



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Título de la tesis: Análisis de la efectividad de los planes emprendidos por la Policía Nacional del Ecuador para mejorar su imagen institucional**

**Ibeeth Mariegisselle Villena Proaño**

**Eric Samson, M.A., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Periodismo Multimediales

Quito, mayo de 2015

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Título de la tesis: Análisis de la efectividad de los planes emprendidos por  
la Policía Nacional del Ecuador para mejorar su imagen institucional**

**Ibeeth Mariegisselle Villena Proaño**

Eric Samson, M.A.  
Director de Tesis

.....

Gustavo Cusot, Master en  
Comunicación.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Alfredo Dávalos, Msc.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Hugo Burgos, Ph.D.  
Decano del Colegio de Comunicación  
y Artes Contemporáneas

.....

Quito, mayo de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Ibeeth Mariegisselle Villena Proaño

C. I.: 180503493-9

Fecha: Quito, mayo de 2015

## DEDICATORIA

A Dios y mi Virgencita de Agua Santa, quienes me han sabido guiar a lo largo de toda mi vida, llevándome con ellos, protegiéndome y cuidándome. A mi padre, por ser el oficial que más admiro de esta querida Policía, y ser mi ejemplo de fortaleza y trabajo honrado e intachable. A mi madre, quien nunca ha dejado de tener fe en mi y ha apoyado mis sueños desde siempre, estando conmigo en las buenas y malas. A mis hermanos, que son la razón de mi alegría. A toda mi familia: abuelitas amadas, tíos y tías, primos y primas, a todos ustedes por ser mi fuente de confianza y ayuda. A la persona que inspira mi corazón y ha estado junto a mi desde siempre. A esta Policía, valiente y leal que llevo en mi corazón desde que soy una niña por ser parte de esta gran familia. A todos quienes han sido parte de este sueño desde que inicio, y por haber creído en mi en todo momento, gracias por su amor y su apoyo.

Que Dios les bendiga infinitamente, los amo...

Gise.

## AGRADECIMIENTOS

Mi gran agradecimiento a mi Universidad, la San Pancho, donde me enseñaron que el ser humano es libre, que la educación no debe complicarte la vida, sino ayudarte a crecer, donde encuentras genios con gran talento humano., Eric Samson, quien nos inculcó gran amor por “el mejor oficio del mundo”, gracias por tanto tiempo enseñándonos toda tu experiencia. A todos mis profes de carrera de quienes me llevo grandes conocimientos y a quienes considero excelentes profesionales y amigos. Al mayor de E.M. de Policía Henry Ponce, Director de Comunicación Estratégica, quien sin escatimar tiempo y espacio fue un apoyo incondicional para realizar este trabajo. Al mayor de E.M. Daniel Guevara por siempre ayudar a su gente. Al Ministerio del Interior: Diego Fuentes, Viceministro del Interior y su equipo de comunicación: Camilo, Edgar, Oscar, por brindarme la apertura para cumplir esta meta planteada. A mi querida Policía y a sus honorables miembros y familias, por compartir conmigo parte de sus vivencias y hacerme saber lo valiosa que es esta familia policial.

A todos ustedes gracias por compartir su talento y confiar en este sueño, que hoy, es una realidad.

## RESUMEN

La Policía Nacional del Ecuador es una institución estatal ecuatoriana, que tiene como objetivo velar por la seguridad y el orden público. Este estudio analiza la efectividad de los planes de cambio de imagen en los que actualmente trabaja la institución policial, y el cambio que ha ido teniendo a lo largo de los años. De igual manera, muestra índices importantes sobre el estado actual de la imagen policial según la comunidad ecuatoriana y los mismos servidores policiales. El análisis de especialistas respecto a la construcción de campañas exitosas para el mejoramiento de imagen sustentan esta investigación que se ha realizado conjuntamente con la Dirección Nacional de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional del Ecuador.

## **ABSTRACT**

The National Police of Ecuador is a public institution; it has an objective, self by the security and public order. This study analyzes the effectiveness about the change of the image into the police work in the last years. Similarly, this study shows principals index about the police image according with the Ecuadorian population and themselves. Analysis specialists on building successful campaigns to improve image, support this research, which has been developed together with The National Strategic Communications of the National Police of Ecuador.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Abstract</b> .....	8
<b>Trabajo de titulación</b> .....	10
Introducción.....	10
Objetivos.....	10
Justificación.....	11
Marco Teórico.....	13
Investigación.....	17
Resultados de Encuestas (Tablas).....	25
Conclusiones.....	30
Recomendaciones.....	30
<b>Bibliografía</b> .....	32
<b>Formato 1: Página Web</b> .....	33
Inicio.....	33
Historia.....	34
Imagen.....	35
Encuestas.....	36
Comunidad.....	37
Miembros policiales.....	38
Entrevistas.....	39
Documental.....	40
Campañas.....	41
Paquito Policía.....	42
Festivales acrobáticos.....	43
Corazones azules.....	44
Los más buscados.....	45
Buenas prácticas policiales.....	46
Juntos contra la violencia de género.....	47
Yo vivo mi colegio preventivo.....	48
El policía es tu amigo.....	49
Contacto.....	50
<b>Formato 2: Documental de tv</b> .....	51
Guión.....	51
<b>Lista de Contactos</b> .....	54
<b>Calendario de actividades</b> .....	56
<b>Presupuesto</b> .....	66
<b>Referencias</b> .....	67
Entrevistas transcritas.....	67
Documentos de referencia.....	104
Encuestas (modelo).....	154

## TRABAJO DE TITULACIÓN

La Policía Nacional del Ecuador ha sido cuestionada por su accionar probablemente desde sus inicios. Lo reconoce la misma Doctrina Policial de la República del Ecuador. “Durante la segunda mitad del Siglo XX... la Policía Nacional desarrolló una estructura y un comportamiento autoritario y represivo, propio de un organismo diseñado fundamentalmente para la defensa del Estado contra la población” (2012. p.18). Por esta idea establecida como referente de los agentes del orden, la imagen negativa ha perdurado a lo largo de los años, trayendo a la memoria de las personas casos emblemáticos como: los hermanos Restrepo, el caso Las Dolores, el 30 de septiembre de 2010, entre los más controversiales que han comprometido la relación Policía - comunidad.

¿Las iniciativas para mejorar la imagen de la Policía Nacional están teniendo éxito? Eso es lo que se espera deducir de este análisis. Este texto analizará sus campañas más importantes desde 2010 hasta la presente fecha, en relación a los criterios metodológicos establecidos para el éxito de una campaña. La jefatura de Estado Mayor de la Policía Nacional, en su Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana, indica que “con la finalidad de continuar mejorando la confianza de la ciudadanía hacia la actividad policial”, mediante resolución de Consejo de Generales, se llevaron a cabo actividades como El Plan Anticorrupción (2011), al que se han sumado campañas como Tú Puedes, Los más buscados, Festivales acrobáticos a nivel nacional, Yo vivo mi colegio preventivo, Paquito Policía, El Policía es tú amigo, Corazones Azules, entre otras.

El objetivo de este documento es valorar la eficacia que han tenido las campañas emprendidas para la imagen institucional de la Policía Nacional del Ecuador. La historia propia de la institución y determinar los eventos/datos/políticas que causaron la mala

imagen de la Policía ecuatoriana son fundamentales. La experiencia en Sao Paulo desde 1997 con el plan del Policía Comunitaria mostró en 4 años índices de mejora en la percepción social sobre la institución evaluada. “Los resultados apuntaron a un mejoramiento de la imagen de los policías comunitarios en lo tocante al trato con la población: el 56,9% de los entrevistados opinó que la Policía Comunitaria era más educada, y el 56% opinó que era más receptiva.” (Lara, M. 2001, p.10). Otra forma sería mediante el seguimiento de campañas de recuperación de imagen organizacional que nos dará a conocer el tiempo, el espacio y la praxis de campañas exitosas.

La institución actualmente muestra gran interés en mejorar su imagen institucional. Henry Ponce, Director Nacional de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional, a través de la página web de la institución, menciona que “...a través de la creación de la Dirección Nacional de Comunicación Estratégica, se ha logrado posicionar a la Policía como una verdadera identidad corporativa, en cuya misión y visión enfatizamos nuestro compromiso de satisfacer las necesidades comunicacionales del público interno y de la comunidad”.

Dentro de la reformulación del Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional del Ecuador (2010) se plantea como segundo componente de líneas de acción a la cultura organizacional. El objetivo es fortalecer la identidad institucional mediante acciones de pertenencia institucional (campañas internas) y gestión de cambio (planes de capacitación y medición de gestión policial), como consta en el Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana.

Considero que al ser una entidad pública encargada de salvaguardar a la población, es importante tener conocimiento de los cambios que pretende realizar y los mecanismos

empleados para alcanzar objetivos trazados. “Hay algunos planes dentro de la Policía para cambiar la imagen. El principal es el Sistema de Transparencia, que tiene dos aristas: la primera es desvincular a la gente que no funciona, es decir, imponer una política de sanción. Pero también se está premiando a los policías que hacen bien su trabajo”, menciona Ponce.

Los análisis y tesis que he podido encontrar respecto a la institución se enfocan netamente en definir las funciones profesionales de cada policía más que temas de imagen. En su página web y en la del Ministerio del Interior existe poca información específica sobre la recuperación de la imagen policial.

La imagen institucional de cualquier organismo es relevante. Sin embargo, en el caso de la Policía Nacional, durante años seguía marcada por el sentir comunitario de una Policía represora y corrupta por graves escándalos que salieron a la luz. “Esta percepción negativa de la Policía no debe descalificarse diciendo que la gente no valora el esfuerzo de la institución, si no, debe servir para mejorar la toma de decisiones al más alto nivel y debe hacerse periódicamente para ver si las medidas adoptadas están produciendo resultados positivos o no”. (Zapata, O. 2008. p. 20).

Por medio de informes de la institución, encuestas, entrevistas e indagaciones en archivos nacionales e internacionales, se podrá evaluar la evolución de la imagen de la institución y determinar el grado de cumplimiento o no de los efectos deseados.

Según el informe anual 2012 de la ONG internacional Latinobarómetro, “La Policía Nacional de Ecuador se ubica en segundo lugar en América Latina en cuanto al grado de confianza que tiene de sus conciudadanos está en un 50%. En el caso de Ecuador

significaría un aumento con respecto a la última década. Por ejemplo, en el año 2000 solo el 29% de ciudadanos del país decía confiar en la institución”.

La finalidad de este estudio radica en demostrar la efectividad de los nuevos métodos implementados por la Policía Nacional en su relación con la sociedad. La Doctrina Policial de la República del Ecuador explica que “una policía cercana a la comunidad debe articular con la ciudadanía para la efectiva vigencia de las políticas públicas planificadas y asegurar el respeto a la Ley en su ejecución”. Así también evidenciar el trabajo fuerte y sacrificado que cumplen los miembros policiales.

En la actualidad, la gran mayoría de empresas, instituciones, políticos y personajes públicos están envueltos en campañas de imagen. La comunicación es parte de la vida cotidiana de la sociedad, y la información es un amplio campo multimediático, por lo mismo la Policía Nacional del Ecuador ha implementado su Dirección Nacional de Comunicación Estratégica (DNCE) desde el año 2010, después de los hechos del 30 de septiembre de ese año.

Después de cuatro años, la DNCE parece estar mostrando resultados positivos: la Policía ha alcanzado un 46% de credibilidad, según CEDATOS en su última consultoría en mayo de 2014. El mayor Ponce explica que este es un indicador histórico que tiene la institución policial. Sin embargo, están concientes que aún quedan cosas por resolver internamente y reconoce que hay instituciones en el Ecuador que sobrepasan el 70% de credibilidad. “Claro que ninguna institución, al menos en Ecuador, está expuesta a lo que nosotros estamos (uso de armas, uso de fuerza, combate contra la delincuencia), pero hay referentes en Latinoamérica. Por ejemplo, la Policía colombiana y chilena son instituciones bastante aceptadas en sus países, con niveles de confianza que superan el 60%”, concluye.

Joan Costa, comunicólogo, sociólogo, diseñador, investigador y metodólogo<sup>1</sup>, explica que la imagen es " la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos." (1977. p.19). Costa, en el Portal de Relaciones Públicas (RRPPnet), en su texto de imagen corporativa, plantea que una imagen – actitud consta de 3 componentes:

- Cognitivo, es como se percibe una organización
- Emocional, que son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser de simpatía o rechazo
- Conductual, la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización

A su vez, Paul Capriotti<sup>2</sup>, explica también 3 características fundamentales en la formación de la Imagen – Actitud. Tiene una dirección, es decir, que las personas pueden tener una imagen favorable -positiva- o desfavorable -negativa- de la empresa.

Tiene una intensidad, la dirección de la imagen corporativa puede ser más o menos positiva, o más o menos negativa en los individuos.

<sup>1</sup> Es uno de los fundadores europeos de la Ciencia de la Comunicación Visual. Es Consultor corporativo, asesor de empresas en diferentes países. Es profesor de Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona, en la Universidad Abat Oliba CEU (Barcelona) y en el Institut Cathólique de Toulouse (Francia). Es colaborador en varias Universidades de Europa y América Latina. Es doctor honoris causa por la Universidad Jaume I, de Castellón, España; la Universidad Empresa Siglo 21, de Córdoba, Argentina, y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas de Lima.

<sup>2</sup> Es doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario. Es PDD en Dirección de Marketing por ESADE, Profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universidad Rovira i Virgili, director de Bidireccional. Es Consultor de Estrategias de Imagen y Comunicación Brand Communication Manager de Epson Ibérica, y miembro del Brand Management Teamwork de Epson Europe y de Seiko Epson Corporation Worldwide.

Y por último, tiene una motivación, constituida por el interés, ya que determina la variación cualitativa de la imagen corporativa en las personas. (1992. p.26). En su libro *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Capriotti considera que la imagen corporativa tiene otros tres conceptos básicos:

- **Identidad Corporativa**, que es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento
- **Comunicación Corporativa**, es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través los diferentes canales de comunicación, como por medio de su actuación cotidiana
- **Realidad Corporativa**, que es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la compañía

Enrico Cheli es psicólogo, psicoterapeuta , sociólogo y profesor<sup>3</sup>, expone que la imagen se formaría en dos niveles: en un nivel subjetivo, por todas las experiencias más o menos directas que el sujeto ha tenido con la entidad, y en un nivel social, por toda la información indirecta de la entidad que circula a nivel interpersonal o de los medios de comunicación.

Pero, ¿qué hace que una campaña o plan estratégico de comunicación tenga éxito? Alfredo Dávalos, consultor político mexicano<sup>4</sup>, explica que existen varios componentes que hacen que hoy el proceso de comunicación sea efectiva: investigación, estrategia y definición de un mensaje a través de los medios más adecuados.

<sup>3</sup> Es profesor de la Universidad de Siena, donde fue Vice - Canciller de la paz, la cooperación intercultural y el desarrollo. Dirige maestrías y los cursos de doctorado en relaciones interpersonales. Es Presidente de la Fundación y co-director de una organización sin fines de lucro Holiversity Holística enciclopedia en línea. Es autor de numerosos libros y Insight conciencia juego.

“El primer paso que es fundamental en comunicación es el proceso de la investigación y diagnóstico. Hoy se debería emprender varios caminos metodológicos, por un lado se debe hacer encuesta, donde se evalúe como la gente califica la actuación de la Policía Nacional”, explica Dávalos.

Para él, la investigación nos permite ver los caminos, hoy la comunicación no se basa en yo creo que, yo pienso esto o se me ocurrió hacer tal cosa. Conocer la percepción, evaluar la gestión, conocer los aspectos positivos y negativos es lo que se consigue a través de la encuesta, la misma que brinda datos y es fundamental para la investigación. Sin embargo, no muestra los porqués de la situación y es ahí donde se inicia una investigación cualitativa, “...nosotros hoy por ejemplo, en el tema político desde el 2009 estamos haciendo en Ecuador algo que se llama mapas mentales. Son entrevistas a profundidad que nos permiten ver elementos que están en el inconsciente de la gente”, añade.

Aunque aún se utilizan grupos focales, podrían no ser tan efectivos como las entrevistas a profundidad, debido a que no pueden durar más de dos horas porque se tornan tediosos y las personas hablan cuando mucho cerca de diez minutos, por lo que no se logra profundizar en el tema. Dávalos comenta que opta por los grupos focales (4 grupos de 10 personas) por los resultados que consiguen. En el caso de la Policía Nacional añade que, “incluso le damos la oportunidad a la gente de expresar que cambios haría si estaría dentro de la institución policial”.

Una vez realizada la investigación el segundo paso es el tema de la estrategia, donde ya se puede realizar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Policía Nacional “porque ya identificaste las fortalezas y debilidades,

<sup>4</sup> Gerente General de Strategos Red Latinoamérica y miembro de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP). Es director en Ecuador del Instituto de Comunicación Política (ICP) y catedrático de la Universidad San Francisco de Quito.

un poco las oportunidades, las amenazas y de ahí se definen distintas prácticas y acciones, así se puede convertir las debilidades en fortalezas”, expone Dávalos.

En la estrategia es donde se plantean las tácticas pertinentes: ¿Qué tengo que hacer hoy para volver a recuperar la credibilidad? ¿Cómo debo mostrar al policía? ¿Qué tengo que cambiar?, incluso aspectos de relaciones humanas.

Alfredo Dávalos propone como último la definición del mensaje, “tendríamos que ir diseñando un mensaje que cambie esta imagen en su reputación institucional, que es un proceso largo en el caso de la Policía, porque yo creo que hoy si realizáramos esta investigación saltarían a la luz varios focos rojos. Entonces hay que tomar acciones, que pueden no ser agradables”. Y para que el mensaje cumpla sus metas es de suma importancia transmitirlo a través de los distintos medios, “medios directos, medios masivos, hoy también temas digitales, es importante tener también un plan y saber a través de que medios me conviene llegar a la ciudadanía.”, concluye Dávalos.

Gustavo Cusot<sup>5</sup>, apoya lo sustentado por Dávalos. Añade que es primordial “estudiar a los públicos tanto a nivel interno como externo. Ahí trazas un estado de situación de la imagen de la organización, en los públicos claves. Y una vez que tienes el estudio de situación de eso, empiezas a trazar la estrategia de comunicación”.

Para Cusot “la imagen es como los públicos me perciben. Esa imagen en el tiempo termina formando una reputación de la organización. Entonces este es un indicador muy importante hoy en día. A lo largo de la historia puedes tener buenos o malos niveles

<sup>5</sup> Es licenciado en Comunicación Social y Magister en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Es experto en protocolo y ceremonial y organización de congresos y eventos egresado del Consejo Superior de Comunicación y relaciones públicas de España. Es periodista y locutor nacional. Es socio fundador y Presidente de Feedback Comunicaciones y catedrático de la Universidad San Francisco de Quito.

de imagen pero si lo que se daña es tu reputación es complicado”.

Uno de los mayores problemas para estos comunicadores es el posicionamiento de imagen, que puede dañarse por un solo acto indebido. En el caso de la Policía Nacional, el 30 de septiembre de 2010 deterioró la imagen institucional de manera considerable. Según el informe de Cedatos, desde el año 2006 la respuesta afirmativa ascendió progresivamente hasta el 36% en 2009 y descendió 6 puntos en el año 2010, a partir de los acontecimientos del 30 de Septiembre de 2010. En el año 2011 recuperó notablemente la confianza de la población, con índices que han ido aumentando al 42% en 2011, 43% en 2012 y 44% en agosto de 2013. Estos valores son los mayores registrados desde el año 1998.

El 30 de septiembre de 2010 la Policía Nacional cayó en una grave crisis con la rebelión policial que paralizó las actividades policiales en todo el país, cuando los uniformados protestaron por la aprobación, por parte de la Asamblea Nacional, de la Ley de Servicio Público, donde se hace referencia a la eliminación de bonos policiales y condecoraciones. A lo que el presidente Rafael Correa calificó como un intento de golpe de Estado por conspiración de sus opositores.

En este acto se dio una clara violación por parte de la Policía Nacional a 3 artículos de la constitución, entre esos el art. 158 que establece sus funciones “la protección interna y el mantenimiento del orden público son funciones privativas del Estado y responsabilidad de la Policía Nacional”. El Director de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional, Mayor Henry Ponce, considera que “a partir del 30 de septiembre del 2010 la institución dio un vuelco. Al menos en mi forma de pensar ahí toco fondo, ya que fue una de las peores crisis que ha tenido la Policía Nacional. Y entre tantas aristas que tuvo esa crisis, una de las cosas que salieron a luz fue que la comunicación falló, porque no

había un organismo dedicado a esta actividad. Entonces a partir de eso, se crea un organismo de comunicación”.

Cusot confirma que falló la comunicación interna y externa durante esta crisis. “El problema pasa por justamente educar e implicar al público, esa es una estrategia de comunicación interna. Es decir uno de los primeros públicos con los que trabajas en campañas de comunicación es con tu público interno. Es importante trabajar también hacia fuera (público externo) pero consolidando adentro, ya que si el público interno está contaminado se va a reflejar hacia fuera inevitablemente”. Hay que diferenciar un plan estratégico de comunicación de una campaña de comunicación. El plan estratégico es más amplio porque abarca todos los elementos y la campaña es una parte dentro de ese gran plan. Este catedrático no cree que la Policía tenga un problema grave, “sí preocupante pero no creo que se haya dañado su reputación, si no hubo una afectación. Yo siento que desde la relación con el Estado se ha ido gestionando todo a favor y se ha trabajado bien desde esa perspectiva, por eso su imagen ha ido subiendo porque a partir del 30S la Policía ha empezado a trabajar en casa”.

La Dirección Estratégica de la Policía Nacional ya no se enfoca en realizar únicamente una campaña. Según Ponce, lo que está haciendo es “visualizar el trabajo policial que nunca se lo ha hecho... Antes, lo que se visualizaba de la Policía eran los hechos de sangre y las cosas malas”. Con la colaboración del Ministerio del Interior y medios estatales, se encuentra difundiendo información del trabajo de sus unidades y méritos policiales. “Por ejemplo, la Unidad de Equitación y Remonta (UER) que realiza un trabajo social de equinoterapia o visualizar el trabajo de la mujer dentro de la Policía. Somos una de las instituciones más inclusivas en cuanto a género. Entonces lo que hemos

hecho mediáticamente es tratar de vender más el trabajo bueno que hace la Policía”, concluye.

Así como una campaña puede tener éxito, puede fracasar por diferentes causas, como generar una estrategia de imagen – ficción. “Genera una imagen en el público muy fuerte pero a la hora de la hora, en la realidad no funciona. Cuando no hay una consistencia de lo que yo soy y lo que digo y como lo digo, eso se cae”, dice Cusot. Por su parte, Dávalos explica que otro de los motivos es “pensar que en una campaña quieras meter o comunicar varios temas. Hoy ante la hipercomunicación que vivimos, la comunicación debe ser simple, sencilla, clara para que pueda impactar, sino es un mensaje más entre toda la información”.

Dávalos menciona que una campaña es parte de una acción. Se debe pensar en cuál es la estrategia, cuáles son las metas, porque estas deben ser medibles. Todo lo que se hace debe ser comunicado. Para él se debe hacer publicidad, no precisamente a través de medios masivos, sino también con contacto directo del policía hacia la ciudadanía. “En la estrategia debe haber una meta por ejemplo incrementar los puntos positivos, disminuir los negativos. Dentro de la estrategia, se puede dar cabida a varias campañas”, agrega.

Desde el mes de noviembre 2014 se inició una campaña interna, justamente para que el personal policial conozca cual es la visión, misión y valores de la Policía. “Hacer una campaña para una institución de 45.000 personas es bien complicado. Es netamente interna ya que estamos convencidos que aún hay falencias al interior. No podemos salir a decir que somos la mejor policía si no se van corrigiendo las cosas al interior”, menciona Ponce.

Entre sus planes más cercanos se encuentra crear una comisión que se encargue exclusivamente de la responsabilidad social de la Policía. “Estamos comprometidos en ser una organización socialmente responsable. Ya somos parte del pacto global de las Naciones Unidas. Lo importante es que la mayoría de la ciudadanía sepa que la Policía está siendo capacitada todos los días en Derechos Humanos”.

Cada campaña o plan estratégico para mejorar o posicionar una imagen tiene distintos tiempos de duración. Alfredo Dávalos explica que esto depende del daño que exista: “lo primero que hay que establecer es que está afectada la imagen, la reputación y la gestión de la Policía y después de eso decir en qué tiempo tiene una solución. Tiene que haber por parte de la institución o la figura política total disposición para dejarse asesorar”.

Plantea claros ejemplos como el del alcalde Nebot, con quien trabajaron Dávalos y su equipo de trabajo casi 8 años para cambiar su imagen negativa. Para esto el paciente estuvo consciente de que necesitaba ayuda”, manifiesta Dávalos. Es lo mismo con la Policía: una mala actitud de un miembro hace quedar mal a toda la institución. Esto activa elementos en el consciente de la gente que recuerda momentos como el 30S o casos de abuso de poder”, explica Dávalos.

Esto es algo en lo que coincide el Director de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional, “La percepción es una cuestión bien difícil de manejar dentro de una institución tan grande como la Policía. La apreciación está hecha del imaginario de la gente, de cosas no tan tangibles, de que es lo que me dicen, de que experiencia tuve yo algún rato con algún policía. Cambiar eso no es tan fácil”.

Sin embargo, explica que la Policía Nacional al momento está muy comprometida con el objetivo de cambiar su imagen. Para esto, está planteando una auditoría global de

comunicación, por lo que en un año, aspira tener resultados sobre el estado interno de la institución. “Hay cosas que no están yendo de la mano de lo que queremos como visión, resulta que para 2017 queremos ser la institución más confiable y seremos cercanos a la ciudadanía”, dice Ponce.

En su aspiración de cambio, la Policía Nacional ha decidido transparentar los actos que suceden, dejando atrás la institución que más bien trataba de ocultar o minimizar actos de corrupción y donde los procesos judiciales duraban varios años. “Uno de los principios de manejo de crisis es justamente transparentar. Ahora nosotros somos los primeros en comunicar cualquier acto indisciplinario. Si algo lesiona la imagen, lo hacemos público y nosotros mismos desvinculamos”, comenta Ponce. Esto es parte de la transparencia que desea mostrar la institución policial, “creemos que ante la exposición mediática de un acto de corrupción la Policía esta dando una respuesta de transparencia. No vamos a pretender decir que nunca habrá un miembro de la institución que no cometa una falta. Creo que no pasa en ninguna institución. Estamos dando muestra de que estamos actuando, eso de una u otra forma aplaca la crisis”, concluye.

Estas medidas son cuestionadas al interior de la institución por sus miembros ya que consideran que la misma Policía los expone. “Nosotros percibimos que esto aún no esta bien entendido. Los miembros policiales piensan que se esta vulnerando derechos, que se esta exponiendo a los policías al ataque mediatico, pero lo hacen sin un fundamento”, argumenta el mayor Ponce.

Estas medidas, no obstante, tienen la aprobación de la ciudadanía a nivel nacional, según encuesta de CEDATOS, de diciembre de 2013. El 75% esta de acuerdo con el proceso de depuración al interior de la Policía Nacional frente a un 19% en desacuerdo. El 56% de la población tiene conocimiento sobre los procesos de depuración y lucha contra la

corrupción, mientras el 24% de la población nacional no tiene conocimiento sobre este proceso.

Diariamente se realizan mediciones del impacto mediático que tiene cada noticia sobre la Policía. Un ejemplo es el reciente caso de dos oficiales involucrados en narcotráfico, el resultado fue un informe de 10 hojas. “Esta noticia llegó a millones de personas y si detrás de eso no hay una respuesta al mismo nivel, para las personas que vieron este acto de corrupción, la Policía no ha hecho nada. Por esto hay que hacer un acto visible para contrarrestar lo mediáticas que son estas situaciones”, expresa el director de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional.

Las encuestas realizadas fueron hechas por CEDATOS y son del año 2013 y 2014. En Abril de 2013 se mostraban los siguientes porcentajes. A nivel nacional el 75% de los entrevistados dice conocer entre regular y mucho las actividades de la Policía Nacional. Chimborazo y El Oro eran las provincias con mayor desconocimiento (45% y 35% respectivamente).

En ese entonces, el servicios con menor conocimiento era Botones de Seguridad con 42%. Mientras que el servicio más conocido era Los Más Buscados con 64%. De igual manera a nivel nacional el GOE, DINAPEN, UPC y PJ eran las unidades más conocidas con un promedio cercano al 90%. Mientras que las unidades menos conocidas eran CRAC, SERVICIO AEROPOLICIAL, UIDEH Y UPMA, con 49%

La confianza institucional mostraba un índice ponderado del 43%, el más alto en la serie histórica 1995 a 2013. La credibilidad de la Policía Nacional a nivel nacional alcanzaba el 32%. Pese a que el 64% consideraba que la Policía Nacional ha cambiado para bien, aún existía un 90% de desconocimiento de los programas implantados.

En Julio de 2013, se muestra una visible reducción de desconocimiento. El análisis de CEDATOS, denota que el conocimiento de actividades de la Policía Nacional aún tiene un índice regular con un 49%, esto se observó en provincias como: Azuay, Loja, Tungurahua, Los Ríos, Pastaza y Guayas. Por lo que se necesita mayor información de las mismas para la ciudadanía.

Algunos servicios conocidos de la Policía Nacional hasta Julio de 2013 mostraron los siguientes porcentajes. El servicio de 1800-DELITO tiene un índice positivo de 55% a nivel nacional. Los más buscados es uno de los servicios con mejor calificación con un índice positivo de 64%. El programa Botón de seguridad tiene un índice positivo de 50%. Las campañas de prevención y concientización muestran un 48% positivo a nivel nacional.

Así también, las unidades de la Policía Nacional mantienen índices positivos casi en un 40% sobre el índice regular. Diecisiete unidades fueron evaluadas a nivel nacional de las cuales se obtuvieron los resultados mostrados en la siguiente tabla.

<b>Unidades de la Policía Nacional</b>	<b>Índice Positivo</b>	<b>Índice Regular</b>	<b>Índice Negativo</b>
Centro de Adiestramiento Canino (CRAC)	62%	30%	8%
Grupo de Intervención y Rescate (GIR)	72%	24%	5%
Grupo de Operaciones Especiales (GOE)	72%	24%	4%
Departamento de Violencia Intrafamiliar	56%	32%	12%
Unidad Antisecuestros (actualmente DINASED)	62%	29%	10%
Unidad de Equitación y Remonta (UER)	47%	39%	14%
Unidad de Lucha contra el Crimen Organizado (ULCO)	56%	32%	12%
Unidad de Inteligencia Antidelincuencial	57%	32%	11%
Policía Judicial (PJ)	54%	32%	14%
Grupo Especial Móvil Antinarcóticos (GEMA)	69%	25%	6%
Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes (DINAPEN)	68%	25%	7%
Servicio Aeropolicial	49%	36%	15%
Unidad de Policía Comunitaria (UPC)	58%	31%	12%
Dirección Nacional de Antinarcóticos	62%	30%	8%
Dirección Nacional de Control de Tránsito y Seguridad Vial	53%	35%	12%
Unidad de Investigaciones de Delitos Energéticos e Hidrocarburíferos (UIDEH)	43%	39%	18%
Unidad de Protección del Medio Ambiente (UPMA)	49%	36%	15%

Fuente: CEDATOS

En Marzo de 2014 el 66% a nivel nacional considera que la Policía Nacional ha mejorado. Muestra un 71% en la Costa, 59% en la Sierra y 77% en la Amazonía. “La ciudadanía si esta dando muestras que esta recobrando la confianza pero si hay una mala noticia por ahí otra vez enlentece el proceso”, dice Ponce. Para él, la DNCE, esta consciente de que la imagen no se cambia con publicidad ya que se necesita primero educar al personal. “Se ha hecho publicidad, manejada con el Ministerio del Interior. No obstante hay algunos aspectos que son preocupantes. Por ejemplo, si salimos a decir en un comercial de televisión que ahora la Policia es una nueva Policía y al siguiente dia sale un policia ebrio en las redes sociales, ¿de qué hablamos?”

Para este trabajo académico apliqué el método de encuesta, realizadas en diciembre de 2014, el mismo que fue hecho a 300 personas de la comunidad de todo estrato social y 175 servidores policiales de diferentes grados jerárquicos. Si bien esos datos son indicativos y no pretenden reemplazar una encuesta avalada por una empresa especializada, la idea es compararlas con los datos oficiales dados por CEDATOS. Estas encuestas arrojaron los siguientes resultados:

### **ENCUESTA COMUNIDAD**

<b>1. ¿Cuál es su imagen respecto a la Policía Nacional?</b>	
<b>Excelente</b>	13
<b>Muy Buena</b>	59
<b>Buena</b>	113
<b>Regular</b>	72
<b>Mala</b>	43

<b>2. ¿Cree en la estadísticas que publica la Policía Nacional y el Ministerio del Interior?</b>	
<b>Si</b>	125
<b>No</b>	175

<b>3. Califique del 1 (más bajo) al 5 (más alto) el trabajo de las dependencias de la Policía Nacional</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>X</b>
<b>GIR</b>	11	23	52	94	78	39
<b>DINASED</b>	24	41	80	72	34	51
<b>ANTINARCOTICOS</b>	15	33	84	85	53	30
<b>UPC</b>	34	41	93	75	35	23
<b>UER</b>	32	44	44	40	14	136
<b>GOE</b>	8	32	69	102	57	39
<b>GEMA</b>	15	29	71	84	42	61
<b>DINAPEN</b>	20	31	95	86	39	32
<b>CRAC</b>	16	28	57	68	60	71
<b>GOM</b>	20	48	76	58	27	73
<b>AEROPOLICIAL</b>	27	47	54	52	24	93
<b>ESC.CARRETERAS</b>	36	43	74	56	22	69

<b>4. ¿Considera que la Policía Nacional debe cambiar su imagen?</b>	
<b>Si</b>	291
<b>No</b>	9

<b>5. ¿Cuáles considera que son los motivos para la degradación de la imagen policial?</b>	
<b>Miembros policiales involucrados en bandas</b>	246
<b>Miembros policiales involucrados en narcotráfico</b>	226
<b>Sobornos</b>	260
<b>Estado ético de miembros policiales en horas de servicio</b>	146
<b>Violencia intrafamiliar</b>	107
<b>Uso de fuerza excesiva</b>	165
<b>Abuso de poder</b>	239
<b>Accidentes de tránsito en vehículos policiales</b>	104
<b>Casos de tortura de años atrás</b>	152

<b>6. ¿Ha escuchado alguna campaña para mejorar la imagen institucional de la Policía Nacional?</b>	
<b>Si</b>	58
<b>No</b>	242
<b>Campañas mas nombradas</b>	Corazones azules
	Paquito
	El policía es tu amigo
	Los más buscados
	Botón de pánico
	Buenas prácticas policiales
	Festivales acrobáticos
	CristoPol
	Degradación policial

Cursos o prácticas policiales
Campañas antidrogas
Policía Comunitaria
Actividades que ejecuta la Policía Nacional

<b>7. ¿Piensa que es posible cambiar la imagen de la Policía Nacional?</b>	
<b>Si</b>	258
<b>No</b>	42
<b>Frases más comunes (Si y cómo)</b>	Escogitamiento del personal
	Mejor comunicación
	Respaldo del Gobierno
	Mejor manejo en redes sociales
	Reforma de acciones y actitudes
	Introducir nuevas políticas
	Mejor preparación (cursos, capacitaciones)
	Buenas cúpulas policiales
	Ingreso por vocación
	Proyectos dentro de la Policía Nacional
	Eliminar malos elementos
	Cumplimiento de la ley
	Más dedicación y compromiso
	Más campañas
	Buenas acciones
Planes de comunicación estratégica	
Brindando confianza	
Ascensos por méritos	
<b>(No y porqué)</b>	30 de Septiembre
	Misma mentalidad a lo largo de los años
	Mandos corruptos
	Compadrazgos
	El Gobierno ha quitado su poder a la institución

Los resultados que reflejaron las encuestas a la comunidad, son relativamente positivos ya que muestra que la imagen policial se encuentra en un nivel medio (buena). Así también, la calificación del trabajo policial esta entre 3 y 4 puntos, lo que muestra un índice de medio a positivo.

Las campañas en este análisis también muestran que no estan siendo bien difundidas ya que solo un 19% dijo haber escuchado alguna campaña de la Policía Nacional frente a un 81% que respondió a un no. Lo importante y más destacado es que un 86% de los encuestados consideran que la imagen de la Policía Nacional si puede cambiar y brindan diferentes medidas que podría optar la institución para que su trabajo sea reconocido y la ciudadanía confie en sus servicios.

**ENCUESTA POLICIAS**

<b>1. ¿Cuál es su grado policial?</b>	
General	1
Coronel	6
Teniente Coronel	4
Mayor	5
Capitán	9
Teniente	3
Subteniente	4
Suboficial Mayor	1
Suboficial Primero	2
Suboficial Segundo	6
Sargento Primero	16
Sargento Segundo	25
Cabo Primero	36
Cabo Segundo	32
Policía	23
Aspirante	2

<b>2. ¿Por qué ingreso a la Policía Nacional?</b>	
Vocación	148
Necesidad	24
Obligación	3

<b>3. ¿Cuál piensa que es la imagen actual de su institución?</b>	
Excelente	31
Muy buena	95
Buena	47
Regular	2
Mala	0

<b>4. ¿Cómo debe actuar un miembro policial?</b>	
Mostrando un buen ejemplo	
Apegado a su lema: Valor, Disciplina y Lealtad	
Con educación	
Cumpliendo los principios y valores éticos de la Policía Nacional	
Con actitud positiva y empatía	
Con responsabilidad	
Con justicia, honestidad e imparcialidad	
Dentro del marco conceptual del derecho	
Respetando los derechos humanos	
Trabajando con profesionalismo	
Cumpliendo y haciendo cumplir la ley	
Siendo eficientes con los procedimientos	
Desterrando los actos de corrupción	
Con conocimiento de causa	
Con inteligencia	
Prestando servicios de excelencia	
Tratando de resolver problemas que se presenten	

<b>5. ¿Considera que la Policía Nacional debe cambiar su imagen?</b>	
<b>Si</b>	174
<b>No</b>	1

<b>6. ¿Qué aspectos considera que aún no son transparentes dentro de la Policía Nacional?</b>	
	Asignación de pases y cursos
	Notas de concepto
	Asignación de agregadurías
	Falta de información para trámites internos
	Ingreso a las escuelas de formación de policías
	Comportamientos antiéticos
	Beneficio a ciertos miembros por compadrazgos
	Investigación al personal por faltas disciplinarias
	Desigualdad en horarios de trabajo
	Ascensos y antigüedades
	Arrestos injustos por parte de superiores
	Maltrato de superiores a subalternos
	Persecuciones por intolerancia y odios
	Finanzas

<b>7. ¿Ha escuchado alguna campaña dirigida exclusivamente para los miembros policiales?</b>	
<b>Si</b>	95
<b>No</b>	80
<b>Nombres</b>	Ser policía es nuestro trabajo, servirte es mi vocación
	El uso de la Doctrina Policial
	Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana
	Buenas prácticas policiales
	Campaña contra la violencia intrafamiliar
	Plan Anticorrupción
	CristoPol
	Fomento del respeto a los derechos humanos
	Programa Integral de Capacitación Continua
	Polinoticias
	Publicidad en medios de comunicación

<b>8. ¿Cuáles son los determinativos con los que la comunidad se refiere a su trabajo e institución?</b>	
<b>Negativos</b>	Chapas/pacos
	Tombos
	La población no está de acuerdo con la institución policial
	La Policía no hace nada
	Generalizan una mala imagen en todos los miembros policiales
	Ladrones/vagos
	Corruptos
	Ignorantes
	Tratos despectivos
	Cerdos
	Es un instrumento de represión del gobierno
<b>Positivos</b>	Existe más confianza en la institución
	El trato es más cordial
	Señor policía

La Policía está mejorando su imagen
Se visibiliza un cambio a través de los años
Amigo
La Policía está encaminándose a la modernización

De acuerdo a las respuestas de los miembros policiales un 84% se inclina que por su “vocación” ingresó a las filas policiales, que es una de las cosas que sugiere la ciudadanía para la recuperación de la imagen de la Policía Nacional. Consideran que su imagen actual se encuentra entre buena y muy buena y coinciden con la ciudadanía respecto a que la institución requiere un cambio de imagen con un 99%. Respecto a la transparencia dentro de la Policía un 90% respondió que aun existen varios elementos que la empañan, entre los más nombrados: la asignación de pases y agregaduras y las notas de concepto. Un 54% esta al tanto de las campañas que estan emprendiendo internamente como institución, pese a esto casi la mitad aún no las conoce. La confianza en la Policía ha crecido, no obstante, aún existe un trato despectivo y ofensivo hacia los uniformados.

En conclusión, la Policía Nacional del Ecuador muestra grandes cambios que han sido llevados a cabo gracias a los planes estratégicos de comunicación que se han implementado desde el año 2010. Los diferentes datos muestran que en la población existe una buena expectativa respecto al cambio de imagen de la institución, la misma que esta siendo apoyada y genera confianza.

Los métodos utilizados para poder llevar a cabo este cambio institucional responden el orden del cual hablan los expertos en campañas publicitarias por lo que esta estrategia podría tener el éxito que busca. El enfocarse en su público interno y externo es sumamente importante para que estas medidas sean entendidas y tengan el conocimiento que necesitan para que puedan ser reconocidas.

Pese a que la confianza hacia la institución policial se ha incrementado en el último año a un porcentaje histórico, en los datos recogidos se puede observar que aún existe desconocimiento de muchos de los proyectos que ha emprendido la Policía Nacional y que falta más información y sobretodo realizar publicidad. De esta manera la comunidad podrá tener un amplio conocimiento de todo el trabajo desplegado por esta institución y esto incrementará aún más el nivel de confianza de las personas hacia los agentes del orden.

Sin duda, el trabajo que se esta realizando esta dando bueno resultados para la institución y el trabajo conjunto también con el Ministerio del Interior es de gran ayuda para que se puedan tomar más medidas en lo que respecta dar a conocer las actividades policiales. Desde mi punto de vista, el camino que han tomado para la recuperación de su imagen es el correcto, los planes estan llegando poco a poco a la población. Considero que aún tomaria entre unos 6 a 7 años llegar al tan anhelado 70% de credibilidad en la opinión pública que explicaba su Director de Comunicación Estratégica. Esto debido a que en un promedio de 4 años ha subido un 16%, lo que sería un 4% por cada año.

Lo importante es que la comunidad piensa que la Policía Nacional puede realizar un cambio positivo dejando atrás todos los problemas y situaciones que han degradado la imagen policial, aunque talvez no se podrá llegar a un 100%, se puede alcanzar un porcentaje considerable como entidad. Lo que permitirá que se cumpla el propósito de todas estas campañas sumergidas en un gran plan estratégico comunicacional, llegando a la meta en la que la población pueda sentir que “el policía es su amigo”.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio del Interior. (2012). Doctrina Policial de la República del Ecuador. Quito.
- Zapata, O. (2008). Propuesta metodológica para implementar el cambio organizacional en la policía nacional del Ecuador, basado en la calidad total, estrategia y alineamiento del capital humano. Quito.
- Lara, M. (2001). Policía Comunitaria y las Transformaciones en la Imagen Institucional. La experiencia de Sao Paulo.
- Pontón, D. (2009). Policía Comunitaria y Cambio Institucional en el Ecuador. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- El Telégrafo. (2012). El 50% de las personas confía en la Policía, según encuesta. Extraído el 1 de octubre de 2014 desde:  
<http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/el-50-de-las-personas-confia-en-la-policia-segun-encuesta.html>
- Jefatura del Estado Mayor de la Policía Nacional del Ecuador. (2012). Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana.
- Extraído el 1 de diciembre de 2014 desde: <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2014/01/planificacion-estrategica-imagen-corporativa.pdf>
- Extraído el 1 de diciembre de 2014 desde:  
<http://elretodelasrelacionespublicas.blogspot.com/2009/11/cuatro-modelos-de-grunig-y-hunt.html>

## FORMATO 1: PÁGINA WEB

Dirección: [www.gisevillanap.wix.com/imagenpolicial](http://www.gisevillanap.wix.com/imagenpolicial)

**IMAGEN POLICIAL** [Inicio](#) [Historia](#) [Imagen](#) [Encuestas](#) [Entrevistas](#) [Documental](#) [Más](#)



*"Ser Policía es nuestro trabajo, servirte, nuestra vocación"*

### ESPECIALISTAS

Alfredo Olivares y Gustavo Cuat, expertos en imagen y catedráticos de la Universidad San Francisco hablan respecto a estrategias de cambio de imagen.

Henry Ponce, Director de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional habla respecto a la situación policial actual.

[Más información](#)

### ENCUESTAS

Resultados de 475 encuestas realizadas a la comunidad y personal policial que muestran como se encuentra la imagen de la Policía Nacional actualmente.

Como se encuentran los servicios de las diferentes unidades policiales según las últimas estadísticas de CEDATOS.

[Más información](#)

### CAMPAÑAS

Algunas de las campañas institucionales implementadas por la Policía Nacional que más reconoce la población y un resumen de los resultados que se han obtenido.

Estas campañas tratan de acercar a los servicios policiales a la comunidad con el lema "El Policía es tu amigo".

[Más información](#)

### ¿Cómo cambiar una imagen institucional?



Un análisis por parte de los expertos respecto a como cambiar la imagen institucional de una entidad o empresa.

Los principales pasos que se deben seguir para poder mejorar la imagen institucional.

Algunos ejemplos de mejoras de imagen y una explicación respecto al tiempo que se necesita para cambiar una imagen institucional.

Leer más...

### UNA NUEVA POLICIA

"La Policía Nacional vive actualmente un cambio de paradigma que implica que cada policía se considere a sí mismo como el primer servidor público, porque está llamado a preocuparse porque esa paz deseada por todos los peruanos, sea una realidad en la vida cotidiana de la gente".

Dr. José Semano, Ministro del Interior

[Inicio](#) [Historia](#) [Imagen](#) [Encuestas](#) [Entrevistas](#) [Documental](#) [Campañas](#) [Contacto](#)

© 2023 by by Jamie Consulting. Proudly created with [Wix.com](#) f t s\*

# HISTORIA

"Durante la segunda mitad del Siglo XX... la Policía Nacional desarrolló una estructura y un comportamiento autoritario y represivo, propio de un organismo diseñado fundamentalmente para la defensa del Estado contra la población" (Doctrina Policial, 2012, p. 18). Por esta idea establecida como referente de los agentes del orden, la imagen negativa ha perdurado a lo largo de los años, trayendo a la memoria de las personas casos emblemáticos como: los hermanos Neelrojo, el caso Las Dolores, el 30 de septiembre de 2010, entre los más controversiales que han comprometido la relación Policía - comunidad.

Doctrina Policial de la República del Ecuador: <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Doctrina-Policial-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>



Fuente:  
CEDATOS

## HACIA DONDE VA...

La institución actualmente muestra gran interés en mejorar su imagen institucional. "...A través de la creación de la Dirección Nacional de Comunicación Estratégica, se ha logrado posicionar a la Policía como una verdadera identidad corporativa, en cuya misión y visión enfatizamos nuestro compromiso de satisfacer las necesidades comunicacionales del público interno y de la comunidad".

Henry Ponce, Director Nacional de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional.

Más información:  
<http://www.policiaecuador.gob.ec/dnec/>

Dentro de la reformulación de este plan se plantea como segundo componente de líneas de acción a la cultura organizacional. El objetivo es fortalecer la identidad institucional mediante acciones de pertenencia institucional (campañas internas) y gestión de cambio (planes de capacitación y medición de gestión policial), como consta en el Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana.

Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional del Ecuador (2010)

Más información: [http://www.policiaecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/CAN\\_ESYPA\\_TECNOLOGIA\\_POLICIA\\_NACIONAL\\_revisado.pdf](http://www.policiaecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/CAN_ESYPA_TECNOLOGIA_POLICIA_NACIONAL_revisado.pdf)

# IMAGEN

## ¿Cómo cambiar una imagen institucional?

Tras la investigación de varios documentos citamos algunos conceptos y piezas respecto a imagen que sugieren Joan Costa y Paul Caprioli, tanto en Relaciones Públicas y académicos universitarios.

Así también, dos renombrados expertos explican como una institución o empresa puede cambiar su imagen.

**Alejo Dívotas**, es Gerente General de Strategas Red Latinoamericana y miembro de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALACOP). Es director en Ecuador del Instituto de Comunicación Política (ICP) y catedrático de la Universidad San Francisco de Quito.

**Guillermo Cuat**, es licenciado en Comunicación Social y Máster en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Es experto en protocolo y ceremonial y organización de congresos y eventos egresado del Consejo Superior de Comunicación y relaciones públicas de España. Es periodista y locutor radial. Es socio fundador y Presidente de Feedback Comunicaciones y catedrático de la Universidad San Francisco de Quito.



Fotografía: [www.enquaintoboo.com](http://www.enquaintoboo.com)

### ¿Qué es la imagen?

La imagen es "la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos" (Costa, J., 1977, p.19).

Joan Costa, en el Portal de Relaciones Públicas (RRPPre), en su texto de imagen corporativa, plantea que una imagen – actitud consta de 3 componentes:

- Cognitivo, es como se percibe una organización
- Emocional que son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser de simpatía o rechazo
- Conductual, la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización

Más

información: <http://www.rppreal.com.ar/imagencorporativa.htm>

A su vez, Paul Caprioli, explica también 3 características fundamentales en la formación de la Imagen – Actitud.

Tiene una dirección, es decir, que las personas pueden tener una imagen favorable -positiva- o desfavorable – negativa- de la empresa. Tiene una intensidad, la dirección de la imagen corporativa puede ser más o menos positiva, o más o menos negativa en los individuos. Y por último, tiene una motivación, condicionada por el interés, ya que determina la variación cualitativa de la imagen corporativa en las personas. (1992, p.26).

Más información: <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2014/01/planificacion-estrategica-imagen-corporativa.pdf>

### ¿Qué hace que una campaña o plan estratégico de comunicación tenga éxito?





Fotografía: [www.comunicacion-politica.com](http://www.comunicacion-politica.com)

Fotografía:  
[www.tpoa.gov.pe](http://www.tpoa.gov.pe)

#### Alfredo Dávalos

El primer paso que es fundamental en comunicación es el proceso de la investigación y diagnóstico. Para él, la investigación nos permite ver los caminos correctos, ya que hoy la comunicación no se basa en "yo creo que, yo pienso esto o se me ocurrió hacer tal cosa". La opción más utilizada y recomendada son los mapas mentales con grupos de 10 personas en los que se interactúa.

Una vez realizada la investigación el segundo paso es el tema de la estrategia, donde ya se puede realizar un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En estrategia es donde se plantean las tácticas pertinentes e incluso aspectos de relaciones humanas.

Dávalos como último propone la definición del mensaje. Y para que el mensaje cumpla sus fines es de suma importancia transmitirlo a través de los canales [Follow @Adavaloslopez](#) (los mensajes, hoy también temas digitales, se recomienda tener también un blog o sitio a través de los medios, me conviene <https://www.facebook.com/pages/STRATEGOS-RED-LATIN>



Fotografía: [twitter/gcuatrec](https://twitter.com/gcuatrec)

#### Gustavo Cuatrecasas

Gustavo Cuatrecasas, apoya lo sustentado por Dávalos. Añade que es primordial estudiar a los públicos tanto a nivel interno como externo y así trazar la estrategia de comunicación.

Hay que diferenciar un plan estratégico de comunicación de una campaña de comunicación. El plan estratégico es más amplio porque abarca todos los elementos y la campaña es una parte dentro de ese gran plan.

Para Cuatrecasas la imagen es como los públicos me perciben. Esa imagen es el [Follow @gcuatrec](#) (una reputación de la organización. Entonces este es un indicador muy importante hoy en día. A lo largo de la historia puedes tener buena o malos niveles de imagen pero si lo que se trata es la reputación es complicado".







## ENTREVISTAS

El Viceministro del Interior y el Director de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional hablan sobre el proceso de modernización, y el cambio que se está realizando en la imagen de la Policía Nacional del Ecuador.

**Diego Fuentes**  
*Viceministro del Interior*

***"Seguimos en un proceso de modernización"***



**Mayor Henry Ponce**  
*Director de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional*

***"La nueva Policía es cercana a la ciudadanía"***



# DOCUMENTAL

Este documental muestra el lado humano de los miembros de la Policía Nacional, así también, los testimonios de sus familias respecto a vivencias propias. El documental "Vida Policial" pretende mostrar la instrucción, las experiencias y el sentir de la institución policial y de esta manera mostrar a la comunidad que detrás de un policía existe un ser humano y una familia.



# CAMPAÑAS

Estas son algunas de las campañas que ha emprendido la Policía Nacional del Ecuador para lograr una relación más cercana con la ciudadanía y de esta manera mostrar parte de su trabajo diario. Después de obtener resultados de las encuestas realizadas se ha mencionado las campañas más relevantes según los encuestados.



PAQUITO POLICIA  
"El niño policía"  
[Go to link](#)



FESTIVALES ACROBÁTICO  
"Sumemos esfuerzos"  
[Go to link](#)



CORAZONES AZULES  
"No más corazones"  
[Go to link](#)



LOS MAS BUSCADOS  
"1800-Delito"  
[Go to link](#)



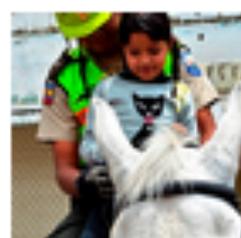
BUENAS PRACTICA...  
"Policías destacados por"  
[Go to link](#)



JUNTOS CONTRA L...  
"En nuestro hogar y en"  
[Go to link](#)



YO VIVÍ MI COLE...  
"Tu decides"  
[Go to link](#)



EL POLICIA ES TU ...  
"Cercanos a la"  
[Go to link](#)

## DATOS IMPORTANTES

El servicio de 1800-DELITO tiene un índice positivo de 55% a nivel nacional. Los más buscados es uno de los servicios con mejor calificación con un índice positivo de 84%. El programa Balón de seguridad tiene un índice positivo de 50%. Las campañas de prevención y concientización muestran un 48% positivo a nivel nacional.

CEDATOS / Julio 2013

"Lo que está haciendo es visibilizar el trabajo policial que nunca se lo ha hecho... Antes, lo que se visibilizaba de la Policía eran los hechos de sangre y las cosas malas". Con la colaboración del Ministerio del Interior y medios aliados, se encuentra difundiendo información del trabajo de sus unidades y méritos policiales.

Mayor Henry Paredo, Director de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional del Ecuador

## PAQUITO POLICÍA



Fotografía: [www.policiaecuador.gob.ec](http://www.policiaecuador.gob.ec)

### "El niño Policía"

Esta campaña llega a los diferentes establecimientos educativos.

Se brinda a los niños el reconocimiento de sus derechos y garantías para que puedan desarrollarse en un ambiente familiar, social y escolar. Asegurándoles seguridad y una infancia libre de riesgos, fomentando una cultura de seguridad ciudadana, de esta manera se busca que vaya fortaleciendo a medida de su crecimiento el concepto de comunidad.

La campaña de concientización es en forma interactiva.

Contacto: 2525-188/ 2233-283

Más información: <http://www.policiaecuador.gob.ec/paquito/>



### Más enlaces

- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/paquito-el-nino-policia-vialto-masabi/>
- <http://www.ppelverdadero.com.ec/mi-quito/item/con-paquito-policia-arroja-educacion-vial.html>
- <http://www.telegufo.com.ec/noticias/informacion-general/item/el-policia-paquito-llega-a-morona.html>
- <https://www.facebook.com/policia.ecuador/posts/789142511038574>
- <http://nuestraseguridad.gob.ec/es/articulo/paquito-el-nino-policia-que-educar-y-enfrentar>

## FESTIVALES ACROBÁTICOS



"Juntos sumamos esfuerzos"

Son eventos de gran magnitud que realiza la Policía Nacional a nivel nacional en el que se brinda un espectáculo para la comunidad ecuatoriana, generalmente se realiza en los estadios de las diferentes ciudades que solicitan la presencia de este evento por medio de sus alcaldías.

La Policía Nacional presenta en un espectáculo parte de los servicios que brinda con sus diferentes unidades como: Aeropolis, la Banda Integrada de la Policía Nacional, Grupo de Intervención y Rescate (GIR), Grupo de Operaciones Especiales (GOE), Grupo de Operaciones Motorizadas (GOM), Unidad de Mantenimiento del Orden (UMO), Centro Regional de Adiestramiento Centro (CRAC), Policía Comunitaria, Pezullo Policía, sus sirteps y otros servicios.

Fotografía: [www.policiaecuador.gob.ec](http://www.policiaecuador.gob.ec)

Festival acrobático por los 77 años de vida institucional de la Policía Nacional del Ecuador (Estadio Olímpico Atahualpa)



### Más enlaces

- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/mas-de-30-000-ciudadanos-vivieron-el-festival-acrobatico-por-los-77-anos-de-la-policia-nacional/>
- <http://www.policiaecuador.gob.ec/la-policia-nacional-oltea-festival-acrobatico-unidos-por-la-seguridad-de-ciudadano/>
- <http://www.policiaecuador.gob.ec/7-mil-personas-disfrutaron-del-festival-acrobatico-de-la-policia-nacional-realizado-en-pedernales/>
- <http://www.policiaecuador.gob.ec/policia-nacional-rinde-homenaje-a-repo-con-el-festival-acrobatico/>
- <http://www.policiaecuador.gob.ec/festival-acrobatico-de-la-policia-comienza-los-festivos-de-cuenca/>

## CORAZONES AZULES



"No más corazones azules perdidos en las vías"

Esta campaña tuvo su origen en el año 2004 debido a los altos porcentajes de víctimas fatales en accidentes de tránsito.

La campaña consistió en pintar corazones azules en los lugares en donde ocurrió un accidente de tránsito con al menos una víctima fatal. Se escogió este símbolo debido a lo pesco con el corazón de una víctima de accidente de tránsito; por el corte violento de origen, el corazón adopta un color azulado.

Corazones azules fue una campaña que tuvo gran acogida por las personas y marcó fuerte impacto en la ciudadanía, fue dirigida por la Dirección Nacional de Control de Tránsito y Seguridad Vial.

Fotografía: [www.youtube.com](http://www.youtube.com)



## Más enlaces

- <http://www.eluniverso.com/2005/02/18/0001/101888E0708978C48F58D8C853E8A28CDEF.html>
- <http://www.eldiario.ec/noticias-morales-ecuador/41309-no-mas-corazones-azules-en-las-vias-para-evitar-accidentes/>
- <http://www.telgrafo.com.ec/noticias/item/corazones-azules-senalo-bases-para-la-prevencion.html>

## LOS MÁS BUSCADOS



Fotografía: [www.policecuador.gov.ec](http://www.policecuador.gov.ec)

## "1800-Delito"

Los más buscados es una campaña que emprendió la Policía Nacional junto al Ministerio del Interior para la captura de delincuentes de alta peligrosidad.

Esta campaña consistió en denunciar a través del 1800-delito a personas profugas de la justicia. La denuncia es anónima y en caso de ser correcta la información ofrecida se recibe recompensas económicas que van desde 5.000 hasta 25.000 dólares.

La campaña de búsqueda se difundió en medios de comunicación televisivos e impresos. Adicionalmente, se entregó a la ciudadanía hojas volantes o trípticos con la información de los delincuentes, y se colocaron afiches con sus mismos datos en lugares de mucha concurrencia, como terminales de transporte, sedes de hospitales, entre otros.

Más información: <http://www.policecuador.gov.ec/10-mas-buscados/>



## Más enlaces

- <http://www.telegufo.com.ec/noticias/informacion-general/item/inici-campa%C3%B1a-para-capturar-a-los-delincuentes-mas-buscados.html>
- <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/10/06/nota/4077511/tungurahua-se-realiza-campa%C3%B1a-identificar-mas-buscados>
- <http://www.elpopular.com.ec/30395-resultado-de-campa%C3%B1a-mas-buscados.html>
- <http://www.sldelhorizonte.net/?feed=article/entrevista-ciudadano-que-avanza-campa%C3%B1a-los-mas-buscados>
- <http://www.ministeriointerior.gov.ec/capturado-el-segundo-mas-buscado-del-guayaki/>

## BUENAS PRÁCTICAS POLICIALES



Fotografía: [www.policiaecuador.gob.ec](http://www.policiaecuador.gob.ec)

## "Policías destacados por su trabajo"

Buenas prácticas policíacas es una campaña interna de la Policía Nacional del Ecuador, en el cual se premia a los miembros policíacos por su trabajo para la comunidad.

Este concurso se realiza a través de la página web de la Policía Nacional en donde se puede elegir a los candidatos por provincias y subzonas de servicio.

Los aspirantes a recibir el premio de buenas prácticas policíacas son elegidos por la ciudadanía o autoridades, los miembros que debieron haber realizado un acto relevante en el trabajo policial.

Más información: [combin.nacional.1@gmail.com](mailto:combin.nacional.1@gmail.com) / 2447070 ext. 2507



## Más enlaces

- <http://www.policiaecuador.gob.ec/inscrip-tpa/>
- <http://www.policiaecuador.gob.ec/nuevos-distritos-concurso-interno-buenas-practicas-policiales-en-quito/>
- <http://www.policiaecuador.gob.ec/proyecto-de-buenas-practicas-policiales/>
- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/40-uniformes-reconocidos-por-buenas-practicas-policiales/>
- <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/11013540/4/-/1/?nombre%3C%3AIn+las+buenas+pr%3C%3A+de+las+policiales+del+M%3C%3A+Vmezzio>

## JUNTOS CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO



"Juntos somos Policía Nacional. En el hogar y en el trabajo, el respeto es primero"

El Ministerio del Interior lleva adelante dentro de la Policía Nacional una campaña en rechazo a la violencia hacia la mujer. El objetivo de la misma es resaltar los valores y el respeto mutuo que debe existir en la igualdad de géneros.

Esta campaña fue lanzada el 23 de noviembre de 2014 y pretende ubicar a la mujer también en altos cargos policiales como parte de la equidad de género que se fomenta.

Se ha planteado el desarrollo de múltiples actividades a nivel nacional con el objetivo de concientizar esta realidad y crear un compromiso de todos en la erradicación de la violencia contra la mujer.

Fotografía: [www.policiaecuador.gob.ec](http://www.policiaecuador.gob.ec)



### Más enlaces

- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/ministerio-del-interior-impulsa-campa%C3%B1a-contrala-violencia-de-genero/>
- <http://www.policiaecuador.gob.ec/policia-impulsa-campa%C3%B1a-para-erradicar-la-violencia-de-genero/>
- <http://www.nuestroequidad.gob.ec/es/articulo/la-policia-nacional-planea-en-eliminar-la-violencia-de-genero>

## YO VIVO MI COLEGIO PREVENTIVO



## "Tu decides"

Esta campaña busca concientizar a niños, adolescentes y jóvenes sobre el uso de drogas y sus efectos dañinos.

El 31 de mayo de 2014 se inauguró esta campaña en Guayaquil con más de 70 colegios que se adhirieron a este programa.

La planificación se ejecutará a través actividades didácticas como talleres, talleres de video y foros. Con esto se busca fomentar la práctica de conductas saludables que impulsen la unión familiar dentro y fuera de los hogares de los estudiantes.

Fotografía: [www.policiacuador.gob.ec](http://www.policiacuador.gob.ec)



## Más enlaces

- <http://www.policiacuador.gob.ec/150-mil-estudiantes-participan-en-programa-yo-vivo-mi-colegio-preventivo/>
- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/se-inaugura-campa%C3%B1a-yo-vivo-mi-colegio-preventivo-en-guayaquil/>
- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/guayaquil-90-000-estudiantes-participan-en-campa%C3%B1a-yo-vivo-mi-colegio-preventivo-tu-decides/>
- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/mas-de-100-mil-personas-se-beneficiaron-este-a%C3%B1o-del-programa-yo-vivo-mi-colegio-preventivo-tu-decides/>

## EL POLICÍA ES TU AMIGO



### "Cercanos a la comunidad"

El Policía es tu amigo es una campaña que llega a los barrios de las diferentes ciudades, especialmente con Policía Comunitaria, la misma que brinda estos programas de convivencia con la comunidad para que de esta manera se conozca los servicios que le ofrecen en su barrio.

En estos eventos también se muestran videos de los servicios que ofrece la Policía Nacional, donde lo más importante es mostrar la figura del policía como un amigo cercano y confiable que se encuentra al servicio comunitario las 24 horas.

Fotografía: [www.policiaecuador.gob.ec](http://www.policiaecuador.gob.ec)



### Más enlaces

- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/el-policia-es-tu-amigo-llega-a-conocelo/>
- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/proyecto-el-policia-es-tu-amigo-integra-a-los-vecinos-del-comite-del-pueblo/>
- <http://www.ministeriointerior.gob.ec/el-policia-es-tu-amigo-afianza-la-trilogia-en-la-megaciudad/>
- <http://www.policiaecuador.gob.ec/programa-el-policia-es-tu-amigo-integra-a-la-comunidad-de-san-antonio/>
- <http://www.policiaecuador.gob.ec/policia-crea-una-programa-el-policia-es-tu-amigo/>



## CONTACTO

Dejanos saber tus sugerencias y comentarios

Redes sociales oficiales:



## FORMATO 2: DOCUMENTAL DE TV

### Libreto documental “Vida policial”

Tiempo	Tomas	Música / Efecto
0:00-0:23	Iniciamos con una secuencia de imágenes múltiples de varios servicios de la Policía Nacional y su personal  (Tomas) Día 3: 0023: 0:09- 0:11  Festival: 23: 0:11-0:13  Dia2: 0088: 0:13-0:15  Festival: 8: 0:28-0:31	Música de motivación/ uso de ambientales
0:24-0:35	<b>MOTOS</b>  Demostración de piruetas, Accion de frenado,  Motocicleta en las calles	Música de motivación/ uso de ambientales
0:36-0:56	Entrevista (Policia GOM)	Música baja
0:57-1:02	Secuencia de imágenes del GOM	
1:05-1:36	<b>GIR-GOE</b>  Mezclamos las dos unidades, dándoles el mismo numero de tomas y tiempo (no crean que existe preferencias). INICIAN LAS ESCENAS FUERTES DE LAS DOS UNIDADES (EXPLOSION (GOE), TIRO (GIR), INCURSION (GOE), SALTO TORRE DE RAPEL (GIR)	Música fuerte de persecución, uso de ambientales
1:37-2:02	Entrevista mayor GOE con el montaje de imágenes del  GOE	Bajamos el tono de la música
2:03-3:02	Entrevista teniente GIR, montaje de imágenes del GIR	Bajamos el tono de

		la música
3:03-3:36	<b>POLICIAS DISCAPACITADOS</b> Entrevista cabo GIR. Montaje de imágenes torre de rapel	Ambiental
3:38-5:43	Entrevistas dos policías discapacitados en conjunto, fusionamos imágenes de cada entrevista y de su rehabilitación para crear un impacto	Música de superación/ baja en las entrevistas
5:45-7:23	<b>ESPOSAS</b> Entrevistas múltiples a 6 esposas de policías, montaje de espacios de las diferentes casas de las señoras.	Sin música
7:25-8:00	Cadena de varios servicios policiales, con tomas abiertas, cerradas, cercanas, en movimiento, entre otras	Música de fondo alta
8:01-10:59	<b>POLICIAS</b> El testimonio de 8 clases y oficiales de su experiencia propia de ser policías. Montamos imágenes de las actividades policiales (aeropolicial, antinarcóticos, crac, festival)	Música media, y baja mientras hablan
11:01-12:10	<b>HIJOS DE POLICIAS</b> entrevista a 2 niños y 3 jóvenes hablando sobre su experiencia como una familia policial	Música infantil y juvenil, baja mientras hablan
12:13-12:30	Himno a la Policía Nacional cantado por aspirantes a policías	Ambiental
12:31-12:40	4 tomas del trabajo policial 00:01 a 00:04 (festival, toma 2)	Música de motivación y

	<p>02:34 a 02:37 (dia 1, 0089)</p> <p>01:10 a 01:27 (dia3, 0022) (dejamos el himno)</p> <p>00:12 a 00:16 (festival, 5)</p>	ambiental
12:41-14:14	<p><b>ESCUELA SUPERIOR</b></p> <p>Entrevista a 3 cadetes destacados sobre su experiencia en la Escuela. Montaje de imágenes del lugar y las actividades mientras hablan</p>	Música de motivación y baja mientras hablan
14:15-15:07	<p><b>ESCUELA DE POLICIAS LA DELICIA</b></p> <p>Entrevista policía primera antigüedad. Montamos imágenes que tengamos en la escuela.</p>	Música entre alta y media, uso de ambientales
15:08-15:41	<p>(Tomas) 01:05 a 01:08 (dia 3, 0054)</p> <p>00:03 a 00:05 (festival 27)</p> <p>00:01 a 00:04 (GIR, 09_35_04)</p> <p>00:46 a 00:50 (festival, 25)</p> <p>Finalizamos con una secuencia de rostros de las personas entrevistadas y su percepción sobre la Policía</p>	Música rápida y fuerte
15:42-16:30	<p>NEGRO (agradecimiento y créditos)</p>	Finalizamos con la canción de la secuencia hecha en el ítem anterior

## LISTA DE CONTACTOS

### Diego Fuentes

**Cargo:** Viceministro del Interior

**Número de contacto:** 0982240318

**Dirección:** Benalcazar N4-24 y Espejo (En el Centro Histórico, detrás de la Presidencia de la República)

**Correo Electrónico:** [redes.sociales@ministeriodelinterior.gob.ec](mailto:redes.sociales@ministeriodelinterior.gob.ec)

### Camilo Márquez

**Cargo:** Director Comunicación Ministerio del Interior

**Número de contacto:** 0995293100

**Dirección:** Benalcazar N4-24 y Espejo (En el Centro Histórico, detrás de la Presidencia de la República)

**Correo Electrónico:** [redes.sociales@ministeriodelinterior.gob.ec](mailto:redes.sociales@ministeriodelinterior.gob.ec)

### General Inspector Fausto Tamayo Cevallos

**Cargo:** Comandante General de la Policía Nacional

**Número de contacto:** 2 447-070 / 2 460-380

**Dirección:** Comandancia General de la Policía Nacional, séptimo piso / Amazonas N25-113 y Japón (Frente al parque La Carolina)

**Correo Electrónico:** [dnce.comunicacioninterna@policiaecuador.gob.ec](mailto:dnce.comunicacioninterna@policiaecuador.gob.ec)

### Mayor Henry Ponce Garrido

**Cargo:** Director Nacional de Comunicación Estratégica (Acc)

**Número de contacto:** 0986 020-151

**Dirección:** Comandancia General de la Policía Nacional, primer piso / Amazonas N25-113 y Japón (Frente al parque La Carolina)

**Correo Electrónico:** [henryponceg@gmail.com](mailto:henryponceg@gmail.com)

**Alfredo Dávalos López**

**Cargo:** Consultor político mexicano / profesor de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas de la USFQ

**Número de contacto:** 0992 399-746

**Dirección:** Universidad San Francisco de Quito (COCOA, segundo piso)

**Correo Electrónico:** [alfredodavaloslopez@yahoo.com](mailto:alfredodavaloslopez@yahoo.com)

**Gustavo Cusot**

**Cargo:** Vicedecano del Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas de la USFQ

**Número de contacto:** 0995 444-634

**Dirección:** Universidad San Francisco de Quito (COCOA, segundo piso)

**Correo Electrónico:** [gcusot@usfq.edu.ec](mailto:gcusot@usfq.edu.ec)

## CALENDARIO DE ACTIVIDADES

AGOSTO 2014						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12 TALLER DE TITULACIÓN II PRIMERA CLASE	13	14	15	16	17	18
19	20	21 DEFINICIÓN DE TEMA	22	23 DEFINICIÓN DEL TEMA	24	25
26 DEFINICIÓN DEL TEMA	27	28 DEFINICIÓN DEL TEMA	29	30 DEFINICIÓN DEL TEMA	31	

SEPTIEMBRE 2014						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBAD	DOMI
						1
2 PLANTEA- MIENTO DE OBJETIVOS Y PROBLEMÁ- TICA	3	4 PLANTEA- MIENTO DE OBJETIVOS Y PROBLEMÁ- TICA	5	6 PLANTEAMIE- NTO DE OBJETIVOS Y PROBLEMÁTICA	7	8
9 JUSTIFICA- CIÓN DEL TEMA	10	11 JUSTIFICA- CIÓN DEL TEMA	12	13 BUSQUEDA DE ARTÍCULOS ACADEMICOS DE APOYO	14	15
16 BUSQUEDA DE ARTÍCULOS ACADEMI- COS DE APOYO	17 ENTRE- VISTA ALFREDO DÁVALOS	18 BUSQUEDA DE ARTÍCULOS ACADEMI- COS DE APOYO	19 ENTREVIS- TA GUSTAVO CUSOT	20 BUSQUEDA DE ARTÍCULOS ACADEMICOS DE APOYO	21	22
23 APROBA- CIÓN DE ARTÍCULOS DE APOYO	24	25 APROBA- CIÓN DE ARTÍCULOS DE APOYO	26	27 APROBACIÓN DE ARTÍCULOS DE APOYO	28	

OCTUBRE 2014						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVE	VIERNES	SÁBAD	DO
						1
2 INICIO DE INVESTIGACIÓN	3	4 INICIO DE INVESTIGACIÓN	5	6 INICIO DE INVESTIGACIÓN	7	8
9 INICIO DE INVESTIGACIÓN	10	11 INICIO DE INVESTIGACIÓN	12	13 INICIO DE INVESTIGACIÓN	14	15
16 INICIO DE INVESTIGACIÓN	17	18 INICIO DE INVESTIGACIÓN	19	20 INICIO DE INVESTIGACIÓN	21	22
23 REUNIÓN CON EL DIRECTOR DE LA DCNE	24 REUNIÓN CON EL DIRECTOR DE LA DCNE	25	26	27 REUNIÓN CON EL DIRECTOR DE LA DCNE	28	29
30 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CEDATOS	31					

NOVIEMBRE 2014						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	S	D
		1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CEDATOS	2	3 INICIO DE REDACCIÓN DE MARCO TEÓRICO	4	5
6 INICIO DE REDACCIÓN DE MARCO TEÓRICO	7	8 INICIO DE REDACCIÓN DE MARCO TEÓRICO	9	10 APROBACIÓN DE LOS EJEMPLARES DE ENCUESTAS	11	12
13 APROBACIÓN DE LOS EJEMPLARES DE ENCUESTAS	14	15 DESARROLLO DEL CUERPO DE LA INVESTIGACIÓN	16	17 DESARROLLO DEL CUERPO DE LA INVESTIGACIÓN	18	19
20 DESARROLLO DEL CUERPO DE LA INVESTIGACIÓN	21	22 DESARROLLO DEL CUERPO DE LA INVESTIGACIÓN	23	24 DESARROLLO DEL CUERPO DE LA INVESTIGACIÓN	25	26
27 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS	28 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS	29 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS	30 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS			

DICIEMBRE 2014						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
				1 REALIZA- CIÓN DE ENCUES- TAS	2 REALIZA- CIÓN DE ENCUES- TAS	3 REALIZA- CIÓN DE ENCUES- TAS
4 ANÁLISIS Y RESULTA- DOS DE ENCUES- TAS	5	6 CONCLU- SIONES Y RECOMEN- DACIONES FINALES	7	8 REVISIÓN DEL PRIMER BORRA- DOR	9	10
11 CORRE- CCIÓN	12 CORRE- CCIÓN	13 SEGUNDA REVISIÓN	14 CORRECCIÓN SEGUNDA REVISIÓN	15 CORRE- CCIÓN SEGUNDA REVISIÓN	16	17
18 ÚLTIMA REVISIÓN	19 ENTRE- GA FINAL PARTE ESCRITA	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

ENERO 2015							
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBAD	DOMIN	
1 DEFINICIÓN DE LOS FORMATOS PERIODÍSTICOS	2	3 DEFINICIÓN DE LOS FORMATOS PERIODÍSTICOS	4	5 DEFINICIÓN DE LOS FORMATOS PERIODÍSTICOS	6	7	
8	9 REUNIÓN CON EL DIRECTOR DE LA DNCE	10	11	12	13	14	
15	16	17 ENTREGA DE HOJAS DE CONTACTO DE ENTREVISTAS	18	19	20	21	
22 REUNIÓN CON EL DIRECTOR DE LA DNCE	23 REUNIÓN CON EL DIRECTOR DE LA DNCE	24	25	26	27	28	
29	30						

FEBRERO 2015							
LUNES	MARTES	MIÉRCOL	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMI	
			1	2 ENTREGA CARTA PARA PERMISOS – MINISTERIO DEL INTERIOR	3	4	
5 ENTREGA CARTA PERMISOS - COMANDACI A POLICIA	6	7 DESARRO- LLO PRIMER FORMATO: WEB	8	9	10	11	
12	13	14	15 REUNIÓN CON EL DIRECTOR DE LA DNCE	16	17	18	
19 DESARRO- LLO PRIMER FORMATO WEB	20 DESARRO- LLO PRIMER FORMATO WEB	21 DESARRO- LLO PRIMER FORMATO WEB	22 DESARRO- LLO PRIMER FORMATO WEB	23 DESARRO- LLO PRIMER FORMATO WEB	24 DESARRO- LLO PRIMER FORMATO WEB	25	
26 DESARRO- LLO PRIMER FORMATO WEB	27 DESARRO- LLO PRIMER FORMATO WEB	28					

MARZO 2015						
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
			1	2 ASISTENCIA ANIVERSARIO DE LA POLICIA NACIONAL	3	4
5	6	7	8	9	10 FESTIVAL ACROBÁTICO	11
12	13	14 DESARROLLO PRIMER FORMATO: WEB	15 DESARROLLO PRIMER FORMATO: WEB	16 DESARROLLO PRIMER FORMATO: WEB	17 DESARROLLO PRIMER FORMATO: WEB	18 DESARROLLO PRIMER FORMATO: WEB
19	20	21 PRIMERA REVISIÓN FORMATO WEB	22	23	24	25
26	27	28	29	30 SEGUNDA REVISIÓN FORMATO: WEB	31	

ABRIL 2015						
LUNES	MARTES	MIÉRC	JUEVES	VIERNES	SÁBAD	DOMING
						1
2	3	4 REUNIÓN MINISTE- RIO DEL INTERIOR	5	6 REUNIÓN MINISTERIO DEL INTERIOR	7	8
9	10	11	12 REVISIÓN: WEB POR MINISTERIO DEL INTERIOR	13	14	15
16 ENTREGA DE PERMISO PARA DOCUMENTAL	17	18	19	20 CONTRATA- CIÓN DE EQUIPO DE FILMACIÓN	21	22
23 FILMACIO- NES CON LA POLICIA NACIONAL	24 FILMACIO- NES CON LA POLICIA NACIONAL	25 FILMACIO- NES CON LA POLICIA NACIONAL	26 FILMACIO- NES CON LA POLICIA NACIONAL	27 FILMACIO- NES CON LA POLICIA NACIONAL	28 FILMA- CIONES CON LA P.N.	29 FILMA- CIONES CON LA P.N.
30 INICIO EDICIÓN SEGUNDO FORMATO						

MAYO 2015						
LUNES	MARTES	MIÉRCO	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
	1 EDICIÓN DOCU- MENTAL	2 EDI-CIÓN DOCU- MENTAL	3 EDICIÓN DOCU- MENTAL	4 EDICIÓN DOCU- MENTAL	5 EDICIÓN DOCU- MENTAL	6 EDICIÓN DOCU- MENTAL
7 PRIMERA REVISIÓN DOCU- MENTAL	8 CORRE- CCIÓN DOCU- MENTAL	9 CORRE- CCIÓN DOCU- MENTAL	10 CORRE- CCIÓN DOCU- MENTAL	11 CORRE- CCIÓN DOCU- MENTAL	12 CORRE- CCIÓN DOCU- MENTAL	13
14 SEGUNDA REVISIÓN DOCU- MENTAL Y TERCERA REVISIÓN WEB	15 ENTREGA PRODUC- TOS PERIODÍS- TICOS Y TRABAJO ESCRITO	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

## PRESUPUESTO

	CANTIDAD	TIEMPO	COSTO UNITARIO	TOTAL
Camarógrafo	1	5 días	200,00	1000,00
Cámara	1	6 días	*	*
Sonidista	1	6 días	50,00	300,00
Equipo audio	1	5 días	**	**
Equipo iluminación	1	5 días	*	*
Edición	1	7 días	50,00	350,00
Baterías	5 paquetes	-	2,00	10,00
Memoria SD	3	-	35,00	105,00
Disco externo	1	-	75,00	75,00
Gasolina	4 (lleno)	15 días	16,00	64,00
Parqueadero	15	-	0,50	7,50
Alimentación	10	3 días	3,00	30,00
Saldo	10,00	3 semanas	10,00	10,00
Luz	-	3 meses	7,00	21,00
Internet	-	3 meses	10,00	30,00
Anillado	1	-	5,00	5,00
Empastado	1	-	20,00	20,00
Impresiones	900	-	0,05	45,00

Subtotal	2072,50
IVA 12%	248,70
<b>TOTAL</b>	<b>2321,20</b>

\* (Los gastos de camarógrafo incluye cámara y equipo de iluminación)

\*\* (Los gastos de sonidista incluye equipo de audio)

## REFERENCIAS

### ENTREVISTAS TRANSCRITAS

#### 1. Diego Fuentes

*Viceministro del Interior*

#### **1. ¿Cual ha sido el trabajo que ha realizado el ministerio del interior para ayudar a que la Policía Nacional suba los porcentajes de su imagen?**

El trabajo que se ha hecho esta enfocado en dos líneas: evidentemente existe una línea comunicacional directa con la ciudadanía, que en gran parte ha sido articulada por los medios de comunicación, pero esta línea no se ha podido sostener sin la ayuda y enfoque que ha tenido la Policía Nacional con la efectividad de sus actividades. Es de conocimiento de todos que en años pasados la Policía Nacional tenía credibilidad casi nula, aún más con los incidentes del 30 de septiembre, lo cual fue un quiebre de la gestión que venía desarrollando la Policía Nacional.

En ese punto, el Ministerio tomo la decisión de modernizar la Policía Nacional y su relación con la ciudadanía, generar mayor operabilidad, generar resultados, bajar las tasas de índices de delincuencia y luego generar programas de resultados en conjunto con la ciudadanía, ese es uno de los ejes principales que ha ayudado a cambiar la imagen, no solo en la comunicación, ya que este se ha convertido en un canal en el cual se puede transmitir los resultados de la Policía, que ha ayudados a realzar la confianza hacia la Policía y su imagen.

## **2. ¿Que medidas están tomando para que la imagen de la institución siga adelante?**

Fortalecer el modelo de gestión de la policía nacional. Tomando los mejores socializadores de la imagen de la nueva Policía, han sido los propios 44.000 hombres y mujeres que conforman la institución. Nosotros hemos logrado a través del modelo de desconcentración de la Policía Nacional generar presencia en el 100% del territorio nacional, y justamente son estas personas con la buena gestión y las buenas practicas policiales, que generan esta nueva imagen. Fuera de estas dos líneas principales que hemos comentado hace un momento, ahorita queremos consolidar el modelo de gestión, es decir, a todos los territorios, a todos lo lugares del país y generar este vínculo de confianza entre ciudadanos y Policía Nacional.

Justamente ahí esta el trabajo restante, el 50% que nos falta tener para mejorar este índice, cabe destacar que ha pesar de tener el 50% de aceptación y de confianza de la ciudadanía a la Policía a nivel regional, nosotros somos la tercera institución con este grado de aceptación. Lo cual nos pone también en el panorama y nos enfoca el estado de la propia gestión de todas las Policías en la región.

El trabajo de la Policía es un trabajo difícil en tanto y cuanto requiere que la Policía este en contacto con la delincuencia, hay casos que lamentablemente han sido dolorosos en donde la Policía ha sido sujeta de infiltración por malos elementos que hemos tenidos que separarles, y justamente ahí esta la lucha permanente de las buenas practicas y generar un incremento de confianza, y al mismo tiempo lograr delimitar que cuando se separa un ciudadano debería ser un generador de confianza porque no es que estamos generando casos abrumantes o indiscriminados de corrupción Policial. Hay casos aislados que se

detectan de forma permanente y que son separados y eso también nos permite realizar un punto de quiebre en decir: bueno la Policía actualmente tiene transparencia institucional y justamente ayuda a generar confianza.

### **3. ¿Podría nombrar tres metas a corto y largo plazo que tienen para seguir mejorando la imagen de la Policía Nacional?**

Claro, la primera es la reducción de la tasa de homicidios, este año anterior acabamos en 8.13 casos por cada 100 mil habitantes para este año hemos planteado una tasa de 6.9 casos por cada 100 mil habitantes que nos pondría entre las mejores Policías a nivel del continente. Otra meta a corto plazo es generar que la tasa de un solo dígito no sea a nivel nacional sea a todos los territorios, la Policía está dividida en zonas y sub-zonas que son el equivalente de provincias y obviamente hay una división más administrativa que son distritos, circuitos y sub-circuitos.

Lo que queremos es que la tasa sea un solo dígito en todo el país, esa es la segunda meta, y la tercera meta es el fortalecimiento de la lucha contra la impunidad es decir la Policía en conjunto con otras organizaciones como el Consejo de la Judicatura al momento de realizar operaciones que están orientadas a desarticular bandas de crimen organizado pueda generar un ciclo completo es decir, al desarticular la banda, recabar toda la evidencia posible que nos permita seguir en la investigación, de otra conexión que existe en estos casos denominados eslabón, pero también lograr sentencias ejemplares para que estos ciudadanos que se alejan del margen de la ley tengan las condenas que la ley establecen.

#### **4. ¿Como se hace para convertirse en la mejor Policía de la región?**

Justo con las metas que acabo de indicar, la conceptualización de la Policía tiene varios ejes. El eje preventivo que significa la relación de una buena Policía con la ciudadanía, es decir, una Policía que tiene un estricto conocimiento de los derechos humanos, que en su proceder hace el uso progresivo de la fuerza de manera ejemplar y que también tiene un vínculo de confianza con la ciudadanía ese es el eje preventivo, es decir, que la policía se gane la confianza de la ciudadanía. Luego que en la parte operativa tengamos un sistema investigativo de inteligencia capaz de procesar los datos y convertirlos en inteligencia estratégica para operar y desarticular las bandas, y la otra parte es también, la parte administrativa propia de la Policía en generar respuesta a los requerimientos que la Policía hace, eso ya va en presencia de la infraestructura, modernizar a la Policía con bienes, patrulleros, etc. Justamente estos tres elementos convierten a la policía en una mejor policía y lo que estamos haciendo es convirtiéndonos en una mejor Policía de la región. Justamente este gran cambio esta constituido por varios elementos pero en varios hemos obtenido grandes resultados y este es el gran planteamiento no solo para este año, sino es un planteamiento nacional de buen vivir que esta efectuado para el 2017, ser una de las mejores policías de la región.

#### **5. ¿Qué campañas de recuperación de imagen existe para el personal policial?**

Las campañas siempre son transversales tanto para la ciudadana como el personal policial en las que son específicas para la Policía Nacional: es la primera que se esta realizando por parte de la Inspectoría General de la Policía que se llama “tu puedes” y es justamente la parte orientativa a la prevención de los sistemas de corrupción. Es decir, ¿tú puedes ser un

buen policía?, ¿tú puedes alejarte de la corrupción?, ¿tú puedes generar procesos claros?, ¿tú puedes ser transparente?, ese es la contra parte del proceso de desvinculación, que ya es una parte mas reactiva en donde se identifica a los malos elementos y se desvincula. Es la primera campaña interna, otra campaña interna es la de género, que busca concientizar y sensibilizar a la población policial del problema de género. Cuando una miembro de la Policía es sujeto de algún tipo de acoso o violencia de género la propia institucionalidad de la Policía pueda dar respuesta y separar al funcionario que esta cometiendo esta transgresión e identificarlo y ponerlo en órdenes de la justicia.

**6. ¿Cuál es el porcentaje de bienestar policial, hay algún informe interno que lo respalde?**

No tenemos una encuesta de bienestar policial en tanto y cuanto nosotros lo que hacemos es medir dentro del objetivo que se ha propuesto el Presidente y el Ministro de la dignificación de las condiciones del estilo de vida de los policías, es medir lo requerimientos que ellos hacen como unidades. Justamente dentro de los 8 años de gestión se ha generado una dignificación de las condiciones de vida de la policía, es decir, generar vivienda fiscal, generar policía comunitaria que son un punto totalmente diferenciado a las condiciones que antes vivían en calidad de asentamientos en locales comerciales prestados por la ciudadanía, generar condiciones de mejores salarios que han sido totalmente fuertes como políticas, son los mejores salarios a nivel regional en lo que corresponde a poder adquisitivo.

Entonces básicamente lo que hacemos es medir lo que falta: medir las necesidades de la Policía, han sido superadas a un porcentaje de mas de un 85 % a 90% es decir, tienen

vivienda fiscal, salarios dignos, tienen un instituto de seguridad que les da cobertura médica que les da cobertura para familiares. Tienen un régimen laboral en que siempre se ha propendido que los policías estén cerca de sus familias y territorio, entonces ahí está justamente el grado de satisfacción, que a pesar de que no ha sido medido ya que para nosotros no ha sido una encuesta, es nuestra obligación, propia del Estado ecuatoriano. Nosotros apuntamos al 100% brevemente en esa prospectiva es que no hacemos la encuesta porque el trabajo es permanente, no descansaremos que hasta el último policía tenga todos los derechos que otro en otro lugar los tiene.

#### **7. ¿Se está haciendo algo para educar a la ciudadanía en cuanto al trato a la Policía?**

Por supuesto una de las principales decisiones que tomó el Ministerio como iniciativa propia fue las marchas efectuadas en las últimas manifestaciones que se dieron a nivel nacional, que fue esta caracterización de poner en los escudos de la Policía Nacional aparte de la palabra policía la conceptualización de que el policía también es hermano, padre, hijo, sobrino, etc. Esa es la condición humana de la policía, esa ha sido una campaña que la usamos para disuadir a los manifestantes de agredir a los policías.

Nosotros somos totalmente respetuosos del estado de derecho y sabemos que la gente tiene su total libertad de manifestar lo que piense, pero en el marco de la ley, en el marco del respeto a los demás. Justamente esa es la primera gran campaña que la vamos a continuar, es decir, soy policía pero también soy ciudadano y soy sujeto de todos los derechos de los cuales ustedes manifestantes están haciendo uso. Esa fue la primera conceptualización que fue un logro bastante fundamental porque si uno hace el análisis de esas marchas puede identificar que la gente al ver esos escudos se separó de la gente que era conflictiva y por

eso se veía claramente quienes eran los violentos que estaban en la parte frontal y los que se manifestaban por cualquier otro tema pero desde un punto alejado eso les permitió generar esta conceptualización.

Y en la otra parte, en la parte de la ciudadanía en general estamos trabajando justamente en hacer conocer a la gente el trabajo de la policía. Ha habido una conceptualización que en realidad ha tenido un punto de origen, pero ahora ya no subsiste con la realidad propia que era la policía que en realidad no tenía una función delimitada. Era el policía que no tenía ningún objetivo con la sociedad, ahora con la conceptualización de decirles a los ciudadanos la policía hace esto, la policía hace esto otra actividad, la policía esta compenetrada con la ciudadanía se va generando esta confianza pero que a la vez genera respeto. Es decir, ver a la autoridad como una autoridad no solo legal sino legítima, es decir, esta persona se merece el liderazgo de la comunidad porque nos da seguridad, trabaja por nosotros, ahí se genera el vínculo de respeto.

Yo pienso que esa es la gestión más importante porque generar campañas publicitarias que no estén atadas con resultados propios en territorio, es decir, somos una buena policía, si, pero somos buenos porque generamos resultados, porque los índices están en decremento, porque en tal sector hemos desarticulado tantas bandas, porque tenemos una respuesta rápida frente a los intereses de la ciudadanía, esa es la verdadera campaña que estamos haciendo, que es una campaña que en realidad más que comunicacional es operativa y silenciosa pero que se evidencia con estos incrementos de la confianza de la ciudadanía.

**8. ¿Qué está realizando el Ministerio del Interior y la Policía Nacional para dar a conocer las cosas buenas que están haciendo? ¿Es publicidad o no?**

Nosotros desde el 2007 hemos comenzado una campaña comunicacional, para nosotros no es tanto publicidad, sino comunicacional en tanto yo estoy informando resultados no estoy vendiendo imagen de la Policía, quiero generar que la ciudadanía tenga la certeza de los resultados que se emita, primero la certeza de que esos resultados son totalmente válidos luego de que esos resultados son tangibles. Y en esa campaña de comunicación que se ha emprendido se han abordado varios temas: la modernización de la policía, la capacitación de sus efectivos en derechos humanos, las campañas que hacemos como el género, la lucha contra la corrupción y la impunidad y luego la parte informativa que ha sido nuestra punta de lanza más fuerte, es decir, los resultados propios a través de las ruedas de prensa que se hacen periódicamente, pero para nosotros ha sido rendición de cuentas.

No desconozco yo que aún hay mucho que hacer en la parte de comunicación hay lugares donde falta comunicar más, este año nos hemos planteado un plan de medios que es mucho más territorial, antes lo manejábamos a nivel nacional, es decir que desde Quito, de manera central, o desde Guayaquil se generen estos resultados. Pero nos hemos planteado para este año agendas propias para cada territorio. Es decir, donde cada comandante sub-zonal tendrá que dirigir las propias campañas publicitarias o campañas de comunicación informativas de acuerdo a su territorio ya que cada territorio tiene su problemática, habrá territorios donde hay robos de vehículos, robo de accesorios, extorsión, microtráfico y justamente cada campaña será orientada a ese territorio, esa es la gran meta que nos hemos planteado para este año, la desconcentración de las campañas informativas del Ministerio y la Policía, es decir, cada comandante de zona o sub-zona será el responsable de generar este vínculo informativo permanente con la ciudadanía.

## **9. ¿El proceso de depuración en realidad esta siendo efectivo para limpiar la imagen policial?**

Por supuesto, el proceso de auto-depuración de la Policía Nacional, porque han sido ellos mismos quienes han detectado los casos, que ha sustanciado dentro de un debido proceso estos expedientes y a decidido mediante el Consejo de Generales la falta de idoneidad de estas personas, por eso hacia la aclaración de que es un auto proceso de depuración a sido fundamental. Ese a sido en realidad uno de los ejes para ganar la confianza de la ciudadanía porque antes existía un falso espíritu de cuerpo, donde los casos de corrupción de la Policía eran tapados y la institucionalidad de la Policía protegía a esta gente para obviamente guardar la imagen, pero a nuestro análisis y parecer actual esto fue lo que generó la desconfianza total de la ciudadanía porque la gestión de la Policía es en territorio y la ciudadanía conoce que pasa con la Policía, porque la Policía al fin y al cabo es un ciudadano que porta un uniforme y la realidad social no se oculta con un dedo.

Entonces, lo que se decidió es comenzar un proceso de transparencia total, es decir, identificar los casos luego de un procedimiento administrativo y que esta enmarcado en el debido proceso, separar a esta gente y dar a conocer a la ciudadanía a quien se separa, y lo que nos ha fortalecido aún más es decir aquí no se separa solo a los últimos grados: policías, clases, sino también, mayores, tenientes coroneles, coroneles, es decir, un proceso transversal que esta garantizando que todos y cada uno de los policías deben estar comprometidos con la misión institucional de dar seguridad, y si se alejan, pues simplemente serán separados.

Esto ha sido fundamental, porque ahí está el gran reto y el gran punto de quiebre de decirle a la ciudadanía, nosotros somos transparentes, la Policía es, una Policía honesta en su mayoría y los casos que separamos son casos aislados este no es un tema de la institución, es de una o dos personas que son inmediatamente puestas a órdenes de la justicia.

**10. ¿El desvincular a un miembro policial sin un veredicto judicial final, no es atentar contra el derecho de presunción de inocencia?**

En realidad no, y aquí hay que hacer una aclaración tanto técnica como legal, en la parte técnica tal vez el proceso que realiza la inspección es un proceso integral. Es lo que se llama pruebas integrales de control y confianza. Estas pruebas son cuatro: hay un componente poligráfico, hay un componente toxicológico, hay un componente socioeconómico y también hay un componente que te permite tener el tema de control administrativo de los procesos que se hace.

Es decir, yo analizo varias aristas del comportamiento propio de la Policía Nacional, es decir, cómo está su situación financiera, si la situación que tiene es relativa a los ingresos que tiene de manera familiar, es decir, si básicamente existen mayores ingresos no declarados. La parte psicológica permite ver si eres un consumidor habitual de sustancias estupefacientes o alcohol. La parte poligráfico que me permite el grado de confianza e idoneidad, es decir, a través de cuatro preguntas que son totalmente instauradas e institucionalizadas, y que no permiten conocer temas subjetivos y personales de cada policía.

Por eso hablamos de cuatro pruebas en las que las preguntas son: ¿usted ha participado en un acto ilícito relacionado con el crimen organizado?, ¿usted se ha beneficiado de algún acto ilícito relacionado con el crimen organizado?, ¿usted consume sustancias estupefacientes de manera habitual?, y ¿usted ha entregado información sensible al crimen organizado? son cuatro preguntas que no pueden desviarse hacia temas objetivos y personales. Son preguntas de sí o no, y justamente la reacción y medición se hace inclusive sobre la base de admisiones donde la gente dice, sí yo entregué información. Estos procesos de depuración están respaldados con esas actas, los propios policías desvinculados admiten y dicen, sí yo entregue información sensible al crimen organizado. Esta es la parte técnica es decir es un proceso general, este es un proceso integral, no hay una lista negra en donde sale el nombre de algún policía y decimos: bueno a esta persona hay que desvincularle porque parece que es un mal elemento.

Se hace esta medición, se hace el procedimiento administrativo, justamente en este procedimiento administrativo la persona es sujeta a la desvinculación, es separada de la institución, está totalmente enmarcada la constitución Y ellos tienen la capacidad de impugnar esta decisión judicialmente, tanto así que aproximadamente de los 700 policías desvinculados aproximadamente 500 policías han apelado estas decisiones y han sido ratificadas por la corte judicial, han presentado acciones de protección que han sido desestimadas en proceso y justamente ratifican que el proceso internamente es válido.

Hasta la fecha ningún policía de los 700 aproximadamente desvinculados ha regresado la institución. Es un rumor, es un invento, es una información falsa, no existe ningún policía que haya regresado la institución. En la otra parte, sí, nosotros debemos evidenciar que hay varios policías que han sido desvinculados pese a que tuvieron una felicitación por el

trabajo que han desempeñado, pero eso no quiere decir que eventualmente tal vez en su vida profesional tal vez tuvieron una gestión buena, que luego simplemente se convirtió en una gestión mala por haberse alejado de su misión.

Entonces, nosotros hacemos este análisis de la hoja de vida, del número de horas de arresto, el número de juicios, del número de casos, del número de felicitaciones pero el haber tenido una felicitación eventualmente por una buena práctica no significa que esa persona tenga una patente de corso, ósea desde ese punto en adelante intachable. Nosotros hacemos el análisis insisto de los casos específicos donde las personas han estado vinculados en temas de narcotráfico, en temas de gusto sexual, en temas de extorsión, en temas de delitos y robo, y también la parte de control de confianza donde la gente simplemente admite ser consumidora de sustancias estupefacientes.

Aquí una aclaración importante, cuando las personas admiten o reaccionan para ser en la parte correspondiente consumo de drogas no son desvinculadas, se les pasa a un programa de drogas por un año de parte de la Dirección Nacional de Salud para que puedan rehabilitarse, si es que no cumple con ese proceso de rehabilitación, ahí si son separadas de la institución. Esto manera de garantizar la no discriminación del consumo de sustancias estupefacientes, pero si aclarando que una persona que brinda seguridad, que tiene suposición un arma y que esta encargada de la seguridad de otro no puede bajo ningún concepto ser consumidor de sustancias estupefacientes. Entonces ahí está la gran aclaración de que este es un proceso técnico, es un proceso legal y es un proceso donde insisto no habido ninguna persona reincorporada a la institución.

**11. ¿Los miembros policiales conocen a fondo esta medida, ha existido alguna charla o capacitación para que conozcan como se está haciendo este proceso de depuración?**

Si por parte de la Inspectoría General, la Inspectoría General existe desde la propia creación de la Policía, y estas pruebas integrales de control y confianza son permanentes, no son nuevas. Lo que es nuevo es la metodología es decir, ahora lo que hacemos es pruebas de control y confianza integrales con cada ascenso, con el ingreso de los aspirantes a las escuelas de formación, sobre la base de una denuncia fundamentada, también de manera aleatoria, es decir, lo que hemos hecho es fortalecer el sistema de control y confianza.

Pero eso no hay que ver como un hostigamiento a la Policía, hay que verle como una manera de garantizar la idoneidad en las propias personas que operan entre ellas mismas, es decir para nadie es desconocido lo que pasó en Esmeraldas, donde tres malos elementos oficiales de Policía, en realidad criminales, atentaron contra la vida de otro. Justamente porque en un patrullero circulaban con un cargamento de droga, eso es lo que queremos evitar, la desconfianza entre la propia policía, es decir estoy tranquilo porque sé que la persona que está lado mío a pasado por un proceso de control integral y confianza, es decir la verdadera cohesión policial, pero todos estos mecanismos son totalmente socializados con las personas.

Hemos socializado con cada comando lo que se hace, pero ese innegable que habrá gente que todavía está en la Policía que quiere evitar que estos controles se sigan realizando, porque justo generan desinformación para generar un descontento en la propia Policía, es decir: no ya están reingresando ciertas personas, esta dedicado a un grupo especial, existe

una lista negra que tienen en el alto mando policial. Y obviamente, la respuesta es generar socialización, resultados y obviamente tener la transparencia total para decir: bueno si dicen que hay algún policía que haya reingresado, demuéstrello.

Nosotros estamos aquí con total confianza y total transparencia hasta la fecha y lo hemos indicado en todas las cortes porque este tema sido mencionado inclusive en la parte judicial de que no existe hasta la fecha ninguna persona que haya sido reintegrada, ni por parte administrativa ni mucho menos por parte judicial. La justicia este momento a respaldado los procesos de degradación.

## **12. Un mensaje para la ciudadanía respecto al trabajo que están realizando**

Bueno para la ciudadanía el gran mensaje es que siga confiando en la Policía Nacional, el trabajo de la Policía es un trabajo arduo, un trabajo sacrificado, y que si bien es cierto nosotros no estamos contentos con las notas que sean alcanzado seguimos exigiendo y seguimos controlando y al mismo tiempo seguimos generando resultados. Necesitamos de esta gran corresponsabilidad de la ciudadanía que genera con la confianza generada.

Sigan denunciando los datos ilícitos, sigan confiando en la Policía, realmente generar esta proyección relación totalmente de articulación y corresponsabilidad en el territorio es el mensaje para la ciudadanía, que siga confiando en la policía que es una institución que sea a modernizado, que se ha reinstitucionalizado y que sea reestructurando y que tiene total transparencia. Sigam confiando en la Policía Nacional es una institución de ustedes, una institución propia de la ciudadanía y que sin ese aporte ciudadano básicamente no tiene una misión que cumplir.

### **13. Un mensaje para los miembros policiales respecto a su Policía**

Para la gran mayoría de los 45,000 hombres y mujeres que sirven abnegadamente a la institución policial el mensaje es: sigan trabajando porque ustedes son los grandes artífices de esta generación de confianza. Yo, es algo que siempre les he dado el mensaje cuando visito los repartos policiales, la construcción de unidades de policías comunitarias, la modernización de vehículos, la compra de armamento, no es el logro que se ha tenido en estos siete años.

Es el cambio de la conceptualización y mentalización de la misión policial lo que nos ha dado grandes resultados en confianza. Son los 45,000 policías, ustedes, los que han permitido de esta gran nueva visión de la Policía Nacional, ustedes, deben sentirse orgullosos porque es un trabajo propio de ustedes, no del Gobierno Nacional, ni del alto mando institucional, es el trabajo propio de cada uno de los policías del territorio. Sigán con ese trabajo sabemos y estamos totalmente convencidos de que la mayoría de ustedes son gente honesta, gente trabajadora, ciudadanos y ciudadanas comprometidos con el gran cambio nacional que queremos realizar y justamente continúen con ese buen trabajo.

Seguimos nosotros comprometidos en reconocer el buen trabajo, las buenas prácticas, pero al mismo tiempo comprometidos en identificar y sancionar de manera drástica a aquellos que se alejan y desdican el trabajo de la gran mayoría de los policías nacionales.

### **2. Mayor Henry Ponce**

*Director de Comunicación Estratégica de la Policía Nacional del Ecuador*

Agradezco a la universidad por siempre ser un referente de la Policía. En cuestión de la imagen yo creo que la institución a partir del 2010 del 30 de septiembre dio un vuelto en mi forma de pensar, toco fondo. Fue una de las peores crisis que ha tenido la Policía Nacional. Entre tantas aristas que tuvo. Una de las cosas que se dieron cuenta y que a veces no la entienden bien, fue que la comunicación falló, eso estuvo fatal, porque no teníamos un organismo de comunicación. A partir de eso en el 2011 se crea esta dirección que la creamos con algunos integrantes de la Universidad San Francisco, cuando ya estábamos ahí, ya veíamos que nuestra institución necesitaba un organismo, unos compañeros ya graduados se adelantaron y vinieron con estas ideas y se creó esta dirección.

Desde el 30 de septiembre la credibilidad se había caído más abajo de 30% y ahora está en un 46%, es la confianza y es uno de los indicadores históricos que tiene la institución.

Nunca había alcanzado un porcentaje así, nosotros en el año anterior hicimos una consultoría para evaluar la imagen externa, entonces se contrato una empresa, de la cual salió una base de datos y midió la línea base de confianza, también se medía a través de algunos parámetros de entre ellos la confianza y la credibilidad.

Entonces ahí nos dimos cuenta que había unas cosas que se habían quedado empantanadas y hay otras que habían subido y eso fue gracias y debo decirlo a los cambios radicales que están pasando en la Policía en cambios estructurales, ahora tenemos las mediciones.

Ahora en cambio como dirección estratégica estamos consientes que la imagen no se cambia con publicidad, hemos hechos publicidad, la que maneja el Ministerio del interior, pero hay algunos aspectos preocupantes por ejemplo: podemos salir a decir en un comercial que es la nueva Policía y al día siguiente aparece un policía ebrio en las redes

sociales, ¿de qué hablamos? si al siguiente día sale una noticia que existes dos oficiales o dos policías metidos en actos de corrupción, ¿de qué hablamos?. El asunto es cambiar el interior, nosotros estamos justamente planificando y de hecho ya vamos hacer desde el próximo mes una auditoria global de comunicación interna. Entonces en un año vamos a evaluar otra vez como esta todo con la cultura organizacional. Hay cosas que no están de la mano con lo que queremos como visión, si el plan estratégico de la Policía dice como visión que la Policía al 2017 seremos la institución más confiable y que estaremos más cercanos a la ciudadanía, pero resulta que nos siguen formando como militares, ahí hay una dicotomía, hay alguna cosa rara.

Entonces, se necesita de un estudio que nos diga aquí está el problema. Ya lo contratamos y creo que la USFQ mismo lo va hacer a través de un concurso, de ahí pretendemos los cambios estructurales, tener un acercamiento mayor con las comunidades. Necesitamos estar capacitados en servicio al cliente, cosas como esas, necesitamos radicar la militarización, “que si que es buena o mala, no lo se”.

Tener 46% como te digo es una cosa histórica, pero en todo caso no deberíamos conformarnos con eso. Hay instituciones que tienen sobre 70%, claro que ninguna institución al menos en el Ecuador está expuesta a los problemas que nosotros estamos. Pero hay referentes de Latinoamérica por ejemplo: la Policía colombiana, la Policía chilena son instituciones en sus países bastante aceptabas con niveles de confianza que supera el 60%.

Esos son los dos indicadores con los que nos hemos manejado en estos dos años:

Latinobarómetro que nos puso después de Uruguay con un 50%, y lo que hicimos aquí al

interior. Claro a nivel de Latinoamérica fue una sorpresa de que la Policía colombiana y la chilena estén debajo de nosotros porque se había manejado de que ellos tenían mayor confianza, pero ellos la tienen adentro.

La percepción que tiene Latinoamérica respecto a las policías es otra, y en todo caso esto de la percepción es una cuestión bien difícil de manejar en una institución tan grande como la Policía porque como tú sabrás la representación está hecha del imaginario de la gente de cosas no tan tangibles: de lo que me dicen, de que experiencia tuve yo algún rato con una policía. Tumbiar esas malas experiencias que ha tenido la ciudadanía con compañeros policías en algún momento de su vida los corcharon, cambiar eso no es tan fácil.

**1. ¿Existe algún plan específico que exista dentro de la institución para los policías específicamente?**

Yo creo que hay algunos, pero el principal es el Sistema de Transparencia, es todo un sistema de transparencia. El Sistema de Transparencia tiene dos aristas, la primera arista es desvincular a la gente que no funciona, es decir, imponer una política de sanción, desvinculando a los policías que no cumplen bien su trabajo, y eso se lo está visualizando. Entonces cuando alguien no está cumpliendo y en su trabajo es evidente que ha cometido un acto que va en contra de la institución, se sanciona.

Pero también se está premiando a los policías que hacen bien su trabajo. Entonces digamos que son dos aristas que tienen algunas acciones y ahí entramos nosotros como comunicación como eje transversal, así que este Sistema de Transparencia tiene algo como campañas, por ejemplo: la campaña tú puedes, que es una campaña que se la lleva adelante

para incentivar a los policías que no cometan actos de indisciplina. Esa es una de las cosas que si nos ha ayudado ha cambiar la imagen desde adentro y afuera.

**2. Respecto a lo que se está haciendo así afuera, ¿hay una campaña fuerte que ustedes estén promoviendo?**

Lo que hemos hecho es no una campaña, pero lo que hemos hecho es visualizar el trabajo de la Policía que nunca se lo ha hecho. A qué me refiero: que antes había bastantes cosas que se visualizaban de la Policía y eran los derechos de sangre y las cosas malas. Nosotros, debo decir que tenemos la anuencia de los medios del Estado, La colaboración de ellos decido ha sido muy importante.

Entonces ya hemos estado en la capacidad redifundir cosas como qué es lo que hace la unidad de equitación y remonta en cuestiones equinoterapia, y era un trabajo social que no se lo ha visualizado antes, la canoterapia con los cables, cosas de esas que antes no se las visualizaban pero que nosotros las estamos visualizando o tratando de visualizar justamente por ejemplo: tenemos policías que son discapacitados y están realizando su labor o visualizar el trabajo que hace la mujer dentro de la Policía; somos una de las instituciones más exclusivas en cuanto ha aspectos de género. Si bien es cierto el porcentaje no es muy alto, pero podemos decir que historicamente hemos sido incluyentes en eso, la mujer se está incluyendo cada vez más en situaciones más operativas lo que antes no ocurría, y todo eso se ha visualizado. Entonces lo que hemos hecho es mediáticamente tratar de defender más el trabajo bueno que se lo hace y que no se lo visualizaba.

Lo que estamos ahora iniciando es una campaña interna que es para que el personal policial conozca lo que es la misión, la visión, los valores. Imagínate que hacer una campaña para una institución de 45,000 personas es bien complicado, pero estamos haciendo esto desde esta dirección el próximo mes.

**3. ¿Con esta campaña esperan llegar a la Policía y después a la comunidad o es netamente interna la campaña?**

Esta es netamente interna, nosotros estamos convencidos de que hay todavía falencias. No podemos salir a decir que somos la mejor Policía si es que no se van corrigiendo las cosas en el interior. Hay policías que ni siquiera saben cuál es la misión, policías que ni siquiera saben cuál es nuestra visión a futuro, cuáles son los valores que debemos estar superditando,

Es básicamente interna, estamos metidos en justamente ser una organización social realmente responsable. El año anterior nosotros fuimos parte del pacto global de las Naciones Unidas, el próximo año ya tenemos que dar un reporte. Entonces nosotros vamos a crear una dirección que se encargue solo de la responsabilidad social de la Policía, alguien decía, pero ¿la policía responsabilidad social?, y al menos los 10 lineamientos que tiene el pacto global son respeto a los derechos humanos.

Si bien es cierto como tú decías en las manifestaciones del 17 de septiembre se vio unos dos o tres policías que no actuaron bien, pero lo importante es que la ciudadanía debe saber que aquí la mayoría de policías están siendo capacitados todos los días en derechos humanos.

#### 4. ¿Qué hacen ustedes cuando en los medios sale una mala noticia?

Lo que nosotros estamos haciendo es transparentar las cosas, que es una cosa que nunca se había hecho. La política antes era tratar de minimizar, ocultar, inclusive si es que había un acto de corrupción mejor no lo decían. Creo que los principios de manejo de crisis es justamente transparentar porque ahora ningún acto de estos podemos pretender que no se diga nada. Más bien somos nosotros primero los que nos adelantamos, entonces si es que hay un cometimiento de un acto de indisciplina, de un acto que lesione la imagen, lo que hacemos desde nosotros mismo es en rueda de prensa, si este caso es grave y hay todos los antecedentes, nosotros mismos desvinculamos y lo hacemos público. Y eso es una cosa diferente antes eran procesos que se iniciaban y estaban años y años, ahora no, ahora si es que hay una cosa de esas, se desvincula.

Por ejemplo: mira lo de los dos oficiales que estaban inmiscuidos en narcotráfico, el hecho es que imagínate que se hizo público en la presencia de todas las autoridades de Policía y ahí se hace la desvinculación. Al interior todavía hay cosas encontradas, es decir muchos se preguntan: ¿que como así esto publican? pero creemos que la exposición mediática de un acto de corrupción en la Policía está dando la respuesta de transparencia. Nosotros nunca como institución vamos a pretender decir que nunca va a haber un miembro del institución que no cometa un error, eso nunca va a pasar, creo que no pasa en ninguna institución, pero lo que si estamos dando muestra es de que somos transparentes y estamos actuando, estamos luchando.

Eso de alguna u otra forma aplaca la crisis, porque antes los medios venían y preguntaban ¿que pasó con este caso? y golpeaban las puertas de Inspectoría y nadie daba razón, y se

decía que se está investigando. Ahora no, cometió un acto de indisciplina, ya está fuera, está dado la baja y está sometido a las autoridades competentes. ¿Que lesione eso? pues sí, son cosas que debemos ir corrigiendo, eso es la campaña interna que la vamos a desarrollar.

##### **5. ¿Cómo está tomando el personal policial este proceso de depuración?**

Nosotros percibimos de que esto no es bien visto, todavía no está bien entendido. Piensan que se está vulnerando derechos, piensan que se está exponiendo a los Policías al ataque mediático, pero lo hacen sin fundamento. Y nosotros hacemos una medición de todo el impacto mediático que tiene una noticia, entonces sólo del asunto de los dos oficiales inmiscuidos en narcotráfico sacamos un resumen de 10 hojas del impacto mediático en medios en televisión, en radios, en redes.

Si te pones a analizar esa noticia llegó a millones de personas, y si detrás de eso no hay una respuesta al mismo nivel las personas que vieron un acto de corrupción dicen: la Policía no ha hecho nada. Entonces necesariamente hay que hacer un acto visible para contrarrestar lo mediático que son estas cosas. Eso es en lo que no están de acuerdo algunos policías, entonces dicen: no, ¿pero para que ustedes mismo nos exponen? pero lo que no saben es del impacto mediático que hay detrás de eso, de una noticia de estas. Entonces creo que debemos dar respuesta en un mismo nivel y la ciudadanía sí está dando muestras de que está recobrando la confianza, pero si es que hay una mala noticia por ahí, otra vez enlentece el proceso.

### **3.Alfredo Dávalos**

#### ***Master en Gestión Política***

##### **1. ¿Qué se debe hacer para que una campaña tenga éxito en una institución?**

Yo creo que el primer paso que es fundamental en todo tema de comunicación es el proceso de la investigación o diagnóstico, o sea yo creo que hoy pensemos que la Policía nos contrata justo para ver su nivel de imagen, ¿como está afectada su imagen o la calificación de su credibilidad?. Yo creo que hoy se deberían emprender varios caminos metodológicos donde en el poblado se debería hacer una encuesta donde se valúe como la gente califica la gestión de la Policía Nacional, incluso. Que también hablara de los hechos del 30S, porque creo que EL 30S marca aún antes y después.

Entonces un poco conocer la percepción, evaluar la gestión, conocer los aspectos positivos y negativos, eso por un lado a través de encuesta. Por otro lado también una investigación cualitativa, porque la encuesta nos da datos, nos da temas estadísticos, la encuesta nos dice los ques, pero para entrar a los porqués es fundamental entrar a una investigación cualitativa.

Nosotros hoy por ejemplo, en el tema político desde 2009 estamos haciendo en Ecuador algo que se llama mapas mentales, que son entrevistas a profundidad que nos permiten ver elementos que están en el inconsciente de la gente. Por ejemplo, yo le digo ¿qué espera usted la Policía? O sea te fijas es totalmente diferente a los grupos locales, ¿porqué ya no hacemos hoy grupos vocales?, porque los grupos vocales fueron creados para temas de psicología, ayuda para temas del alcoholismo, temas de drogadicción y el grupo focal

como ustedes bien saben tiene una máxima duración de dos horas porque se vuelve muy tedioso, y por más tiempo que dure el grupo focal si tú tienes un grupo focal de 8 a 10 personas las personas van a terminar hablando cuando mucho 10 minutos. Entonces, si te fijas no logras profundizar en el tema.

Hoy lo que hacemos nosotros es en vez de cuatro grupos focales de 10 personas, hacemos 40 entrevistas a profundidad porque está comprobado que incluso en las relaciones humanas a partir del minuto 15 ya te empiezan a contar qué pasa con su vida. Entonces es a partir del minuto 15 que nosotros empezamos a profundizar, entonces lo que hacemos a través de sus estudios es generar un mapa mental de lo que es la Policía Nacional, y esto te va generar aquellos aspectos positivos negativos, y comparamos la institución con personajes, autos, hacemos algunos juegos. Y de repente la gente te puede decir: bueno, es un superhéroe o a lo mejor te sale la parte negativa, en vez de ser un superhéroe, es un villano. Entonces te digo es fundamental entender por un lado el tema de encuestas que son los datos estadísticos pero por otro lado profundizar muchas cosas.

Incluso también le damos la posibilidad a la gente de decir que cosas cambiaría si estaría a cargo de la Policía Nacional, ¿que cosas profundizaría?, porque también es bueno decir también de lado de la Policía que tienen incluso obra social, tienen cosas bien interesantes, pero a lo mejor está pasando eso, no lo están comunicando.

Entonces yo creo que este sería el primer paso, con este diagnóstico yo siempre digo que va a ser mucho más claro, siempre comparo esto como cuando se va al médico; cuando tú vas al médico le dices: doctor me duele la cabeza, si el doctor dice tómese una aspirina, no es un buen doctor. Nosotros en la comunicación insisto, lo que tenemos que hacer es saber

que esta pasando ¿porqué existe esta percepción negativa?, sí, ¿pero quién lo dice? lo dices tú o lo dice la opinión pública, no, lo dice la opinión pública, y si a través de temas cualitativos empiezo a descubrir todos estos elementos negativos pues quiere decir que después de eso al igual que el doctor tengo que recetar.

Ya tengo el diagnóstico entonces tengo que recetar. Entonces después de este proceso de investigación viene el tema de estrategia, o sea como hago yo, después de identificar para trabajar con ellos, incluso podría hacer un FODA de la Policía Nacional, ya identifiqué cuáles son sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, y de ahí y recibiendo distintas prácticas, lecciones, podría ver por ejemplo: las debilidades que podrían ser convertidas en fortalezas. A lo mejor alguien dice lo que pasa es que los policías por ejemplo: son muy serios, son muy groseros, si pero a lo mejor hace bien su trabajo, es lo mismo voy hablar del médico, tú quieres un médico que aunque no sea serio sea buen profesional, no importa que sea un médico que te cuente chistes cuando de repente en un quirófano te va matar.

Entonces podemos decir: correcto el policía es muy serio, correcto, pero hace bien su trabajo. Entonces te fijas a lo mejor esa seriedad que a lo mejor no nos arroja como elemento negativo, a lo mejor en la estrategia lo podríamos convertir en una fortaleza. Pero insisto, la investigación nos permite ver los caminos, esto es lo que tenemos que entender que hoy la comunicación no puede ser: yo creo que, yo pienso que o se me ocurre hacer tal cosa, de la investigación partimos a la estrategia y de la estrategia definimos este análisis interno y externo de lo que puede ser la institución y le planteamos una serie de acciones tácticas.

Por ejemplo fue afectada después del 30S ahí fue la reputación fue afectada, la credibilidad. ¿Que tengo que hacer hoy para volver a recuperar eso? ¿cómo tengo que mostrar al policía? ¿como un amigo, como un funcionario más? ¿que tengo que cambiar? ¿tengo que trabajar con ellos de repente en aspectos incluso de relaciones humanas? o un poco ¿que entiendan al ciudadano?, no lo sé, dependiendo de lo que se tenga que hacer.

Hoy pues no, este proceso donde también se debería definir una especie de mensaje, un mensaje en donde veremos si es correcto. Por ejemplo, en la Policía insisto quedó dañada la credibilidad, hoy deberíamos ir diseñando un mensaje que permita cambiar la percepción. Es un proceso largo en el caso de la policía, porque yo creo que hoy si hacemos esta investigación que te cuento, saltarían a la luz varios focos rojos donde diría: ojo aquí, cuidado acá, son percibidos como esto, la gente según ellos no hacen nada, pasa esto, pasa aquello; entonces son elementos importantes y lógicamente después hay que definir al mensaje que tendría que ser transmitido a través de los distintos medios, incluso medios directos o medios masivos, hoy también en temas digitales es importante tener un plan.

Correcto, ya tengo un mensaje pero a través de qué medios me conviene difundir a la ciudadanía, por ejemplo hay los UPC, ¿es entonces correcto de qué manera ellos pueden interactuar con la ciudadanía? ¿en qué manera pueden relacionarse con los vecinos?, de repente ¿tienen charlas para temas de prevención y seguridad si usted va salir de vacaciones? Entonces insisto es necesario el componente: investigación – estrategia - definir un mensaje a través de los medios más adecuados.

## **2. ¿Existe algún tiempo determinado que se necesite para recuperar la imagen de una institución mediante una campaña?**

Yo creo, como te explique en el tema médico, debes considerar un poco el daño, o sea cuál es la enfermedad, saber si la enfermedad es un tema curable o está en estado de coma. Yo creo que tiempo depende del daño que tú evaluaste, el daño que, insisto, tienen la credibilidad o reputación en la calificación de la gestión depende mucho de cuanto tiempo te puede tomar.

Por ejemplo te cuento un caso personal, nosotros trabajamos con el alcalde Nebot casi ocho años para cambiar imagen negativa, esa imagen de él en el Congreso Nacional gritando, insultando hoy en día a lo mejor se pelea con Correa pero se pelea con amorfinos y es totalmente diferente a lo que era el diputado en el Congreso. Hoy es diferente, te fijas nos tomó más de ocho años o casi ocho años. Primero el paciente estaba consciente que necesitaba ayuda o sea hoy la Policía debería estar consciente de que tiene un problema, si el paciente no está consciente que tiene un problema eso es muy complicado.

Entonces primero: la institución tiene que estar consciente de que existe un problema, de que tiene afectada su credibilidad, de que a lo mejor la gente no está valorando su trabajo, de que tiene una mala percepción. Después, insisto, tiene que ser un tema disciplinado donde hay que trabajar mucho con aquellos voceros, hay que trabajar mucho con sus equipos de comunicación, que muchas veces lamentablemente están formados no por técnicos, sino por mismos policías, entonces, también se requiere muchas veces la visión del ciudadano, ponerse los pantalones del ciudadano no del policía ya que a lo mejor ellos se van a terminar defendiendo por su causa y por lo que son, por su profesión.

Entonces digo depende mucho del daño, lo primero hay que establecer cual es el daño, o sea cuanto ha afectado a la imagen, la credibilidad, la reputación y la gestión de la Policía, y después de eso decir: esto tiene solución en tanto tiempo. Por ejemplo nosotros estamos trabajando para el IESS y está cambiado para lo que era muchos años, entonces hemos tenido problemas, por ejemplo: en el sentido en que si el guardia de la entrada del hospital te trata mal o te discrimina, la culpa no es del guardia si no dices, el IESS no sirve.

Entonces eso mismo a lo mejor la institución ha hecho cosas buenas, pero una mala actitud de un miembro de la Policía hace que todos esos elementos nuevamente activen el subconsciente de la gente y la gente netamente, por ejemplo: se acuerda del 30 es o se acuerda de aquella vez donde la Policía abuso de autoridad.

### **3. ¿Qué fue lo que ustedes hicieron para cambiar la imagen de esta figura pública?**

Insisto primero investigación, dos entender, o sea yo creo que tú no puedes ponerle máscaras en este caso a personajes públicos o políticos. O sea si la percepción de la gente es que Nebot no se ríe, no se ríe, es así. ¿Que hicimos nosotros el rato que por ejemplo filmábamos algún video o algún spot?, tanto para el municipio o en campaña política, lo que terminamos haciendo fue no decirle a él que íbamos a grabar, esa era una estrategia, donde nos poníamos de acuerdo con su equipo de comunicación y les decíamos: ustedes que ni se dé cuenta que el alcalde que ustedes están grabando y hablábamos con el equipo de comunicación que necesitábamos siempre primeros planos de él. Entonces siempre habría primeros planos de él.

Por ejemplo recuerdo que en alguna ocasión cuando todavía no existía el túnel del Cerro Santana se abrió por primera vez un boquete donde salió por primera vez la luz y ese rió espontáneamente, entonces ahí teníamos la toma o fue a visitar un barrio con amas de casa, con jóvenes, con niños y se reía con los niños, entonces ahí teníamos la toma o la foto.

Entonces lo que fuimos haciendo es crear una imagen, que si el día de mañana le decíamos que íbamos a grabar el se convertía a su papel de político y no, no servía para nada, entonces en imágenes espontáneas era una sonrisa real y eso un poco fue lo que tratamos de demostrar lo que él es como ser humano. Lógicamente, también después con el tema familiar, con los hijos, con los nietos y el tema también de la Teletón, la Teletón nos permitió mostrar mucho el lado humano, es decir, no es sólo el tema de este político que grita, ahí está el sentido social y humano por parte del alcalde. Pero el alcalde estaba consciente de que tenía un problema de que había que mejorarlo y por encima de cualquier otra actividad que tuviera con la alcaldía lo más importante y fundamental para él era la comunicación.

Entonces si había que hacer algo a las seis de la mañana o de noche, no importaba se dejaba otra actividad y se entendía que lo más importante para él era su imagen, para su credibilidad, para su reputación, para poder continuar al frente de una ciudad tan importante como es Guayaquil por eso se requería tener un tema súper disciplinado. Por eso, insisto el tema de la Policía no es sólo decirles está mal o les pasa esto, si no, correcto ya sabemos cuáles son los focos rojos, ahora tenemos que tomar acciones y a lo mejor también son acciones no muy agradables, a lo mejor tengo que sancionar a los malos elementos o tengo que cambiar la disciplina de esto, tengo que hacer esto entonces, insisto,

tiene que haber por parte del institución o la figura política también la gran disposición de dejarse asesorar.

**4. ¿La depuración policial es una buena manera para tratar de limpiar la imagen o se debe tomar otra medida?**

Yo creo que, insisto, habría que preguntarle a la gente si cree eso o la gente dice: no al final no se hace nada. Eso tendría que ser comunicado, el dar de baja debería ser comunicado. Lo que no se comunica, no existe, la publicidad se debe hacer. Sino el gobierno no haría todas la publicidad de sus instituciones, ministerios, incluso el propio Ministerio del Interior, yo creo que hoy después del presidente Correa el que tiene grandes posibilidades de llegar a ser candidato presidencial es José Serrano. Entonces, claro te das cuenta que es en base, a que prácticamente se vende la imagen, y los más buscados y que el Ministerio del Interior y que a traído patrullas y equipos y el ECU 911. Entonces, yo creo que si a lo mejor lo que se tiene que pensar es con quien les conviene hacer la publicidad, si en conjunto con el Ministerio del Interior o con quien.

**5. ¿Es posible realizar varias campañas para cambiar una imagen, o que se hace?**

Yo creo que lo que debes hacer es tener una estrategia cuyas metas sean reales. Por ejemplo, incrementar los puntos positivos y bajar los puntos negativos. Yo creo que dentro de la estrategia pueden darse cabida a muchas cosas o sea una campaña es parte de una acción o una táctica de la estrategia. Tu puedes tener distintas campañas insisto, al tema que te decía del alcalde Nebot, por ejemplo: nosotros teníamos más seguridad, mas alimentos, los terrenos, teletón, más obras, más regeneración urbana. Entonces te fijas

todo viene en tono a mejorar la imagen del alcalde a posicionarlo como buen alcalde, yo creo que más allá de pensar ¿cuál es la campaña?, se debe pensar ¿cuál es la estrategia? ¿cuáles son las metas? porque estas metas tienen que ser medibles.

Pensemos que en este momento te contrata la Policía y existen los resultados que tú me decías a lo mejor una de tus metas va a ser que en un lapso no mayor a seis meses o un año es incrementar a un 50% o más de 50% la percepción positiva de la Policía. Disminuir de tanto a tanto porcentualmente el tema negativo, incrementar el conocimiento de los distintos programas, proyectos, obras y todas las cosas que pueda realizar la Policía.

## **6. ¿Qué hace que una campaña no tenga éxito?**

Bueno yo creo que hay que entender que vivimos en una ciudad hipercomunicada, o sea hoy una campaña más no termina llegando, lo que hoy habría que entender es que los medios masivos han perdido peso, han perdido influencia en la sociedad. Hoy necesitas hacer temas mucho más directos o a través de las nuevas tecnologías, los de temas en las calle, BTL.

Hoy se necesitan acciones a lo mejor muy puntuales en la calle, la Policía por ejemplo tenía los corazones azules y si tu vez de lo que se trata, su componente simbólicamente, es una campaña muy fuerte. Pero resulta que estadísticamente a pesar de lo fuerte que era seguía habiendo incremento en el tema de accidentes de tránsito y habían muertes.

Entonces tú le preguntas ¿porqué el corazón azul? es porque tiene un tema simbólico ya que resulta que cuando el ser humano muere el corazón se transforma en color azul, pero eso nunca lo comunicaron. ¿Porque no funcionaba la campaña? porque tú veías por el

aeropuerto una niña vestida de policía que decía: “el policía está tú amigo, no más corazones azules en la vías” entonces son dos campañas metidas en uno. Tienes una campaña social súper fuerte como los corazones azules donde si ya te capte emocionalmente, también deberías mencionar la parte racional, es decir cuántos muertos hay, incluso que los accidentes de tránsito son las primeras causas de muerte en el Ecuador, mucho más allá de enfermedades graves.

Es claro había una combinación donde había un show de artistas y era una típica tropi-farra, entonces es un gran error tratar de comunicar muchos temas. Entonces si corazones azules es un tema fuerte y es un programa estrella de la Policía, entonces seguimos en este, pero por otro lado tenemos, el policía es tú amigo y lo enfocamos en otra cosa. Me parece hoy que incluso no se si puedes hacer trámites en los UPC, entonces hay cosas que, insisto, deben ser comunicadas. Tal vez no a través de los medios masivos, sino con contacto directo, por ejemplo: el propio policía que un poco recorra el barrio, vaya tocando las puertas, de un flyer, comente cual es la realidad de hoy incluso deje el teléfono del UPC.

Entonces habría que ver todas las maneras y es el gran problema pensar que una campaña quieras meter 10,000 temas quieras comunicar 10,000 cosas. Hoy ante la hipercomunicación que vivimos la comunicación debe ser simple, sencilla, clara para que pueda impactar y si no es un mensaje más entre todo este mar de información.

#### **4. Gustavo Cusot**

*Master en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*

## **1. ¿Existen pasos establecidos para todas las campañas para mejorar una imagen institucional?**

Normalmente el proceso de formación de imagen parte de un diagnóstico, de saber cuál es el estado de situación de imagen de la organización y para eso estudias a los públicos tanto a nivel interno como externo, ahí lo que trazas es una foto o un estado de situación de la imagen de la organización tanto en los públicos como stay hooters claves, cuando hablamos de estos, hablamos tanto del público interno como los consumidores, los proveedores a nivel de organismos o a nivel gubernamental o sea todo el contexto. Es un diagnóstico específico y cuando tienes el diagnóstico del estado de situación de eso empiezas a trazar la estrategia de comunicación.

Hay que diferenciar lo que sería un plan estratégico de comunicación de una campaña de comunicación, porque una campaña es por ejemplo: yo tengo un problema de posicionamiento de imagen y hago una campaña para mejorar la imagen. El plan estratégico es más amplio porque abarcaría todo lo relacionado y la campaña es una parte dentro de ese gran plan.

## **2. ¿Hay alguna campaña que nos puedas hablar que haya sido una de las más exitosas?**

Bueno ahora la que recuerdo es la campaña de Movistar del lanzamiento de Movistar en Iberoamérica que se hizo en 14 países y cambio el nombre de la compañía como se llamaba en Argentina por ejemplo personally, acá movistar era bellsouth ese fue un

desarrollo de imagen, ese fue un desarrollo de estrategias, una imagen súper buena.

Después en casos locales en Ecuador es el caso de la modificación de imagen visual del Banco del Pacífico que fue un cambio de logo, pero fue un cambio de manera de hacer banca, es un cambio de imagen de manera súper fuerte. De ahí a habido más tangentes posibles como la del Banco Internacional, del banco de Guayaquil, que han hecho modificaciones con su logo, pero que también habría que ver si tiene un impacto, es decir en la imagen.

Pero a veces la imagen tiene como expresión desde el físico sustentado en el cambio de la cultura corporativa. El banco del pacífico fue un cambio de una manera de hacer banca.

### **3. Por otra parte ¿que hace que una campaña no tenga éxito o no sirva?**

Yo creo que por ejemplo un caso de fracaso de campaña de imagen fue el caso de Alegro cuando se lanza, hablaba de lanzarse como una empresa que iba a cambiar la telefonía del Ecuador, la telefonía celular, y el problema es que ellos generaron una estrategia que nosotros la llamamos imagen-ficción porque generan una idea al público muy fuerte pero a la hora de la hora cuando lo vimos en la práctica en la realidad no funcionó. Entonces cuando no hay una consistencia entre lo que yo soy y lo que digo y como lo digo eso se cae, entonces es como decir yo soy honesto y no soy honesto y no lo demuestro, no funciona y esto tiene que ver con un concepto también muy importante que circula con imagen que es el de la reputación, es decir.

La imagen es como los públicos me perciben pero esa imagen proyectada en el tiempo, también se consolida formando una reputación de la organización. Entonces un indicador

muy importante que tienen las organizaciones es su reputación, es decir, puede ser que Coca Cola le pase una crisis ahora pero tiene muchos años de trayectoria. Entonces igual si hablamos a lo largo de la historia puedes tener buenos y malos niveles de imagen, pero si lo que se daña es la reputación, está complicado, ahí no hay que hacer.

#### **4. ¿Como haces para que una imagen no se caiga en caso de existir un acto en la imagen que la perjudique?**

Justamente una de las mayores características y mayores problemas que tenemos los que hacemos comunicación y levantamiento de imagen es eso, que todo lo bueno que hayas hecho durante el resto de tu vida se puede dañar por una cosa mala.

En el caso de la policía el 30S afectó su imagen con una baja bastante fuerte y a partir del 30S han venido subiendo en octavo, luego en sexto y ahora en cuarto lugar de la última medición que hizo Cedatos. Entonces creo que pasa por ahí, es decir como siempre digo la comunicación milagros no hace, es decir si tú actúas inconsistentemente mal por más que yo tenga la mejor campaña no sirve, pensando en un político, pensando en una empresa que vende un servicio gubernamental o pensando que tengo un producto, nosotros milagros no hacemos.

Realmente dependemos mucho de esta acción que haga la empresa, de esta experiencia y a veces decimos lo mismo a los Bomberos, a los de la Fuerza Terrestre, o a los de la Policía. O sea tú cuando estás vestido con el uniforme no eres Juan Pérez, eres una persona de la Policía. Si yo te veo tirado borracho en la calle eso tiene un impacto directo a la imagen de la institución. Entonces creo que el problema pasa por justamente educar e implicar al

público esa es una estrategia de comunicación, es decir uno, de los primeros públicos con los que trabajas en cualquier campaña de comunicación es tu público interno, si hacia fuera, pero consolidándose con el público interno, porque si está contaminado y no está feliz todo eso se ve reflejado hace afuera inevitablemente.

**5. ¿Que tipo de estudio recomendarías para poder obtener datos de la imagen de la Policía Nacional?**

Yo haría grupos focales, los grupos focales son básicos, los mapas mentales, entonces este segundo te permite usar metodologías para usar variables. Por supuesto, la encuesta porque la variación cuantitativa es básica, yo empezaría por cualitativo y luego por cuantitativo. Eso sería mi dos sugerencias.

**6. ¿Cuánto tiempo podría tardar en recuperar la policía su imagen?**

Bueno yo creo que si, el punto es que hay que dividir los targets. La policía tal vez para los que vivimos en una ciudad urbana tiene una función muy específica que es una función muy distinta para los que viven en zonas más rurales en zonas más alejadas. Lo mismo, entonces yo creo que hay que empezar por ahí empezar a entender eso. Yo no creo que la Policía tenga un problema grave, si es preocupante si, pero no creo que sea un problema de daño de reputación. Sino que fue una falta, una afectación, sin embargo, creo que incluso con la relación desde el Estado, al Estado tampoco le conviene tenerlos en contra y lo tiene muy controlado y eso favorece, que sea una fuerza aliada.

Entonces yo siento que sí se esta haciendo todo a favor, entonces también es verdad que nunca van a tener las suficientes armas, ni el suficiente personal, es como que siempre van a faltar infinidad de cosas pero creo que si se ha trabajado desde esa perspectiva, y creo que justamente por eso ha ido subiendo porque a partir del 30S el post 30S lo que la policía ha hecho es empezar a trabajar in house.

Y además una de las cosas que si puedo decir es que en el caso de la Policía por ejemplo, ellos formaron la Dirección de Comunicación el equipo que conforma son 4 o 5 graduados de comunicación organizacional de la San Francisco y esto también ayudó montón. Eso ayuda un montón a que empiecen a tener una idea de por donde pasa la comunicación

## DOCUMENTOS DE REFERENCIA

### 1. Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana



# SISTEMA DE TRANSPARENCIA, INTEGRIDAD POLICIAL Y CONFIANZA CIUDADANA

Jefatura del Estado Mayor de la Policía  
Nacional del Ecuador

---

## PRESENTACIÓN

Dr. Hugo Marcelo Rocha Escobar  
General Inspector  
Jefe del Estado Mayor de la Policía Nacional

La confianza a lo largo de los años, de una manera directa o indirecta ha demostrado ser una muestra de fe, una muestra de creer en algo, alguien o alguna institución que por sus actuaciones adscritas siempre a principios de legitimidad y legalidad, se ha revestido de una autoridad moral que le permite presentarse ante la comunidad de manera frontal y sin temor, a rendir cuentas de sus actuaciones, dando a conocer con total transparencia los argumentos que impulsaron sus decisiones, conjuntamente con la administración del talento humano que se encontraba a su cargo y, la responsabilidad del manejo de los fondos públicos.

Esta confianza de la comunidad es la que legitima a las actuaciones de todo el sector público, entre las que se incluyen las de la Policía Nacional del Ecuador que por su misión constitucional, permanentemente se encuentra en contacto no sólo con la ciudadanía, sino con toda una arquitectura estatal al igual que con todo un sector privado; lo que demanda de actuaciones revestidas ante el imaginario social de credibilidad, para lo cual es necesario fortalecer y consolidar un sistema que garantice la transparencia de su gestión y resultados; sistema en el cual el ser humano: Policía, se convierte en el centro de todas sus actuaciones, por tanto con la obligatoriedad de que las mismas se adscriban a un comportamiento ético, dirigido a reconocer en todos quienes le rodean su valor como persona, su valor como hombre o como mujer.

Esta visión de comprometimiento con la labor policial a favor de la comunidad, únicamente es posible de ser implementada a través de una propuesta integral, dirigida a diferentes instancias y niveles de decisión, que a través de sus respectivas actuaciones, contribuye al logro de esta finalidad.

El "Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana", es una propuesta dirigida a revestir a cada uno de sus integrantes -como resultado de un conjunto de acciones que permitan garantizar su idoneidad y la calidad del trabajo realizado- de esa autoridad legítima frente a la comunidad, de tal manera que sus actuaciones sean asumidas como necesarias dentro del desarrollo social, conforme a las normas establecidas y siempre en defensa de los derechos de las personas.

Es una propuesta que únicamente tendrá resultados, si quienes somos parte de la Policía Nacional del Ecuador, la asumimos como un mecanismo que nos permitirá mejorar el servicio a favor de la comunidad.

## 1. Definición

Es un conjunto de etapas en las que participan varias instancias, con la finalidad de trabajar bajo una visión de apertura y de transparencia de los resultados de la gestión operativa, administrativa y financiera que se desarrolla en la Policía Nacional, con la finalidad no sólo de dar a conocer a la comunidad, al poder político y a la institución sobre los procesos que se desarrollan, sino lo que es más importante con la finalidad de continuar mejorando la confianza de la ciudadanía hacia la actividad policial, para lo cual se proponen componentes y subcomponentes que permiten la retroalimentación del sistema y la implementación de mecanismos de mejoramiento.

## 2. Justificación

En el año 2009, la institución realizó la reformulación del Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional del Ecuador, alineándolo al Plan Nacional del Buen Vivir (Sumak kawsay), para lo que se definieron cuatro objetivos estratégicos, considerando hacer referencia al cuarto que textualmente dice: "Institucionalizar un sistema de control para prevenir y eliminar la corrupción", determinándose las siguientes acciones para viabilizar su cumplimiento:

- ✓ Incorporar un sistema de información de gestión.
- ✓ Garantizar la participación ciudadana como veedor institucional.
- ✓ Crear un sistema de medición de los niveles de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios policiales.

Con el propósito de generar mecanismos institucionales que permitan alcanzar el objetivo propuesto, se realizaron las siguientes actividades:

Mediante Resolución No. 2011-525-CsG-PN del 14 de Julio del 2011, el Honorable Consejo de Generales, resolvió aprobar **"El Plan Anticorrupción"**.

Mediante Resolución No. 2012-145-CsG-PN de fecha 10 de febrero del 2012, con la finalidad de realizar la implementación, control y evaluación del Plan Anticorrupción, el Honorable Consejo Generales resolvió aprobar **"La Creación de la Comisión Anticorrupción"**.

Con Resolución No. 2012-404-CsG-PN de fecha 14 de mayo del 2012, el Honorable Consejo de Generales aprobó la Directiva No. **"2012-001-JEM-PLAN ANTICORRUPCION-EJECUCION DEL PLAN ANTICORRUPCION"**.

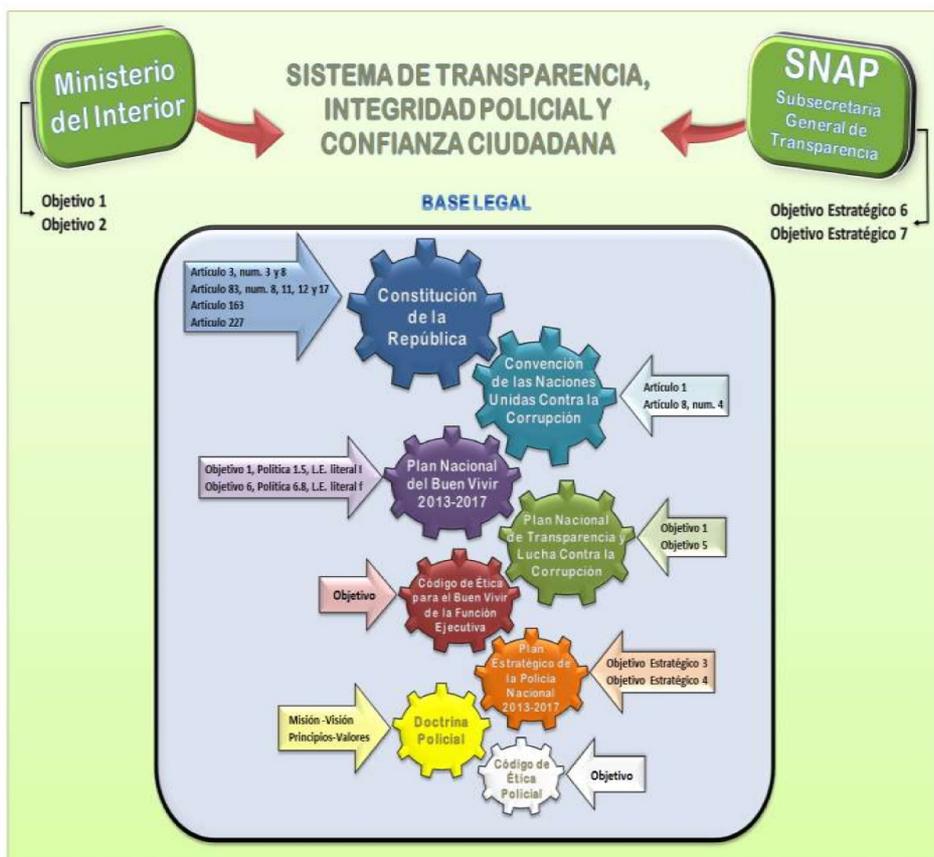
Mediante Resolución No. 2012-385-CsG-PN de fecha 11 de junio del 2012, el Honorable Consejo Generales resolvió aprobar **"El Reglamento de Funcionamiento de la Comisión Anticorrupción"**.

En el año 2013, La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) presenta: **"EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO/PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2013-2017"** el que contiene doce objetivos nacionales para el Buen Vivir.

La Policía Nacional ceñida a las nuevas directrices contempladas en este plan considero necesario actualizar su direccionamiento estratégico, mediante la: **"Formulación del Plan Estratégico y Planes Específicos de los Servicios de la Policía Nacional del Ecuador 2013-2017 articulados al GPR"**.

### 3. Marco legal

Figura No. 1.- Base Legal del Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana.



Elaborado por: Equipo de la Jefatura de Estado Mayor de la P.N.

#### La Constitución de la República del Ecuador

El cambio social, hoy más que nunca exige que frente al proceso de cambio, sea necesario actuar con transparencia, ética moral y profesional como base fundamental para el desarrollo de una sociedad más justa, equitativa y segura; paradigma que determina sea imperioso tomar en cuenta varios lineamientos para la actuación de una policía profesional

al servicio de la sociedad garantizando seguridad y paz; entre los que se incluye la norma suprema del Ecuador que determina los siguientes parámetros:

En el artículo 3, en sus numerales 4 y 8, respectivamente, establece como deber primordial del Estado *“Garantizar la ética laica como sustento del quehacer público y el ordenamiento jurídico”*, y *“Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción”*.

En el artículo 83 numerales 8, 11, 12 y 17, respectivamente, establece como deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos: *“Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley, el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción”*, *“Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley”*, *“Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética”*, *“Participar en la vida política, cívica y comunitaria del país, de manera honesta y transparente”*.

En el artículo 163, determina como misión institucional de la Policía: *“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”*.

En el artículo 227, establece que la Administración Pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración y descentralización.

#### **Otras normativas**

Existen otras normativas nacionales e internacionales que permiten legalizar y legitimar todas las iniciativas que en este sentido se desarrollen:

Con Decreto Ejecutivo No. 340, publicado en Registro Oficial No. 76 de 05 de agosto del 2005, se ratificó la **Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción**, que en el literal a) de su artículo 1 establece como finalidad de la misma la promoción y fortalecimiento de las medidas para prevenir y combatir la corrupción; así como en el numeral 4° de su artículo 8, que cada Estado que forma parte de este convenio considerará, de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, la posibilidad de establecer medidas y sistemas para facilitar que los funcionarios públicos denuncien todo acto de corrupción a las autoridades competentes cuando tengan conocimiento de ellos en el ejercicio de sus funciones.

El **Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017**, señala en su objetivo 1, política 1.5 y lineamiento estratégico literal I, *“Promover una cultura de servicio público que dé cumplimiento al principio constitucional de igualdad y no discriminación, que enfatice el diálogo, el respeto, el compromiso, la honestidad y la responsabilidad pública”* y objetivo 6, política 6.8, lineamiento estratégico literal f señala: *“Promover veedurías ciudadanas para mejorar los servicios de seguridad y evitar la corrupción”*.

El **Plan Nacional de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción**, de la Secretaría Nacional de Transparencia y Gestión, en su objetivo 1 y objetivo 5 respectivamente, expresa: *“Contar con una administración pública, ética, transparente y eficiente”*, y *“Generar un sistema de medición de la corrupción”*.

El **Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva** tiene como objetivo: *“Establecer y promover principios, valores, responsabilidades y compromisos éticos en relación a comportamientos y prácticas...”* que deben ser asumidos por todos quienes son parte del Ejecutivo, convirtiéndose de esta manera en una política del trabajo de este sector; más que como un medio coercitivo como una doctrina ética de trabajo.

En esta línea el **Plan Estratégico de la Policía Nacional 2013-2017** tiene entre sus objetivos el número 3: *“Incrementar la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional”* y el número 4 *“Incrementar la efectividad de los sistemas de prevención y control interno contra la corrupción”*.

De igual manera el **Doctrina Policial** consagra en su visión institucional la obligatoriedad de brindar *“...calidad de servicio a la ciudadanía”*, para lo cual entre sus principios dispone no sólo la subordinación constitucional, sino la importancia de que el cumplimiento de su misión debe adscribirse al respeto irrestricto de los derechos de las personas entre los que se incluyen los de los llamados grupos vulnerables y de género; la construcción de la paz social contribuyendo a garantizar la seguridad integral; el reconocimiento y respeto a la diversidad cultural; la restitución de los derechos; el cumplimiento del trabajo con eficacia, diligencia, integridad y honestidad en el marco de una permanente profesionalización y tecnificación, entre otros; para lo cual proclama como valores institucionales la vocación de servicio, de entrega a favor de la comunidad como el angular en relación al cual gravitan los demás, relacionados con los valores más importantes hacia la comunidad, la institución y hacia sí mismo.

El **Código de Ética Policial** señala que su objetivo es *“Promover, difundir e interiorizar principios, valores, responsabilidades y compromisos éticos en relación a comportamientos y prácticas de las servidoras y los servidores policiales, en cumplimiento de la misión y naturaleza consagradas en la Constitución de la República del Ecuador”* para lo cual genera propuestas dirigidas a lograr dicha interiorización por parte del personal policial.

Los **objetivos 1 y 2 del Ministerio del Interior** se encuentran dirigidos a *“Garantizar la gobernabilidad democrática en el territorio nacional, para asegurar el buen vivir, en el marco del respeto a los derechos humanos, la seguridad humana, paz social, diálogo y concertación, participación ciudadana y transparencia, en coordinación con las demás funciones del Estado”* y *“Fortalecer el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución e instrumentos internacionales ratificados por el país; en el marco de un nuevo modelo social de derechos, en procura de evitar la discriminación de las personas, la impunidad y la corrupción”*.

Finalmente la **Secretaría Nacional de la Administración Pública** pretende a través de los **objetivos estratégicos 6 y 7** *“Incrementar la participación ciudadana, el control social y la transparencia”* y *“Reducir los actos y espacios proclives a la corrupción”*.

#### 4. Ámbito de aplicación

El Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana, es un compromiso institucional para con el Estado y la comunidad, la demanda social exige este compromiso a través de la aplicación de un sistema transparente, que tiene como objetivo: afianzar los valores humanistas, de calidez y vocación de servicio; para de esta manera no sólo enaltecer la imagen institucional, sino que principalmente se administre con transparencia, integridad y legitimidad la gestión institución, contribuyendo de esta manera a mejorar la confianza mutua entre los servidores de la institución y la ciudadanía.

Este enfoque involucra a todos quienes formamos parte de la Institución Policial: máximas autoridades, servidores policiales y civiles; en fin todas las personas que directa o indirectamente conforman, esta gran familia llamada, "Policía Nacional del Ecuador".

#### 5. Objetivos

Los objetivos de este sistema son:

1. Contar con una Policía Nacional ética, transparente y eficiente, facilitando de esta manera el conocimiento de la ciudadanía sobre sus actividades.
2. Impulsar y consolidar mecanismos de transparencia e integridad institucional que contribuyan a la fiscalización de la gestión operativa, administrativa y financiera policial.
3. Socializar y aplicar el Sistema de Transparencia, Integridad y de Confianza Ciudadana.

#### 6. Estructura del Sistema

El sistema está sustentado en un modelo de gestión que busca la transparencia e interacción en toda su estructura, la misma que se encuentra integrada de la siguiente manera:

##### Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana

Conformado por la *Comisión Nacional de Transparencia e Integridad Institucional*, la cual es un organismo de la Policía Nacional, adscrito a la Jefatura de Estado Mayor, con autonomía de gestión en el desarrollo institucional. Está presidida por el Jefe de Estado Mayor y conformada por los siguientes vocales:

- Inspector General
- Director General de Operaciones/Policía Comunitaria
- Director General de Personal/Educación

- Director General de Logística
- Dirección Nacional de Educación
- Director Nacional de Planificación
- Director Nacional de la Policía Judicial/Antinarcoóticos/DINAPEN
- Un representantes de los Oficiales Subalternos
- Un representantes de los Suboficiales
- Un representantes de los Clases
- Un representantes de los Policías
- Un delegado del Consejo Ciudadano Sectorial
- Un asesor jurídico.
- Un secretario.

Los representantes de los Oficiales Subalternos, Suboficiales, Clases y Policías, serán elegidos por los demás vocales de la Comisión Nacional de Transparencia e Integridad Institucional a través de un proceso de postulación realizado por la Dirección General de Personal previo a cumplir con el perfil de idoneidad, eficiencia y conducta; y, durarán un año calendario en sus funciones a partir de su posesión, pudiendo ser reelegidos una sola vez más en toda su carrera policial.

Adscrito a la Comisión Nacional de Transparencia e Integridad Institucional, estarán los siguientes organismos:

Figura No. 2.- Conformación de la Comisión Nacional de Transparencia e Integridad Institucional



Elaborado por: Equipo de la Jefatura de Estado Mayor de la P.N.

- **Comité de Ética de la Policía Nacional**, es un grupo interinstitucional encargado de vigilar la aplicación y cumplimiento del Código de Ética Policial y del Código de Ética para el Buen Vivir de la Función Ejecutiva.
- **Comité de Transparencia e Integridad**, que estará integrado por los subdirectores, los mismos representantes de los cuadros de los Oficiales Subalternos, Suboficiales, Clases y Policías, el delegado del consejo ciudadano sectorial, el asesor jurídico, y el secretario, que conforman la Comisión, quienes serán los responsables de desarrollar los procesos que la institución considere pertinentes en lo relacionado con: transparencia institucional, cultura organizacional, desarrollo integral del talento humano, reconocimiento institucional y control.
- **Subcomité Zonal de Transparencia**, será el responsable de implementar en su territorio las actividades que la Comisión Nacional de Transparencia Institucional considere pertinente y estará integrada por los comandantes de zona, subcomandantes de zona (provincia de su jurisdicción), un representante de los oficiales subalternos de la zona, un representante de los suboficiales de la zona, un representante de los clases de la zona, un representante de los policías de la zona, un secretario y un asesor jurídico .

**ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Figura No. 3.- Estructura de funcionamiento del Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana.



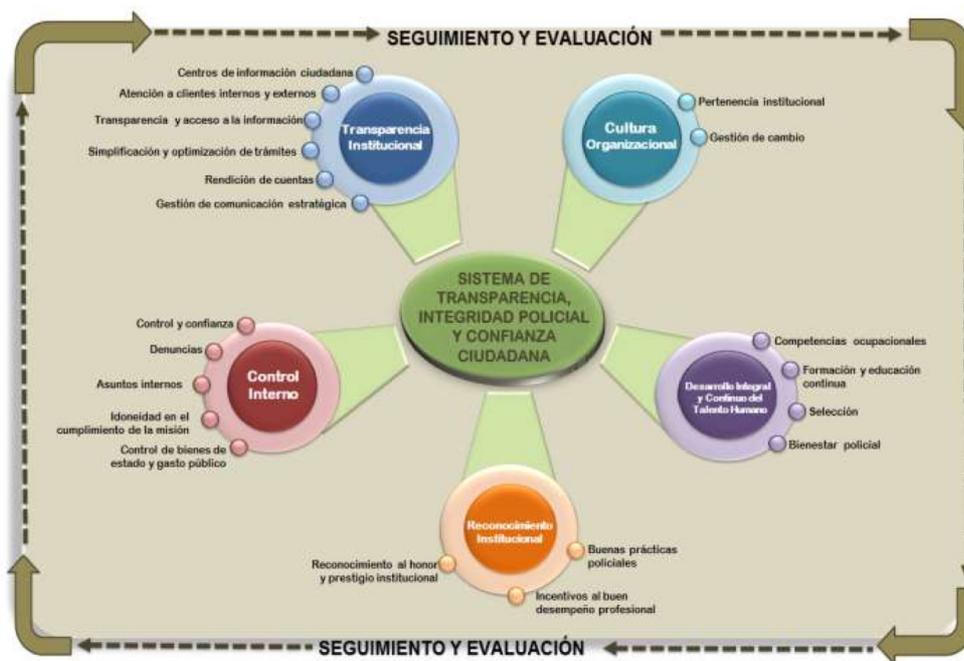
Elaborado por: Equipo de la Jefatura de Estado Mayor de la P.N.

## 7. Componentes del Sistema

La Comisión Nacional de Transparencia e Integridad Institucional desarrollará su gestión basada en cinco componentes que son:

- I. TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL
- II. CULTURA ORGANIZACIONAL
- III. DESARROLLO INTEGRAL Y CONTINUO DEL TALENTO HUMANO
- IV. RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL
- V. CONTROL INTERNO

Figura No. 4.- Componentes y subcomponentes del Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana.



Elaborado por: Equipo de la Jefatura de Estado Mayor de la P.N.

## 8. Líneas de acción

### 8.1 PRIMER COMPONENTE: TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL

La Policía Nacional cumpliendo el mandato constitucional de proteger, cumplir y hacer cumplir los derechos, libertades y garantías de la ciudadanía, en el desempeño pleno de sus funciones, actualmente se ha enfocado en mejorar los aspectos relativos a la percepción y confianza de la población hacia la institución, contribuyendo a fomentar la cultura ciudadana de seguridad, lo que indiscutiblemente ayudará al desempeño de nuestra misión.

La Institución Policial busca de forma permanente que sus servicios para la comunidad estén garantizados como si todos y cada uno de ellos mantuvieran un sello de seguridad que inspire confianza, respeto y se convierta en sinónimo de calidad. Aquello representa los objetivos planteados, con la exigencia y prioridad institucional de construir una entidad que se administre con ética y transparencia.

**Objetivo:** Incrementar la confianza ciudadana a través de la implementación de programas y proyectos basados en la exigencia y prioridad institucional de construir una entidad que se administre con ética e integridad.

#### Subcomponentes:

- ✓ **Centros de información ciudadana**  
*Acción:* Fortalecimiento de estructura física y tecnológica de los centros para facilitar la entrega de información a la ciudadanía.
- ✓ **Atención a usuarios internos y externos**  
*Acción:* Implementación de un programa informático y de capacitación al personal policial en atención al usuario interno y externo.
- ✓ **Transparencia en la información**  
*Acción:* Implementación de un plan cero papeles a nivel nacional.
- ✓ **Simplificación y optimización de trámites**  
*Acción:* Creación de un programa virtual de implementación y seguimiento de los procesos para los trámites existentes.
- ✓ **Rendición de cuentas**  
*Acción:* Institucionalizar un modelo de rendición de cuentas de acuerdo a las políticas gubernamentales.
- ✓ **Gestión de comunicación estratégica**  
*Acción:* Institucionalizar políticas de información de las actividades y servicios policiales.

## 8.2 SEGUNDO COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL

Escoger ser policía es una profesión, digna, noble y de mucho honor, servir a los demás desde el lumbral del anonimato, con acciones justas, legales, éticas y transparentes, es nuestro objetivo, sin esperar retribución o recompensa alguna, quizás solo la satisfacción del deber cumplido.

Vestir el uniforme significa ser parte de esta noble institución, ejemplo de mujeres y hombres, honestos, valientes y sacrificados, íntegros y capaces de ofrendar la vida para honrar sus principios.

El cimiento y pilar fundamental que constituye la identidad y fortaleza de este sentido de pertenencia institucional sin duda alguna son los principios, valores, normas, tradiciones, símbolos, lemas, creencias y conductas, que configurados de una manera armónica implica ser Policía Nacional.

**Objetivo:** Fortalecer la identidad institucional.

### Subcomponentes:

✓ ***Pertenencia institucional***

*Acción:* Establecer parámetros, lineamientos en la formación integral de los servidores policiales a través del Sistema Educativo Institucional y fomentar campañas internas.

✓ ***Gestión de cambio***

*Acción:* Implementar un plan de capacitación y medición de la gestión policial, ejecutando acciones que se encuentren alineadas a la misión institucional.

## 8.3 TERCER COMPONENTE: DESARROLLO INTEGRAL Y CONTINUO DEL TALENTO HUMANO

La demanda ciudadana exige un compromiso con la aplicación de un sistema ético policial, con el objetivo de afianzar los valores humanistas de calidez y vocación de servicio, para enaltecer la imagen institucional y mejorar la relación con la comunidad; evitando factores de riesgo que atenten con la integridad, ética y transparencia institucional, para lo cual se hace énfasis en un componente sumamente importante como es la calidad de vida laboral.

Es vital desarrollarse en un ambiente de trabajo saludable, lleno de armonía y bienestar colectivo, esto implica trabajar con personas sumamente motivadas, eficientes, que desempeñan su labor al cien por ciento y que cumpla con todas las expectativas y demandas que la profesión exige.

El fin que recoge este componente es una administración amplia del clima laboral orientado a cubrir al máximo las necesidades de quienes conformamos la Institución Policial, en cuanto a la administración de competencias y ocupaciones laborales,

enfocados en la salud, la educación, el bienestar social, el bienestar familiar, y el respaldo jurídico legal.

**Objetivo:** Cubrir al máximo las necesidades de quienes conforman la Institución Policial, en cuanto a la administración de competencias y ocupaciones laborales, enfocados en la salud, la educación, el bienestar social, el bienestar familiar, y el respaldo jurídico legal.

**Subcomponentes:**

✓ **Competencias ocupacionales**

Acción: Implementar un manual de perfiles por competencias y ubicar al personal de acuerdo a dichos perfiles.

Acción: Implementar procesos de especialización.

Acción: Fortalecer la evaluación anual del personal policial y civil, de tal manera que se refleje el desempeño demostrado en el cumplimiento de sus funciones.

✓ **Formación y educación continua**

Acción: Implementar procesos y programas de formación y educación continua para que los funcionarios de la Policía Nacional adquieran, desarrollen y potencialicen sus competencias profesionales, técnicas y conductuales en función de la misión institucional.

✓ **Selección**

Acción: Fortalecer y mejorar los procesos de reclutamiento y selección para ingresar a la Institución Policial.

Acción: Implementar los procesos de postulación para los cursos de ascenso en función de los requerimientos institucionales.

✓ **Bienestar policial**

Acción: Mejorar la calidad y el nivel de vida de los funcionarios de la Policía Nacional.

#### 8.4 CUARTO COMPONENTE: RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

Actualmente la problemática delincencial y el clamor de la comunidad por un lugar de paz y armonía, exige de los miembros de la Institución Policial la más alta preparación, entrega, desempeño y sacrificio al servicio de la gente, e incluso ofrendando la vida si fuese necesario.

Es nuestro deber y obligación histórica cumplir con los mandatos constitucionales que se consagran en nuestra misión, por lo que la institución busca reconocer el esfuerzo y la excelencia en el desempeño de las y los servidores policiales como medio eficaz para levantar el espíritu profesional, de modo que impacte de manera positiva en todas las labores diarias y en las relaciones del servicio de policía con la ciudadanía, y en favor de la convivencia pacífica y seguridad ciudadana.

**Objetivo:** Crear un programa de incentivos al esfuerzo y la excelencia en el desempeño profesional, laboral y ético de las y los funcionarios de la Policía Nacional.

✓ **Control de bienes de estado y gasto público**

Acción: Realizar auditorías internas y externas.

## 9. Seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación del *Sistema de Transparencia, Integridad Policial y Confianza Ciudadana* se encontrará a cargo de la Comisión Nacional de Transparencia e Integridad Institucional.

Estas evaluaciones se las efectuará previo a una planificación que será aprobada por el señor Presidente de la Comisión.

## 10. Memoria del Proceso

Con el propósito de reafirmar nuestro compromiso con el Estado y la comunidad en lo que a transparencia, ética y confianza ciudadana se refiere, la Policía Nacional ha efectuado un proceso de reforma al Plan Anticorrupción, para lo cual se ha trabajado conjuntamente con dependencias policiales como: Inspectoría General, Direcciones General y Nacionales.

Se efectuaron reuniones con los delegados de las dependencias antes indicadas con la finalidad de conformar las mesas de trabajo para la elaboración de los componentes de la nueva propuesta de lo que será el El Sistema de Transparencia, Integridad y Confianza Ciudadana. Durante las reuniones efectuadas, cada mesa de trabajo intervino a fin de poner a consideración de todos los asistentes las propuestas y acciones de cada que se desarrollaron para cada componente.



## 2. Doctrina Policial De la República del Ecuador



### *PRESENTACIÓN*

Uno de los pilares de la democracia es la paz interna de la República. Nuestra Constitución Política inspirada en el mandato del pueblo ha previsto que velemos porque esta se cumpla fielmente, y así lo hemos hecho durante el gobierno de la revolución ciudadana. Inspirados en el espíritu con el que fue creada en 1938 bajo el régimen del presidente Alberto Enríquez Gallo, la Policía Nacional vive actualmente un cambio de paradigma que implica que cada policía se considere a sí mismo como el primer servidor público, porque está llamado a precautelar porque esa paz deseada por todas las personas, sea una realidad en la vida cotidiana de la gente.

Una policía más cercana a la comunidad y cumplidora de los principios constitucionales es hoy por hoy, una nueva orientación que está en marcha con el liderazgo del Presidente de la República Rafael Correa Delgado, del Ministerio del Interior, como ente rector de la política pública de seguridad y gobernabilidad, y con la gestión de las acciones de seguridad desde la Comandancia General de Policía.

Los cambios son radicales y profundos y hablan de una nueva era que lleva a los hombres y mujeres policías a ser fieles representantes del orden y la convivencia en el marco normativo interno y lo establecido en los convenios, pactos y tratados internacionales de los cuales Ecuador es parte. Esta Doctrina Policial generada desde su propia voz es un gran aporte y se constituye en una herramienta para brindar seguridad pública para garantizar, entre otros aspectos propios de su función, el uso legítimo y progresivo de la fuerza, solo en caso de ser necesario.

Cada servidor y servidora policial tiene con esta Doctrina Policial un conjunto de principios y valores que, expresados en un texto, son, sin duda aquellos pilares que siempre han forjado y forjarán a su institución como aquella fiel defensora de la paz y de la justicia para el bien común.

JOSÉ SERRANO SALGADO  
**MINISTRO DEL INTERIOR**

# 1

## IDENTIDAD POLICIAL: ¿QUIÉNES SOMOS?

Saber quiénes somos es buscar la esencia de la institución policial, indagar sobre nuestra identidad y reflexionar sobre las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es la policía ecuatoriana?
- ¿Qué significa el ser miembro de la policía?
- ¿Existe una identidad común? ¿Cuál sería?

Doctrina  
policial de la República  
del Ecuador

Para responder a estas preguntas, lo primero que debemos saber es que la identidad policial está conformada por un conjunto armónico de **principios, valores, normas, tradiciones, símbolos, lemas, creencias y conductas**, es decir, una serie de prácticas que constituyen el cimiento de nuestra identidad, fortalecen nuestro sentido de pertenencia a la institución y nos identifican como policías ante nosotros mismos y la sociedad.

Saber quiénes somos y cuál es nuestra misión, es fundamental para darle un sentido a nuestra vida institucional. Saber quiénes somos nos ayuda a contar con una herramienta fundamental para realizar nuestro trabajo: el conocimiento.

Conociéndonos a profundidad podremos identificar nuestras fortalezas, eliminar nuestras debilidades y potenciar las buenas prácticas que permiten aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas, en beneficio de la comunidad ecuatoriana.

### ¿Qué implica *ser policía?*

Ser policía es, ante todo, una vocación de servicio público en el marco de un Estado de Derechos. Es un compromiso con el bien común, con el desarrollo de nuestro país, con el bienestar de la sociedad y, sobre todo, con la existencia misma del Estado ecuatoriano en el contexto regional y mundial.

La identidad policial es más que un reglamento de conducta, un manual de ética o una doctrina, es en esencia una práctica permanente acogida entre sus miembros y reflejada en su vida diaria. Por tanto, ser policía es tener una conducta irreprochable en el cumplimiento de nuestras funciones como en nuestra vida privada.

Ser policía es escoger una profesión cuyo fin es el honor de servir a la ciudadanía desde el anonimato cotidiano, sentir dolor cuando nuestros compañeros han caído en cumplimiento de su deber, pero también, es evitar la cadena de impunidad ante la labor de miembros policiales que traicionan nuestros principios y distorsionan su misión.

Por ello, quienes vestimos el uniforme de la policía no podemos dejar de preguntarnos si nuestras acciones son justas, legales, correctas y éticas. Solo una conducta razonada, ética, transparente y responsable nos permitirá contar con la aceptación ciudadana necesaria para realizar de mejor forma nuestro trabajo.

Ser policía es saber que somos parte de una noble institución que protege los derechos de todas las personas y colectivos legítimos y que reconoce a aquellos superiores que han sido ejemplo de mujeres y hombres disciplinados, honestos, valientes y sacrificados como seres humanos íntegros y capaces de dar su vida para honrar su juramento de servicio.

## ¿Cuál es la misión de la policía del Ecuador?

La misión institucional de la Policía se basa en un **objetivo primordial** :

*“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 Política de la República, Art. 163)

### El trabajo planificado edifica el éxito

*El éxito no es un azar.*

*Es el resultado del trabajo disciplinado, fundamentado en una planificación minuciosa.*

*Quien desee planificar para el futuro necesita tener un objetivo claro, conocer los medios de los que dispone y contar con una estrategia definida para alcanzarlo.*

13

Mientras más compleja es una organización, más importante es que sus miembros conozcan cuál es la **finalidad** a la que contribuyen con su trabajo.

Una labor cotidiana, coordinada y en permanente contacto permitirá alcanzar con éxito el objetivo planificado, esto es la seguridad ciudadana, el orden y la convivencia pacífica.

La convivencia pacífica, es decir, la armonía colectiva construida para el Buen Vivir, surge de la protección y del ejercicio de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos.

Esta es la protección interna, el respeto de los derechos ciudadanos que contribuye al mantenimiento del orden público y que constituye una responsabilidad de la policía, según nuestra Constitución.<sup>1</sup>

El cumplimiento de estos mandatos supremos, recogidos en la misión de la Policía Nacional, representa la ruta que orienta nuestro camino, la dirección que debe tener una acción policial organizada.

En base a su misión, la policía define su rol frente a la sociedad como integrante de la Política de Seguridad del Estado.

La institución recoge una serie de principios de actuación claros y resumidos en una frase:

### “Orden, Seguridad y Protección de Derechos”

Esta es la misión que orienta a la Policía del Ecuador, considerando que la convivencia ciudadana es el resultado del ejercicio de un derecho protegido.

14

<sup>1</sup>Constitución Política de la República del Ecuador, Art. 158.

## ¿Cuál es la visión de la Policía del Ecuador?

Policía Nacional honesta, respetuosa de los derechos humanos, efectiva en el cumplimiento de la misión que brinde calidad de servicio a la ciudadanía.

### Una visión crítica construye el futuro

La visión de una institución orienta las decisiones estratégicas que se deben tomar hoy, para afrontar los retos del mañana.

Toda visión busca el mejoramiento permanente, hay que conocer aquello que se debe corregir. Es dispensable autoevaluarnos, poner en primera línea el pensamiento crítico, y reconocer con honestidad las deficiencias y errores.

15

## ¿Qué alcance tiene cada uno de estos caracteres?

### 1. Civil

Durante la segunda mitad del Siglo XX, la doctrina de seguridad nacional fue el sustento teórico y político dentro del cual operó la policía de América Latina, y estableció un modelo de policía militar como medio para el control interno de los opositores políticos.

La Policía Nacional desarrolló una estructura y un comportamiento autoritario y represivo, propio de un organismo diseñado fundamentalmente para la defensa del Estado contra la población, percibida como amenaza para el mantenimiento del poder político.

La policía militarizada funcionaba a partir de la imagen de guerra interna contra los opositores

ideológicos del capitalismo, considerados como el "enemigo interno", trasladando la lógica de protección de la soberanía externa representada por las Fuerzas Armadas hacia la policía en el interior del territorio nacional.

Operando al interior de esta lógica, la institución se convirtió en un ente distante y extraño dentro de la comunidad, con muy poca aceptación de la sociedad a la que debía servir. La identidad de la policía estaba determinada por la distancia con la sociedad civil, con la cual no se identificaba, generando relaciones tensas y de desconfianza.

La institución policial terminó por convertirse, así, en un aparato cerrado, integrado por un tipo desigual de seres humanos, no identificados con el resto de ciudadanos, marcando una clara separación entre "policías" y "civiles", lo que significó un estancamiento y atraso para sí misma, respecto de otras instituciones similares en la región latinoamericana. Este paradigma perjudicial para todos debía cambiar.

18

*El carácter civil de la policía se fundamenta sobre la base de su cercanía con la comunidad y afirma nuestro atributo de ciudadanas y ciudadanos como parte de la sociedad ecuatoriana.*

*La vinculación con la ciudadanía se da en el marco de relaciones de colaboración. Las y los policías son ciudadanos pero también servidores públicos encargados de cuidar y proteger la seguridad de las personas y el orden público sobre la base del respeto a los derechos humanos.*

**La comunidad es un componente decisivo para lograr la paz social.**

### **Interacción con la sociedad**

- Contacto constante con la comunidad como base del accionar policial
- Protección de todos los derechos ciudadanos que transforma al policía en un amigo que brinda su apoyo en situaciones de riesgo, inseguridad o necesidad
- Neutralidad e independencia respecto de intereses político partidarios
- Cumplimiento de su función no militar, en el marco del respeto a la Constitución y la Ley.

19

## **2. Armada**

Como en el resto del mundo, la policía ecuatoriana encarna el principio del monopolio legítimo de la fuerza en manos del Estado como garante del orden público, es a esta institución a quienes los ciudadanos entregan una parte de su libertad a cambio de vivir en una sociedad pacífica y justa.

La especificidad de la labor encomendada a la Policía Nacional requiere del uso de armas de fuego con el fin exclusivo de brindar protección y seguridad, a través del uso diferenciado y progresivo de la fuerza.

El arma es la máxima herramienta de amenaza o agresión, por lo que debe ser utilizada con responsabilidad.

*El arma de fuego se utilizará únicamente en situaciones que amenacen la vida de la población, nuestros compañeros o de nuestra propia integridad, atendiendo a los principios de legalidad, necesidad y proporcionalidad.*

*Cuando su uso sea inevitable, prevalecerá en nuestro accionar el resguardo a la vida humana, asegurando reducir al mínimo los daños y lesiones producidos, garantizando asistencia y servicios médicos a las personas afectadas.*

20

### 3. *Disciplinada*

Disciplina es sinónimo de orden, carácter y perseverancia. Por el tipo de trabajo que realiza la policía, la disciplina en su accionar es un elemento fundamental para el éxito en todas sus operaciones.

La Policía Nacional es una institución disciplinada porque cumple a cabalidad con el ordenamiento jurídico, con los valores que configuran la doctrina y con las disposiciones que recibimos de nuestros superiores.

Esta disciplina surge de la formación policial que instruye y orienta al cumplimiento incondicional de nuestro trabajo. Sin embargo, siempre que se presente un dilema ético entre las órdenes que recibimos y nuestros principios, sabremos cuestionar la validez de dichas disposiciones.

El Policía no ejecutará una orden ilegítima, cuando:

- 1) Violente las disposiciones constitucionales y las leyes de la República.
- 2) Transgreda derechos garantizados en la Constitución.
- 3) Exceda los límites de la competencia o conduzca manifiestamente a la comisión de un hecho punible.
- 4) Sobrepase disposiciones que rigen para todos los funcionarios policiales, instituyendo un caso de abuso de autoridad.

Los miembros policiales tenemos la capacidad de distinguir el límite de la obediencia dentro del respeto a la Constitución y la Ley.

21

### 4. *Profesional*

La policía es una institución profesional porque imparte una formación superior a sus integrantes. Triunfa quien tiene el conocimiento de su lado.

La información permite generar y gestionar conocimiento. La formación teórico-profesional se complementa con el conocimiento de la realidad cotidiana de la ciudadanía y sus problemas. Esto permite a la policía generar respuestas con base a un proceso de inteligencia colectiva, con enfoque preventivo fundamentado en el principio reflexión-acción-reflexión.

Nuestro trabajo de servicio a la comunidad se realiza en dos niveles interdependientes cuando el libre goce de los derechos han sido vulnerados y las libertades conculcadas:

La utilización de conocimientos científicos y metodologías aplicadas a la seguridad integral y la protección interna para garantizar la paz y el pleno ejercicio de los derechos y libertades ciudadanas.

El manejo de saberes científicos y tecnológicos, aptitudes, destrezas y actitudes profesionales para la investigación y la acción efectiva, en colaboración con la Función Judicial.

El carácter profesional de la institución policial se relaciona con la excelencia y el grado de compromiso en el desempeño del trabajo que se realiza de manera objetiva, seria y responsable.

22

## 5. Jerarquizada

En una estructura jerárquica existe un orden escalonado que permita regular las relaciones de mando y subordinación, ofreciendo unidad y coherencia a toda la organización. La jerarquía al interior de la policía es una responsabilidad que surge del grado, la antigüedad y la calidad del desempeño profesional.

La policía ecuatoriana guía su actuación con base a la verticalidad del mando que viene desde el Presidente de la República, quien en su calidad de máxima autoridad en materia de seguridad ciudadana, traza el rumbo de la institución.

La jerarquía de la policía es el orden de precedencia de las escalas que la institución establece y que asignan atribuciones, responsabilidad y mando.

La autoridad del mando radica en su capacidad profesional, experiencia, apego a la justicia, responsabilidad social e institucional e integralidad como ser humano.

Los grados se respetan y obedecen, sin que esto implique la sumisión ciega a su mando.

El poder que otorgan las escalas de mando no debe ser usado de manera autoritaria, irracional y despótica.

23

## 6. Altamente especializada y técnica

Los procedimientos policiales tienen carácter técnico, en la medida que se realicen con un respaldo científico.

De ahí que la policía debe emplear la tecnología y la ciencia aplicada en los ámbitos para los cuales se especializa: protección interna, seguridad ciudadana, mantenimiento del orden público y la paz social, dentro de un contexto de protección de los derechos y garantías constitucionales.

Los ámbitos son abordados desde una técnica preventiva, basada en una doble intervención, disuasiva y reactiva, frente a la infracción.

En una sociedad globalizada se requiere una policía especializada y en permanente tecnificación, a fin de estar preparados para enfrentar los riesgos que atentan contra la seguridad interna, el orden público y la paz ciudadana.

24

## 7. Obediente y no deliberante

La obediencia se relaciona estrechamente con la jerarquía y la disciplina e implica en primer lugar, el sometimiento irrestricto al orden institucional de la República y el acatamiento a las disposiciones legales, judiciales y administrativas.

El carácter no deliberante hace referencia a la neutralidad política que debemos mantener como miembros de esta institución.

Empero, la obediencia tiene un carácter reflexivo, según la cual el subalterno puede discernir sobre la legitimidad de las disposiciones que reciba de sus superiores.

La legalidad está establecida en la Ley y su interpretación no le corresponde a la policía, no obstante está obligado a conocerla no solo por la presunción establecida en el Código Civil, sino por la naturaleza propia de su cargo.

### ¿Cuándo obedecer y cuándo no?

Es una tarea compleja el poder discernir hasta cuándo una orden debe ser cumplida a cabalidad y en qué momento se transforma en una arbitrariedad, una injusticia o ilegalidad. Es ahí donde entra la doctrina policial como un conjunto de valores y principios que orientan nuestro comportamiento ante los dilemas éticos que se presentan en el trabajo cotidiano o la vida privada.

Debemos tener presente que la obediencia a órdenes superiores no eximirá de responsabilidad civil o penal a quien las ejecute.

25

Una doctrina, en términos generales, se basa en principios, valores, tradiciones e ideas que orientan la conducta de una institución.

Su naturaleza es colectiva pues está constituida por una serie de conocimientos ordenados que residen en el imaginario de un grupo, dirige su actividad hacia un camino trazado y marca su identidad.

Por tanto, es un referente para el accionar de una institución orientando el comportamiento de cada uno de sus miembros.

Frente a un dilema ético, cuando en nuestro trabajo nos vemos enfrentados a conductas propias o ajenas que no resultan correctas, la doctrina será una guía para discernir.

Es fundamental que cada integrante de la policía conozca la doctrina institucional y la asuma como parte de sus más profundas convicciones.

El desafío es armonizar el cumplimiento de nuestra misión de brindar orden y seguridad, con el respeto de los principios y valores de nuestra doctrina.

## La Responsabilidad Ética y Social como fundamento de nuestra doctrina.

La sociedad espera mucho de la Policía Nacional y grandes son los desafíos que debe afrontar para garantizar una convivencia pacífica en el Siglo XXI.

Lo que hagamos o dejemos de hacer como policías, impacta significativamente en la vida de los habitantes y en el futuro de nuestra Nación.

La seguridad integral y el orden público, así como la protección de los derechos, libertades y garantías de la ciudadanía, son una responsabilidad directa de la policía y constituyen los pilares de una sociedad pacífica.

28

Es de nuestra misión institucional que surge la responsabilidad ética y social que tenemos frente a todos los habitantes.

Esta responsabilidad ética y social, constituye además el fundamento de nuestra doctrina policial, es el cimiento donde se sustentan los valores y principios que orientan nuestro accionar en el trabajo diario y en la vida cotidiana.

La doctrina de la policía ecuatoriana es el conjunto armónico y coherente de principios, normas, valores y tradiciones institucionales forjadas a través de la historia y sirven de fundamento a nuestra identidad.

Reflejan la mística y vocación de servicio en la que descansa nuestra cultura organizacional y orientan nuestro accionar hacia la protección del orden público, la seguridad ciudadana, los derechos y libertades de los ecuatorianos.

## *La doctrina policial, un sello que nos identifica*

Los policías aceptamos, practicamos y difundimos nuestra doctrina en cada acción de la vida profesional y personal.

Las decisiones que tomamos responden a un modo de hacer bien las cosas, conforme a los valores y principios que nos son inculcados en nuestra doctrina.

La prestación de los servicios de seguridad, orden público, convivencia pacífica y protección de los derechos y libertades de los ciudadanos constituyen el fundamento que guía nuestra conducta, configurando el sello que nos identifica:

***La doctrina policial.***

29

## ***Una doctrina para el Siglo XXI***

*Las buenas ideas no se improvisan, son el resultado de un trabajo colectivo basado en un proceso de generación de inteligencia estratégica.*

*La transferencia de experiencias, junto a la creatividad e innovación, constituyen los pilares para construir una doctrina visionaria, acorde a los retos del nuevo milenio.*

*En un mundo cada vez más complejo, donde los escenarios futuros son inciertos, la claridad en los conceptos resulta imprescindible para interiorizar los valores y principios que orientan nuestro accionar hacia el futuro.*

30

## ¿Qué son los Principios?

Los principios guardan una estrecha relación con la MORAL, que puede ser entendida como una serie de reglas y normas sociales basadas en la costumbre y relativas a lo bueno y lo malo, es decir, lo que uno debe o no debe hacer en sociedad.

Entonces, los principios son ese conjunto de normas de carácter moral que una sociedad acepta como válidos y que orientan el comportamiento de los individuos hacia lo que es considerado como bueno, cuya vulneración generaría el rechazo social.

**La mejor balanza para medir la moral es mirarnos frente al espejo y ver allí todos los días un ser humano honrado.**

## ¿Qué son los Valores?

Los valores se relacionan con la **ÉTICA**, que se refiere al carácter, hábito o modo de ser de una persona. La ética es una rama de la filosofía que estudia qué es lo moral y cómo se aplica en los distintos campos de la vida personal y social.

Así como la moral se apoya en los principios, la ética se fundamenta en los valores, que son apreciaciones personales de la bondad de los actos y que dependen de la conciencia libre de cada individuo.

Lo que distingue a ambos conceptos es el origen de su fundamento, en el caso de la Ética sería el "yo", la propia conciencia del individuo que le dice lo que está bien o mal; mientras que en el caso de **Moral** es toda la sociedad que configura principios con base a las costumbres, las que cambian según las generaciones, pero están allí siempre.

34

## Los principios y valores de nuestra doctrina policial

Cada institución establece los principios y valores que le son propios según su naturaleza y funciones, con el objetivo de conseguir el comportamiento que se espera de cada uno de sus miembros.

De acuerdo con nuestra misión de garantizar la seguridad ciudadana, el orden público y la protección de los derechos y garantías, la institución policial definió un conjunto de principios y valores que orientan nuestro accionar. Son la parte central de nuestra doctrina y, por lo tanto, tienen el carácter de obligatorios e irrenunciables para cada policía. Deben, además, ser enseñados, aprendidos y practicados por todos los miembros de nuestra institución.

No existe mejor doctrina que aquella que se predica con el ejemplo. Seamos un referente de trabajo para nuestros compañeros y para la ciudadanía, digno de ser imitado por su valor y sacrificio.

## PRINCIPIOS QUE LA INSTITUCIÓN POLICIAL EXIGE

### 1. La policía ecuatoriana respeta y cumple con los preceptos de la Constitución Política.

#### ¿De qué se trata este principio?

Corresponde a la Policía del Ecuador cumplir y hacer cumplir la Constitución. Nuestra institución hace efectivo el monopolio estatal del uso legítimo de la fuerza, pero enmarcada estrictamente en el respeto de la Constitución y de todo el ordenamiento jurídico que se deriva de ella.

35

## ¿Qué es el monopolio estatal del uso legítimo de la fuerza?

Es la condición necesaria para que el Estado, como entidad política, se mantenga. La policía y los militares son la fuerza legítima, delegada y permitida por la autoridad estatal electa de manera democrática, así:



## ¿Qué implica para nosotros, los policías?

Cumpliendo con nuestra misión de protección de los derechos constitucionales, cada policía debe estudiar y conocer la Constitución para defender su cumplimiento y garantizar su plena vigencia.

36

De tal manera que cuando un derecho sea o pueda ser vulnerado, cualquiera que este sea, debemos acudir a las garantías establecidas en la Constitución para asegurar su cumplimiento.

Todos los policías somos servidores públicos, por tanto estamos obligados a rendir cuentas a la ciudadanía, respecto de nuestros actos u omisiones en el cumplimiento de nuestro deber. Los miembros de la Policía Nacional están obligados a cumplir solo lo dispuesto por la Constitución y la Ley.

## ¿Qué es la Ley?

La Ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite. Código Civil Art.1

## 2. La policía ecuatoriana garantiza el orden público democrático

### ¿De qué se trata este principio?

Los pilares de la democracia se construyen sobre el orden público, que resulta del respeto a las normas básicas de convivencia, tanto por parte de las autoridades como por parte de la ciudadanía.

En una sociedad democrática no debe existir arbitrariedad, porque implica abuso de poder y la disminución del ejercicio de las garantías democráticas con la posible anulación de la participación ciudadana.

El ejercicio del poder público se debe dar en el marco del respeto al ordenamiento jurídico, cuyo cumplimiento generalizado es el sustento de la

democracia y de los derechos de participación política reconocidos en la Constitución.

El rol de la policía es la protección interna y el mantenimiento del orden público.

### ¿Qué implica para nosotros?

Que tenemos que velar por la seguridad para cumplir la Ley, defender el orden público, la seguridad ciudadana, el desarrollo nacional así como la paz social.

Esto implica asegurar el respeto al orden público para que la organización social esté basada en el consenso generalizado, el diálogo como mecanismo válido de gestión de conflictos, la transparencia en la información y el respeto de la voluntad de la mayoría.

Significa que tenemos que hacer que las órdenes de las autoridades estatales competentes se ejecuten en el marco de la Ley.

37

### **3. La policía ecuatoriana colabora decididamente en la construcción de la paz social**

#### **¿De qué se trata este principio?**

Ecuador es un territorio de paz.

Es deber del Estado asegurar que la vida de sus habitantes se desarrolle en paz. (Constitución Política de la República, Arts. 3 y 5).

Sin embargo, para que exista paz tiene que haber justicia y ésta requiere que condiciones deplorables como el atraso, la pobreza, el hambre, la ignorancia, la miseria y la explotación sean erradicadas.

La Policía Nacional debe asegurar una convivencia pacífica, a fin de aportar en la construcción de condiciones de vida dignas para todos los habitantes.

38

#### **¿Qué implica para nosotros?**

Los servidores policiales debemos proteger el libre ejercicio de los derechos de los ecuatorianos. Esta misión implica trabajar por el cumplimiento de todos los derechos reconocidos en la Constitución.

Cuando una escuela se cierra, cuando una persona enferma no es atendida, cuando un niño es maltratado, cuando un trabajador es explotado, se están generando condiciones de violencia, el caos, la injusticia y por lo tanto, la destrucción de la convivencia armónica.

Es ahí también cuando debemos actuar como garantes de los derechos ciudadanos y amigos de la comunidad.

Un policía debe reconocer cada derecho para protegerlo, y cada deber para garantizar su cumplimiento.

### **4. La policía ecuatoriana reconoce y respeta la diversidad cultural, poblacional y de cultos del país.**

#### **¿De qué se trata este principio?**

El Ecuador es un país intercultural y plurinacional. Además es un Estado laico.

Esta realidad se expresa en la diversidad lingüística, étnica, cultural de las comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas; los pueblos afroecuatoriano y montubio; y las comunas que forman parte del Estado.

La Policía Nacional reconoce esta diversidad y fundamenta su trabajo en el respeto a estas diferencias, sin transgredir el principio de igualdad entre todos los ciudadanos.

Asimismo, la Policía ecuatoriana es una entidad laica, en la que se respetan las creencias religiosas de sus miembros o su no creencia.

#### **¿Qué implica para nosotros?**

Que respetemos y hagamos respetar la identidad de todos.

Que debemos eliminar todo acto de racismo o discriminación en contra de quienes mantengan su lenguaje, costumbres, vestimentas, cosmovisión y tradiciones consideradas ancestrales.

Que debemos proteger las tradiciones ancestrales de esta población, sus formas de organización social y autogobierno, la conservación y manejo de sus tierras, el ejercicio de la autoridad, la protección de su patrimonio cultural y natural, el respeto a la justicia indígena, a más de otros derechos colectivos que estamos llamados a conocer, comprender y proteger.

39

Que debemos abstenernos de obligar a rendir culto a una determinada religión en el ámbito policial o fuera de éste y, que debemos respetar la libertad de credo.

### **5. La policía ecuatoriana trabaja activamente con la comunidad para garantizar la seguridad integral.**

#### *¿De qué se trata este principio?*

La seguridad integral requiere un conjunto de acciones coordinadas en prevención, protección, respuesta y sanción de órgano competente, para evitar los riesgos y amenazas que atenten contra la convivencia pacífica, la seguridad de la comunidad, la calidad de vida de la población y la realización del Buen Vivir.

La Policía Nacional promueve la participación activa de la comunidad en la protección de la seguridad integral, entendida como una construcción colectiva de la sociedad y no solo como un servicio prestado por el Estado del cual el ciudadano es únicamente un usuario

#### *¿Qué implica para nosotros?*

Debemos ser una policía cercana a la comunidad, a fin de motivar su participación activa en el resguardo y mantenimiento de la seguridad.

La ciudadanía apoyará con el cumplimiento de la Ley, sin que esto implique que deba armarse para reemplazar a la policía o hacer justicia por su propia mano, pero su participación activa apoyará en las tareas necesarias para la construcción de la paz ciudadana.

Una policía cercana a la comunidad debe articular con la ciudadanía para la efectiva vigencia de las políticas públicas planificadas y asegurar el respeto a la Ley en su ejecución.

40

SER POLICÍA ES NUESTRO TRABAJO,  
SERVIRTE, NUESTRA VOCACIÓN.



Ministerio  
del Interior

### **3. Propuesta metodológica para implementar el cambio organizacional en la Policía Nacional del Ecuador, basado en la calidad total, estrategia y alineamiento del capital humano**



**INSTITUTO VECES ESTUDIOS NACIONALES**

I DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR, BASADO EN LA CALIDAD TOTAL, ESTRATEGIA Y ALINEAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO**

**AUTOR:**

**ING. OSWALDO NICOLAY ZAPATA PAZMÑO  
CAPITÁN DE POLICIA**

**QUITO-ECUADOR  
2008**



mayor eficacia y calidad de servicio; el uso del término profesionalización, se adopta en todos los casos sin un acuerdo previo sobre si la Policía es realmente una profesión, una ocupación o simplemente una Institución del Estado. Analizar esta realidad implica diferenciar tres ámbitos interrelacionados con sus propias dinámicas estructurales: la policía como función, la policía como profesión y la policía como organización profesional, con el fin de estructurar el modelo de funcionamiento que responda mejor a las expectativas sociales actuales.

La Policía Nacional forma parte de la Fuerza Pública y su misión esta consagrada en el artículo 183 de la Constitución Política de la República del Ecuador, nace como una organización muy cerrada sobre sí misma, su sistema organizacional jerarquizado e inflexible se basa generalmente en una aparente incongruencia al delegar el máximo poder coercitivo y decisorio en los funcionarios que ostentan el más bajo nivel administrativo y laboral, lo que significa que un policía puede tomar decisiones que pueden afectar esferas humanas importantísimas como la libertad, la intromisión en la esfera más íntima y privada, la coacción física e incluso la propia vida. Este altísimo poder es ejercido por personas a las que se exige un nivel cultural relativamente bajo y, actitudes y conductas nobles, generando un gran impacto en la cultura organizacional y en el clima laboral de la Institución Policial que condiciona su imagen frente a la comunidad.

A lo largo de la historia, la Institución Policial ha ido variando su modelo organizativo, objetivos y actividades, para adaptarse a la realidad social de cada momento, su sistema organizacional se ha basado en el modelo tradicional, el burocrático o militarizado, el profesional, y últimamente en el comunitario. Sin embargo, ninguno de los modelos anteriores ha podido responder por sí mismos a las complejas demandas e intereses antagónicos que comportan las sociedades modernas, sociedades donde se producen infinidad de contradicciones y conflictos sociales que inevitablemente confluyen en la Policía, que por las propias



está constantemente recibiendo las consecuencias de esas contradicciones y conflictos.

Una de las principales causas de esta falta de adaptación a las demandas sociales, es el hecho de que las autoridades policiales abordan la función policial como un servicio meramente tradicional, cultural y de experiencias de sus funcionarios, mientras que en la realidad se trata de todo un proceso organizacional que condiciona sus objetivos estratégicos a su naturaleza represiva, como consecuencia de su constante utilización por parte de los gobiernos para resolver violentamente los conflictos sociales. Por ello, el servicio policial se encuentra frecuentemente cuestionado y se le exige la elevación del nivel de calidad de su servicio, el perfecto conocimiento de las herramientas empleadas y una participación cada vez más decidida en la selección, formación y promoción de sus nuevos integrantes.

Estas experiencias han llevado a la búsqueda de un nuevo y alternativo modelo organizacional, que no recurra casi con exclusividad a la modificación de las normas legales vigentes, y/o a la renovación de los jefes policiales, sino que agrupe las ventajas que aportaron en un momento dado los anteriores modelos y busque el equilibrio mediante una organización flexible e integrada, donde su esencia este en proyectar a la Policía Nacional como una organización conformada por profesionales y técnicos especializados en seguridad, con una misma doctrina, conocimientos y objetivos estratégicos, aunque encuadrados en distintas especializaciones, pero interrelacionados como parte de un mismo sistema integral de seguridad.

Por lo tanto, la Policía Nacional no puede ser sólo del Estado y de la Ley, pero tampoco únicamente de la comunidad en la que presta sus servicios, la función policial debe ser desarrollada por funcionarios estatales honestos, bien remunerados y correctamente adiestrados para comprender y aplicar aquellas reglas generales, abstractas e imparciales necesarias para mantener la vida en



prevención de situaciones de riesgo y la libertad con la ayuda y la colaboración de todos los habitantes.

En definitiva, esta monografía presenta la evaluación de una policía democrática, concebida fundamentalmente desde dos puntos de vista, primero como una organización social que tiene como objetivo estratégico el mantenimiento del orden público y la seguridad ciudadana, y segundo considerado el clima laboral en que sus miembros desarrollan sus actividades policiales, con el propósito de delinear una conducta organizacional para alcanzar la eficacia y eficiencia del servicio de seguridad ciudadana y perfeccionar la convivencia entre la comunidad y su policía, pues bien, si el policía da ese gran salto para obtener el respaldo mediante el respeto emanado de su comunidad, los difíciles asuntos de la lucha contra la delincuencia común y organizada, se contraerán, porque tendrá el respaldo y la cooperación del vecino que como ciudadano pasa a ser de un agente pasivo-reactivo a un agente proactivo, es decir que en la medida que el binomio policía-comunidad actúen de la mano, los esfuerzos policiales tendrán un frente menos complicado, con un menor número de agresores, menores faltas y delitos, por ende menor índice delincencial, insumos significativos para el progreso y desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

## **1. DIAGNOSTICO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA POLICIA NACIONAL.**

### **1.1. Naturaleza de la función policial en el Estado Ecuatoriano.**

Una de las características irrenunciables de todo Estado consiste en ostentar el monopolio legítimo de la coacción como algo indispensable si se quiere preservar el orden público y la paz social, es por ello que se necesitan diversos instrumentos jurídicos para canalizar las actuaciones de los poderes públicos y garantizar el desarrollo del hombre en sus posibilidades creadoras. En este sentido, la Policía se constituye, en un estamento indispensable para la salvaguarda de la seguridad pública y convivencia



a, la tranquilidad, como elemento necesario para desarrollar cualquier actividad humana, se vería amenazada a cada momento.

En un Estado moderno, la Policía es el primer elemento objetivo de justicia, paz y tranquilidad, sometida a los principios del régimen de Derecho. Por esta razón, la naturaleza de la función policial debe ser analizada y estudiada como la ciencia de policía, que comprenda su esencia institucional y estructural, su origen, evolución, componentes funcionales, orgánicos y culturales, relaciones y fines.

Por otra parte, se hace preciso definir lo que significa policía para diferenciar claramente cada uno de los aspectos que componen la naturaleza de su función. Así, la concepción etimológica determina que el término policía procede del griego *Politeia*, y se refiere al orden y buena disposición entre todos los miembros de una colectividad en este caso de la *Polis* o ciudad<sup>1</sup>. La concepción operativa determina que el término policía se refiere genéricamente al mantenimiento del orden determinado y preestablecido en una sociedad.

En cambio, filósofos sobresalientes como Sócrates al referirse a la Policía, decía: La policía es el alma de la ciudad que obra los mismos efectos que el sentimiento en el hombre, quien arregla todo, quien hace o procura toda la felicidad a los ciudadanos y quienes separan y alejan de su sociedad los males y calamidades más temibles. Aristóteles con su concepción propia sobre la Policía, decía: Policía es buen orden, gobierno de la ciudad, apoyo del pueblo, el primero y más grande de todos los bienes. Y, Platón, definió a la policía como la vida, arreglo y ley que mantiene la ciudad<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Edison Garcés Pozo, *Policía y Poder de Policía*, pág. 16

<sup>2</sup> Edison Garcés Pozo, *Policía y Poder de Policía*, pág. 15



Gráfico No.- 1: Organismos que conforman la Policía Nacional

Esta estructura organizacional se fundamenta en los principios de la administración burocrática, que implementada como un sistema vertical, rígida, obsoleta y preponderantemente negada hacia todo avance tecnológico, ha develado la incapacidad de absorción y adaptación en su forma de relación con los ciudadanos, conminando a la Policía Nacional a mantener un esquema de administración, basado en cinco características:

1. **Disciplina:** Sistema formal de reglas o lineamientos formales para el comportamiento de los miembros de la institución, garantiza la



do subjetivo de las personas y la realidad objetiva de la institución. Esto requerirá tiempo, confianza y voluntad de cambio.

## 2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL.

### 2.1. Cultura organizacional.

Hablar de cultura necesariamente se refiere al ser humano y el estudio de este debe ser abordado siguiendo una perspectiva dual: por un lado el punto de vista de la filogénesis y por el otro el punto de vista de la ontogénesis.

Desde el punto de vista de la filogénesis, exige que nos interroguemos sobre el problema del origen del hombre, que identifiquemos cuáles han sido las grandes etapas de la evolución del mundo viviente y las condiciones que han facilitado la aparición y el desarrollo de la especie humana. Mientras que la ontogénesis comprende el estudio del desarrollo del individuo desde el óvulo fecundado hasta el estado adulto<sup>5</sup>.

De esta manera el conocimiento de los elementos esenciales de la embriología y del desarrollo neurobiológico del niño permitirán establecer un vínculo entre la filogénesis y la ontogénesis, conocimiento indispensable para el estudio de las dimensiones psicológicas y sociales de la cultura organizacional.

La cultura organizacional define el vínculo entre el hombre y los procesos, como un espacio que permite intervenir y transformar la tarea en desafío para ser ejecutada por elección. Con esa base, resulta interesante observar a la organización como un ser, ya que al igual que una persona, el Ser Organizacional tiene diversos sistemas que determinan el estado de la salud organizacional. Cada una de las áreas estratégicas de la organización

<sup>5</sup> Humanismo sin credo, <http://blogs.periodistadigital.com/humanismo.php/2007/05/25/p95616>.



el comportamiento físico, mental y emocional del talento humano policial, sumado al tiempo que invierte en el ejercicio de sus funciones, son los factores claves de éxito para integrar y sincronizar el comportamiento individual de cada policía con los objetivos estratégicos de la institución policial, lo que origina la relación necesidad - motivación. Por tal razón, primero se debe identificar las carencias que se deben llenar o los desequilibrios que se deben corregir, antes de aplicar cualquier modelo de satisfacción y rendimiento organizacional, enfocándose en las necesidades laborales de sus miembros como plantea el siguiente proceso.



Gráfico No.- 47: Ciclo para la identificación de necesidades policiales

Este proceso apoyará la construcción del clima laboral policial y la inercia de este, con un alto grado de motivación, a fin de propiciar el ambiente adecuado para orientar las habilidades, actitudes y valores de todos los policías en pos de desarrollar su máximo potencial humano hacia el alto desempeño institucional. O, expresado en otras palabras: si el policía está motivado y satisfecho en términos laborales, adoptará actitudes racionales, proactivas y positivas ante la naturaleza de la función policial, lo cual conllevará mayor productividad .



La encuesta buscó sondear la opinión de la población sobre la actuación de la policía comunitaria en cuatro aspectos generales: la imagen pública, el sentimiento de inseguridad, la confianza en la policía y las medidas preventivas adoptadas por la población.

En el primer ítem, los resultados apuntaron a un mejoramiento de la imagen de los policías comunitarios en lo tocante al trato con la población: el 56,9% de los entrevistados opinó que la policía comunitaria era más educada, y el 56% opinó que era más receptiva. Inversamente, sólo un 0,6% opinó que es más violenta y más corrupta que la policía tradicional. Dentro de esos resultados, lo único sorprendente es que sólo el 14% de las personas opinaron que la policía comunitaria era más eficiente en su trabajo, contra un 34% que opinó lo contrario. Ello indicaría, según Khan, que en la población aún prevalece la percepción de que los medios violentos son más eficaces en el combate contra el crimen.

En lo tocante al sentimiento de inseguridad de la población, la encuesta subrayó el carácter subjetivo del problema. Esta inseguridad subjetiva constituye un aspecto importante a ser considerado por las políticas de seguridad pública, puesto que el temor de las personas es en gran medida generado por la percepción de que el tipo de protección que reciben en el espacio público es ineficaz o insuficiente.

El 24,6% de los entrevistados, contestó que "se sienten muy inseguros" caminando solos al atardecer en los barrios donde no hay policía comunitaria. Ese porcentaje cayó al 18,7% entre los residentes de barrios donde existe policía comunitaria y ese hecho es conocido por los residentes. Sin embargo, en barrios donde hay policía comunitaria pero eso es desconocido por la población, el porcentaje de personas que "se sienten muy inseguras" se eleva nuevamente a un 24,1%. Con eso queda claro que el conocimiento del programa de policía comunitaria unido a su actuación, son causantes de una reducción en el sentimiento de inseguridad de las personas.

Sin embargo, las opiniones referentes a la confianza en la policía y el registro de crímenes, revelaron resultados muy distintos de los anteriores: la presencia de la policía comunitaria prácticamente no trajo efectos positivos en el porcentaje de denuncia de los delitos sufridos por la población. Una de las conclusiones, es que la policía sigue desacreditada en términos de su eficiencia y rapidez en responder a las llamadas de la población y solucionar crímenes. Según Kahn, existe otro factor que, quizás, explique ese resultado: en Brasil, la mayoría de las denuncias son hechas en las comisarías de la policía civil. Como la estrategia de policía comunitaria ha sido puesta en marcha por la policía militar, no ha influido en la visión que tienen los ciudadanos respecto de la policía investigativa civil. Por otro lado, la experiencia de policía comunitaria es aún reciente, y como cualquier reforma estructural, requiere de un cambio de mentalidad y actitudes, sólo posible con el transcurso de un largo proceso.

*El conocimiento del Programa de Policía Comunitaria redujo la inseguridad subjetiva de las personas.*

#### ■ Conclusiones: desafíos al programa y metas a largo plazo

Los proyectos pilotos de policía comunitaria están creando canales de comunicación horizontales entre la ciudadanía y la policía, posibilitando la adopción de medidas preventivas contra el delito.

Actualmente, son 14 los estados brasileños que han adoptado algún tipo de patrullaje comunitario, lo que refleja un consenso emergente en torno a la necesidad de cambiar la forma de pensar y proteger la seguridad pública, que pone énfasis en estrategias preventivas del crimen en lugar del convencional empleo de la fuerza.

Desde su lanzamiento hasta mayo de 2000, en São Paulo habían sido instaladas 241 Bases Comunitarias de Seguridad: 44 en la capital,

39 en la región metropolitana y 158 en el interior. Se estima que cerca de 16 mil oficiales de la Policía Militar participaron en cursos y entrenamiento sobre policía comunitaria.

Entre los obstáculos que enfrenta el proyecto están dos viejos y conocidos fantasmas. En primer lugar, la precariedad de los recursos públicos, expresada, en este caso, en oficiales de policía mal pagados y mal entrenados. En segundo término, una cultura democrática débil que facilita el uso de las políticas públicas para fines propagandísticos, más que como instrumento real de reforma. Pese a esos obstáculos, la experiencia de la policía comunitaria en São Paulo ha sido positiva en los resultados hasta ahora evaluados.

## Gestión, trabajo policial y participación comunitaria en Belo Horizonte.

Claudio Beato, Elenice de Souza y Paula Soares \*\* Claudio Beato, Profesor del Departamento de Sociología y Director del Centro de Estudios de la Criminalidad y Seguridad Pública de la Universidad Federal de Minas Gerais. Elenice de Souza y Paola Soares, Investigadoras del Centro de Estudios de la Criminalidad y Seguridad Pública de la misma Universidad.

■ El Proyecto Mapa El Proyecto MAPA de Belo Horizonte cuenta con el financiamiento de la Fundación Ford, y consiste en un trabajo conjunto realizado por el CRISP (Centro de Estudios de la Criminalidad y Seguridad Pública) y el Comando de Policía de la Capital (CPC) de la Policía Militar de Minas Gerais. El proyecto, a su vez, es parte de un programa que está desarrollando la CPC: la Policía de Resultados. Se trata de introducir nuevas técnicas de gerenciamiento de las actividades policiales mediante la descentralización de la planificación de operaciones, y a través de la introducción de mecanismos de análisis y evaluación de resultados. Para ello, la ciudad de Belo Horizonte fue dividida en 25 áreas de policiamiento (Compañías), que pasan a ser la responsabilidad de los capitanes encargados de cada Compañía.

El proyecto MAPA consiste en la utilización intensiva de informaciones provenientes de los casos registrados por la Policía Militar de Minas Gerais (PMMG) con fines de planificación operacional, para el desarrollo de programas y proyectos de control de la criminalidad y de participación de la comunidad. El proyecto se divide en dos etapas: la primera consistió en la organización de bases de datos que puedan ser usado de forma geo-referenciada, y el entrenamiento de analistas del delito. Luego, se realizaron cursos de policía comunitaria para líderes comunitarios y policías.

Se desarrollaron dos maneras de utilizar la información: (a) el geoprocesamiento de casos y, (b) el análisis estadístico de los delitos. Los análisis preliminares son hechos por el Departamento de Estadísticas del CPC que pasó a funcionar, en la práctica, como una unidad de análisis del delito. Cada seis meses, se entrega a los jefes de policía y a los presidentes de los consejos comunitarios de seguridad de cada una de las 25 sub áreas de policiamiento, un diagnóstico estadístico de ocurrencias de delitos violentos en cada área, indicando los delitos más comunes en cada una de ellas, y su distribución espacial al interior de dicho territorio.

**busca determinar cuáles son los delitos de mayor ocurrencia, en qué barrios están concentrados, y en qué horarios, días de la semana y meses del año**

El diagnóstico estadístico busca determinar cuáles son los delitos de mayor ocurrencia, en qué barrios están concentrados, y en qué horarios, días de la semana y meses del año. A continuación, los delitos más comunes en cada área son representados puntualmente en un mapa de la región, permitiendo la identificación de "ejes" y "manchas" de criminalidad. En base a estas informaciones, los capitanes de cada Compañía deben planificar su trabajo operacional para los meses siguientes, estableciendo metas de desempeño a conseguir durante ese período. Dicha planificación se hace de manera conjunta con las comunidades locales a través de los Consejos Comunitarios de Seguridad Pública.

■ **Las Experiencias Previas en Policía Comunitaria** En Belo Horizonte, capital del estado brasileño de Minas Gerais, las primeras experiencias de Policía Comunitaria surgieron en 1993. Algunos factores, como la necesidad de fuentes alternativas de recursos dada la baja inversión en políticas de seguridad pública, terminaron conduciendo a una concepción utilitaria de la policía comunitaria, como mero conducto para hacer fluir recursos hacia la policía. Esto tuvo implicaciones perversas en la aplicación del modelo, dividiendo a los miembros de la propia organización policial y al conjunto de la sociedad, dañando además su credibilidad y los resultados obtenidos en la disminución del delito.

Un reciente estudio (Souza, 1999<sup>13</sup>) de evaluación de la experiencia de policía comunitaria que se iniciara en 1993, apuntó hacia algunos elementos que dificultaron la implementación de dicho Programa. Entre ellos, citamos:

- *Enfasis en el trabajo logístico conjunto con las comunidades, en detrimento del trabajo policial orientado a la solución de problemas de seguridad;*
- *Falta de preparación de los policías y dependencia de un estilo personalista de liderazgo por parte de algunos oficiales de policía;*
- *Resistencia de los policías a la policía comunitaria;*
- *Resistencia al control externo, dada la tradición corporativista y la cultura militar de la organización policial;*
- *Carencia de cambios en la estructura organizacional;*
- *Falta de unanimidad de la jefatura en cuanto a la importancia de la policía comunitaria;*
- *Falta de indicadores de evaluación;*
- *Aislamiento del programa de policía comunitaria dentro de la organización policial;*
- *Resistencia de la población a participar en el programa;*
- *Dificultades de la comunidad para organizarse y participar.*

Esa primera experiencia de policía comunitaria, de 1993 a 1999, no logró el objetivo de aumentar la confianza y la credibilidad pública en la policía para garantizar la seguridad mediante la prevención y disminución del delito.

Con la prohibición del financiamiento otorgado por los vecinos a la Policía Militar, producto de una decisión del Tribunal de Cuentas estadual, del cambio del mando policial en particular a nivel de la Jefatura de Policía de la Capital de la Policía Militar de Minas Gerais, y con la introducción del concepto de Policía de Resultados, la filosofía de la Policía Comunitaria es readaptada. Es así que surge un nuevo estilo de dirección que combina la autonomía de las unidades básicas de policía, las compañías, la generación y procesamiento de informaciones georeferenciadas, además de la creación de los Consejos Comunitarios de Seguridad. Esos Consejos creados por la Policía Militar funcionan como eficaces instrumentos de evaluación de la eficacia del servicio que otorga la policía a la población. Cada una de las 25 Compañías de policía, distribuidas por la ciudad de Belo Horizonte, cuenta con un consejo de ese tipo que colabora en la planificación de sus acciones y en el establecimiento de las prioridades de acción policial. A diferencia de lo ocurrido con la Policía Comunitaria en los años 90, la Policía de Resultados da origen a una innovación, al adoptar como metodología de trabajo una estrategia orientada a la solución de problemas. Ésta parte por identificar y analizar problemas que generan delitos, violencia o transgresiones del orden, para posteriormente formular respuestas que puedan ser evaluadas. En este sentido se sigue el método desarrollado por el profesor Herman Goldstein a finales de la década de 1970 en Estados Unidos.

Como se trata de un proceso que aún está en sus inicios, resulta difícil realizar una evaluación conclusiva de sus resultados. Lo que se puede observar preliminarmente es que los 25 consejos tienen un desempeño bastante diferente, que varía en función del estilo de los líderes comunitarios, de los policías a cargo del proceso, de las características socioeconómicas locales y del tipo de delitos que ocurren en esos lugares. A continuación y a manera de ilustrar estos cambios, se describirá la experiencia de uno de los consejos responsables por la seguridad del centro de la ciudad.

*En un proceso que aún está en sus inicios, resulta difícil realizar una evaluación conclusiva de sus resultados*

<sup>13</sup> Souza, Elenice, *Policía Comunitaria em Belo Horizonte, Avaliação e Perspectivas de um Programa de Segurança Pública*, UFMG, Belo Horizonte, Minas Gerais.

■ **La Policía Comunitaria en Centros Comerciales** Se consideraron tres características para escoger a este CONSEP como ejemplo para este artículo. La primera de ellas, dice respecto al hecho de que este CONSEP abarca un área central de Belo Horizonte, donde circulan las líneas de ómnibus metropolitano y el metro, concentrando también los comercios tradicionales de la ciudad: el mercado central, la Galería del Ouvidor, tiendas, bancos, hoteles y barrios residenciales. Es decir, un área de fuerte dinamismo urbano, pero donde se perciben pocos contactos entre las personas. La población flotante usa el centro para los más variados fines, pero siempre exhiben recelo a comunicarse con otros peatones: se trata de un área predominantemente comercial, y donde existe la mayor concentración de mendigos y niños de la calle. Los habitantes del centro viven en edificios con más de ciento veinte departamentos, estableciendo poco vínculo entre los vecinos, y los locatarios comerciales se preocupan sólo de su propio local, lo que también ha favorecido el predominio de escasa interacción entre las personas.

La segunda característica dice relación con que esta área está sufriendo claras pérdidas debido a la violencia y la consecuente desvalorización de los inmuebles. Los locatarios ven disminuidas sus ganancias, en la medida que las personas optan por comprar en centros comerciales, debido a que exhiben una mayor seguridad.

La tercera característica es el hecho de que podemos tomar este CONSEP como un ejemplo exitoso de participación de la población. Para ello, el Comandante de Policía elaboró un documento que contenía los proyectos y programas que buscaban atender las diversas necesidades de seguridad local. Un área mayor fue subdividida en 15 sub áreas y cada una de ellas fue representada por un miembro de la comunidad y por un sargento responsable del área, que se reúnen periódicamente.

A través del geoprocesamiento fue posible identificar las áreas (hot spots) que necesitaban de medidas más urgentes. La Plaza de la estación, debido a que presentaba elevadas tasas de delitos contra la propiedad fue escogida como un proyecto inicial de intervención de CONSEP.

Se tomaron varias medidas en esta plaza, como el empadronamiento de los trabajadores de la calle junto a la prefectura y el mejoramiento de la iluminación pública y del servicio de limpieza urbana.

Junto a eso, el CONSEP del centro instaló un puesto de Observación y de Vigilancia, el cual se convirtió en un lugar de referencia para que la población formulara quejas y pidiera servicio policial, aliviando la sobrecarga de llamadas de urgencia hechas al sistema 190.

Uno de los resultados alcanzados fue la revitalización de la plaza de la estación. Sin embargo, al analizar las estadísticas agregadas para toda el área, resulta sorprendente que hayan aumentado las denuncias por delitos. Esto podría estar demostrando un aumento de la criminalidad, pero también un incremento de la confianza de la población en el servicio policial, expresado en el hecho de que las personas realizan más denuncias y quejas.

De cualquier manera, más que un impacto en las tasas agregadas, la policía comunitaria parece estar logrando un incremento de la interacción entre policía y comunidad, además de un aparente aumento de la confianza mutua.

## *Policía, Sociedad y Estado: Modernización y Reforma Policial en América del Sur.*

*Centro de Estudios para el Desarrollo, Santiago de Chile, 2001.*

El día 14 de junio del presente a las 18:30 hrs., se lanzó en el Centro de Estudios para el Desarrollo (CED) el libro *Policía, Sociedad y Estado: Modernización y Reforma Policial en América del Sur*, de los editores Hugo Frühling y Azun Candina. Presentaron la publicación el Subsecretario del Interior, Sr. Jorge Burgos, y el Director del Programa Político del Instituto Libertad y Desarrollo, Sr. Eugenio Guzmán.

■ La importancia de la difusión de los estudios policiales Este libro intenta responder a la carencias de estudios que existe respecto de las instituciones policiales en América del Sur y de las estrategias que éstas utilizan en el control del delito. La presente publicación contribuye en este campo, entregando una compilación de investigaciones sobre el desarrollo de nuevos métodos de gestión policial, control de la violencia y la corrupción policiales, programas comunitarios de prevención y reformas legales emprendidas en las instituciones policiales latinoamericanas, y particularmente en los casos de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Perú.

Los trabajos de Nubia Urueña sobre la corrupción policial en Colombia, el de Ignacio Cano sobre el uso de la fuerza letal en Río de Janeiro, el trabajo de Claudio Beato sobre la acción y las estrategia policiales en Minas Gerais, y el trabajo de campo de Gino Costa y Eduardo Castillo Claudett sobre una comisaría limeña, constituyen un aporte a la investigación cuantitativa y cualitativa sobre los problemas reales y específicos que enfrentan las instituciones policiales latinoamericanas en situaciones tan conflictivas como la violencia, la corrupción y la represión del delito. Asimismo, el estudio de Hugo Frühling sobre las estrategias policiales frente a la inseguridad ciudadana en Chile y el de Luis Sandoval sobre la prevención local de la delincuencia en Santiago de Chile, ahondan desde otra perspectiva - la de la mirada gubernamental e institucional - el amplio tema de la (in)seguridad y sus respuestas en la actualidad. Por último, los trabajos referidos a Argentina sobre las detenciones por averiguación de identidad y los mecanismos de control interno y las iniciativas de reforma en las policías argentinas, dan cuenta del abuso de facultades policiales y de los obstáculos enfrentados por las reformas aprobadas legalmente al ponerse en práctica en una realidad policial, política y social determinada.



*Panelistas participantes.*

Todas estas investigaciones corresponden a la labor de estudio, debate y difusión de las reformas policiales democráticas realizada por el Área de Seguridad Ciudadana del CED, y específicamente por el Proyecto Policía y Sociedad Democrática. Dicho proyecto, de corte regional, ha contado con la colaboración del Instituto de Defensa Legal, de Lima, Perú; del Centro de Estudios Legales y Sociales, de Buenos Aires, Argentina; de Viva Rio, de Río de Janeiro, Brasil, y con el auspicio de la Fundación Ford.

---

## *Conferencia Internacional Measuring Police Performance with Civilian Surveys: Methods and Results*

---

*8 al 10 de junio de 2001, San Petersburgo, Rusia.*

Con el apoyo de la Fundación Ford y la participación de la Universidad Estatal y el Instituto de Sociología RAN, de San Petersburgo, el Vera Institute of Justice, de Nueva York, y Citizens' Watch, se realizó en San Petersburgo una conferencia internacional sobre evaluación del desempeño policial a través de encuestas realizadas a la ciudadanía.

A esta reunión se invitó a académicos, especialistas y oficiales de policía de Norte y Sudamérica (Estados Unidos, Brasil y Chile), de Asia (China e India), de África (Kenia y Nigeria) y de Europa Occidental y Oriental (Finlandia, Alemania, Gran Bretaña, Polonia y Rusia) a conocer distintas experiencias en el uso de encuestas que evalúan, a partir de la opinión ciudadana, la conducta y el desempeño de los funcionarios policiales. Se aprovechó la reunión para discutir cómo este tipo de trabajo puede ser utilizado por las instituciones policiales para evaluar el impacto de reformas de estrategias que se encuentren en curso.

La participación de la delegación chilena, organizada por el Centro de Estudios para el Desarrollo, comprendía al Coordinador del Área de Seguridad Ciudadana de dicho Centro, Hugo Frühling E., y al Coronel Félix Zúñiga Acevedo, Director Subrogante de la Dirección de Planificación y Desarrollo de Carabineros de Chile.

## **5. Policía Comunitaria y cambio institucional en el Ecuador**

**Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales  
FLACSO Sede Ecuador**



**PROGRAMA DE GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS  
Promoción 2003-2005**

**Tesis de Maestría en Políticas Sociales con Mención en Gestión del  
Desarrollo**

### **Policía Comunitaria y Cambio Institucional en el Ecuador**

**Autor:**  
Daniel Pontón C.

**Director de tesis:**  
Jorge Núñez Vega

**Lectores de tesis:**  
Lucía Dammert  
Fredy Rivera

Quito, noviembre de 2008

### Resumen

El presente trabajo realiza una evaluación del funcionamiento del Programa de Policía Comunitaria dentro del Plan de Modernización de la Policía Nacional del Ecuador empezado en el año de 2004 y complementado en el año de 2008. De esta forma, por medio de la utilización de las teorías neoinstitucionales, se intenta encontrar cuáles son los mecanismos institucionales restrictivos (tanto formales como informales) que la Policía Nacional del Ecuador presenta para un desempeño eficaz del Programa de Policía Comunitaria. Para esto se hace un análisis en dos aspectos fundamentales para el cambio institucional de la Policía Nacional: la desconcentración y el manejo de personal. El objetivo final es demostrar que pese a la importancia que ha tomado la Policía Comunitaria de cara a esta pretendida renovación institucional que busca establecer mejoras en la relación policía comunidad para un mejor control de la criminalidad y la inseguridad; la arquitectura institucional de la Policía Nacional actualmente es poco favorable y hasta cierto punto antagónica para un buen desempeño de un modelo de Policía Comunitaria. Esta tesis busca ser un aporte crítico y constructivo desde el punto de vista institucional a la Policía Nacional, en un momento donde la inseguridad ciudadana se ha convertido en uno de los aspectos más debatidos y controversiales en la opinión pública.

La realización de esta tesis fue hecha en el periodo de trabajo de la Asamblea Constituyente para la elaboración de la nueva Constitución Política del Ecuador. A medida que ha evolucionado este trabajo se fueron aclarando ciertos panoramas inciertos en un principio, en lo que tiene que ver el rol y labor de la Policía en la nueva Constitución; para lo cual se establecen notas aclaratorias a lo largo del documento. No obstante, las críticas y referencias legales que se toma en este trabajo son hechas en base a lo prescrito en la Constitución Política de 1998 y las consecuentes leyes específicas de la Policía Nacional del mismo año como la Ley Orgánica, Ley de Personal, entre otras. El desafío legislativo del nuevo Congreso (actual Asamblea) son enormes de cara a darle una nueva institucionalidad orgánica y de personal a la Policía Nacional que se adapte a las nuevas dinámicas actuales del manejo de la seguridad pública y ciudadana. Actualmente a noviembre de 2008 el modelo orgánico de la Policía Nacional sigue estando regido por las Ley Orgánica y de Personal (y sus respectivos reglamentos) de 1998.

## INTRODUCCIÓN

En el mes de febrero del año 2007, a pocos días de haberse posesionado en el poder, el Presidente Rafael Correa, como demostración de una nueva voluntad y responsabilidad política en el manejo de la seguridad pública y ciudadana en el Ecuador, formó la Comisión Modernizadora de la Policía Nacional del Ecuador con el fin de establecer un marco de propuestas que sirvan como punto de referencia para una futura modernización de esta institución. Esta decisión tomó mayor fuerza en octubre de 2007 cuando por decisión del propio Presidente de la República se declaró el Estado de Emergencia de la institución policial y se resolvió asignar 320 millones de dólares (desembolsable en varias fases en los siguientes tres años)<sup>1</sup> para el equipamiento y modernización de la Policía Nacional.

La voluntad política de este nuevo gobierno parece ser, sin lugar a dudas, una decisión sin parangón en la nueva era democrática. En efecto, las propuestas, intentos y debates en Ecuador respecto a la modernización<sup>2</sup> y/o reforma de la Policía Nacional han sido prácticamente inexistentes y poco entendidos en su verdadera y real importancia, pese a que en este país, en los últimos 27 años, existe un marcado ímpetu reformista y modernizador de la estructura del Estado por parte de los gobiernos de turno que ha copado en gran medida la agenda política y opinión pública como respuesta a las recurrentes crisis sociales, políticas y económicas (Pontón, 2007).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Esta entrega es de carácter extraordinaria a los recursos asignados a la institución policial en el Presupuesto General del Estado que en el año 2007 ascendieron a 517 millones de dólares. El plan de desembolsos consistió a la entrega de 60 millones de dólares iniciales y lo restante en varias fases. Hasta enero de 2008 se había ya hecho la entrega de los primeros 35 millones de dólares de los cuales 8 millones fueron destinados a Policía Comunitaria. En marzo de 2008 el tiempo de entrega de los 300 millones de dólares se redujo a 2 años.

<sup>2</sup> Si bien en el año 2004 se lanzó un Plan de Modernización de la Policía Nacional denominado Siglo XXI, este careció de apoyo económico, según ciertos entendidos, para que se ejecute en un 100%. La decisión del Presidente Correa puede entenderse más bien como la de complementariedad a este plan inicial que se concreta con la asignación de 320 millones de dólares.

<sup>3</sup> Recién en el año 2004 la Policía Nacional, bajo iniciativa propia, lanzó el Plan de Modernización de la Policía Nacional del Ecuador siglo XXI, donde se incluía varios ejes programáticos de modernización de la organización y funcionamiento del trabajo policial. Sin embargo, según Carlos Calahorrano (Ex

## Capítulo I

### ELEMENTOS CONCEPTUALES

La nueva teoría de las instituciones ha sido una corriente de pensamiento muy utilizada en el mundo anglosajón de los años 90' para entender los procesos sociales y su interacción con el campo institucional; sin embargo, se ha realizado muy pocos esfuerzos para articular estas teorías con el entendimiento de las instituciones de seguridad pública. Por otro lado, la aplicación de las denominadas policías comunitarias o de proximidad es uno de los elementos o características comunes de casi todas las policías Latinoamericanas en lo que se puede decir: “una nueva mirada policial al problema de la seguridad pública y ciudadana en un contexto de democratización de las sociedades, reforma estructural de los estados e incremento de la criminalidad e inseguridad ciudadana.” En otras palabras, la policía comunitaria es para mucha de los cuerpos policiales latinoamericanos, la carta de presentación de una pretendida y generalizada reestructuración y renovación institucional.

Muchos de los programas de policía comunitaria se presentan ante la opinión pública – y con gran entusiasmo por parte de la institución policial- articulado a la incorporación urgente de nuevas destrezas y filosofía institucional, que apunta a una revolución cultural al interior de las policías. A pesar de esto, en la práctica, la mayoría de proyectos han tenido más bien alcances limitados en su implementación, debido en gran parte a un contrapeso institucional que se expresan en estructuras jurídicas organizacionales, prácticas administrativas o gerenciales, y una subcultura policial que terminan minando y restringiendo los objetivos buscados por la implementación de las policías comunitarias. De esta manera, los programas de policías comunitarias no pueden ser vistas solamente como un elemento aislado o superpuesto al interior de una institución y que tiene como objetivo el cumplimiento de una finalidad o servicio específico; sino que debe ser visto una estrategia dinámica al interior de las propias policías que está sometida a constantes fricciones y antagonismos institucionales y organizacionales. Su huella o alcance está

## Capítulo II

### OBJETO DE ESTUDIO

#### Un breve recorrido histórico

Para hacer una mirada a los orígenes de la seguridad pública en el Ecuador es necesario remontarnos a los cimientos de la era republicana. En este periodo, la herencia del modelo de administración colonial generó que los primeros cuerpos policiales tengan una fuerte dependencia y relación con los cabildos locales. Las policías cumplían funciones de orden público como el control de problemas de ornato e higiene propios de cada ciudad. Para mediados del siglo XIX estas policías dependían funcionalmente de las intendencias locales; las cuales se encontraban reguladas o rendían cuentas de alguna manera al Ministerio del Interior del Ecuador.

La seguridad pública en Ecuador adquirió una institucionalización más fuerte cuando la policía fue definida por primera vez como institución del Estado en 1884 por el Presidente José María Plácido Caamaño, la misma que dependía del Ministerio de Gobierno y Relaciones Exteriores (anteriormente llamado Ministerio del Interior). La “Policía del Orden y Seguridad”, como inicialmente se le denominó a esta institución, fue inicialmente idealizada como una fuerza civil; sin embargo, su organización era militarizada y sus acciones abiertamente partidarias. En 1892, la estructura de la policía fue desmilitarizada por el Presidente Luis Cordero Crespo (1892-1895), pero solo a partir de la década de 20 se empezaron a dar los primeros pasos para su profesionalización. En 1923, la policía recibió el nombre de “Policía Nacional” y, en

### Capítulo III

## LA DESCENTRALIZACIÓN

### La descentralización policial

Sin querer entrar en detalle al respecto de este tema,<sup>79</sup> de manera general la descentralización se entiende como la transferencia de competencias y responsabilidades del Estado central a autoridades descentralizadas (subordinadas e independientes) o al sector privado para el cumplimiento de tareas públicas. Existen tres tipos de descentralización: descentralización política, descentralización administrativa y descentralización fiscal.

En la descentralización administrativa,<sup>80</sup> el Estado central delega responsabilidades de la planificación, gestión operacional y en parte de la financiación de infraestructura y de servicio a autoridades subordinadas o independientes. El objetivo de esto es con la finalidad de establecer mejoras y agilidad en los procesos burocráticos administrativos de los servicios públicos; así como un mejor proceso de asignación de los recursos, acercamiento a la comunidad y participación ciudadana. La institucional que articular mejor este espíritu de descentralización administrativa de los Estados Centrales son los gobiernos locales preferentemente. Sin embargo, dentro de este proceso participan también gobiernos intermedios y la misma empresa privada como proveedora de servicios sociales. Existen tres formas de descentralización administrativa:

---

<sup>79</sup> Esta afirmación la hago debido a que existe una gran cantidad de modalidades descentralizadoras; así como un enorme material bibliográfico y discusiones al respecto.

<sup>80</sup> En esta sección solo nos fijaremos en la descentralización operativa.

#### Capítulo IV

### RECURSO HUMANO

Cuando el Ministro de Gobierno del Ecuador, Doctor Fernando Bustamante, en su discurso de lanzamiento del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana del 2008 dijo: “uno de los objetivos de este proyecto es convertir al agente policial en un sociólogo capaz de ser un líder y gestor comunitario, conocedor de la realidad local y promotor de relaciones sociales que apunten hacia una convivencia pacífica de los habitantes”<sup>146</sup>; esta mención nos condujo necesariamente a pensar en la necesidad de establecer profundas transformaciones en materia de manejo del recurso humano de cara a tener un nuevo tipo de cultural y filosofía de servicio de la Policía Nacional a la comunidad.

En efecto, si tomamos en cuenta que el personal policial se constituye en el motor de esta nueva relación policía/sociedad, el manejo recurso humano se presenta como el elemento clave de intervención desde una perspectiva reformista. Sin embargo, esta necesidad de fijarnos en el recurso humano para una transformación cultural de la policía nos lleva al problema de tener un campo demasiado grande de análisis. Las diferentes áreas y campos que se relacionan o conforman esta temática pasan desde asuntos como: bienestar social del policía y su familia (salud, seguridad social, vivienda); educación, capacitación y actualización de conocimientos; reclutamiento y selección de personal; controles disciplinarios y asuntos internos; manejo del sistema de ascensos y pases; remuneraciones; condecoraciones; entre otras.

Sin perder de perspectiva esta integralidad, necesaria desde todo punto de vista para una comprensión holística de la problemática del manejo del personal del personal, en esta

---

<sup>146</sup> Discurso pronunciado en el marco del lanzamiento del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2008 el día 26 de marzo de 2008.

### CONCLUSIONES

- El Plan de Modernización de la Policía Nacional de 2004 y el Plan de Seguridad Ciudadana de 2008 hacen una apuesta significativa a la Policía Comunitaria como la carta de presentación de su nueva cara institucional a la comunidad. Sin embargo, este proceso ha sido poco evaluado en su real dimensión. Por lo tanto, es necesario analizar este proceso con la finalidad de poder tener una panorámica de su aporte al cambio institucional de la Policía Nacional del Ecuador.
- Analizar el impacto de la Policía Comunitaria en el proceso de cambio institucional de la Policía Nacional se presenta como un objeto de estudio importante para la teoría neoinstitucional. No obstante, poco ha sido estudiado este fenómeno desde este enfoque en América Latina a pesar de la naturaleza restrictiva de las instituciones policiales; lo cual coincide con el precepto fundamental de esta teoría. Si bien, las instituciones policiales son las últimas en cambiar en un proceso de transición institucional, es un buen indicador que nos permite ver los avances en la democratización de los países.
- Debe quedar claro la utilidad del enfoque neoinstitucional en el análisis de los procesos sociales. A pesar que las instituciones, los contextos y los agentes tienen ritmos y lógicas diferentes en los procesos de cambio social, esta carencia de uniformidad nos permite conocer comparativamente las especificidades de los procesos de cambio en un país, localidad o territorio. No obstante, estas instituciones no deben ser entendidas solamente como entes formales abstractos y vaciados de contenido; sino como prácticas informales con significados y necesidades históricas concretas.
- Aunque dar razón de prácticas informales es un ejercicio teórico necesario para explicar los procesos sociales, esto nos conduce a tener problemas en nuestra

## ENCUESTAS

### Comunidad

**Esta encuesta será utilizada en el proyecto de tesis “Análisis de la efectividad de los planes de mejoramiento emprendidos por la Policía Nacional del Ecuador para su imagen institucional” de la Universidad San Francisco de Quito. Es totalmente anónima, por favor responda las preguntas con la mayor sinceridad.**

#### **1. Su imagen respecto a la Policía Nacional es:**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

#### **2. ¿Cree en las estadísticas que la Policía Nacional y el Ministerio del Interior informan respecto a la eficiencia del trabajo policial?**

- Si
- No

#### **3. Califique de 1 (más bajo) a 5 (más alto) el trabajo de las siguientes dependencias de la Policía Nacional. En caso de no conocer la dependencia coloque una X.**

- \_\_\_ Grupo de Intervención y Rescate (GIR)
- \_\_\_ Dirección Nacional de Delitos Contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros (DINASED)
- \_\_\_ Dirección Nacional de Antinarcóticos
- \_\_\_ Unidades de Policía Comunitaria (UPC)
- \_\_\_ Unidad de Equitación y Remonta (UER)
- \_\_\_ Grupo de Operaciones Especiales (GOE)
- \_\_\_ Grupo Especial Móvil Antinarcóticos (GEMA)
- \_\_\_ Dirección Nacional de Policía Especializada para niños, niñas y adolescentes (DINAPEN)
- \_\_\_ Centro Regional de Adiestramiento Canino (CRAC)
- \_\_\_ Grupo de Operaciones Motorizadas (GOM)
- \_\_\_ Servicio de Aeropolicial
- \_\_\_ Escuadrón de Carreteras

**4. Considera que la Policía Nacional debe mejorar su imagen?**

Si

No

**5. ¿Qué motivos considera que han degradado la imagen de la Policía Nacional?  
(Subraye las opciones que necesite)**

- Miembros policiales involucrados en bandas delictivas
- Miembros policiales involucrados en narcotráfico
- Sobornos
- Estado ético de miembros policiales en horas de servicio
- Violencia intrafamiliar
- Uso de fuerza excesiva
- Abuso de poder
- Accidentes de tránsito en vehículos policiales
- Casos de tortura de años atrás

**6. ¿Ha escuchado alguna campaña para mejorar la imagen institucional de la Policía Nacional? En caso de su respuesta ser sí, explique cuál.**

Si

No

---

---

---

**7. ¿ Piensa que es posible cambiar la imagen de la Policía Nacional?**

Si

No

Por qué

---

---

---

---

### **Personal Policial**

**Esta encuesta será utilizada en el proyecto de tesis “Análisis de la efectividad de los planes de mejoramiento emprendidos por la Policía Nacional del Ecuador para su imagen institucional” de la Universidad San Francisco de Quito. Es totalmente anónima, por favor responda las preguntas con la mayor sinceridad.**

**1.Cuál es su grado y años de servicio en la Policía Nacional?**

---



---

**2. ¿Por qué ingreso a la Policía Nacional?**

Vocación  
Necesidad (sueldo fijo)  
Obligación

**3. Como miembro policial cual piensa que es la imagen actual de su institución:**

Excelente  
Muy Buena  
Buena  
Regular  
Mala

**4. ¿Cómo debe actuar un miembro policial para apoyar la imagen de la institución?**

---



---



---

**5. Considera que la Policía Nacional debe mejorar su imagen?**

Si                      No

**6. ¿Qué aspectos dentro de la Policía Nacional piensa que no son totalmente transparentes? (Ejemplo: Asignación de pases, notas de concepto, entre otros)**

---



---



---

**7. ¿Ha escuchado alguna campaña exclusivamente dirigida a los miembros de la Policía Nacional para mejorar la imagen institucional? En caso de su respuesta ser sí, explique cuál.**

Si

No

---

---

---

---

---

**8. ¿Cuáles son los determinativos que usa la población para referirse a su trabajo y a su institución?**

---

---

---

---

---

---