

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO**

Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional
en Planificación y Prospectiva Multisectorial

Caso de Estudio

**ESTUDIO PROSPECTIVO DEL SISTEMA DE
EVALUACIÓN PARA EL ASCENSO DE LOS
OFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL AL AÑO 2030**

Autor: Henry Santiago Vaca Belalcázar
Director: Dra. María Fernanda Noboa

Quito, mayo, 2021

Acta de grado

AUTORÍA

Yo, Henry Santiago Vaca Belalcázar, candidato a máster, con C.C. 1720282043, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo, así como los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de el/la autor/a del trabajo de titulación. Asimismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.



Firma

C.I. 1720282043

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

“Yo Henry Santiago Vaca Belalcázar cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad”

Quito, mayo de 2021



FIRMA DEL CURSANTE

HENRY SANTIAGO VACA BELALCÁZAR

NOMBRE DEL CURSANTE

C.I. 1720282043

AGRADECIMIENTO

A Dios,
por su infinita misericordia.

A mi familia,
por su apoyo incondicional.

A la Dra. María Fernanda Noboa,
por contribuir con su conocimiento, experticia y sugerencias para el desarrollo de este
trabajo.

A los expertos,
por su generosidad de tiempo en los talleres realizados;
sin su conocimiento y colaboración este estudio no habría sido posible.

A todos los demás que, de un modo u otro, contribuyeron para culminar con esta
etapa.

ESTUDIO PROSPECTIVO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA EL ASCENSO DE LOS OFICIALES DE LA POLICÍA NACIONAL AL AÑO 2030.

Resumen

El sistema de evaluación para el ascenso policial es un medio de vital relevancia para el desarrollo y proyección futura de la Policía Nacional del Ecuador. Dado que, posibilita el ascenso o la cesación de las y los servidores policiales en los distintos grados jerárquicos. Actualmente, dicho sistema se está gestionando con elevados niveles de subjetividad y discrecionalidad por parte de las autoridades responsables de la calificación. Se debe agregar que, el enfoque de valoración se direcciona más hacia las relaciones coyunturales que a la meritocracia. Estos dilemas han causado que a nivel institucional exista un clima laboral de contexto bajo, que ha decantado en divisiones y pugnas de poder en diferentes promociones. Estos hechos afectan el rendimiento individual, rendimiento institucional y por ende el servicio prestado a la comunidad, que es el usuario final de la labor policial.

El objetivo del estudio es diseñar el escenario deseable y las rutas de acción estratégicas que faciliten construir un sistema de evaluación para el ascenso de oficiales de policía eficiente, equitativo y ético; que fortalezca la cultura organizacional y la doctrina policial, y a la vez incremente el rendimiento colectivo de la Policía Nacional del Ecuador al año 2030. Para lo cual, la investigación se desarrolló tomando como base la corriente voluntarista de los estudios del futuro, específicamente los postulados teóricos, metodológicos e instrumentales de la escuela de prospectiva de corte francés, que se fundamenta en el análisis: sistémico, multidisciplinario, voluntarista (futuro puede ser construido) y de múltiples futuros posibles y deseables para el objeto de estudio, mediante la aplicación de varias técnicas prospectivas propuestas por los profesores Michel Godet y Francisco Mojica.

Los resultados más relevantes de la investigación se obtuvieron a partir del análisis estadístico de los datos del sistema de evaluación para el ascenso (periodo 2010 – 2020), que posibilitó evidenciar lo argumentado en la situación problemática del estudio. Así mismo, mediante la aplicación de talleres de prospectiva a grupos focales y el *software* Mic-Mac, se pudo identificar las variables clave del sistema, es decir las que marcarían su evolución futura. De otra parte, mediante la aplicación de talleres de prospectiva a grupos focales y el *software* Mactor, se identificaron los actores dominantes del sistema, las convergencias y divergencias

entre actores y sus posturas frente a los objetivos retadores propuestos a partir de las variables clave. Habría que decir también, que mediante encuestas y el software Smic-Prob-Expert, se pudieron identificar tres escenarios probabilísticos (un escenario probable y dos alternos) para el sistema de evaluación para el ascenso, entre los que se puede mencionar al escenario deseable. Finalmente, mediante la aplicación de talleres de prospectiva a grupos focales y la herramienta IGO (importancia y gobernabilidad), se construyeron las estrategias que permitirían la consecución del escenario deseable para el sistema de evaluación para el ascenso al año 2030.

Palabras clave: prospectiva estratégica, sistema de evaluación policial, evaluación de desempeño, evaluación de aspectos generales.

PROSPECTIVE STUDY OF THE EVALUATION SYSTEM FOR THE PROMOTION OF NATIONAL POLICE OFFICERS BY 2030.

ABSTRACT

The evaluation system for police promotion is a means of vital relevance for the development and future projection of the National Police of Ecuador. Since, it enables the promotion or dismissal of police officers at different hierarchical levels. Currently, this system is being managed with high levels of subjectivity and discretion by the authorities responsible for rating. It should be added that the assessment approach is directed more towards conjunctural relationships than meritocracy. These dilemmas have caused a low-context work environment at the institutional level, which has led to divisions and power struggles in different promotions. These facts affect individual performance, institutional performance and therefore the service provided to the community, which is the end user of police work.

The objective of the study is to design the desirable scenario and the strategic action routes that facilitate the construction of an efficient, equitable and ethical evaluation system for the promotion of police officers; that strengthens the organizational culture and the police doctrine, and at the same time increases the collective performance of the National Police of Ecuador to the year 2030. For which, the research was developed based on the voluntary current of the studies of the future, specifically the postulates theoretical, methodological and instrumental studies of the French school of prospective, which is based on the analysis: systemic, multidisciplinary, voluntarist (future can be built) and of multiple possible and desirable futures for the object of study, through the application of several prospective techniques proposed by professors Michel Godet and Francisco Mojica.

The most relevant results of the research were obtained from the statistical analysis of the data from the evaluation system for promotion (2010-2020 period), which made it possible to demonstrate what was argued in the problematic situation of the study. Likewise, through the application of prospective workshops to focus groups and the Mic-Mac software, it was possible to identify the key variables of the system, that is, those that would mark its future evolution. On the other hand, through the application of prospective workshops to focus groups and the Mactor software, the dominant actors of the system, the convergences and

divergences between actors and their positions regarding the challenging objectives proposed from the key variables were identified.

It should also be said that through surveys and the Smic-Prob-Expert software, it was possible to identify three probabilistic scenarios (one probable scenario and two alternative ones) for the promotion evaluation system, among which the desirable scenario can be mentioned. Finally, through the application of prospective workshops to focus groups and the IGO tool (importance and governance), the strategies that would allow the achievement of the desirable scenario for the evaluation system for promotion to the year 2030 were built.

Keywords: strategic prospective, police evaluation system, performance evaluation, evaluation of general aspects.

CONTENIDO

1.	Introducción	1
1.1.	Consideraciones preliminares	1
1.2.	Situación problemática	3
1.3.	Formulación del problema	8
1.4.	Justificación	9
1.5.	Objetivos	10
1.6.	Principales resultados	10
2.	Marco Teórico	10
2.1.	Antecedentes	10
2.2.	Corrientes y escuelas de pensamiento de los estudios de futuro	12
2.3.	La prospectiva	13
2.4.	Prospectiva estratégica	15
2.5.	Modelos prospectivos	16
3.	Metodología	17
3.1.	Fase I. Entendimiento del contexto	18
3.2.	Fase II. Visualización estratégica	19
3.3.	Fase III. Dibujando los futuros	21
3.4.	Fase IV. Construcción del futuro	21
4.	Desarrollo de la propuesta metodológica	21
4.1.	Estado del arte	21
4.2.	Tendencias mundiales	32
4.3.	Buenas prácticas	33
4.4.	Factores de cambio	35
4.5.	Variables estratégicas o clave	36
4.6.	Juego de actores	41
4.7.	Diseño de escenarios a través del método SMIC-PROB-EXPERT	48
4.8.	Estrategias para alcanzar el escenario deseado	60
5.	Conclusiones	70
6.	Recomendaciones	72
7.	Anexos	72
8.	Fuentes bibliográficas.	73

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1.	Consideraciones preliminares	1
Figura No. 2	Árbol de problemas del sistema de evaluación para el ascenso	5
Figura No. 3.	Evolución estudios de futuro	11
Figura No. 4.	Estudios del futuro	12
Figura No. 5.	Metodología	18

Figura No. 6. Componentes del sistema de evaluación para el ascenso	23
Figura No. 7. Metodología	24
Figura No. 8. Análisis longitudinal del componente curso de ascenso	26
Figura No. 9. Análisis longitudinal del componente de méritos vs. deméritos	27

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Descripción de variables	35
Tabla No. 2. Matriz relación: motricidad - dependencia directa	36
Tabla No. 3. Tabla de actores	41
Tabla No. 4. Listado de hipótesis de futuro	48
Tabla No. 5. Escala de probabilidad de ocurrencia de los eventos	49
Tabla No. 6. Probabilidades simples	50
Tabla No. 7. Resultados probabilidades condicionales SI realización	51
Tabla No. 8. Resultados probabilidades condicionales NO realización	51
Tabla No. 9. Probabilidad de ocurrencia de escenarios	53
Tabla No. 10. Escenarios probables para el sistema de evaluación para el ascenso	53
Tabla No. 11. Matriz IGO – Objetivo 1	60
Tabla No. 12. Matriz IGO – Objetivo 2	62
Tabla No. 13. Matriz IGO – Objetivo 3	63
Tabla No. 14. Matriz IGO – Objetivo 4	64
Tabla No. 15. Matriz IGO – Objetivo 5	66
Tabla No. 16. Matriz IGO – Objetivo 6	67
Tabla No. 17. Acciones de ejecución inmediata, mediano plazo y retos	68

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1. Evaluación de desempeño (2010 – 2020)	25
Gráfica No. 2. Curso de ascenso (2010 – 2020)	25
Gráfica No. 3. Méritos vs. deméritos (2010 – 2020)	26
Gráfica No. 4. Evolución méritos	27
Gráfica No. 5. Aspectos generales (2010 – 2020)	28
Gráfica No. 6. Saltos de antigüedad	30
Gráfica No. 7. Plano de influencias/dependencias indirectas	37
Gráfica No. 8. Influencias indirectas	38
Gráfica No. 9. Variables clave o estratégicas	39
Gráfica No. 10. Sintaxis lógica de causalidad de variables clave	40
Gráfica No. 11. Plano de influencias y dependencias de actores	42
Gráfica No. 12. Histograma de relaciones de fuerza MIDI	43
Gráfica No. 13. Convergencias entre actores de orden 3	44
Gráfica No. 14. Divergencias entre actores de orden 3	45
Gráfica No. 15. Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO	45
Gráfica No. 16. Balanzas de posiciones de actores por objetivo 3MAO	46

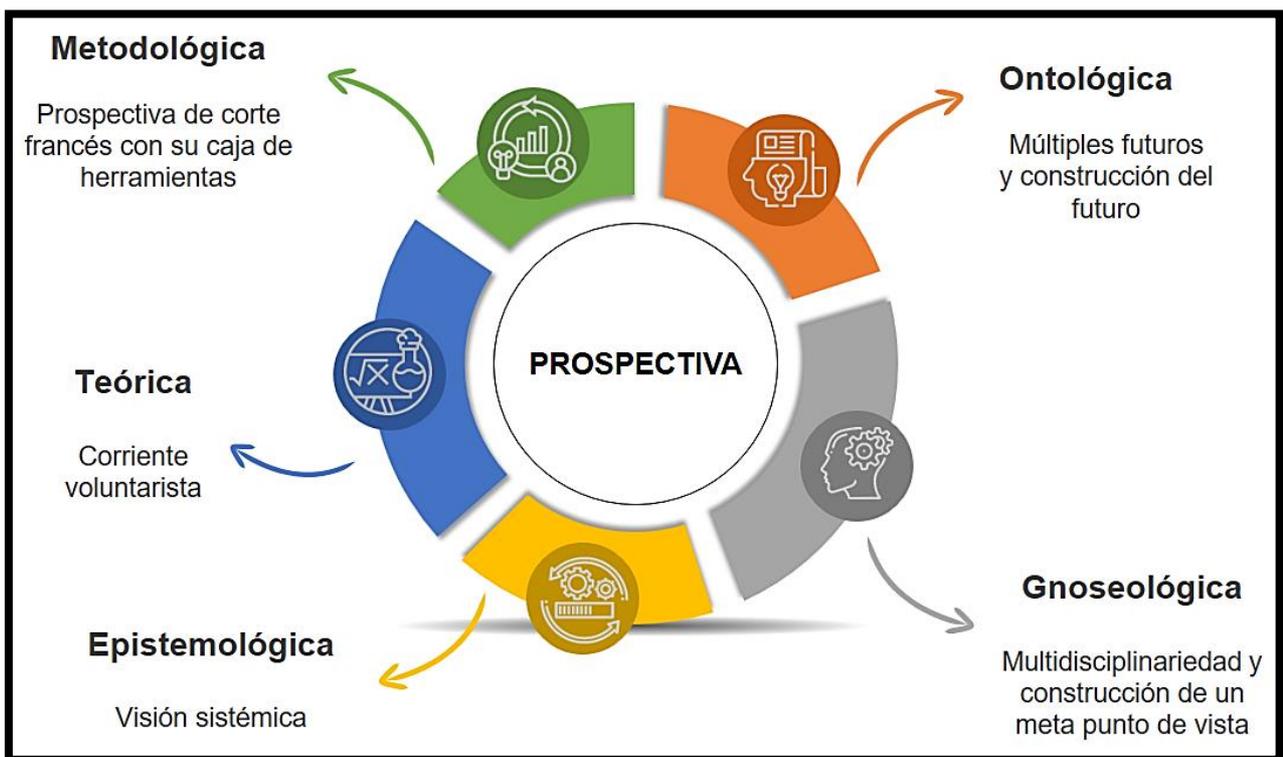
Gráfica No. 17. Histograma de escenarios y probabilidades de ocurrencia	52
Gráfica No. 18. Resultado matriz IGO - Objetivo 1	62
Gráfica No. 19. Resultado matriz IGO - Objetivo 2	63
Gráfica No. 20. Resultado matriz IGO - Objetivo 3	64
Gráfica No. 21. Resultado matriz IGO - Objetivo 4	65
Gráfica No. 22. Resultado matriz IGO - Objetivo 5	67
Gráfica No. 23. Resultado matriz IGO - Objetivo 6	68

1. Introducción

1.1. Consideraciones preliminares

La prospectiva es una disciplina considerada parte de la corriente voluntarista de los estudios del futuro, que desde sus orígenes (finales de la Segunda Guerra Mundial) ha permitido la construcción de futuros posibles y deseables en variados contextos (social, económico, político, tecnológico, ambiental, organizacional, entre otros) (Mera, 2003). Por tal motivo, es fundamental partir la investigación de varias consideraciones preliminares que permitan justificar el punto de enunciación en el que se basará el estudio del sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía.

Figura No. 1. Consideraciones preliminares



Fuente: Soler (2018). Elaboración propia

- **Perspectiva ontológica**

La investigación se desarrollará desde la perspectiva de que no existe un futuro determinístico para el sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de la policía, sino una multiplicidad de futuros posibles y deseables, que pueden ser construidos a partir de la

imaginación, voluntad, y recursos de los actores del sistema. Además, mediante esta perspectiva se desprenden los supuestos lógicos, narrativas y cosmovisiones preconcebidas por los actores, abriendo la posibilidad de que en el proceso prospectivo se devalen nuevos dilemas, tensiones y ambivalencias, dando lugar a lecciones aprendidas que brinden un valor agregado al estudio (Soler, 2018).

- **Perspectiva gnoseológica**

La investigación se llevará a efecto desde una perspectiva multidisciplinaria. Para la construcción del sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía se convocarán expertos con formación académica diversa, lo que posibilita que existan múltiples puntos de vista concurrentes y sistémicos acerca del fenómeno de estudio. Esto desencadenará en que se establezca un meta punto de vista, construido a partir del consenso de los participantes, que le dará legitimidad y validez al producto final (Soler, 2018).

- **Perspectiva epistemológica**

La investigación se ejecutará bajo una perspectiva sistémica. El sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía se compone de variables interconectadas mediante relaciones directas, indirectas y potenciales. Es necesario, conocer de forma clara la dinámica de dichas relaciones, con la finalidad de influir y transformar el sistema (Soler, 2018).

- **Perspectiva teórica**

Los estudios del futuro están siendo estudiados desde las corrientes de pensamiento determinista y voluntarista. La corriente determinista valora las tendencias y los datos objetivos del sistema, mediante los cuales vislumbra un futuro único. La corriente voluntarista se basa en la construcción de múltiples futuros, a partir de la reflexión colectiva de los actores del sistema estudiado (Mojica, 2006; Patrouilleau, 2019).

El sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de la policía será estudiado a través de la corriente voluntarista, específicamente con su escuela de prospectiva de corte francés, que postula que el futuro no solo se espera, sino que puede ser construido (Soler, 2018).

- **Perspectiva metodológica**

La escuela de prospectiva de corte francés cuenta con diversas estrategias e instrumentos que son susceptibles a ser utilizados y se combinan de acuerdo al objetivo de la investigación. El sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía será estudiado mediante

varios métodos que forman parte de la caja de herramientas propuestas por Michel Godet y que han sido traídas al contexto latinoamericano por el Dr. Francisco Mojica.

1.2. Situación problemática

La aproximación del objeto de estudio de esta investigación se inicia indicando que la Policía Nacional del Ecuador es una institución de carácter estatal, que tiene la misión constitucional de atender la seguridad ciudadana y el orden público dentro del territorio nacional. Para el cabal cumplimiento de sus funciones está estructurada por jerarquías¹, es decir mediante grados policiales. La estructura orgánica institucional contempla el nivel de gestión² directivo con los roles³ de conducción y mando⁴ y coordinación operativa⁵, y el nivel de gestión técnico operativo con los roles de supervisión operativa⁶ y ejecución operativa⁷.

El Art. 160 inciso 2 de la Constitución de la República del Ecuador garantiza que las y los servidores policiales en todos los grados policiales tienen derecho al ascenso y promoción con base a méritos. Así mismo, el Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público (COESCOP) determina los requisitos que deben ser cumplidos por las y los servidores policiales que postulen para alcanzar el inmediato grado superior.

La Policía Nacional ha regulado el proceso de ascenso al inmediato grado superior mediante un sistema de evaluación para el ascenso que, específicamente se constituye en el objeto de estudio de esta investigación de corte prospectivo voluntarista, es decir basado en la premisa de que el futuro puede ser construido a partir de la reflexión colectiva y el consenso de los actores que inciden en el sistema estudiado.

Se debe aclarar que hasta el año 2020, el sistema de evaluación para el ascenso era aplicado únicamente para los oficiales de policía. Las y los servidores policiales de nivel técnico operativo (tropa) ascendían únicamente cumpliendo requisitos básicos determinados en la ley. Por tanto, y con la finalidad de afinar el objeto de estudio de la investigación, se debe mencionar que el análisis para la construcción de los escenarios prospectivos, se consolidará

¹ Es el orden de precedencia de los grados o categorías. (COESCOP, 2017, Art. 9)

² Comprenden el primer factor de ordenamiento de la carrera, que define el ámbito de la gestión en el nivel directivo o técnico operativo. (COESCOP, 2017, Art. 14)

³ Comprende el conjunto de funciones y responsabilidades que realiza la persona en un determinado nivel de gestión y grado o categoría. (COESCOP, 2017, Art. 15)

⁴ Grados policiales de Generales.

⁵ Grados policiales desde Subteniente, Teniente, Capitán, Mayor, Teniente Coronel y Coronel

⁶ Grados policiales de Suboficiales

⁷ Grados policiales de Policía, Cabo segundo, Cabo primero, Sargento segundo y Sargento primero

únicamente sobre la base del sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía, del cual se cuenta con información estadística validada del periodo (2010 – 2020).

El sistema de evaluación para el ascenso es un medio que posibilita determinar las cualidades profesionales, intelectuales, morales y personales de los oficiales de policía que postulan para la promoción al inmediato grado superior. Dicho sistema está constituido por los siguientes componentes: evaluación de desempeño y gestión por competencias⁸; curso de ascenso⁹; nota de méritos vs deméritos¹⁰; calificación de aspectos generales¹¹; pruebas médicas; pruebas psicológicas; pruebas físicas y pruebas integrales de confianza¹². Componentes que serán analizados de forma detallada durante las fases del proceso prospectivo de esta investigación.

Las calificaciones finales de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso citados: en primer lugar, determinan el ascenso al inmediato grado superior del oficial de policía, y en segundo lugar le representan una “antigüedad”, que establece un orden de superioridad o subordinación dentro de la promoción de graduación. La antigüedad se ejerce: 1) por tiempo de servicio, es decir un Capitán de tres años de servicio tiene el mando sobre otro Capitán de un año de servicio y 2) por méritos y desempeño académico, este caso se consolida cuando se trata de oficiales de la misma promoción. Es justamente en el último caso, donde se focaliza el problema con el sistema de evaluación para el ascenso.

Desde una visión sistémica, la problemática del sistema de evaluación para el ascenso se muestra a partir del siguiente esquema:

⁸ Evaluación que se desarrolla anualmente para medir la gestión de las y los servidores policiales a nivel nacional

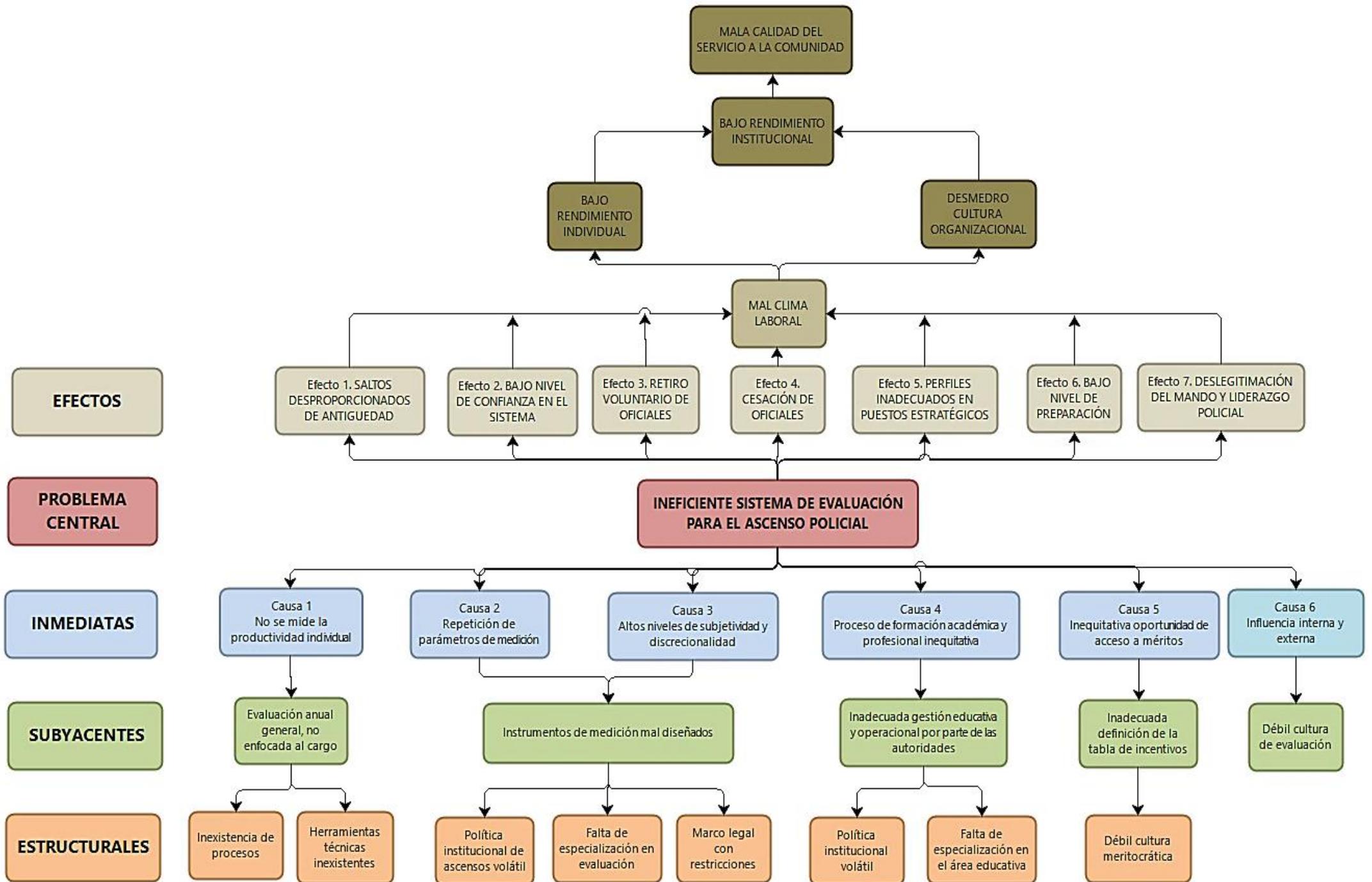
⁹ Calificación que resulta del promedio de una fase académica (virtual) y una fase operativa (territorio) que llevan a efecto las y los servidores policiales dentro del proceso de ascenso al inmediato grado superior.

¹⁰ Nota en la cual los méritos (aspectos positivos) incrementan la calificación y los deméritos (aspectos negativos) reducen la calificación.

¹¹ Nota que resulta de la valoración del H. Consejo de Generales, es la calificación más controversial dentro del sistema de evaluación para el ascenso policial.

¹² Evaluaciones de credibilidad, socio económicas, toxicológicas y psicológicas que son valoradas a las y los servidores policiales dentro del proceso de ascenso al inmediato grado superior.

Figura No. 2 Árbol de problemas del sistema de evaluación para el ascenso



Elaboracion: propia

El problema central de estudio es el ineficiente sistema de evaluación para el ascenso, que tiene las siguientes causas inmediatas, subyacentes y estructurales:

Causa 1.- la evaluación anual de desempeño y gestión por competencias policial está compuesta por indicadores de medición generales, no se enfoca en medir la productividad individual de los oficiales en el ejercicio del cargo, lo que conlleva a que el 95% tengan una nota de 20/20. No se ha logrado establecer esta medición a causa de la inexistencia de una gestión institucional por procesos y por la ausencia de instrumentos técnicos de talento humano.

Causas 2 y 3.- están relacionadas primero: con la repetición de indicadores de medición entre los componentes del sistema de evaluación. Hay indicadores que se valoran hasta tres veces dentro del proceso de calificación para el ascenso. Segundo: existen altos niveles de subjetividad y discrecionalidad en los componentes del sistema de evaluación para el ascenso, lo que conlleva al favoritismo e inequidad. Estas problemáticas se agudizan a causa del diseño erróneo de los instrumentos de medición¹³, una política institucional volátil y un marco legal con restricciones.

Causa 4.- existe un proceso de formación profesional inadecuado. El curso de ascenso tiene el objetivo de preparar al servidor policial para afrontar las responsabilidades que le demandará el próximo grado. Sin embargo, dentro de la fase académica se dictan mallas curriculares desactualizadas del contexto actual de la seguridad ciudadana. Dentro de la fase operativa, los oficiales de una misma promoción realizan el curso de ascenso en diferentes condiciones de trabajo y con indicadores de gestión diferentes, lo que exacerba la inequidad.

Causa 5.- existe una inequitativa oportunidad de acceso a méritos, es decir, la tabla de incentivos donde se encuentran tipificados los procedimientos por los cuales un servidor policial podría recibir un mérito, únicamente está enfocada a la gestión operativa policial. No obstante, la institución también tiene personal policial en otros procesos como: salud, asesoría jurídica, finanzas, informática, planificación, nómina, entre otros, que, al no existir causales para ser reconocidos en la tabla de incentivos, son perjudicados en el proceso de ascenso.

Causa 6.- existe influencia interna y externa en las calificaciones para el ascenso. Estos actores buscan perjudicar o beneficiar a algún oficial dentro del proceso de ascenso, lo que conlleva a la inequidad e incertidumbre.

Las causas inmediatas, subyacentes y estructurales indicadas producen los siguientes efectos:

¹³ Matrices que facilitan la calificación de los componentes de evaluación de desempeño y de aspectos generales

Efecto 1.- Saltos desproporcionados de antigüedad. En el sistema de evaluación para el ascenso vigente, el oficial podría pasar de la antigüedad 195 a la 14 en un solo proceso de ascenso, es decir, puede llegar a ganar hasta 181 puestos en su promoción (Fuente: base de datos de ascensos 2010-2020).

Efecto 2.- Bajo nivel de confianza en el sistema de evaluación. Actualmente, el sistema de evaluación tiene una mala reputación e imagen. Los oficiales tienen gran incertidumbre acerca del proceso de ascenso. No existen lineamientos bien definidos en los componentes de valoración.

Efecto 3.- Retiro de oficiales. Varios oficiales con un excelente perfil profesional, al constatar que han sido perjudicados en su antigüedad y que esta se configura más por coyunturas que, por méritos profesionales, prefieren retirarse, restando capacidad a la institución.

Efecto 4.- Cesación de oficiales. Varios oficiales con un excelente perfil profesional han sido cesados de la institución a causa de la influencia interna y externa que se configura en las calificaciones.

Efecto 5.- Perfiles inadecuados en puestos estratégicos. Como se mencionó en los efectos 3 y 4, varios oficiales con perfiles profesionales excelentes se han retirado o han sido cesados de la institución por causas no relacionadas al ejercicio profesional. Por lo tanto, los puestos estratégicos desde donde se generan los procesos de mejora continua, están siendo ocupados por oficiales que han llegado a las primeras antigüedades de su promoción de manera coyuntural, lo que le resta capacidad a la institución.

Efecto 6.- Bajo nivel de preparación de los oficiales. Actualmente, el curso de ascenso se gestiona en aproximadamente dos años. Al finalizar esta preparación el oficial de policía no adquiere las competencias para afrontar el próximo grado policial y tampoco recibe ningún título académico que le posibilite mejorar su desarrollo profesional.

Efecto 7.- Deslegitimación del mando y liderazgo policial. Al existir saltos desproporcionados de antigüedad, los oficiales que siempre estuvieron al final de las promociones, ahora se ubican en las primeras antigüedades. Esto ha causado que las promociones se dividan, y aparezcan pugnas de poder en diferentes grupos.

De acuerdo a los expertos participantes en el taller de factores de cambio (anexo 6), los efectos indicados han generado un clima laboral¹⁴ de contexto bajo, lo que a su vez, de acuerdo a Pilligua & Arteaga, (2019) impacta en la satisfacción y rendimiento individual del trabajador, en este caso del oficial de policía. Este efecto individual producido en el trabajador, de acuerdo a (Prada et al., 2020) influye inexorablemente en la productividad de la organización, en este caso de la Policía Nacional del Ecuador. De hecho, este engranaje de efectos citados, finalmente perjudican al usuario final del servicio policial que es la comunidad, que al mismo tiempo se convierte en el juzgador más acérrimo del desempeño policial, hecho que, de acuerdo a los resultados, podría nuevamente afectar el clima laboral policial. Este proceso recursivo se convierte en un remolino de causas y efectos. Para matizar el argumento, es necesario traer a colación uno de los principios citados por Edgar Morín para pensar en complejidad y me refiero al principio de recursividad organizativa, que, a manera de remolino, cada elemento del sistema es producido y productor de otros movimientos. (Morín, 1999)

Para mitigar los problemas señalados, es necesario generar un estudio con visión prospectiva del sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales, que posibilite a los tomadores de decisión de la Policía Nacional vislumbrar los escenarios prospectivos que le depara el futuro a la institución con respecto al sistema de ascensos.

1.3. Formulación del problema

Una vez analizada la situación problemática de la investigación, para Godet (1993) el «problema es ¿Cómo plantear las buenas preguntas? La luz crea también la sombra. Si los focos de la actualidad son tan potentes y se enfocan solamente sobre ciertos problemas, no podremos evitar que escondamos otros problemas, con frecuencia más graves» (p. 27). Es inexorable generar un conocimiento sistémico del objeto de estudio, entender la dinámica de las relaciones que se producen entre las variables del sistema, con la finalidad de investigar lo sustantivo. En consecuencia, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ✓ ¿Cómo será el escenario apuesta y las rutas de acción estratégicas que permitirán construir un sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía eficiente, equitativo y ético, que fortalezca la cultura organizacional y la doctrina policial, y a la vez incremente el rendimiento colectivo de la Policía Nacional del Ecuador al año 2030?

¹⁴ Según Charry (2018: 28) el clima laboral es un “constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado”.

- ✓ ¿Cómo ha evolucionado el sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía en el periodo 2010 - 2020?
- ✓ ¿Cuáles son las variables estratégicas que componen el sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía?
- ✓ ¿Cómo se comportan los actores claves del sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía?
- ✓ ¿Cuáles serán los escenarios alternos para el sistema de evaluación para el ascenso policial al año 2030?

1.4. Justificación

El estudio prospectivo del sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía tiene un valor práctico, considerando que, mediante la aplicación de la metodología prospectiva de corte voluntarista, se busca imaginar, diseñar y construir un escenario ideal que permita resolver el problema de la variación atípica de antigüedades de los oficiales de policía, posterior a los procesos de ascenso. De acuerdo a Barzola Zambrano, Barzola Véliz, & Flores Barzola (2017) el ascenso o promoción es un factor que impacta directamente sobre el clima laboral de las organizaciones. Por consiguiente, este inconveniente está incidiendo negativamente en el clima laboral de la oficialidad policial, además que, está deslegitimando el mando y el liderazgo policial y afectando finalmente a la comunidad ecuatoriana, que se constituye en el usuario final del servicio policial.

La solución de este problema tiene relevancia social, el servicio policial desencadena necesariamente en la ciudadanía ecuatoriana. A causa de este inconveniente, varios oficiales probos están retirándose de la institución de forma temprana, impactando directamente en el desempeño de la institución y por ende de la comunidad ecuatoriana, que necesita de líderes estratégicos clave que comanden la institución con liderazgo, y puedan exigir a sus subalternos con el ejemplo, la entrega de un servicio cada vez más eficiente.

Los beneficiarios directos de esta investigación serán la Policía Nacional del Ecuador y la ciudadanía, dado que los oficiales son los que lideran el servicio policial, si en este caso, la oficialidad tiene un clima laboral de contexto alto, que fortalezca la cultura organizacional y la doctrina policial, eso tiene un efecto en cascada hacia los suboficiales y personal técnico operativo (tropa), que finalmente se podría evidenciar en el servicio policial prestado a la comunidad. Lo más valioso de la Policía Nacional del Ecuador es su talento humano y si está motivado desarrollará un servicio con mayores estándares de calidad y calidez.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar el escenario deseable y las rutas de acción estratégicas que faciliten construir un sistema de evaluación para el ascenso de oficiales de policía eficiente, equitativo y ético; que fortalezca la cultura organizacional y la doctrina policial, y a la vez incremente el rendimiento colectivo de la Policía Nacional del Ecuador al año 2030.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Levantar la diagnosis situacional del sistema de evaluación policial;
- ✓ Identificar las variables estratégicas que componen el sistema de evaluación para el ascenso policial;
- ✓ Determinar la posición de los actores claves del sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía, con respecto a los retos establecidos para las variables claves del sistema estudiado.
- ✓ Diseñar los escenarios alternos para el sistema de evaluación para el ascenso al año 2030.

1.6. Principales resultados

Los resultados clave de la investigación hasta el momento, pasan por la delimitación del objeto de estudio y su temporalidad “sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía (periodo 2010 -2020)”. Así mismo, se ha logrado exponer y explicar mediante la producción de conocimiento científico la situación problemática real que está sucediendo en la Policía Nacional del Ecuador, estableciendo las preguntas y objetivos de investigación, que se buscan responder mediante la aplicación de una metodología prospectiva de corte voluntarista, que nos permita construir un escenario deseable y las rutas de acción estratégicas para la construcción de un sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía eficiente, equitativo y ético.

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

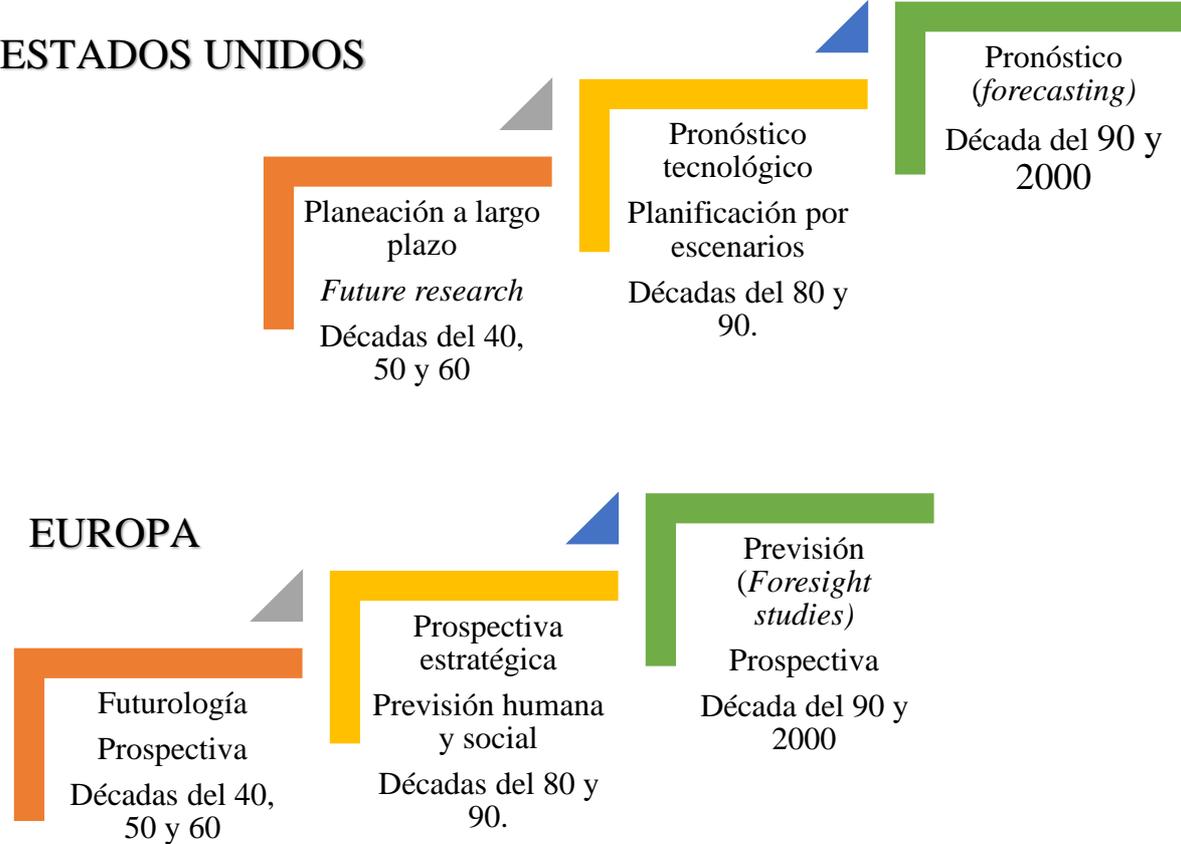
Desde los inicios de la humanidad, los seres humanos han tenido la necesidad imperativa de conocer su futuro, utilizando al principio métodos arcaicos basados en el empirismo, que han ido desde la adivinación, los oráculos y bolas de cristal, hasta mutar en la razón, a través de

los diferentes métodos científicos que han revolucionado la práctica de los estudios del futuro en la actualidad. (De Jouvenel, 1993)

Los orígenes de los estudios del futuro tuvieron diferentes contextos y han marcado líneas y orientaciones diversas hasta la contemporaneidad. En Europa surgieron al terminar la Segunda Guerra Mundial con preocupaciones como que el holocausto no se repitiera o que como debía ser el modelo educativo en el futuro, para que la ideología de un grupo menor como los nazis o fascistas no pretendieran adueñarse nuevamente del mundo. En el caso estadounidense surgió por la necesidad de control de la tecnología durante la guerra fría. Todos estos casos tuvieron como actores principales al gobierno y específicamente al sector militar. (Medina, 2006)

El esquema presentado sintetiza de forma general como ha sido la evolución de los estudios del futuro en el transcurso del tiempo y en los contextos específicos donde su práctica científica se intensificó:

Figura No. 3. Evolución estudios de futuro

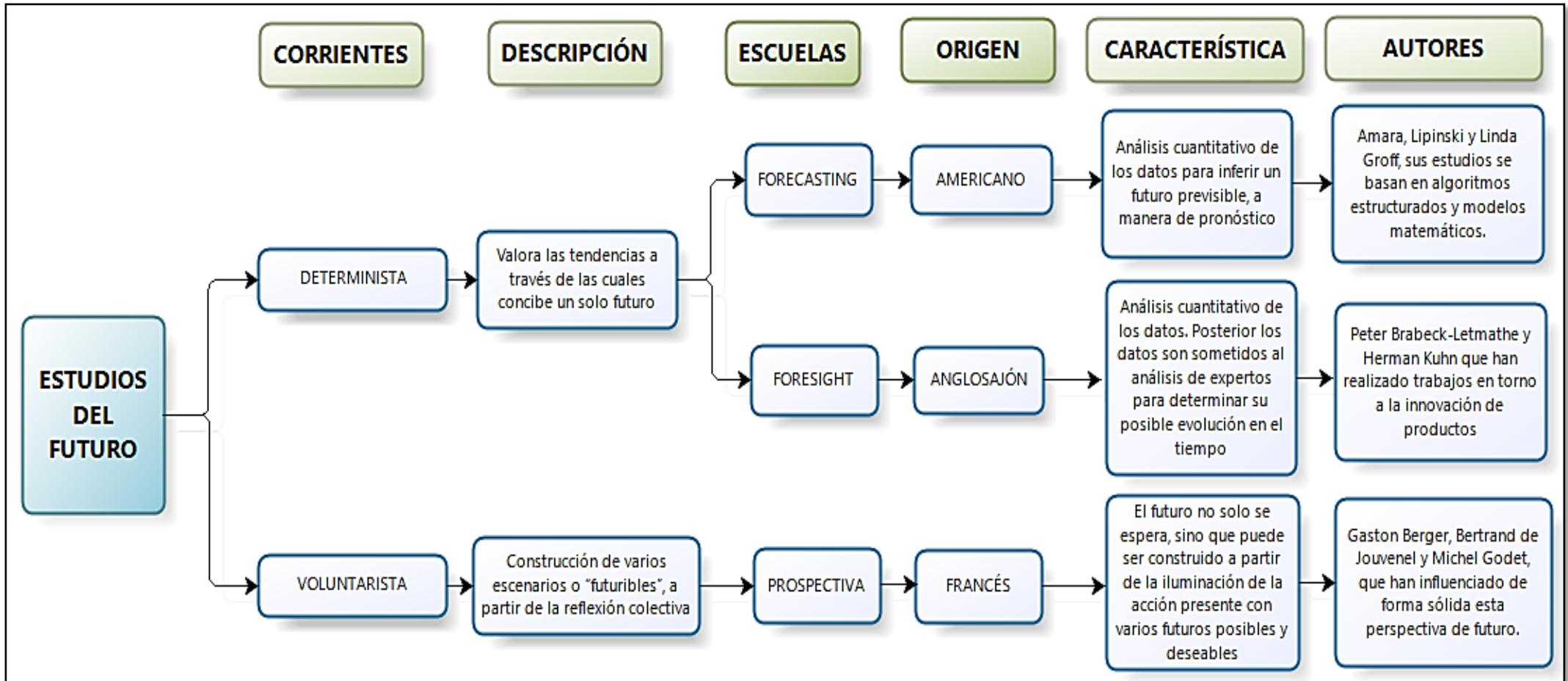


Fuente: Soler (2018). Elaboración: propia

2.2. Corrientes y escuelas de pensamiento de los estudios de futuro

Actualmente, los estudios de futuro se estudian a través de dos corrientes de pensamiento:

Figura No. 4. Estudios del futuro



Fuente: Mojica (1999) y Mojica (2006). Elaboración: propia

En conclusión, se puede manifestar que la corriente determinista por intermedio de las escuelas de *forecasting* y *foresight* ofrecen la posibilidad de enfocarnos en un solo futuro mediante el análisis tendencial de los datos. El objetivo del estudio prospectivo, no es extrapolar las tendencias actuales, sino romperlas mediante la apertura de un abanico de opciones de futuros posibles y deseables en un anclaje sistémico para el sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía. Es por esto que, se lo estudiará mediante la corriente voluntarista con su escuela de prospectiva de corte francés. Mediante el estudio se pretende iluminar la acción presente del mando policial con un campo de opciones abiertas de futuro, con la finalidad que puedan reflexionar y tomar las mejores decisiones con respecto al sistema estudiado, en aras de buscar el fortalecimiento institucional.

2.3. La prospectiva

La prospectiva nace en el siglo XX, específicamente a fines de los años 50, y lo hace mediante las construcciones teóricas de pensadores como: Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel. La prospectiva se fundamenta en la construcción del futuro a través de “futuribles” o imágenes que nos permiten planear desde el presente, un mejor futuro. (Mera, 2003)

Durante los años ochenta se visibiliza con mayor énfasis la prospectiva mediante ejercicios académicos de la mano del profesor Michel Godet. Posterior en la década del 90 se crea LIPSOR, un laboratorio creado con el objetivo de formar profesionales en el campo de la prospectiva. América Latina no ha sido ajena a esta corriente, que además, ha tenido el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas a través de la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), donde se han implementado estudios prospectivos en varios países, de los cuales, una mención aparte merece Brasil que ha logrado extrapolar el consenso logrado en los actores sociales a la práctica en campos tales como: construcción civil, textiles, confecciones, madera, muebles, entre otros. De la misma forma, Perú, aunque su incursión en la prospectiva fue tardía, su plan Perú 2040 está considerado como una experiencia exitosa en la región. (Mera, 2003)

En el contexto ecuatoriano, la prospectiva ha tenido un rol fundamental en la gestión de los planes nacionales de desarrollo, a partir de los ejercicios auspiciados por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (Adalid et al., 2017)

La prospectiva no ha sido utilizada únicamente por Gobiernos, sino también por empresas públicas y privadas. Es importante mencionar el caso de Shell Oil, que ya desde 1968 ha empleado la planeación por escenarios, lo que ayudó a plantear estrategias que facilitaron sobrellevar el escenario catastrófico que vendría en el año 1973, con la crisis del Petróleo del medio Oriente (Mera, 2003)

En la actualidad, la mayoría de empresas internacionales utilizan la prospectiva para la planeación de sus operaciones en el mediano y el largo plazo; con la finalidad de reducir la incertidumbre que nos supone un mundo cada vez más volátil.

2.3.1. Definiciones

El interés y la preocupación por el futuro ha surgido de diversas formas, y por tal hecho, no existe un solo concepto, sino un conjunto de categorías y definiciones de la prospectiva.

Berger (1964) la entiende como una ciencia que estudia el futuro para poder influir en él.

Para Godet (2003) la prospectiva propone analizar las posibles evoluciones de una organización o territorio en un horizonte temporal, teniendo en cuenta las interacciones de este con sus entornos endógenos y exógenos, que le permitan elegir su alternativa más pertinente de futuro posible.

Gil (2005) concibe a la prospectiva como una disciplina y como una indisciplina intelectual, que toma la forma de una reflexión colectiva para la iluminación de la acción presente con la luz de los futuros posibles.

Balbi (2008) la define como una herramienta clave para la construcción del futuro posible y deseable.

2.3.2. La prospectiva desde la visión de Gaston Berger

Gaston Berger (citado en Blanco R, 2012: 33) considera que «la prospectiva antes de ser una disciplina o un método, es una actitud», que se basa en cinco necesidades: mirar lejos, una visión para el largo plazo del sistema de evaluación policial. Mirar con amplitud, significa lograr una visión holística del sistema de evaluación para el ascenso policial a través del conocimiento de todas las variables que lo componen. Analizar en profundidad implica analizar lo que está por debajo de la parte visible del iceberg del sistema de evaluación policial y las tendencias actuales. Arriesgarse, escapar del esquema tendencial del sistema de

evaluación policial. La prospectiva reduce la incertidumbre, lo que posibilita al tomador de decisiones arriesgarse de forma más responsable. Finalmente, pensar en el individuo, el hombre es el centro de cualquier planificación para el largo plazo, sino para que haríamos el ejercicio prospectivo.

2.3.3. La prospectiva desde la visión de Michel Godet

El futuro no solo se espera, sino que se puede construir y que además podemos iluminar la acción presente con muchos futuros posibles y deseables, generados a partir del estudio sistemático, holístico y complejo de un sistema. (Godet, Michel y Philippe, 2007).

La prospectiva mediante sus diversas metodologías busca la construcción de visiones del futuro a modo de escenarios que tienen como fin la reducción de la incertidumbre. El sistema de evaluación para el ascenso, como se argumentó en la situación problemática genera incertidumbre en los oficiales de policía, en razón de la elevada volatilidad de las políticas de ascenso del mando policial, por tanto, con este estudio se busca mostrar a los tomadores de decisión, los diferentes escenarios que podrían venir para la Policía Nacional, con la finalidad de que se tomen las mejores decisiones para el futuro, tomando en consideración de que el talento humano es el activo más importante de las organizaciones.

Para hacer prospectiva es necesario hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué puede suceder?, esto te permitirá obtener una imagen del futuro. ¿Qué puedo hacer?, una vez que hayas visionado el futuro, es tiempo de decidir cómo se puede construir. ¿Qué voy hacer?, es necesario hacer un diagnóstico de lo que tengo y de lo que voy a necesitar para construirlo. ¿Cómo lo voy hacer?, es necesario decantarnos por determinadas estrategias para construir ese futuro, pero antes de todo ¿Quién soy?, esto te permitirá saber si estas en la posición más adecuada para construir el futuro que deseas. (Godet et al., 2000)

2.4. Prospectiva estratégica

La prospectiva es una disciplina que se orienta a comprender en profundidad el pasado y presente para diseñar alternativas de futuro. La estrategia nos ayuda a construir el camino más adecuado hacia el futuro deseado. Existe una complementación relevante entre la prospectiva y la estrategia, que están siendo utilizadas en varios contextos, en el que destacan las organizaciones, que buscan a través de la prospectiva estratégica una planificación a largo plazo que oriente el camino a seguir por la organización (Céspedes Revelo, 2018).

El objetivo del estudio del sistema de evaluación para el ascenso es visualizar alternativas deseables de futuro, para poder construirlas mediante la aplicación de rutas de acción estratégicas. Las características de la prospectiva estratégica son: interdisciplinaria, imaginativa, creativa, participativa, constructora, orientada a la acción, trabajada bajo una perspectiva compleja, holística y sistémica.

2.4.1. Valor de la prospectiva estratégica

En la actualidad, vivimos en un mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), en el cual a cada instante surgen cambios en las dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal, que afectan a todos los países del mundo, y por ende a las organizaciones. Dentro de este contexto, ya no cabrían los análisis lineales de causa y efecto y supeditados a lo que lo ya sucedió en el pasado, para sortear los nuevos desafíos que te supone vivir dentro de esta nueva normalidad acelerada¹⁵. Bajo esta argumentación, es necesario utilizar el enfoque de futuro, es decir lo que aún no ha pasado, lo que puede ser influido para sortear todos los desafíos que supone este mundo. La prospectiva ayuda a visualizar las futuras problemáticas con las cuales te podrías enfrentar en todas las dimensiones sociales (política, económica, social, tecnológica, legal y geopolítica) (Dueñas et al., 2019).

2.4.2. Prospectiva estratégica organizacional

De acuerdo a Balbi (citado en Mera, 2003), es la que “se encarga del estudio de futuro de las diferentes organizaciones y pretende darles respuesta a las preguntas como ¿Cuál deberá ser la organización, misión, tareas y competencias de mi organización en el año X?” (p. 28). El estudio de sistema de evaluación para el ascenso de la Policía Nacional se constituye en un área administrativa de la organización, por ende, se enmarcaría a los presupuestos de la prospectiva organizacional. El escenario ideal busca mejorar la administración del talento humano policial para beneficio de la institución y comunidad que es donde desencadena finalmente el servicio policial.

2.5. Modelos prospectivos

Para Mojica (2008), “el modelo de la prospectiva estratégica toma diferentes formas según la región donde se practique” (p. 1). En el contexto latinoamericano, Francisco Mojica ha

¹⁵ Según (Salazar, 2018) el cambio tecnológico ha acelerado el mundo de una forma en que la obsolescencia de los objetos se configuran de un día al otro. Esto ha exacerbado la incertidumbre de los seres humanos por el futuro.

planteado el modelo básico y avanzado de la prospectiva, su utilización está supeditada a variables de tamaño del objeto de estudio y tiempo para el desarrollo de la investigación. Sin embargo, independiente del modelo adoptado, el objetivo principal del ejercicio prospectivo, es señalar rupturas en el presente y permitir la construcción colectiva del futuro.

También, se puede mencionar el modelo prospectivo propuesto por Guillermo Gándara, presenta cuatro fases marcadas para el desarrollo del ejercicio: entendimiento del contexto, visualización estratégica, dibujando futuros y construyendo el futuro, que también permite vislumbrar el futuro deseado y construirlo a partir de estrategias planteadas (Baena, 2015).

Los modelos prospectivos citados se ejecutan con la gestión participativa de varias herramientas, técnicas e instrumentos prospectivos, que posibilitan cumplir cada una de las etapas que conlleva el ejercicio. Entre las que puede mencionar: Método de talleres de prospectiva, Árboles de competencias, Análisis estructural, Método MACTOR, Análisis morfológico, Método Delphi, Ábaco de Regnier, SMIC PROB EXPERT, entre otros (M. Godet et al., 2000). Sería un error metodológico priorizar el uso de una técnica sobre otra. Todas son valiosas, todo depende del objeto de estudio que se analice en la investigación.

3. Metodología

El estudio se desarrollará bajo la línea de investigación de la prospectiva organizacional, ya que el objeto de estudio “sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía”, se constituye en un instrumento administrativo de la Policía Nacional del Ecuador para la gestión organizacional del talento humano.

La investigación será ejecutará mediante un enfoque mixto que, según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), utiliza «evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas» (p. 534). Lo que conlleva a reflexionar que se adapta a los preceptos de la escuela de prospectiva francesa que se soporta en softwares desarrollados por Lipsor. De otra parte, de acuerdo a Sampieri, Fernández y Baptista (2014), se utilizó un diseño de investigación no experimental, puesto que las variables dependientes del sistema de evaluación para el ascenso policial no han sido modificadas para generar un efecto en las demás.

El proceso prospectivo de esta investigación será desarrollado mediante las siguientes fases metodológicas: 1) entendimiento del contexto; 2) visualización estratégica; 3) dibujando los futuros, y 4) construcción del futuro (Baena, 2015).

Figura No. 5. Metodología



Fuente: (Baena, 2015). Elaboración: propia

3.1. Fase I. Entendimiento del contexto

En esta fase se configuraron los parámetros del objeto de estudio. Se busca entender la problemática. Se realizó el estudio del sistema de evaluación para el ascenso y las diferentes aristas que lo componen, con la finalidad de conocer cómo ha evolucionado en el transcurso del tiempo (pasado y presente). Culminada esta fase, se estará en la capacidad de visualizar en el futuro, el sistema estudiado. (Baena, 2015)

Dentro de esta fase se realizó lo siguiente:

- Análisis estadístico de los datos resultantes de los procesos de ascenso de oficiales de policía del periodo (2010 – 2020), lo que permitió verificar tendencias estadísticas con respecto a los componentes de evaluación y a la variación de las antigüedades;
- Revisión bibliográfica que incluyó documentación policial (leyes, reglamentos, instructivos, resoluciones y directivas), que permitió conocer la características y evolución del sistema de evaluación para el ascenso policial a través del tiempo;
- De la misma forma, se investigaron datos en los diferentes buscadores de información académica (EBSCO, Taylor & Francis, Google académico y Scielo), con la finalidad de conocer cómo funcionaban los sistemas de evaluación policial en otros países, sin conseguir mucha información. Por lo cual, se coordinó con los agregados policiales del

Ecuador en EEUU, Italia, Francia, España, Colombia, México, Chile y Perú, para que por su intermedio se canalice la obtención y posterior remisión de información del sistema de evaluación de los países citados, pudiendo conocer información relevante para la investigación.

3.2. Fase II. Visualización estratégica

La comprensión sistémica y multidimensional del contexto busca refinar el enfoque de observación. El conocer de manera detallada cada uno de los elementos que conforman el sistema estudiado, permite que se pueda estimar con bases, la significación que cada elemento tendrá en el futuro, a esto se llama: visualización estratégica (Baena, 2015).

Dentro de esta fase se utilizaron las siguientes metodologías:

3.2.1. Factores de cambio: fenómenos que inciden en los hechos portadores del futuro (Cepeda, 2018). En esta fase se utilizaron las siguientes herramientas:

- a) **Talleres de prospectiva:** “sesiones organizadas de reflexión colectiva” (Godet et al., 2000:43). Se realizaron mesas de trabajo con servidores policiales con una formación académica interdisciplinaria, lo que facilitó el análisis del objeto de estudio desde diferentes perspectivas teóricas.
- b) **Análisis DOFA:** los expertos convocados al taller de prospectiva gestionaron la herramienta DOFA que, de acuerdo (Salim et al., 2017) facilita evaluar las condiciones actuales del objeto de estudio. Con esta herramienta se desarrolló el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y fortalezas) del sistema de evaluación para el ascenso
- c) **Matriz de estereotipos:** según (Camino et al., 2018) los estereotipos son ideas, supuestos y modelos no comprobados que causan prejuicio en las organizaciones. Se efectuó el análisis de los estereotipos dentro del sistema de evaluación para el ascenso, para comprobar si tienen algún tipo de fundamento o únicamente están para causar incertidumbre y desconfianza en los oficiales de policía,

3.2.2. Variables estratégicas: factores con altos niveles de influencia y dependencia en el sistema de evaluación para el ascenso policial, se constituyen en el perfil de estudio de futuro (Godet et al., 2000).

Para desarrollar este análisis se optó por el método Micmac (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada a una Clasificación). De acuerdo a Godet y Durance

(2011), esta herramienta relaciona todos los elementos constitutivos del sistema estudiado entre sí, para establecer los niveles de dependencia e influencia, con la finalidad de establecer los factores más críticos para la evolución del sistema estudiado. Este análisis se ejecutó mediante el siguiente procedimiento:

- a) Ingreso de variables depuradas en el software Mic-Mac;
- b) Calificación de variables por parte de los expertos, de acuerdo al nivel de influencia de una variable respecto a las otras, mediante los siguientes criterios: 0 (no influye), 1 (influencia débil), 2 (influencia moderada), 3 (influencia fuerte) y P (influencia potencial);
- c) Visualización de resultados mediante el Mapa de Influencias/dependencias Indirectas, donde se constatan las relaciones de mediano plazo de las variables constitutivas del sistema, y sobre todo se identificaron las variables clave del sistema, es decir las que tenían los mayores niveles de influencia y dependencia, las cuales se convirtieron en los retos de futuro del sistema de evaluación para el ascenso policial.

3.2.3. Juego de actores: actores que están a favor o en contra de los objetivos planteados a partir de las variables clave identificadas mediante el software Mic-Mac. En el análisis de actores se utilizó el software denominado “Mactor” (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), que de acuerdo a Godet y Durance (2011) analiza la correlación de fuerzas entre los actores del sistema de evaluación para el ascenso policial. Este análisis se ejecutó mediante el siguiente procedimiento:

- a) Ingreso de actores y objetivos retadores al software Mactor;
- b) Calificación por parte de los expertos de la matriz de impactos directos (MID), que posibilita verificar los niveles de influencia de un actor sobre los otros, mediante la siguiente escala: 0 (sin influencia), 1 (procesos), 2 (proyectos), 3 (misión) y 4 (existencia);
- c) Calificación por parte de los expertos de la Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO), que facilita observar la postura de los actores con relación a los retos establecidos en las variables clave, para visualizar las convergencias y divergencias con relación al futuro del sistema de evaluación para el ascenso policial;
- d) Visualización de resultados y análisis de gráficas.

3.3. Fase III. Dibujando los futuros

Esta fase es la de mayor creatividad del proceso prospectivo. Mediante los enfoques exploratorio o normativo, se diseñan los futuros posibles y deseables del sistema de estudio.

Dentro de esta fase se utilizó el método de escenarios que son imágenes o mapas del futuro, que se convierten en un retrato significativo y detallado de un mundo futuro plausible. Para desarrollar esta técnica, se seleccionó la herramienta denominada “Smic-Prob-Expert”, que facilitó ordenar los escenarios según su probabilidad de ocurrencia, de acuerdo al criterio de los expertos con respecto a la estimación de la probabilidad relativa de ocurrencia de seis eventos hipotéticos de futuro que se fueron construyendo al tenor de los métodos anteriormente descritos. Se diseñó un instrumento que detalló elementos del diagnóstico y posición de los actores con respecto a los retos de futuro establecidos, con la finalidad de valorar 3 tipos de probabilidades: simples, condicionales positivas y condicionales negativas.

3.4. Fase IV. Construcción del futuro

En esta fase se construyen las rutas de acción estrategias que posibiliten materializar el escenario deseable en el futuro, el cual fue identificado en la fase III del proceso prospectivo. Dentro de esta fase, se utilizó la Matriz IGO (importancia y gobernabilidad), que se utiliza para determinar la pertinencia de los objetivos y metas identificadas (Rodríguez Figueroa, 2016).

4. Desarrollo de la propuesta metodológica

4.1. Estado del arte

4.1.1. Contextualización

De acuerdo al Art. 163 de la Constitución de la República del Ecuador, la Policía Nacional del Ecuador es:

“Una institución estatal, obediente y no deliberante, de carácter civil, armada, técnica, jerarquizada, disciplinada, profesional y altamente especializada, cuya misión es 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”. (CRE, 2008:92)

La Policía Nacional del Ecuador se constituye en una institución que garantiza y protege el libre ejercicio de derechos, para el cumplimiento de su misión constitucional se estructura

mediante procesos (gobernantes, sustantivos, adjetivos y desconcentrados), que permiten la gestión estratégica, táctica y operacional.

La gestión del talento humano se constituye uno de los procesos adjetivos de la institución, se encuentra a cargo de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, cuya misión se tipifica en el Art 51 del Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Policía Nacional:

“Dirigir, organizar, administrar, gestionar, coordinar, supervisar y controlar el talento humano de la Policía Nacional a través de los subsistemas del talento humano de su competencia a nivel nacional, la aplicación de leyes, reglamentos, normas e instrumentos técnicos, políticas, métodos y procedimientos en apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales”. (EOGOP, 2019:57)

La Dirección Nacional de Administración de Talento Humano en coordinación con otras dependencias policiales (Dirección Nacional de Educación y Dirección General de Seguridad Ciudadana y Orden Público) gestiona el sistema de evaluación para el ascenso policial, que se constituye en un pilar fundamental de desarrollo institucional, puesto que permite o no el ascenso al inmediato grado superior de las y los servidores policiales a nivel nacional.

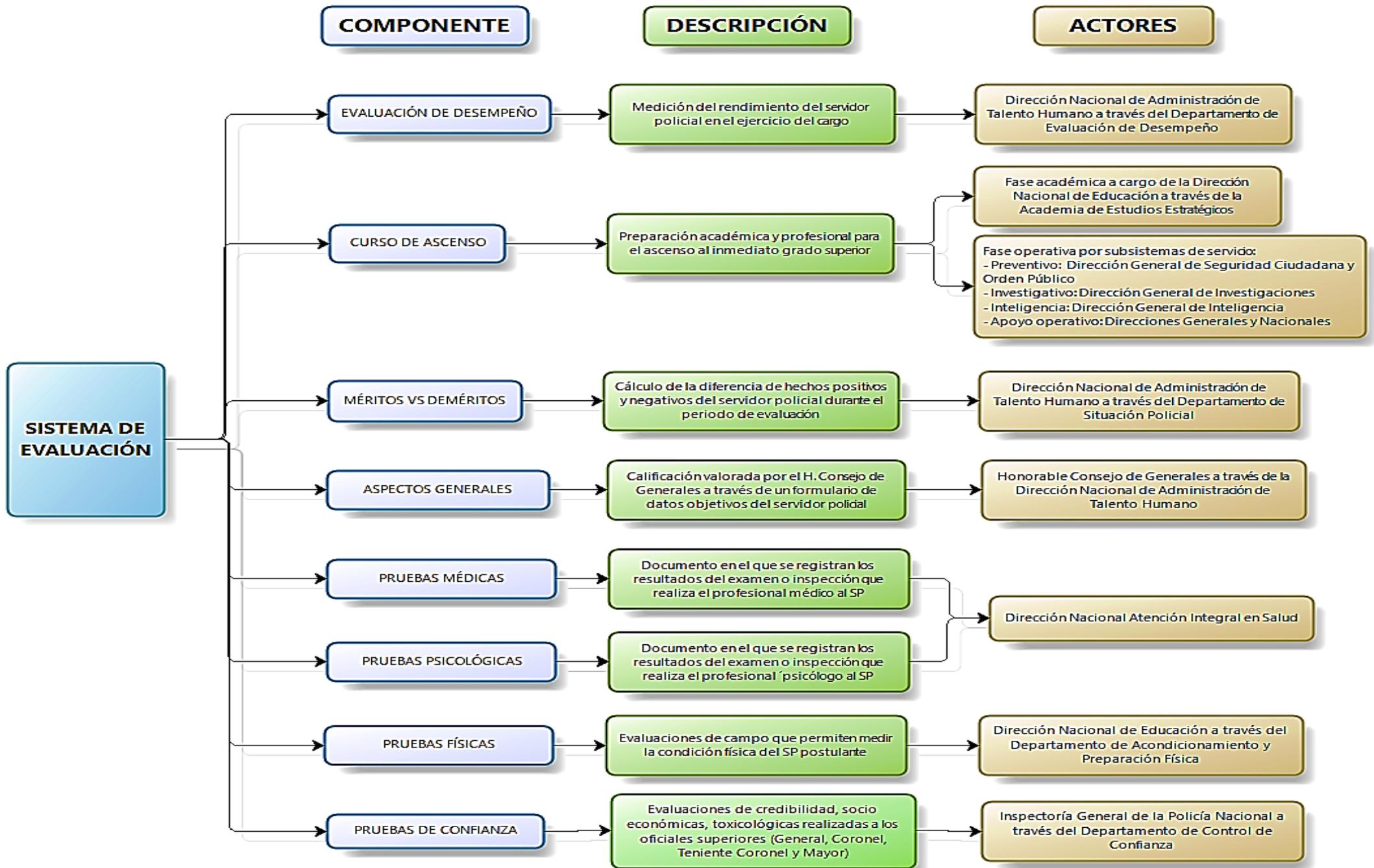
4.1.2. Definición del sistema de evaluación para el ascenso policial

Es un medio que posibilita determinar las cualidades profesionales, intelectuales, morales, personales, médicas, psicológicas y físicas de las y los servidores policiales que postulan para la promoción al inmediato grado superior. Está compuesto por múltiples elementos interconectados que, al ser valorados individualmente proporcionan una visión integral del desempeño individual que ha tenido el servidor policial en el ejercicio de su servicio durante el periodo de evaluación.

4.1.3. Estructura

El sistema de evaluación para el ascenso policial está estructurado por ocho componentes, que son gestionados por diferentes actores, los cuales aparecen en la figura 6.

Figura No. 6. Componentes del sistema de evaluación para el ascenso



Elaboración: propia

4.1.4. Metodología del sistema de evaluación para el ascenso

Los componentes del sistema de evaluación para el ascenso son ocho. De los cuales, los componentes denominados: pruebas médicas, psicológicas, físicas y de confianza son valorados únicamente de forma cualitativa, es decir con criterios de apto y no apto. Los componentes denominados: evaluación de desempeño, curso de ascenso, méritos vs deméritos y aspectos generales, son aquellos que derivan en valores cuantitativos, que al final del proceso le desencadenan al oficial de policía en una nota de ascenso, la cual, de acuerdo al valor, le permite ascender al inmediato grado superior o en su defecto, ser cesado de la institución. Al final, la nota de ascenso es promediada con la nota de grados anteriores¹⁶, la cual le determina la antigüedad que tendrá en el nuevo grado policial, es decir el orden precedencia y mando entre los compañeros de una promoción¹⁷ de oficiales, todo lo cual aparece a continuación:

Figura No. 7. Metodología

METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN PARA EL ASCENSO										
NOTA 1			+	NOTA 2	=	NOTA 3	+	NOTA 4	=	NOTA 5
75%				25%						
EVALUACIONES ANUALES DE DESEMPEÑO	MÉRITOS VS DEMÉRITOS	CURSO DE ASCENSO	+	ASPECTOS GENERALES	=	NOTA DE ASCENSO	+	NOTA DE GRADOS ANTERIORES	=	NOTA FINAL DE REUBICACIÓN DE ANTIGÜEDADES
40%	40%	20%								

Elaboración: propia

4.1.5. Análisis de los componentes cuantitativos del sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía, periodo 2010 - 2020

Mediante oficio No. 2020-292-DGP-ED de fecha 12 de agosto del 2020 (anexo 1), se solicitó información al Honorable Consejo de Generales de la Policía Nacional del Ecuador, organismo que manifestó tener bases de datos de los procesos de ascenso de los oficiales de policía, únicamente desde el año 2010. A su vez, autorizó para que la Sección de TICs de la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano, custodio de los datos indicados, proceda a la entrega de los mismos.

Con la información recibida, se realizaron los siguientes análisis:

¹⁶ Calificación obtenida del promedio de todos las anotas de ascenso que ha tenido el oficial.

¹⁷ Servidores policiales que ingresaron en la misma fecha a la Policía Nacional del Ecuador.

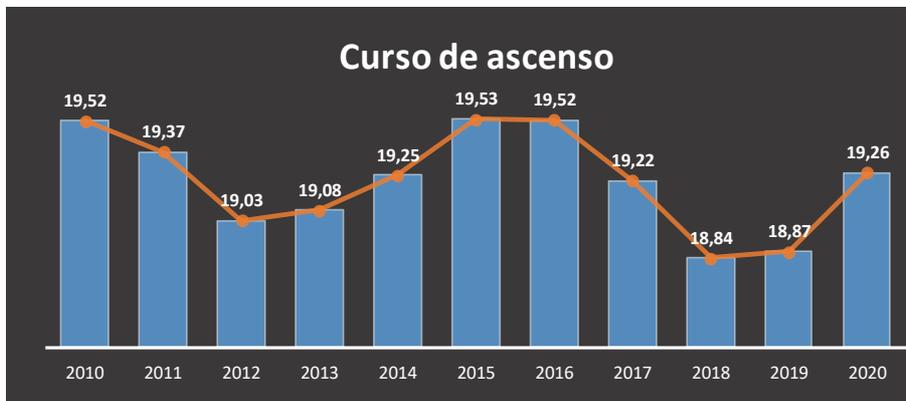
Gráfica No. 1. Evaluación de desempeño (2010 – 2020)



Fuente: H. Consejo de Generales. Elaboración: propia

La gráfica muestra que la tendencia de la media aritmética de este componente no ha variado considerablemente con respecto a las promociones de oficiales que han ascendido durante el periodo 2010 – 2020. La media aritmética más alta se registra en el año 2010 con 19,94 y la más baja en el año 2019 con 19,76. En otras palabras, este componente de calificación no permite marcar diferencias objetivas de desempeño entre uno u otro oficial. De acuerdo a datos proporcionados por el Departamento de Evaluación de Desempeño, el 95% de los oficiales de policía poseen una nota de 20, en razón de que la evaluación de desempeño presenta parámetros de medición generales, más enfocados al aspecto disciplinario. Aún no existe un enfoque direccionado a la medición de la productividad individual en el ejercicio del cargo.

Gráfica No. 2. Curso de ascenso (2010 – 2020)

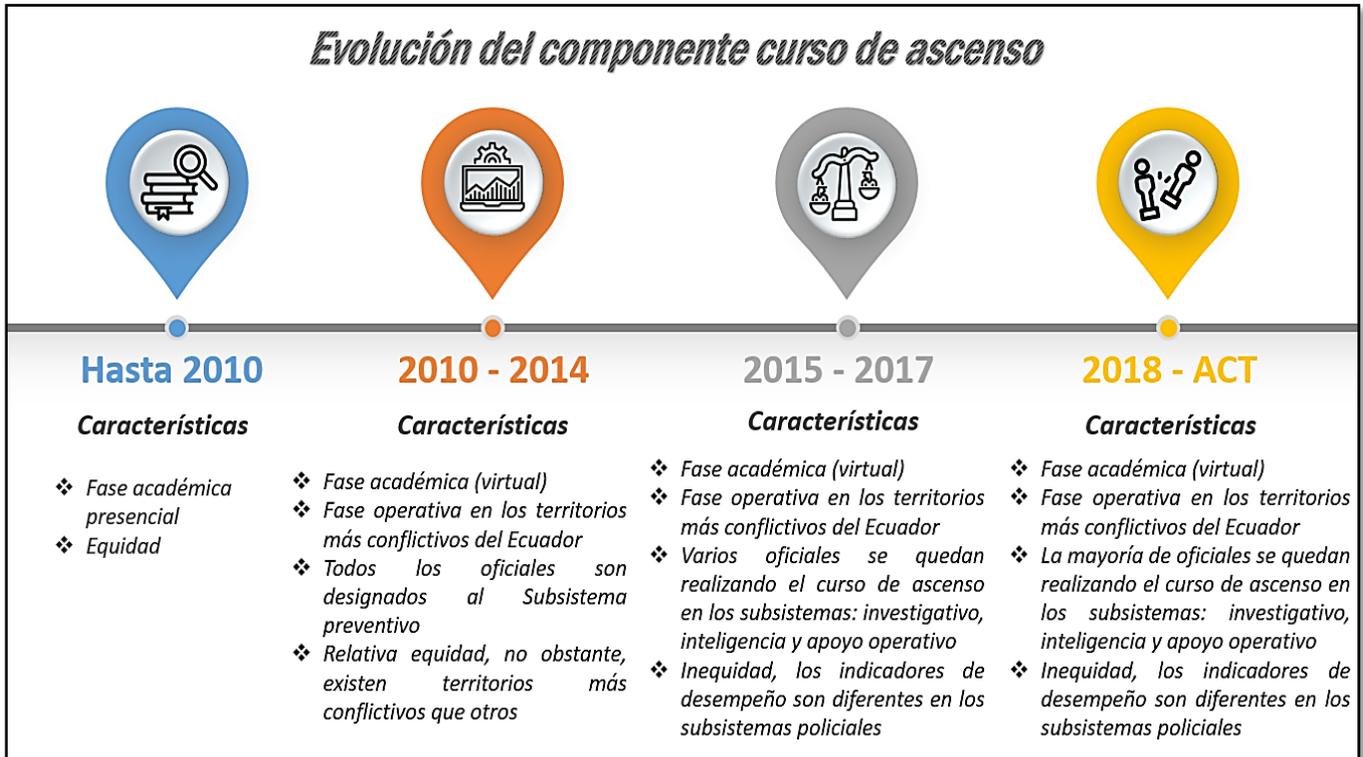


Fuente: H. Consejo de Generales. Elaboración: propia

La gráfica muestra que la tendencia de la media aritmética de este componente presenta variaciones significativas con respecto a las promociones de oficiales que han ascendido durante el periodo 2010 – 2020. La media aritmética más alta se registra en el año 2010 con

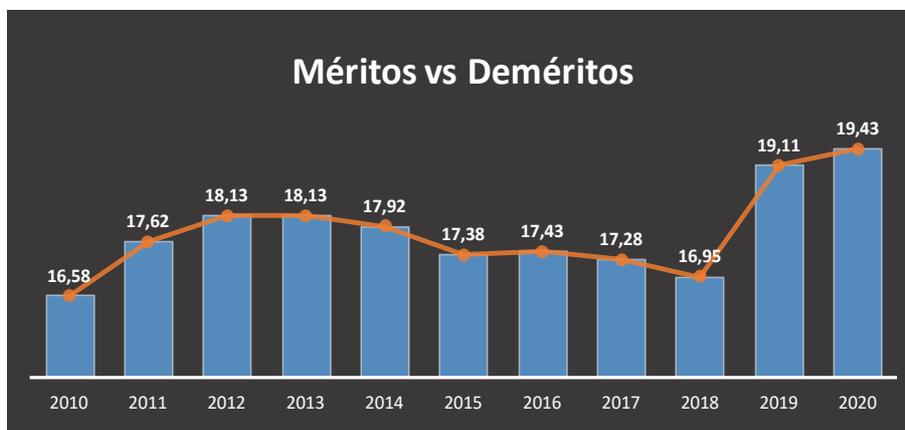
19,52 y la más baja en el año 2018 con 18,84. La gestión de este componente ha variado en el transcurso del tiempo, de acuerdo al siguiente detalle:

Figura No. 8. Análisis longitudinal del componente curso de ascenso



Elaboración: propia

Gráfica No. 3. Méritos vs. deméritos (2010 – 2020)

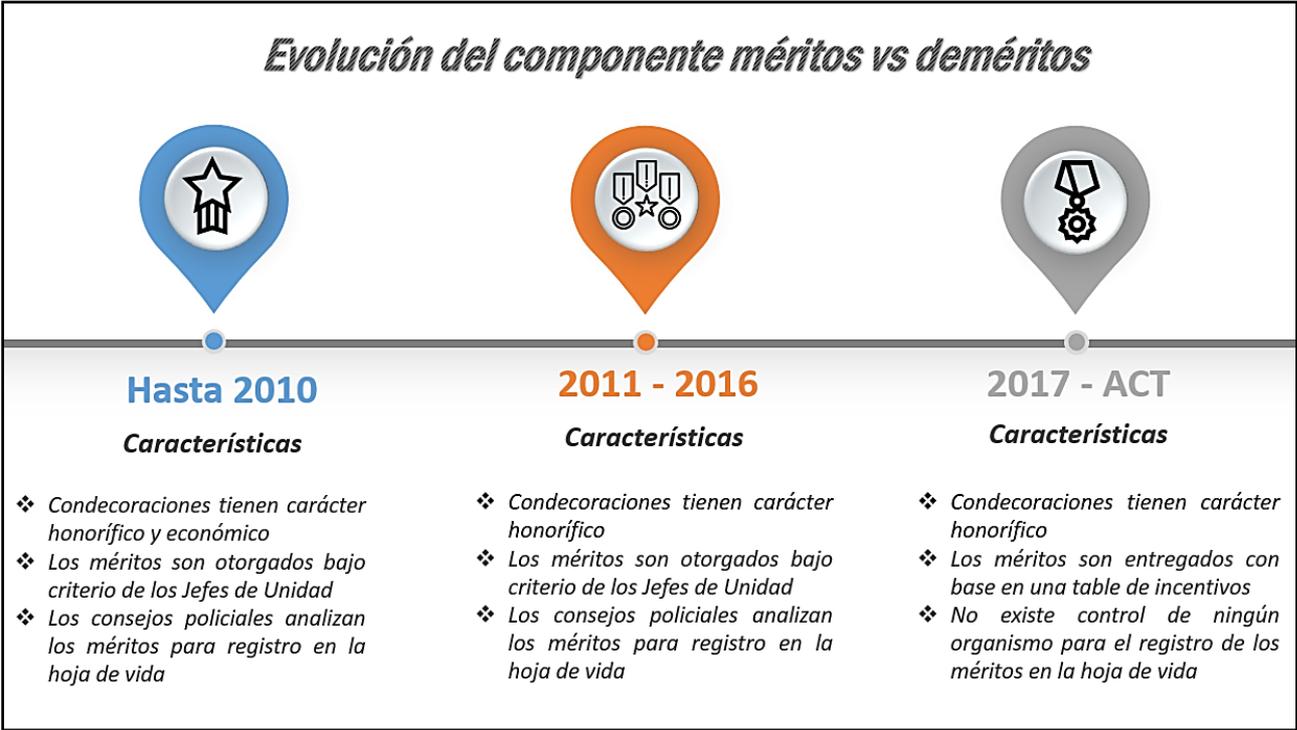


Fuente: H. Consejo de Generales. Elaboración: propia

La gráfica muestra que la tendencia de la media aritmética de este componente presenta variaciones significativas con respecto a las promociones de oficiales que han ascendido durante el periodo 2010 – 2020. La media aritmética más alta se registra en el año 2020 con

19,43 y la más baja en el año 2010 con 16,58. La gestión de este componente ha variado en el transcurso del tiempo, de acuerdo al siguiente detalle:

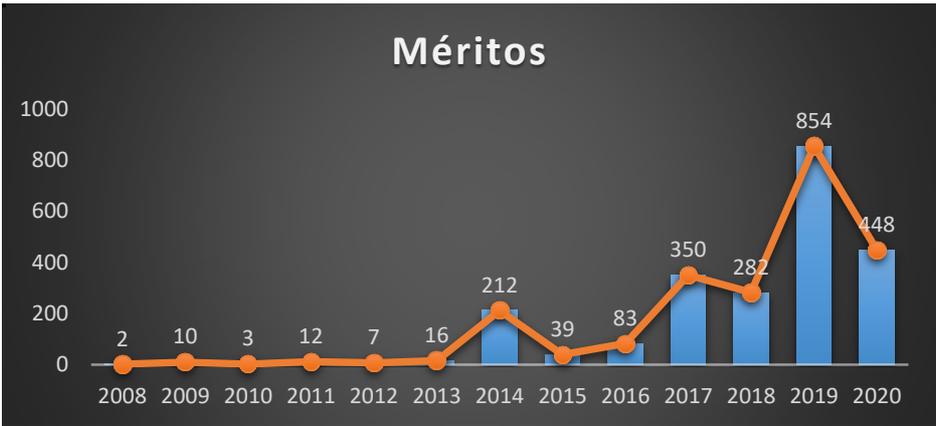
Figura No. 9. Análisis longitudinal del componente de méritos vs. deméritos



Elaboración: propia

Para profundizar el análisis de este componente, se muestran datos de la evolución de los méritos entregados a los oficiales de policía desde el año 2008 hasta el año 2020.

Gráfica No. 4. Evolución méritos



Fuente: H. Consejo de Generales. Elaboración: propia

La gráfica muestra que los méritos entregados han ido aumentando en el transcurso de los años. Esto, indudablemente se puede relacionar con las rupturas temporales citadas en la Figura 8. Hasta el año 2010 las condecoraciones tenían un valor honorífico y económico, por lo cual, era complejo que se entreguen a los servidores policiales. A partir del año 2010 y con la promulgación de la Ley del Servicio Público, las condecoraciones se vuelven únicamente honoríficas, siendo una de las causas por las que a partir del año 2011, se eleva considerablemente el volumen de otorgamiento. De otra parte, en el año 2017 se crea una tabla de incentivos y se elimina el control que hacían los consejos para el registro de méritos en las hojas de vida policial, lo que produce el aumento sustantivo de felicitaciones entregadas a los oficiales. En consecuencia, el problema en este componente radica en que en la actualidad la tabla de incentivos permite que se entreguen méritos por varias actividades, desdibujando el sentido de extraordinario que debe tener un acto para merecer un reconocimiento especial. Este hecho perjudica a varios oficiales dentro del proceso de ascenso al inmediato grado superior.

Gráfica No. 5. Aspectos generales (2010 – 2020)



Fuente: H. Consejo de Generales. Elaboración: propia

La gráfica muestra que la tendencia de la media aritmética de este componente no presenta variaciones significativas con respecto a las promociones de oficiales que han ascendido durante el periodo 2010 – 2020. La media aritmética más alta se registra en el año 2017 con 19,07 y la más baja en el año 2013 con 17,03. No obstante, sería considerable mencionar que esta calificación se gestiona a través de componentes objetivos proporcionados por la DNATH y componentes subjetivos valorados por parte de los señores Generales más antiguos de la institución.

4.1.6. Antigüedad

En función del análisis precedente, las calificaciones finales de los componentes citados, en primer lugar, determinan el ascenso al inmediato grado superior del oficial de policía, y en segundo lugar le representan una “antigüedad”, que establece un orden de superioridad o subordinación dentro de la promoción de graduación.

La antigüedad se constituye en el medio por el cual se ejerce el mando policial dentro de la pirámide jerárquica, además que regula la carrera profesional. La Policía Nacional es una institución piramidal, significa que en la base existen más vacantes orgánicas por cada grado, que en el trayecto hacia la cúspide. Por consiguiente, dentro de una promoción de oficiales, los menos antiguos, es decir los que han obtenido los promedios más bajos dentro de su promoción, tienen altas probabilidades de ser cesados (separados) de la institución. Habría que hacer hincapié también que, las primeras antigüedades (mejores calificaciones) tienen altas probabilidades de acceder a distinciones y comisiones referentes a: representaciones diplomáticas en el exterior, cursos y becas académicas nacionales y en el extranjero, etc. Razones por las cuales se podría concluir que la antigüedad es una variable determinante en la Policía Nacional del Ecuador.

La antigüedad se determina por el tiempo de servicio y por el desempeño profesional. Por el tiempo de servicio, cuando un Coronel con 30 años de servicio es más antiguo que un Subteniente con 1 año de servicio, o en el mismo grado cuando un Teniente de 3 años es más antiguo que un Teniente de 2 años de servicio; en este primer caso no existe ningún tipo de problema porque el tiempo de ingreso a la institución es quien regula la antigüedad y por ende el mando policial dentro de la pirámide jerárquica. Por el desempeño profesional, cuando se obtiene la antigüedad dentro de la promoción de graduación, es decir con los compañeros. Habría que mencionar que es aquí donde se presenta el cuello de botella del sistema de evaluación para el ascenso policial.

En consecuencia, se podría decir, que la antigüedad de un oficial de policía se construye desde la Escuela Superior de Policía. Es ahí donde existen las mayores condiciones de justicia en la competitividad por la antigüedad de los miembros de una promoción. Esta antigüedad marca una referencia de la carrera institucional del oficial de policía.

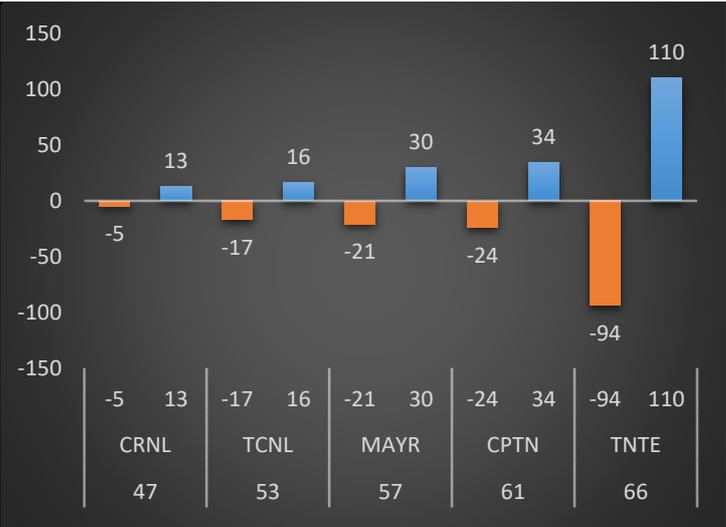
✓ **Mayores saltos de antigüedad registrados en las promociones que ascendieron al inmediato grado superior en el periodo (2010 – 2020)**

Anualmente y de acuerdo al tiempo de servicio, existen procesos de ascenso: de Subtenientes a Tenientes, de Tenientes a Capitanes, de Capitanes a Mayores, de Mayores a Tenientes

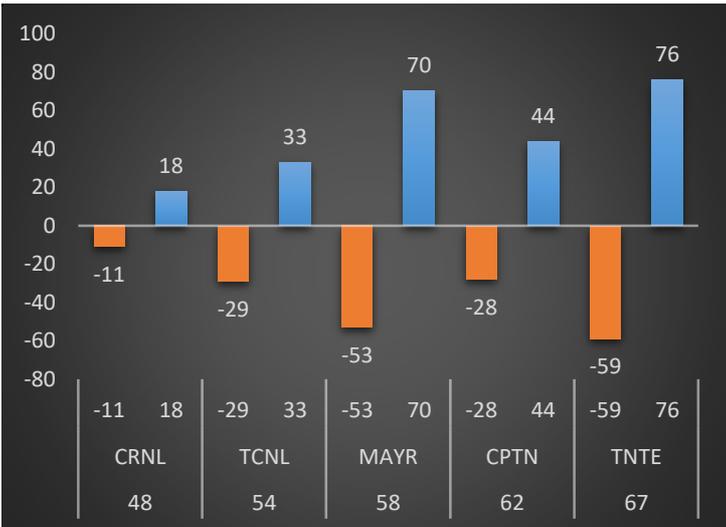
Coroneles, de Tenientes Coroneles a Coroneles y de Coroneles a Generales de Distrito. Las gráficas precedentes pretenden mostrar los saltos de antigüedad más grandes que se han producido en las distintas promociones de ascenso, desde el año 2010 hasta el año 2020. Las barras de color azul muestran el numérico de antigüedades máximo que ha ganado o ha subido y las barras de color naranja muestran el numérico de antigüedades máximo que ha perdido o ha bajado un servidor policial.

Gráfica No. 6. Saltos de antigüedad

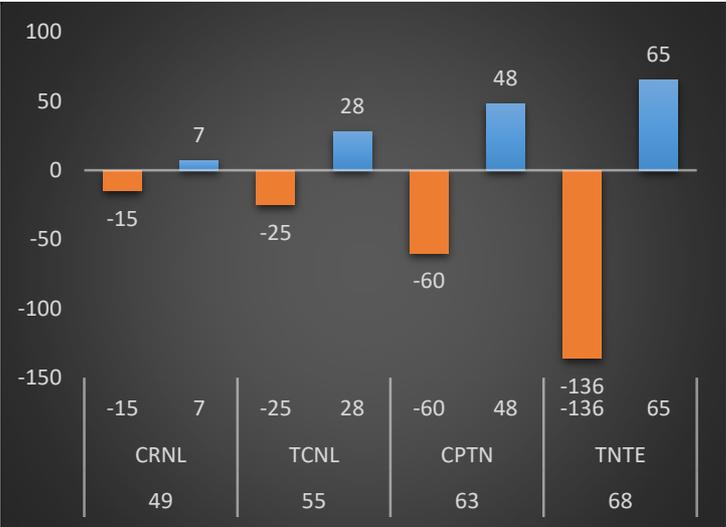
2010



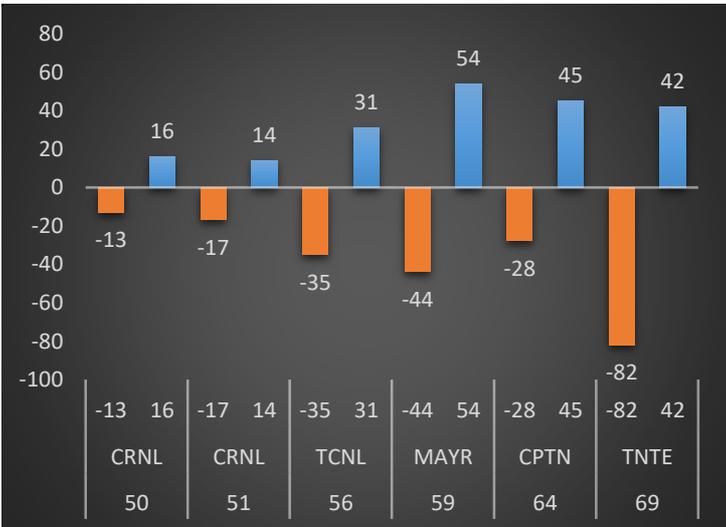
2011



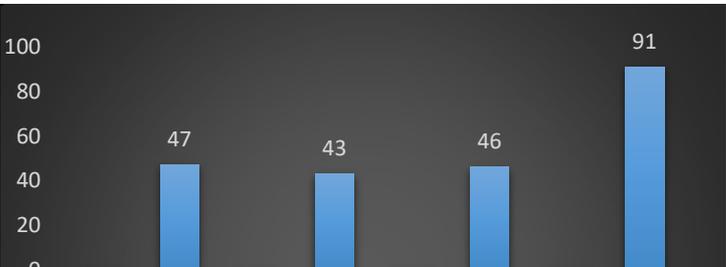
2012



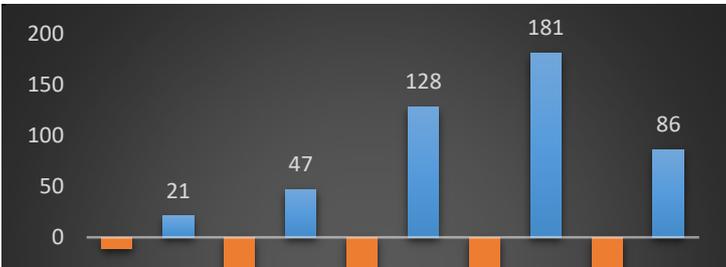
2013



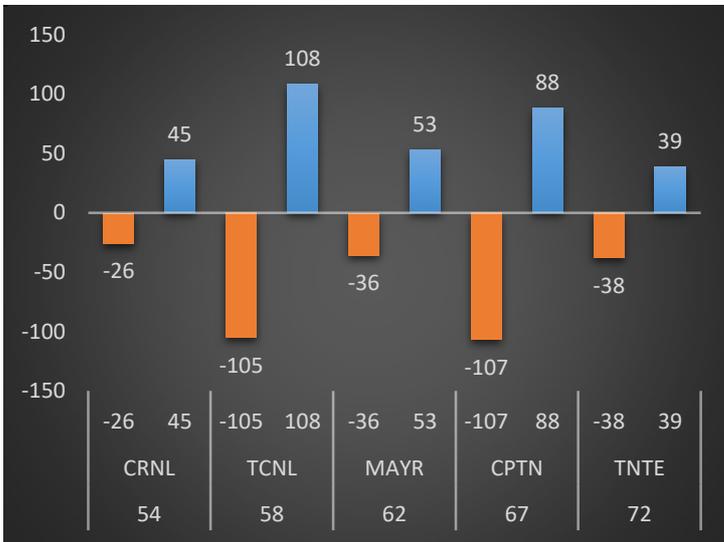
2014



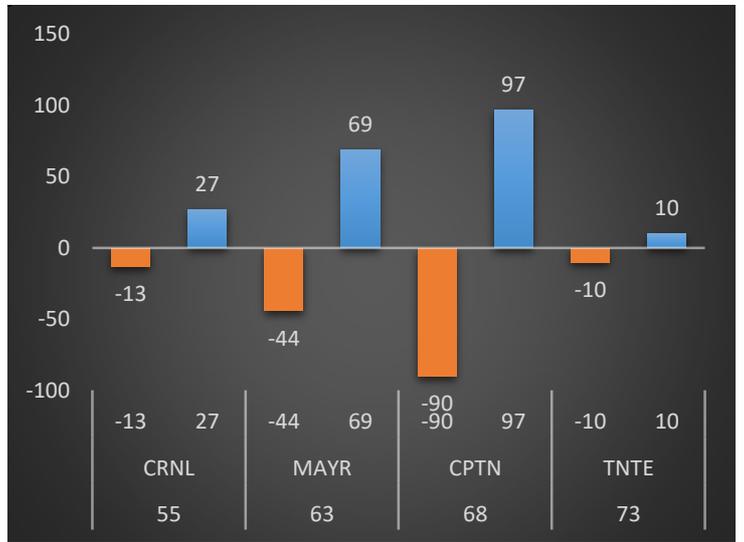
2015



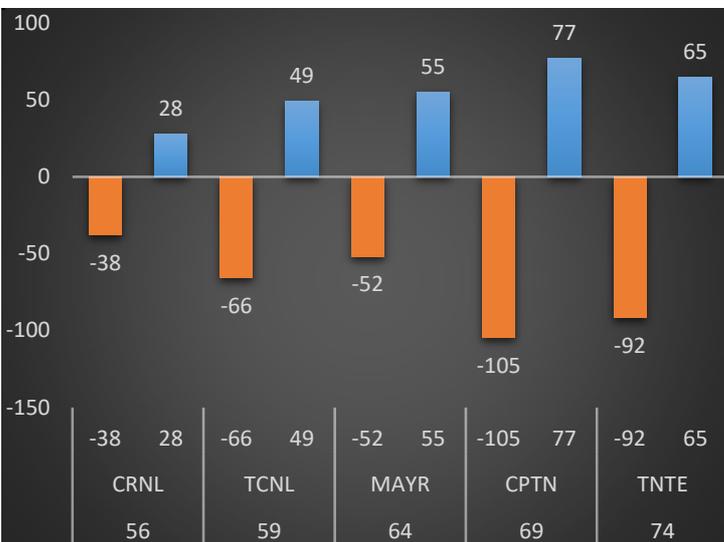
2016



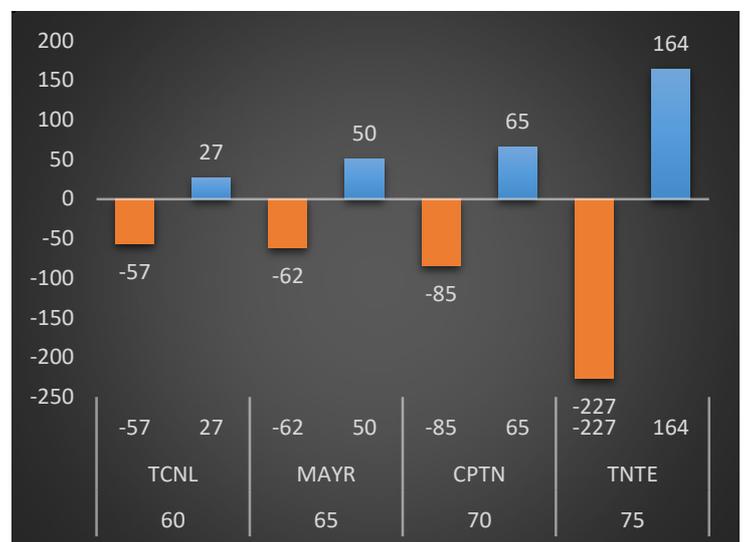
2017



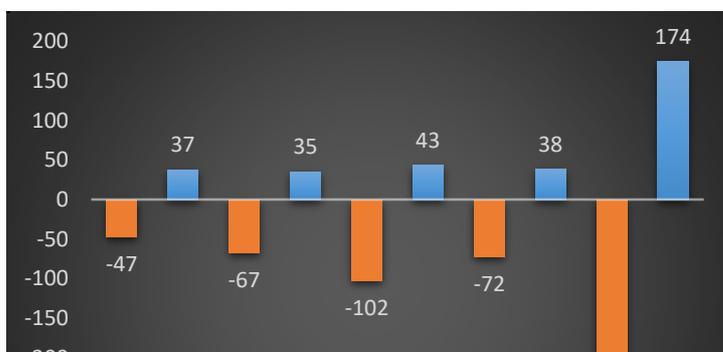
2018



2019



2020



Fuente: H. Consejo de Generales. Elaboración: propia

Mediante las gráficas precedentes, se puede inferir de modo general que en los años analizados (2010 - 2020), el valor mínimo de pérdida o ganancia de antigüedades de un oficial de policía es 5 y el valor máximo de pérdida o ganancia de antigüedades es 227. Con el fin de no detallar el análisis, se mencionarán únicamente los casos en donde exista un valor de ganancia o pérdida de antigüedades superior a 100.

De acuerdo a la gráfica 6: en el año 2010 dentro del ascenso de la promoción 66 de Subtenientes a Tenientes, existió un servidor policial que ganó 110 antigüedades. En el año 2012 dentro del ascenso de la promoción 68 de Subtenientes a Tenientes, existió un servidor policial que perdió 136 antigüedades en un solo ascenso. En el año 2015 dentro del ascenso de la promoción 61 de Capitanes a Mayores existió un servidor policial que ganó 128 antigüedades en solo ascenso, también dentro del ascenso de la promoción 66 de Tenientes a Capitanes, existió un servidor policial que ganó 181 antigüedades. En el año 2016 dentro del ascenso de la promoción 58 de Mayores a Tenientes Coroneles existió un servidor policial que ganó 108 antigüedades y alguien que perdió 105 antigüedades en solo ascenso. En el año 2018 dentro del ascenso de la promoción 69 de Tenientes a Capitanes, existió un servidor policial que perdió 105 antigüedades en un solo ascenso. En el año 2019 dentro del ascenso de la promoción 75 de Subtenientes a Tenientes, existió un servidor policial que perdió 227 antigüedades en un solo ascenso. En el año 2020 dentro del ascenso de la promoción 76 de Subtenientes a Tenientes existió un servidor policial que ganó 174 antigüedades y alguien que perdió 219 antigüedades en solo ascenso.

4.2. Tendencias mundiales

Institute for global futures (2013) pronosticó varias tendencias que cambiarían el comportamiento de los actores sociales:

- ✓ Innovación en ciencia y tecnología: clave para el crecimiento económico. Seis ciencias básicas son preponderantes para la competitividad y la prosperidad de las naciones: nano, bio, neuro, información, robótica y cuántica.
- ✓ El comercio móvil se diversifica por el internet. Las redes sociales, medios de comunicación y el comercio fusionados en la red, dan como resultado el mayor mercado del mundo.
- ✓ El surgimiento de las redes sociales cambia las interacciones entre trabajadores, empresarios y consumidores.
- ✓ Las empresas se hacen más predictivas para la anticipación del futuro a través de la ciencia de datos;
- ✓ Emergen los robots en nuevas formas móviles, que pueden trabajar en fábricas, hospitales y también monitoreando en la red el flujo de millones de datos por segundo;
- ✓ La educación debe evolucionar para lograr comprender la cantidad tan inmensa de datos producida por la revolución digital. Esto traerá una nueva generación de estudiantes que exigirá nuevas habilidades;
- ✓ Los empleadores buscarán a los mejores empleados, existirá una batalla campal por el talento humano, que caracteriza el cambio potencial de las organizaciones;
- ✓ El envejecimiento de los Baby Boomers se convertirá en un factor de riesgo para la humanidad, al llegar al 2050 a los 13.8 millones de pacientes con Alzheimer, debe existir una neuro-mejora que pueda sanar el cerebro envejecido;
- ✓ La industria de impresión 3D está creando todo tipo de productos manufacturados, lo que puede generar rupturas en la fabricación tradicional;
- ✓ Surge la innovación con la energía de fusión que la producida por reacciones de núcleos atómicos fusionados. Motores a combustión serán reemplazados por motores eléctricos;
- ✓ Computación cuántica, de bits a qubits. Juegan un papel importante en la búsqueda de soluciones a problemas médicos, seguridad, pobreza, etc.

4.3. Buenas prácticas

Con el objetivo de conocer buenas prácticas con respecto a los sistemas de evaluación para el ascenso de los cuerpos de seguridad alrededor del mundo, se desarrolló una revisión de la literatura en bases de datos académicas (Scopus, Ebsco, Taylor & Francis, Google académico, Scielo, entre otras), sin obtener información relevante. Por consiguiente, mediante memorando No. 2020-076-DGP-ED de fecha 12 de mayo del 2020 (anexo 2) se contactaron

a los agregados policiales de las embajadas de: EEUU¹⁸, Italia, Francia y España¹⁹, Colombia²⁰, México, Chile y Perú, quienes mediante oficio (anexo 3) remitieron varios documentos (leyes, reglamentos, manuales, instructivos, formularios y metodologías). Una vez analizada la información, se consideró las siguientes como buenas prácticas, que podrían ser replicadas en la Policía Nacional del Ecuador:

- ✓ El ejército de los EEUU tiene un sistema de ascensos por méritos y antigüedad. Los organismos que otorgan los ascensos de acuerdo al grado jerárquico son descentralizados. Se pondera la formación académica;
- ✓ La Guardia Civil Española tiene un sistema de ascensos por antigüedad, concurso-oposición, clasificación y elección, de acuerdo al grado jerárquico. Para el ascenso se valoran los pases y traslados del postulante mediante una metodología técnica. Dentro de la evaluación de desempeño consideran formularios anuales y parciales (por pase, comisión de servicio, ausencias temporales y cambio significativo en el comportamiento);
- ✓ La Policía de Colombia tiene un sistema de ascensos por antigüedad. Para el ascenso a Teniente Coronel, la Junta de Evaluación y Clasificación realiza un análisis de la trayectoria profesional del Mayor, y recomienda el ingreso o no al curso de ascenso. Tienen una evaluación de desempeño automatizada donde el superior jerárquico hace una concertación de la gestión con el subordinado, es decir llegan a un acuerdo acerca de los indicadores y metas que va a cumplir en el año;
- ✓ Las FFAA del Ecuador tienen un sistema de ascensos por antigüedad. En las FFAA existen perfiles por grados jerárquicos y se respeta la especialización para la rotación geográfica del servicio. Se valora el comando y el servicio en unidades operativas. Tienen un plan de carrera. Los reconocimientos otorgados a los militares, no pueden ser pedidos por el interesado; tampoco producto de la actividad propia del cargo o el buen cumplimiento del deber; se establece un límite en las clases de reconocimientos otorgados. Para que un oficial militar le sobrepase en antigüedad a otro de mayor antigüedad, debe existir una diferencia de 0,20.

¹⁸Oficio N° 2020-103-AP.USA de fecha Washington DC, 29 de mayo del 2020, el señor Crnl de E.M. José Alejandro Vargas Alzamora, Agregado de Policía a la embajada del Ecuador en EEUU.

¹⁹Oficio N° 108-2020-AGREGA-POLI-ESPA de fecha Madrid, 29 de mayo del 2020, el señor Crnl. de E.M. Marcelo Cortez Carrión, Agregado de la Policía a la Embajada de Ecuador en el Reino de España remite información del proceso de ascenso de la Guardia Civil Española.

²⁰Oficio N° 2020-123-APE-C de fecha Bogotá, 26 de mayo del 2020, el señor Crnl. de E.M. Norman Roberth Cano Cabrera, Agregado de Policía a la Embajada del Ecuador en Colombia, remite información del proceso de ascenso de la Policía de Colombia.

4.4. Factores de cambio

Partiendo del estado del arte del objeto de estudio y en relación a la consulta desarrollada al grupo de expertos (anexos 9 y 10 y 11) mediante las siguientes herramientas: árbol de problemas, matriz DOFA por dimensiones, matriz de estereotipos, análisis de contenido, agrupación de los factores por familias, y descripción de los factores (soportadas en el acápite 3.1 y anexos del 4 al 8 respectivamente) se determinaron las siguientes variables como factores críticos de incidencia en el sistema de evaluación para el ascenso policial:

Tabla No. 1. Descripción de variables

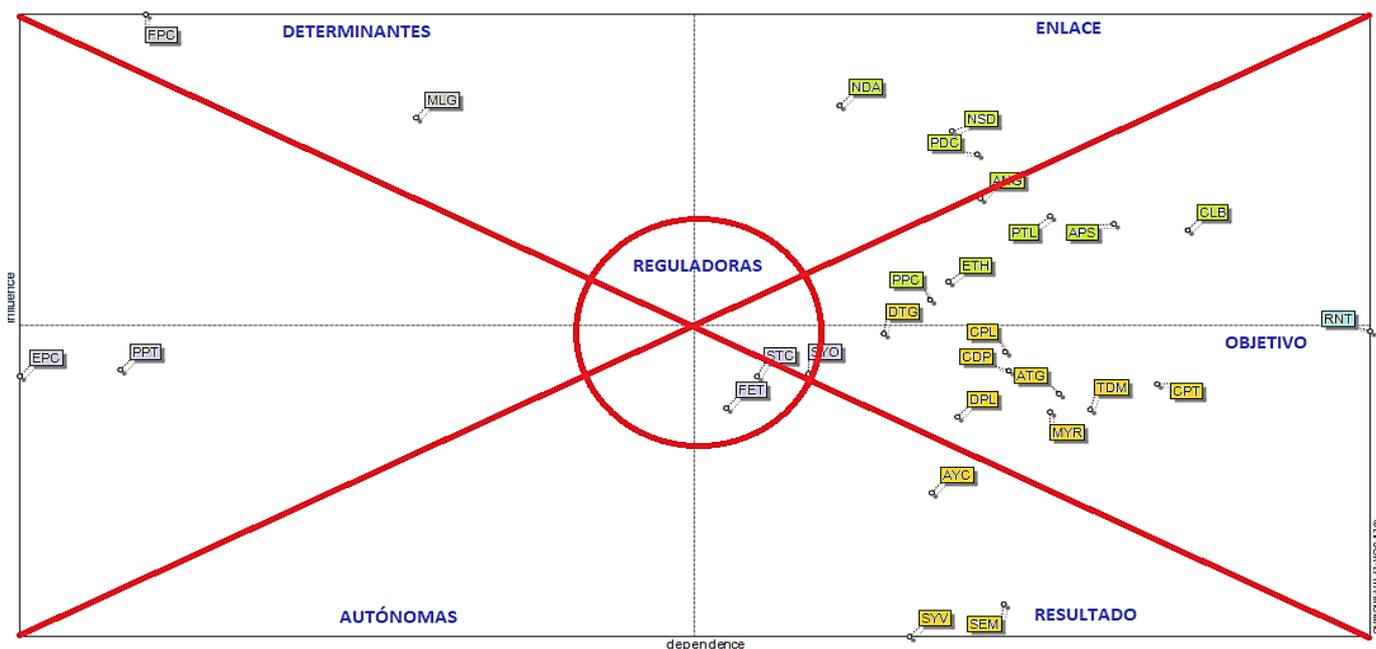
N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	Automatización de procesos	APS	Procesos de sistematización para mayor fluidez de información en tiempo real	Tecnología
2	Especialización de talento humano	ETH	Capital humano idóneo, capacitado, comprometido, motivado y competente.	Organizacional
3	Alianzas y convenios	AYC	Formación, capacitación y mejora de la capacidad de los subsistema de evaluación	Social
4	Marco legal	MLG	Normativa que permita el desarrollo de los procesos de ascenso	Legal
5	Control de procesos	CDP	Procesos inadecuados en el sistema de evaluación para el ascenso policial	Procesos
6	Cultura policial	CPL	Valores, creencias, y actitudes del universo policial	Cultural
7	Política institucional	PTL	Decisiones del alto mando policial con respecto al sistema de evaluación	Cultural
8	Socialización y volatilidad	SYV	Los procesos de ascenso cambian constantemente y no se socializan	Cultural
9	Influencia política	FPC	Actores políticos que influyen en el sistema de evaluación para el ascenso policial	Político
10	Estabilidad política	EPC	Condiciones políticas que podrían afectar al sistema de evaluación	Político
11	Partida presupuestaria	PPT	Aspecto económico que juega un papel preponderante en el ascenso policial	Político
12	Acceso a la tecnología	ATG	Tics para la eficiencia administrativa y de la base de datos.	Tecnología
13	Plan de carrera	PDC	Instrumento que se orienta al desarrollo del talento humano policial	Organizacional
14	Designaciones por grado	DTG	Traslados dentro de un cargo se dan por el grado y no por el perfil por competencias	Organizacional
15	Perfil por competencias	PPC	Ocupación de cargos en los puestos estratégicos del sistema de evaluación	Organizacional
16	Salario emocional	SEM	Incentivos no monetarios al servidor policial por el cumplimiento de labores	Organizacional
17	Nivel de subjetividad y discrecionalidad	NSD	Subjetividades dentro de los subsistemas de ascenso al inmediato grado superior	Cultural

Fuente: Software de LIPSOR, MIC MAC Versión 6.1.2

4.5.1. Caracterización de la matriz

De la ejecución del paso anterior, se pudo obtener el Mapa de Influencias/dependencias indirectas, que Según Godet (2007) permite identificar las relaciones de las variables constitutivas del sistema de evaluación para el ascenso policial, que han sido elevadas hasta la quinta potencia, en donde el sistema genera estabilidad, además que su resultado establece un horizonte temporal de mediano plazo, que se ajusta a la temporalidad establecida para este estudio prospectivo al año 2030.

Gráfica No. 7. Plano de influencias/dependencias indirectas



Fuente: Software de LIPSOR, MIC MAC Versión 6.1.2

- DETERMINANTES:** alta motricidad – baja dependencia
- AUTÓNOMAS:** baja motricidad – baja dependencia
- REGULATORAS:** media motricidad – media dependencia
- RESULTADO:** baja motricidad – alta dependencia
- OBJETIVO:** media motricidad – alta dependencia

 **ENLACE:** alta motricidad – alta dependencia

De esta forma, de acuerdo a Godet (2007), se identificaron las siguientes agrupaciones:

Variables determinantes: ubicadas en la zona superior izquierda del plano cartesiano. Tienen alta motricidad y poca dependencia. Se convierten en frenos o impulsoras del sistema. Dentro del estudio tenemos las siguientes: FPC y MLG.

Variables autónomas: ubicadas en la zona inferior izquierda del plano cartesiano. Tienen baja motricidad y baja dependencia. Actualmente no son prioritarias dentro del sistema, sin que esto signifique que en el futuro puedan tener un papel más relevante. Dentro del estudio tenemos las siguientes: EPC y PPT.

Variables reguladoras: ubicadas en la zona central del plano cartesiano. Tienen un nivel medio de motricidad y medio de dependencia. Se consideran mecanismos de paso para favorecer la evolución de las variables claves en pos del cumplimiento de objetivos del sistema. Dentro del estudio tenemos las siguientes: SYO, FET e STC.

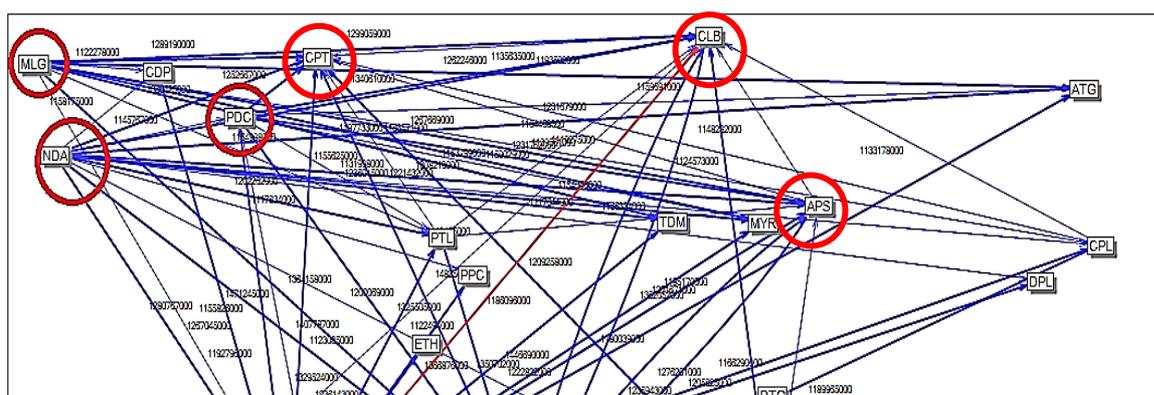
Variables resultado: ubicadas en la zona inferior derecha del plano cartesiano. Tienen baja motricidad y alta dependencia. Son altamente dependientes de lo que suceda en el sistema. Dentro del estudio tenemos las siguientes: SYV, SEM, AYC, TDM, ATG, DPL, MYR, CPT, CPL, CDP y DTG.

Variables objetivo: ubicadas en la zona media derecha del plano cartesiano. Tienen un nivel medio de motricidad y alta dependencia. Dentro del estudio tenemos la siguiente: RNT.

Variables de enlace: ubicadas en la zona superior derecha del plano cartesiano. Tienen alta motricidad y alta dependencia, lo que las convierte en variables muy relevantes dentro de la visión prospectiva del sistema de evaluación para el ascenso policial. Dentro del estudio tenemos las siguientes: NDA, PPC, ETH, ANG, NSD, PTL, PDC, APS y CLB.

Finalmente, aun cuando el plano de influencias/dependencias indirectas nos ayuda a construir la visión prospectiva del sistema en el mediano plazo. También se debe analizar el gráfico de influencias indirectas, con la finalidad de identificar las variables que más influyen a las demás dentro del sistema de evaluación para el ascenso policial en el mediano plazo.

Gráfica No. 8. Influencias indirectas



Fuente: Software de LIPSOR, MIC MAC Versión 6.1.2

Dentro del gráfica de influencias indirectas se puede establecer que las relaciones más fuertes se dan entre las variables: influencia política, clima laboral y rendimiento institucional. Habría que decir también que las variables que más influyen en el sistema de evaluación para el ascenso policial son: marco legal, nuevos desafíos de adaptabilidad, plan de carrera e influencia política. Así mismo, se puede identificar que las variables más dependientes del sistema son: rendimiento institucional, clima laboral, competitividad y automatización de procesos.

4.5.2. Jerarquización de variables en el eje estratégico:

Para identificar las variables clave del sistema de evaluación para el ascenso policial, se empleó como referencia el eje estratégico diagonal. Mediante esta técnica, se lograron identificar las seis (06) variables que presentaban los mayores niveles de motricidad y dependencia del sistema estudiado, que según Godet (2007), cualquier acción sobre estas variables repercutirá sobre las demás variables del sistema y sobre ellas mismas. Se detallan a continuación:

- Clima laboral
- Automatización de procesos
- Política institucional
- Nivel de subjetividad y discrecionalidad
- Plan de carrera
- Antigüedad

Gráfica No. 9. Variables clave o estratégicas

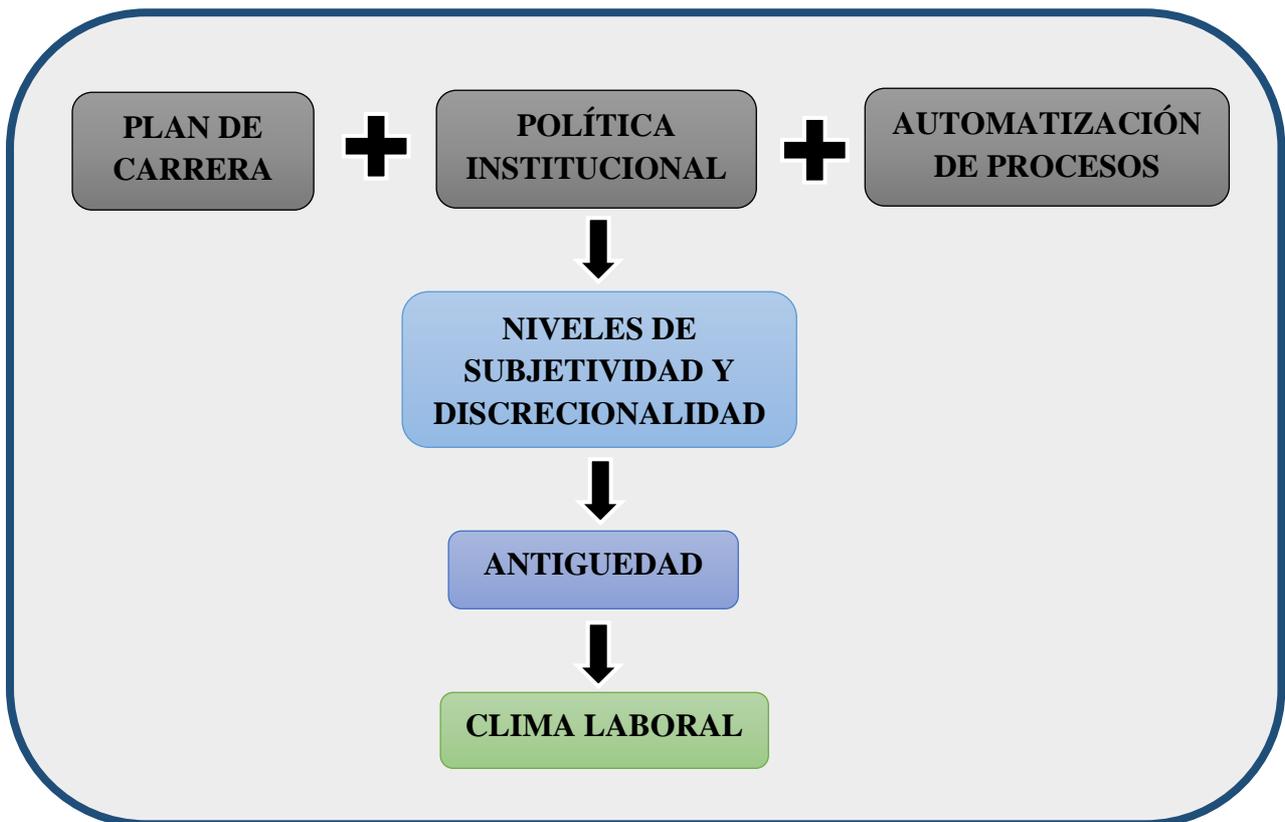


Fuente: Software de LIPSOR, MIC MAC Versión 6.1.2

4.5.3. Estructura de causalidad de las variables estratégicas

Se puede establecer una sintaxis lógica de causalidad de las variables clave, con la finalidad de establecer una narrativa de posible solución a la problemática estudiada:

Gráfica No. 10. Sintaxis lógica de causalidad de variables clave



Elaboración: propia

La sintaxis lógica de causalidad de las variables clave indicaría que, si se logra diseñar, construir e implementar: un plan de carrera concebido como estrategia organizacional, una política institucional sólida y con visión de largo plazo y una automatización de procesos en el sistema de evaluación para el ascenso, se reducirían los niveles de subjetividad y discrecionalidad en la calificaciones, lo que conllevaría a evitar saltos desproporcionados de antigüedad en las promociones, desencadenando en un clima laboral de contexto alto en los oficiales de policía.

4.6. Juego de actores

La siguiente fase del estudio prospectivo se centra en identificar a los actores que controlan las variables clave del sistema, con la finalidad de conocer sus niveles de fuerza y su postura en torno a la consecución de los objetivos retadores propuestos (anexo 14).

Tabla No. 3. Tabla de actores

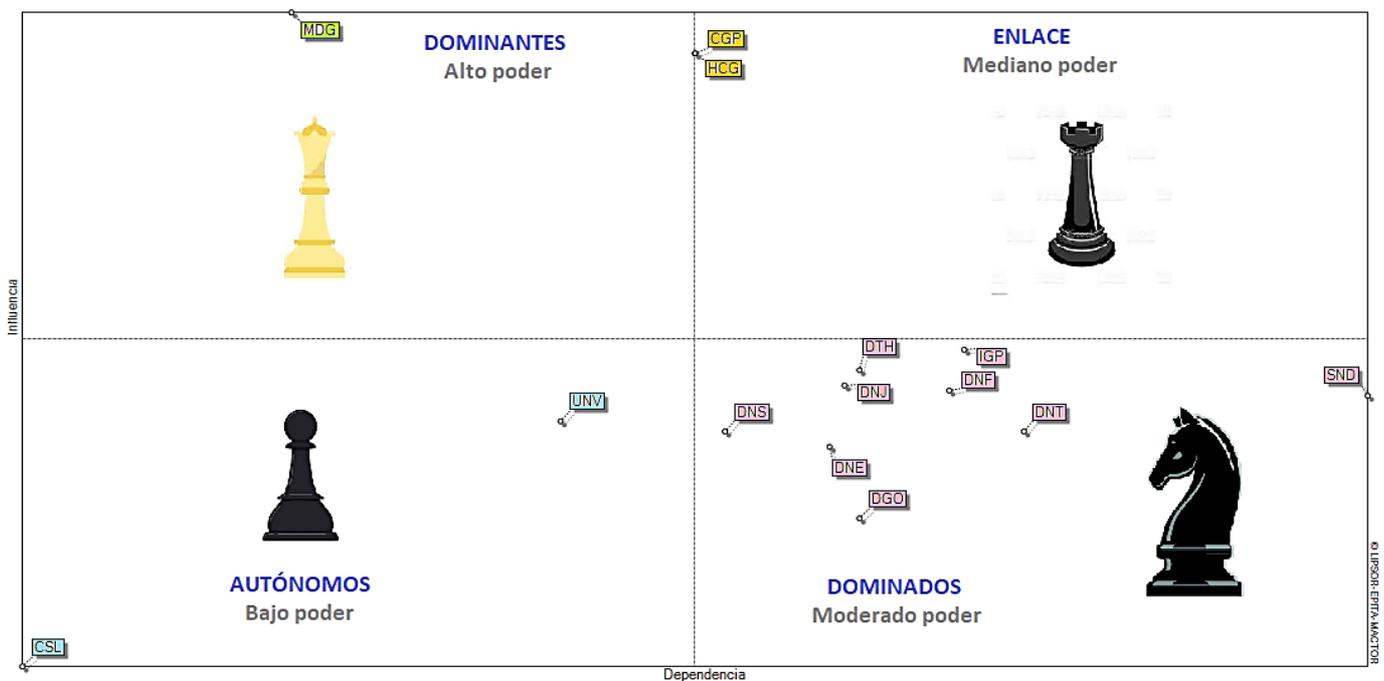
N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN
1	Ministerio de Gobierno	MDG	Emitir políticas para el fortalecimiento de la seguridad ciudadana y el orden público
2	Comandancia General	CGP	Dirigir la gestión estratégica, técnica, normativa, administrativa e institucional de la Policía Nacional
3	Honorable Consejo de Generales	HCG	Resolver sobre los ascensos y calificaciones de los servidores policiales
4	Dirección General de Seguridad Ciudadana y Orden Público	DGO	Calificar la fase operativa del curso de ascenso
5	Dirección Nacional Financiera	DNF	Certificar la partida presupuestaria para el ascenso
6	Dirección Nacional de Tics	DNT	Automatizar los sistemas policiales
7	Dirección Nacional de Asesoría Jurídica	DNJ	Asesorar al mando institucional sobre el ascenso de los servidores policiales
8	Dirección Nacional de Atención Integral en Salud	DNS	Ejecutar los exámenes médicos y psicológicos de los servidores policiales en proceso de ascenso
9	Dirección de Administración de Talento Humano	DTH	Entregar información y formularios de calificación al H. Consejo de Generales sobre los procesos de ascenso
10	Dirección Nacional de Educación	DNE	Dirigir, supervisar y controlar todos los procesos educativos en el ámbito policial
11	Inspectoría General	IGP	Remitir información de la conducta policial de los servidores para los procesos de ascenso

12	Servidores policiales de nivel directivo	SND	Cumplir los requisitos para el ascenso al inmediato grado superior
13	Consultoras	CSL	Asesorar en el proceso de ascenso
14	Universidades	UNV	Ofertar carreras en lo relacionado al sistema de evaluación policial

Fuente: Software Mactor versión 5.1.2

Las relaciones de fuerza de los actores del sistema de evaluación para el ascenso policial han sido valoradas utilizando la matriz de influencias directas e indirectas del software Mactor, a partir de las cuales se produjo el Plano de Influencias y dependencias entre actores, como se muestra en la siguiente figura:

Gráfica No. 11. Plano de influencias y dependencias de actores



Fuente: Software Mactor versión 5.1.2

En la gráfica 10 se muestra el tablero de poder de los actores del sistema de evaluación para el ascenso policial. Esta gráfica se realizó a partir de las valoraciones impuestas por el grupo de expertos (anexos 15 y 16) a los actores. Estos datos fueron gestionados en la matriz MID del software Mactor, a partir de lo cual, se pudo analizar lo siguiente:

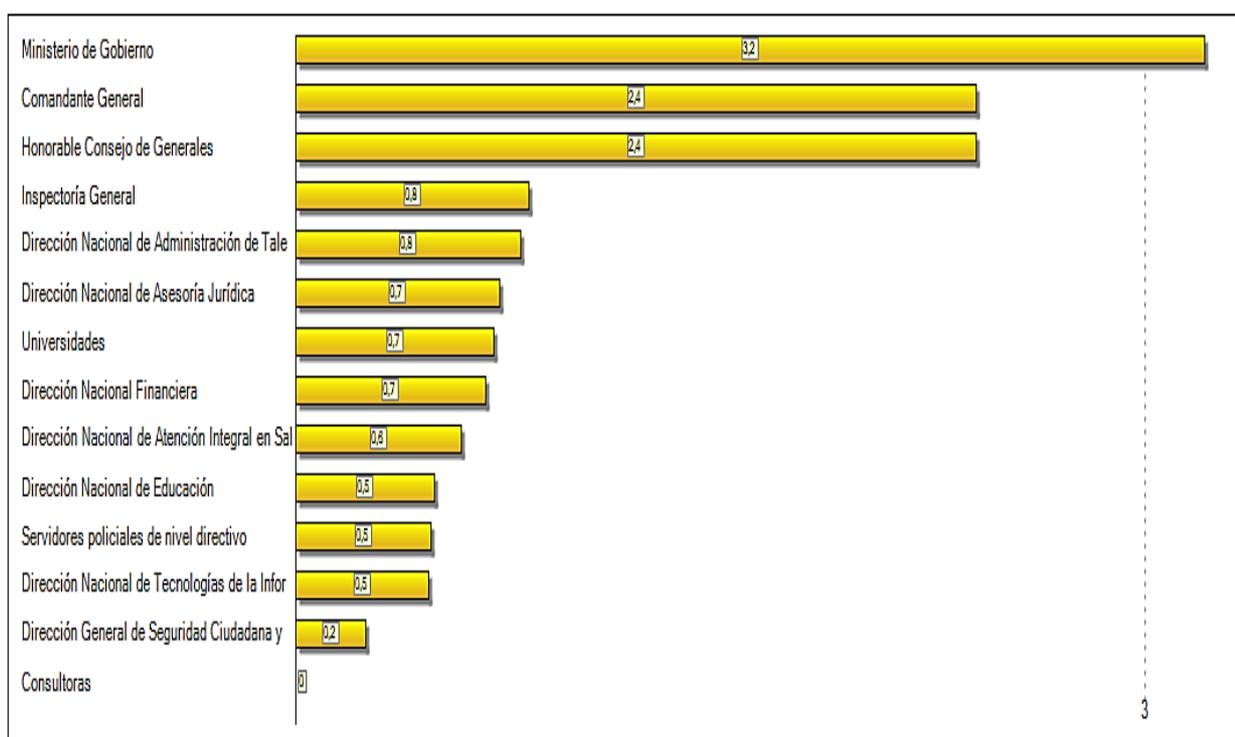
- Los actores dominantes están ubicados en la zona superior izquierda del plano cartesiano. Son actores muy influyentes y poco dependientes, lo que los hace actores de alto poder.

Sus decisiones impactan a los demás actores del sistema. Dentro de este estudio solo se ubica en este cuadrante el MDG;

- Los actores enlace están ubicados en la zona superior derecha del plano cartesiano. Son actores muy influyentes y muy dependencia. Sus decisiones influncian a los demás actores, pero también, son muy dependientes de las decisiones tomadas por los otros actores. Estos actores son: HCG y CGP;
- Los actores dominados están ubicados en la zona inferior derecha del plano cartesiano. Son actores poco influyentes y muy dependientes de las decisiones tomadas por los actores dominantes y enlace. Estos actores son: DTH, DNF, DNJ, DNS, DNT, DNE, IGP, DGO y SND;
- Los actores autónomos están ubicados en la zona inferior izquierda del plano cartesiano. Estos actores son poco influyentes y poco dependientes dentro del sistema de evaluación para el ascenso policial. Estos actores son: CSL y UNV.

Las relaciones de fuerza de los actores del sistema de evaluación para el ascenso policial son verificables mediante el histograma de relaciones MIDI, generado a partir de las influencias y dependencias directas, indirectas y su retroacción. Tal como se muestra a continuación:

Gráfica No. 12. Histograma de relaciones de fuerza MIDI



Fuente: Software Mactor versión 5.1.2

El histograma de relaciones de fuerzas MIDI permite visualizar el poder individual de los actores del sistema de evaluación para el ascenso policial.

El actor de alto poder del sistema es el Ministerio de Gobierno que promueve reglamentaciones policiales mediante acuerdos ministeriales y es el competente para otorgar el ascenso en los grados de Mayor, Teniente Coronel, Coronel y General. Los servidores policiales en los grados citados determinan la política institucional.

Los actores de mediano poder del sistema son:

- Honorable Consejo de Generales: establece la política institucional de ascensos. Aprueba la metodología y formularios de calificación para el ascenso. Dispone sobre las actuaciones de los actores de moderado poder.
- Comandante General: establece la política institucional de ascensos. Dispone sobre las actuaciones de los actores de moderado poder. Es influyente en el H. Consejo de Generales.

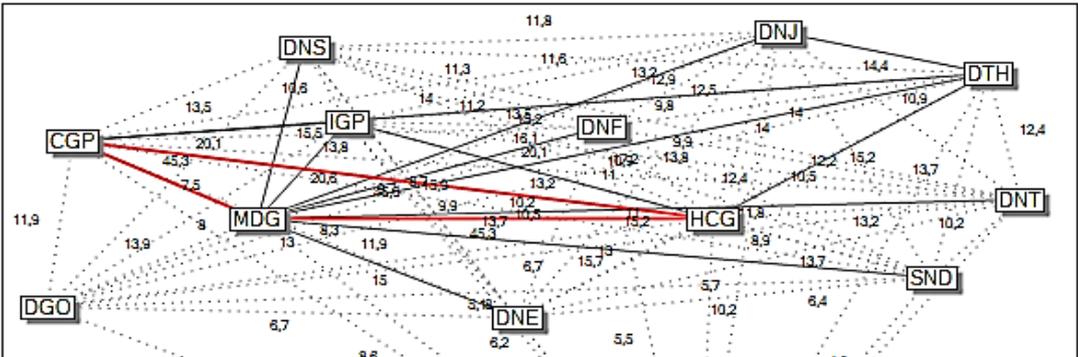
Los actores de moderado poder del sistema son: DTH, DNF, DNJ, DNS, DNT, DNE, IGP, DGO y SND. Estos actores cumplen las disposiciones del Ministerio de Gobierno, H. Consejo de Generales y Comandancia General. No pueden tomar decisiones. Sus actuaciones están supeditadas a la aprobación de los actores enlace y dominantes.

Los actores de bajo poder del sistema son: CSL y UNV, que podrían tener relevancia en el sistema de evaluación, si el actor enlace o dominantes lo permitiesen.

4.6.1. Convergencia y divergencia entre actores

De acuerdo a los resultados de la Matriz (2MAO), se identificó que la convergencia más importante ocurre entre el MDG, HCG y CGP, lo que significa que, si el HCG y la CGP que son los actores internos de mayor poder y de toma de decisiones del sistema de evaluación policial, deciden apoyar los retos planteados para las variables estratégicas, el MDG debería validar y aprobar con facilidad esta propuesta. Las convergencias medias se pueden visualizar en todos los actores dominados del sistema de evaluación, lo que se podría inferir es que al ser actores muy dependientes de las decisiones del HCG, MDG y CGP, convergen en el acatamiento de cualquier disposición que provenga de los actores citados.

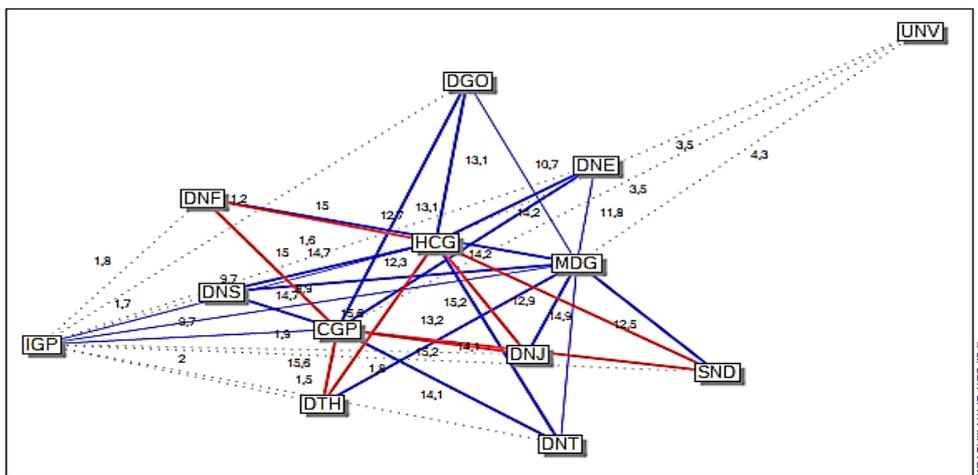
Gráfica No. 13. Convergencias entre actores de orden 3



Fuente: Software Mactor versión 5.1.2

Las divergencias más relevantes ocurren entre el MDG, HCG y CGP contra todos los actores internos del sistema (DTH, DTH, DNF, DNT, DNE, SND, IGP, DNS, DNJ y DGO), toda vez que los actores: MDG, HCG y CGP buscan mantener poder sobre los SND mediante los niveles de subjetividad y discrecionalidad en las calificaciones de ascensos.

Gráfica No. 14. Divergencias entre actores de orden 3

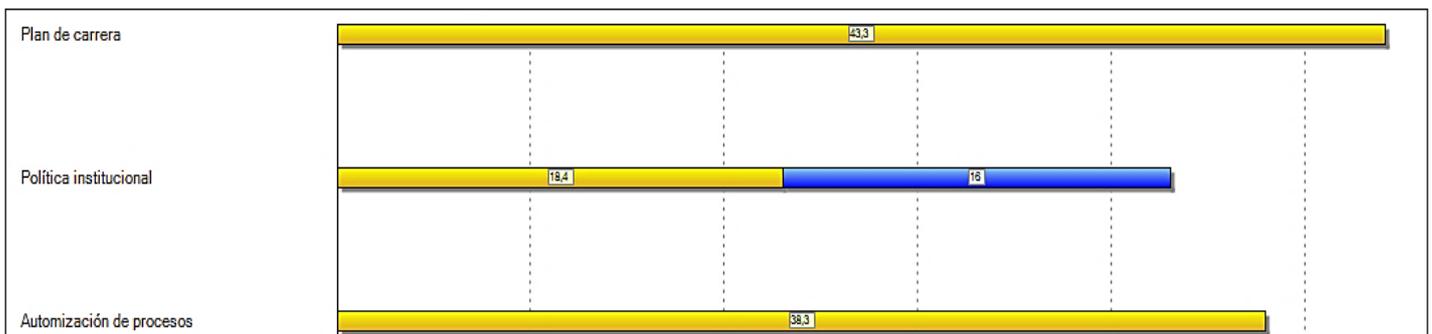


Fuente: Software MACTOR versión 5.1.2

4.6.2. Posiciones valoradas de actores ante objetivos

La matriz 3 MAO posibilita identificar las posiciones valoradas de los actores con respecto al logro de los objetivos propuestos (anexo 17), de acuerdo a su capacidad de movilización, grado de compromiso e implicación. En esta matriz se pudo inferir que los actores asumieron posiciones diversas ante los objetivos, los cuales se encuentran jerarquizados de acuerdo al grado de movilización de los actores para su consecución.

Gráfica No. 15. Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO

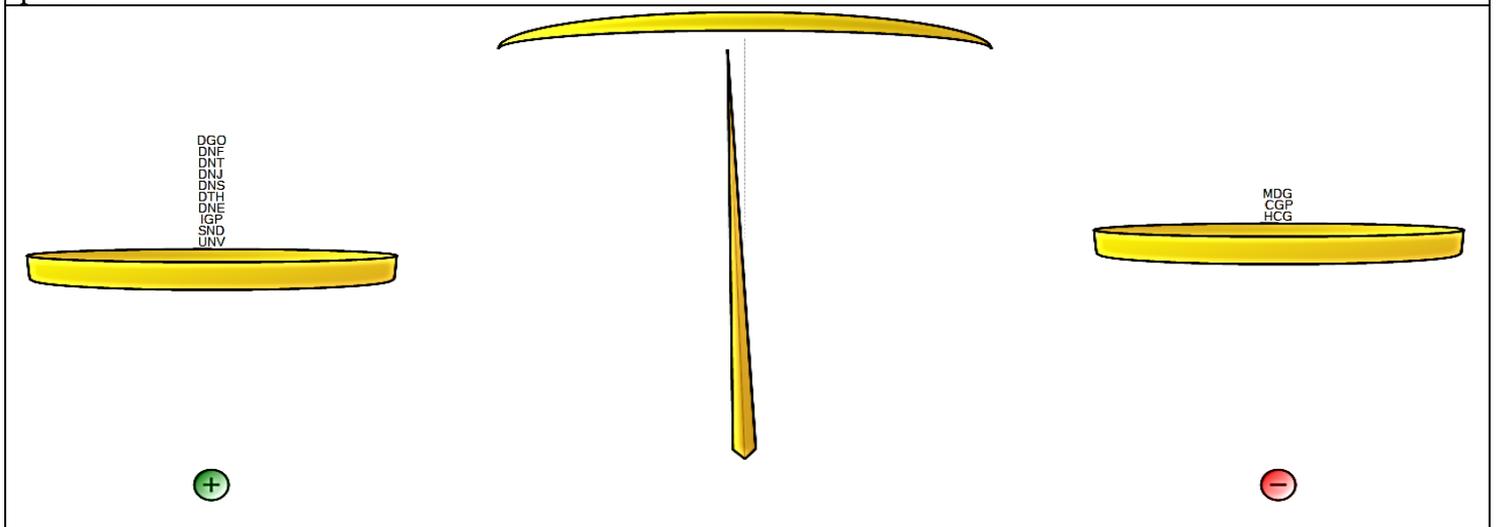


Fuente: Software Mactor versión 5.1.2

La gráfica 15 muestra que todos los actores del sistema de evaluación para el ascenso están de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos 1, 3 y 6. Sin embargo, con respecto a los objetivos 2, 4 y 5 existen divergencias de posiciones entre los actores, es decir existen actores en favor y en contra. Con la finalidad de verificar estas divergencias entre los actores, se presentan las balanzas de posiciones por objetivo valorado y ponderado por las relaciones de fuerza de los actores.

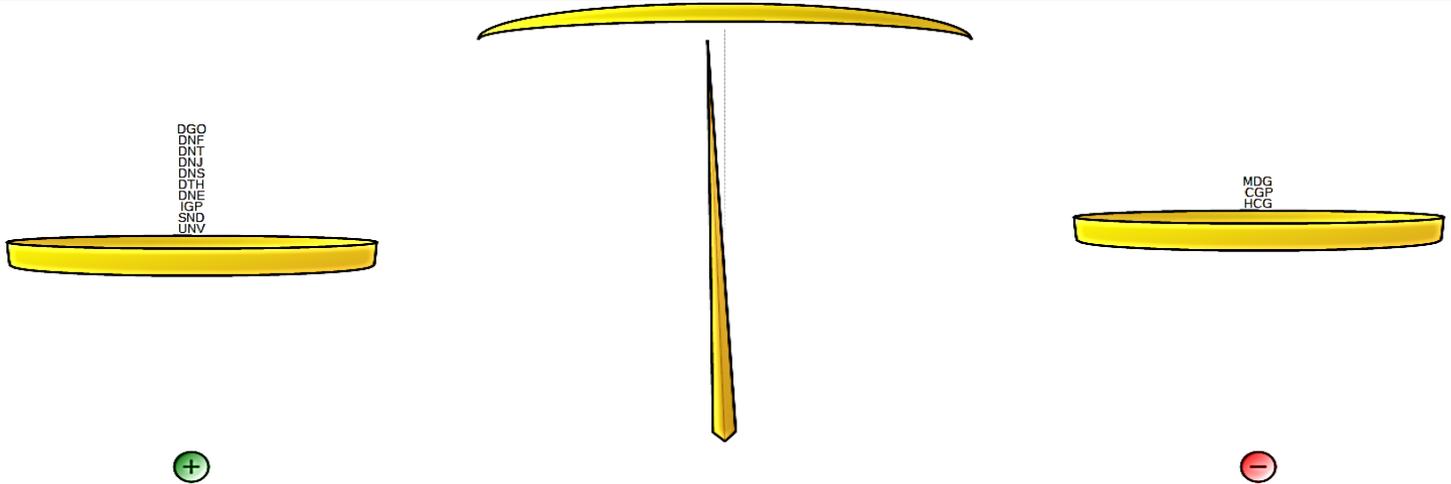
Gráfica No. 16. Balanzas de posiciones de actores por objetivo 3MAO

Objetivo 2. Normar una política institucional sólida y con visión a largo plazo, que responda únicamente al interés general institucional, con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial



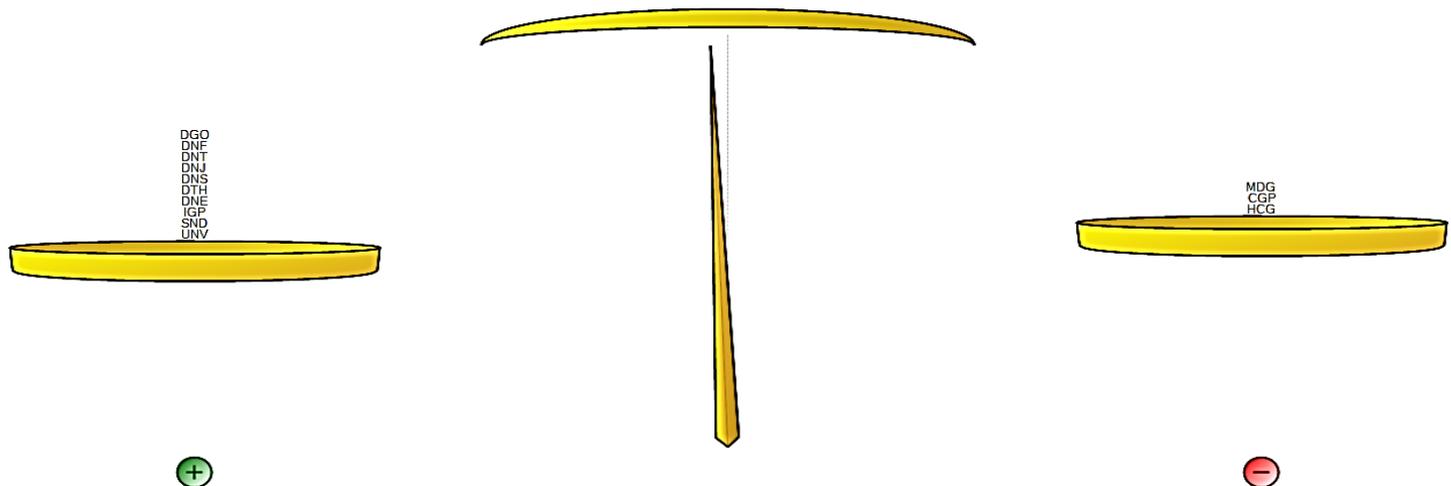
MDG, HCG y CGP estarían en contra del cumplimiento de este objetivo, en razón de que perderían el poder para influenciar en el sistema de evaluación. Todos los demás actores estarían a favor.

Objetivo 4. Eliminar la calificación de aspectos generales para el ascenso a los grados inferiores a Teniente Coronel y que sea más objetiva para la calificación de los grados que corresponda



MDG, HCG y CGP estarían en contra del cumplimiento de este objetivo, en razón de que perderían el poder para influenciar en las antigüedades de los oficiales. Todos los demás actores estarían a favor.

Objetivo 5. Evitar los saltos desproporcionados de antigüedad, estableciendo por regla general que la variación de antigüedades en una promoción se configure entre un límite máximo y mínimo de un decil del numérico de la promoción a ascender.



MDG, HCG y CGP estarían en contra del cumplimiento de este objetivo, en razón de que ya no se podría beneficiar o perjudicar a ciertos oficiales en los procesos de ascenso. Todos los demás actores estarían a favor.

Fuente: Software Mactor versión 5.1.2

4.6.3. Conclusión

El actor externo con mayor poder en el juego de actores es el Ministerio de Gobierno; mientras que los actores internos con mayor poder son el H. Consejo de Generales y la Comandancia General. De acuerdo al gráfico de convergencias estos tres actores tienen objetivos comunes y tienen los más importantes niveles de acuerdo, lo que podría facilitar la aprobación de alguna propuesta. También sería importante mencionar que, los tres actores citados son los que estarían en contra de la consecución de los objetivos retadores 2, 4 y 5 establecidos con base en las variables claves identificadas mediante el software Mic-Mac. En consecuencia, se deberían establecer estrategias y objetivos comunes para que los tres actores citados cambien de bando en el tablero de poder y estén a favor de la consecución de los objetivos propuestos, que han sido enfocados a la construcción de un sistema de evaluación equitativo y encaminado al fortalecimiento del rendimiento institucional.

4.7. Diseño de escenarios a través del método SMIC-PROB-EXPERT

Los escenarios se construyen sobre la base de información verosímil, coherente y pertinente, la cual ha sido analizada y procesada en las fases previas del proceso prospectivo a través de los diversos métodos utilizados. De la rigurosidad de esta información depende que las imágenes del futuro no se constituyan en meras ocurrencias sin sentido, sino que aporten de manera significativa a la construcción de la visión prospectiva del sistema de evaluación para el ascenso policial al año 2030.

Tomando como base las variables estratégicas identificadas a través del método Mic-Mac, se establecieron seis hipótesis de futuro, las cuales se detallan a continuación:

Tabla No. 4. Listado de hipótesis de futuro

VARIABLE	EVENTO	HORIZONTE	HIPÓTESIS DE FUTURO	SITUACIÓN ACTUAL
Plan de carrera	e1	Qué tan probables	Se construya un plan de carrera que se conciba como estrategia organizacional de retención, profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	No se establecen de forma clara las reglas de juego de la profesión policial. No existe un plan de carrera educativo en beneficio del fortalecimiento institucional
Política institucional	e2		Se norme una política institucional sólida y con visión a largo plazo, que responda únicamente al interés general institucional, con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	Existe una política institucional volátil en torno a los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, que cambia constantemente, muchas de las veces entorno a intereses personales, y lo más grave es que no se socializa de forma adecuada al universo policial

Automatización de procesos	e3	que para el año 2030	Se consolide un sistema de evaluación para el ascenso policial integral, donde el 100% de sus componentes se encuentren automatizados e interconectados informáticamente, que conlleve a una gestión eficiente y transparente de la información	Cada componente funciona de forma separada. Varios componentes todavía se gestionan de forma manual
Nivel subjetividad y discrecionalidad	e4		Se elimine la calificación de aspectos generales para el ascenso a los grados inferiores a Teniente Coronel y que sea más objetiva para la calificación de los grados que corresponda	Existen niveles altos de subjetividad en la entrega de méritos por parte de los superiores jerárquicos. También dentro de la evaluación de desempeño existen indicadores subjetivos de calificación. El tema neurálgico se encuentra en la calificación de aspectos generales
Antigüedad	e5		Se eviten los saltos desproporcionados de antigüedad, estableciendo por regla general que la variación de antigüedades en una promoción se configure entre un límite máximo y mínimo de un decil del numérico de la promoción a ascender	Existen saltos desproporcionados de antigüedad. En el año 2015, un oficial gana 181 antigüedades en un solo grado
Clima laboral	e6		Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	Existe un índice de clima laboral deficiente (menor a 40,00), en torno a la percepción que tienen los servidores policiales acerca del sistema de evaluación para el ascenso policial

Elaboración: propia

Para la construcción de los escenarios se utilizó la encuesta Smic, a partir de la cual se construyeron cuestionarios (anexos 18, 19 y 20), que fueron remitidos a cinco expertos de la Policía Nacional del Ecuador para su resolución (anexo 21), quienes valoraron las probabilidades simples y condicionales (positivas y negativas) de las hipótesis contrastadas con todas las demás, de acuerdo a la siguiente escala conceptual y numérica:

Tabla No. 5. Escala de probabilidad de ocurrencia de los eventos

Zona	Valores	Conceptos
Improbabilidad	0,1	Evento muy improbable
	0,3	Evento improbable
Duda	0,5	Evento tanto probable como improbable
Probabilidad	0,7	Evento probable
	0,9	Evento muy probable

4.7.1. Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta en el SMIC-PROB-EXPERT:

Los valores diligenciados por los expertos en la encuesta fueron ingresados en el software SMIC-PROB-EXPERT y se obtienen los siguientes resultados:

- **Probabilidades simples**

A partir de la tabla de probabilidades simples (anexo 22), se puede establecer lo siguiente: las hipótesis 1 y 2 (plan de carrera y política institucional) tienen una tendencia débil de ocurrencia. Son complementarias, dado que, la política institucional debe estar alineada a un plan de carrera. La hipótesis 3 (automatización de procesos) tiene una tendencia moderada de ocurrencia, tomando en consideración que se trata de una tendencia fuerte que ya se viene implementando dentro de la administración pública estatal. La hipótesis 4 (nivel alto de subjetividad y discrecionalidad) tiene una tendencia muy débil de ocurrencia, tomando en consideración que, de darse, significaría una pérdida de poder por parte del mando institucional sobre el personal de oficiales. Las hipótesis 5 y 6 (antigüedad y clima laboral) tienen una tendencia improbable de ocurrencia. Son hipótesis complementarias, al evitarse los saltos desproporcionados de antigüedad, se generaría automáticamente un índice de clima laboral excelente en la Policía Nacional del Ecuador.

Tabla No. 6. Probabilidades simples

HIPÓTESIS	PROBABILIDAD	TENDENCIA
Plan de carrera que regule de forma efectiva la atracción, profesionalización, promoción, permanencia y cesación	0,682	Débil
Política institucional sólida con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0,622	Débil
Automatización del sistema de evaluación para el ascenso policial	0,73	Moderada
Eliminar niveles de subjetividad y discrecionalidad del sistema de evaluación para el ascenso policial	0,543	Muy débil
Evitar los saltos desproporcionados de antigüedad	0,475	Improbable
Obtener un Índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00)	0,411	Improbable

Fuente: Software SMIC-Prob-Expert versión 5.0. Elaboración: propia

- **Probabilidades condicionales de SI realización:**

A partir de las valoraciones impuestas por los expertos, se muestran las probabilidades condicionales de si realización de una hipótesis en función de todas las demás:

Tabla No. 7. Resultados probabilidades condicionales SI realización

	PDC	PTL	APS	NSD	ANG	CLB
1 : PDC	0,682	0,827	0,762	0,789	0,811	0,875
2 : PTL	0,755	0,622	0,705	0,697	0,793	0,775
3 : APS	0,815	0,826	0,73	0,846	0,844	0,928
4 : NSD	0,627	0,608	0,629	0,543	0,505	0,558
5 : ANG	0,564	0,605	0,549	0,441	0,475	0,564
6 : CLB	0,526	0,511	0,522	0,422	0,487	0,411

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Software SMIC-Prob-Expert versión 5.0

En la tabla precedente se muestra que las hipótesis 1 y 2 referentes al plan de carrera y política institucional tienen probabilidades moderadas y fuertes de ocurrencia en función de las demás hipótesis. De igual modo, la hipótesis 3 referente a la automatización de procesos tiene probabilidades fuertes y muy fuertes de ocurrencia en función de las demás hipótesis. Finalmente, las hipótesis 4, 5 y 6 referentes a nivel alto de subjetividad y discrecionalidad, antigüedad y clima laboral respectivamente, tienen probabilidades de duda y muy débiles de ocurrencia en función de las demás hipótesis.

- **Probabilidades condicionales de NO realización**

A partir de las valoraciones impuestas por los expertos, se muestran las probabilidades condicionales de no realización de una hipótesis en función de todas las demás:

Tabla No. 8. Resultados probabilidades condicionales NO realización

	PDC	PTL	APS	NSD	ANG	CLB
1 : PDC	0	0,443	0,467	0,556	0,566	0,548
2 : PTL	0,338	0	0,401	0,534	0,468	0,516
3 : APS	0,547	0,571	0	0,592	0,627	0,591
4 : NSD	0,361	0,436	0,31	0	0,577	0,532
5 : ANG	0,282	0,26	0,274	0,514	0	0,413
6 : CLB	0,162	0,245	0,109	0,397	0,341	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

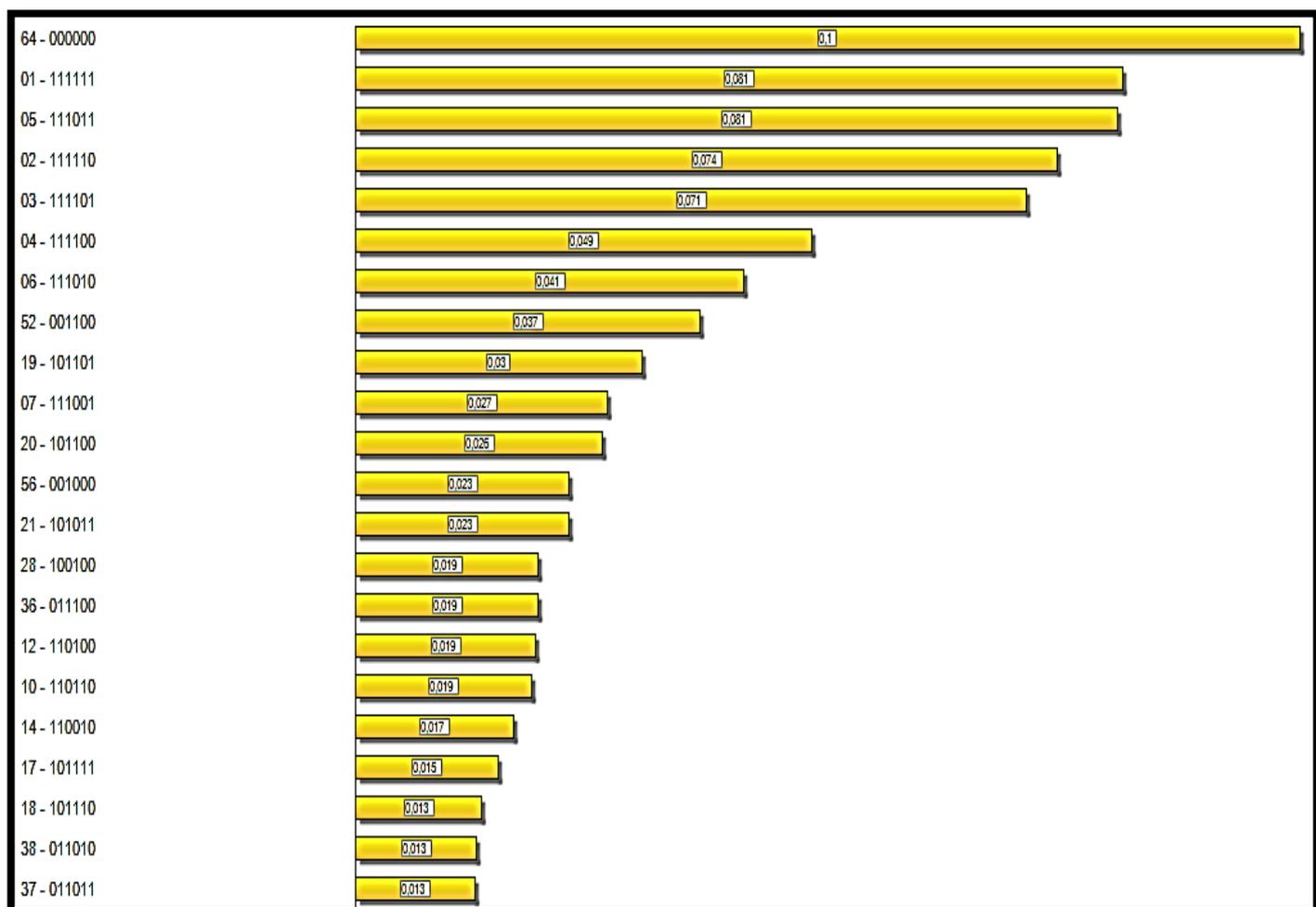
Fuente: Software SMIC-Prob-Expert versión 5.0

En la tabla precedente se muestra que todas las hipótesis tienen probabilidades de duda y muy débiles de ocurrencia en función del no cumplimiento de las demás hipótesis. Lo que significaría que estas variables funcionan de forma sistémica, y que el no cumplimiento de alguna de aquellas, influenciaría directamente en el cumplimiento de otras.

- **Probabilidad de ocurrencia de escenarios:**

De acuerdo a la calificación de los expertos, el software SMIC-PROB-EXPERT permitió obtener las probabilidades de ocurrencia de cada uno de los escenarios generados para el sistema de evaluación para el ascenso policial, presentados a partir del siguiente histograma:

Gráfica No. 17. Histograma de escenarios y probabilidades de ocurrencia



Fuente: Espinosa Rodríguez & Castrillo-Guerra, 2019 generado del software SMIC-Prob-Expert versión 5.0

Nota: debido al tamaño del gráfico, se presentan solo los primeros 23 escenarios con mayor probabilidad relativa de ocurrencia.

Posteriormente, se extrajo del software SMIC-PROB-EXPERT la matriz de probabilidades de ocurrencia de los escenarios, con la finalidad de ordenar de mayor a menor la probabilidad de ocurrencia de cada escenario y calcular la probabilidad acumulada, para finalmente obtener el “núcleo tendencial” de los escenarios, es decir el numérico de escenarios que sumadas sus probabilidades acumuladas de ocurrencia alcancen el 80%. A continuación, se presenta el núcleo tendencial de escenarios en la siguiente tabla:

Tabla No. 9. Probabilidad de ocurrencia de escenarios

Escenarios	Probabilidad de ocurrencia	Probabilidad acumulada
64 - 000000	0,1	0,1
01 - 111111	0,081	0,181
05 - 111011	0,081	0,262
02 - 111110	0,074	0,336
03 - 111101	0,071	0,407
04 - 111100	0,049	0,456
06 - 111010	0,041	0,497
52 - 001100	0,037	0,534
19 - 101101	0,03	0,564
07 - 111001	0,027	0,591
20 - 101100	0,026	0,617
21 - 101011	0,023	0,64
56 - 001000	0,023	0,663
10 - 110110	0,019	0,682
12 - 110100	0,019	0,701
28 - 100100	0,019	0,72
36 - 011100	0,019	0,739
14 - 110010	0,017	0,756
17 - 101111	0,015	0,771
16 - 110000	0,013	0,784
18 - 101110	0,013	0,797
37 - 011011	0,013	0,81

Fuente: Espinosa Rodríguez & Castrillo-Guerra, 2019. Generado del software SMIC-Prob-Expert

De acuerdo a los resultados presentados y desde la perspectiva de lo probable, se puede manifestar que el escenario futuro para el sistema de evaluación para el ascenso policial,

pueda hallarse en cualquiera de los 64 escenarios generados, pero que de acuerdo a Espinosa Rodríguez & Castrillo-Guerra (2019) existe una mayor probabilidad de que se situé en los escenarios que forman parte del núcleo tendencial. En consecuencia, el proceso de selección de los escenarios se realizó tomando en consideración la probabilidad más alta de ocurrencia de cada escenario, siendo los más probables los siguientes:

ESCENARIO		Plan de carrera	Política Instit.	Automat. procesos	Nivel de Subj.	Antigüedad	Clima laboral	Prob.	Nombre
PROBABLE	64	0	0	0	0	0	0	10%	Colapso institucional
ALTERNOS	01	1	1	1	1	1	1	8,1%	Nuevo paradigma institucional
	02	1	1	1	1	1	0	7,4%	Cultura institucional
Núcleo tendencial								25,5%	
Resto escenarios								74,5%	

Fuente: Espinosa Rodríguez & Castrillo-Guerra, 2019. Generado del software SMIC-Prob-Expert

- **Descripción narrativa de los escenarios**

Luego de haber identificado los escenarios más probables de ocurrencia para el sistema de evaluación para el ascenso policial, se procedió a redactarlos:

Escenario: 01 - 000000

Nombre: colapso institucional

Tipo: probable

Probabilidad de ocurrencia: 10%

Corre el año 2030 y en el 6to piso de la Comandancia General de la Policía Nacional sesiona de forma extraordinaria un Consejo de Generales ampliado liderado por el señor Comandante General, con la finalidad de evaluar los resultados organizacionales y establecer las causas estructurales por las cuales el rendimiento institucional se ha reducido en el transcurso del tiempo. Como primer punto de orden y tomando en consideración de que el talento humano es el activo más valioso de la Policía Nacional, se establece que la Dirección Nacional de Administración de Talento Humano en coordinación con otras Direcciones Generales y Nacionales no ha logrado estructurar un plan de carrera que se consolide como una estrategia organizacional de atracción, profesionalización, capacitación, promoción y retención de talento humano policial eficiente, que coadyuve a la consecución de los objetivos institucionales. Se logra determinar que el nudo más crítico dentro de la dimensión del talento humano, se focaliza en el sistema de evaluación para el ascenso policial, que se constituye en

un pilar fundamental de motivación personal, desarrollo profesional y proyección institucional.

La falta de orientación estratégica y legal del plan de carrera ha decantado en que la política institucional del mando policial con respecto a los componentes del sistema de evaluación, continúe siendo volátil y no proporcione el marco lógico y consistente que debería configurar. Continúa teniendo preminencia el interés particular por sobre el interés general institucional. No existen lineamientos claros en torno a varios componentes del sistema, así, por ejemplo, en la fase operativa del curso de ascenso siguen existiendo procesos inequitativos.

Los problemas en el sistema de evaluación policial han aumentado, debido a que no se logró automatizar todos sus componentes y, por ende, no se consolidó un sistema de evaluación policial que funcione de forma interconectada, integral, transparente y eficiente. Por consiguiente, la información se continúa gestionando de forma manual, lo que conlleva a una mayor cantidad de errores por parte del personal policial encargado de los diversos procesos, lo que perjudica de forma sustancial las calificaciones de los servidores policiales postulantes al ascenso al inmediato grado superior. Esto ha impactado gravemente en la imagen y reputación del sistema de evaluación, que no genera confianza, mucho menos certeza en las y los servidores policiales.

Así mismo, se puede establecer que la calificación de aspectos generales en todos los grados policiales, se continúa gestionando con altos niveles de discrecionalidad y subjetividad por parte del H. Consejo de Generales y Ministerio Rector de la Seguridad Ciudadana y Orden Público, cometándose errores como: tendencia central, favorabilidad y rigurosidad al momento de generar las calificaciones en los parámetros pertinentes. Esta calificación subjetiva continúa teniendo gran influencia en el ordenamiento final de las antigüedades de las y los servidores policiales de una promoción.

Los altos niveles de subjetividad y discrecionalidad han facilitado que continúen los saltos desproporcionados de antigüedad en las promociones, existiendo servidores policiales que siguen mejorando más de 100 antigüedades en un solo ascenso. Este hecho ha impactado directamente en la gestión institucional, ya que generalmente los puestos estratégicos deberían ser ocupados por los servidores policiales que poseen las primeras antigüedades de su promoción, pero habría que tomar en consideración que las antigüedades se continúen generando más por coyunturas temporales, que por el mérito profesional y personal.

Habría que mencionar también, que a causa de los saltos desproporcionados de antigüedad existe un índice de clima laboral deficiente en la institución. Lo que ha causado que las promociones se dividan, apareciendo pugnas de poder en diferentes grupos, causando en las filas policiales una deslegitimación del mando y liderazgo institucional, que afecta gravemente la doctrina policial, que es una de las fortalezas de nuestra cultura organizacional.

En consecuencia, estos hechos han calado duramente sobre las mentes de las y los servidores policiales, causándoles gran incertidumbre acerca de su futuro, lo que ha decantado en que las y los servidores policiales eficientes hayan optado por el retiro de las filas policiales, y la mayoría en cambio a sabiendas de que la antigüedad difícilmente se configura por el mérito profesional, sino más bien por coyunturas temporales, han disminuido su rendimiento individual, planteándose como única meta institucional, el cumplimiento del tiempo de servicio mínimo, que les brinde la posibilidad de obtener los beneficios del retiro (ISSPOL y cesantía). Estos hechos, sin lugar a dudas están impactando en el rendimiento institucional actual, específicamente en los niveles de productividad institucional que ha permitido que los niveles de violencia y delincuencia del estado aumenten excesivamente. Ante esto, el Gobierno Nacional preocupado por la escalada criminal ha buscado nuevas e inmediatas alternativas para asegurar el control de la seguridad ciudadana, apareciendo en contexto con fuerza la seguridad privada y la seguridad municipal; cuestiones que le han restado espacio y legitimidad a la Policía Nacional del Ecuador.

Escenario: 02 - 111111

Nombre: nuevo paradigma institucional

Tipo: deseable

Probabilidad de ocurrencia: 8,1%

Estamos en el año 2030 y la Policía Nacional del Ecuador se ha consolidado como la institución más confiable y transparente del sector público. Este hito histórico se ha logrado gracias a que en el año 2021 se implementaron varios cambios estructurales dentro de la gestión institucional, sobretodo, en el nudo crítico que representaba el sistema de evaluación para el ascenso policial, entendiéndose de que el talento humano es el activo más valioso de la institución. Ante lo cual, la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano en coordinación con otras Direcciones Generales y Nacionales ha logrado estructurar un plan de carrera que se consolide como una estrategia organizacional de atracción, profesionalización, capacitación continua, promoción y retención de talento humano policial valioso. Este plan de

carrera establece de manera clara la ruta formal de desarrollo profesional que deberían seguir las y los servidores policiales, y les brinda certidumbre acerca de los requisitos que deben cumplir para alcanzar los más altos grados jerárquicos de la institución policial, de acuerdo a su nivel de gestión, rol y cargo.

La orientación estratégica y legal que brinda el plan de carrera posibilita que la política institucional del mando con respecto a los componentes del sistema de evaluación para el ascenso, sea sólida y con una visión a largo plazo, que responde únicamente al interés general institucional. Este hecho proporciona un marco lógico y consistente de actuación a los actores del sistema. Habría que decir también, que las Direcciones Generales y Nacionales responsables del proceso de evaluación para el ascenso, han generado la normativa legal pertinente, la cual ha sido validada por el H. Consejo de Generales y aprobada por el Ministerio Rector de la Seguridad Ciudadana y Orden Público, que regula de forma objetiva y precisa la gestión de los diferentes componentes del sistema.

Por otra parte, se ha logrado consolidar un sistema de evaluación policial integral, donde todos sus componentes se encuentran automatizados e interconectados informáticamente, lo que conlleva a una gestión eficiente de la información. Lo que ha impactado positivamente en la imagen y reputación del sistema de evaluación, que gracias a la automatización de procesos genera confianza y tranquilidad en las y los servidores policiales evaluados.

Así mismo, se puede establecer que la calificación de aspectos generales por parte del H. Consejo de Generales y el Ministerio Rector de la Seguridad Ciudadana y Orden Público, se configura con factores más objetivos de medición individual, y únicamente en el proceso de ascenso a los grados de Suboficial Mayor, Teniente Coronel, Coronel y General. Es decir, se ha eliminado la calificación de aspectos generales como componente de ascenso para los grados inferiores a Teniente Coronel. Ante lo cual, y con la finalidad de generar eficiencia, los otros componentes del sistema de evaluación se han estructurado rígidamente mediante indicadores objetivos, que buscan medir el aporte individual de las y los servidores policiales en el ejercicio del cargo, lo que ha facilitado marcar diferencias objetivas entre los postulantes para la determinación de las antigüedades de una promoción.

La eliminación de la calificación de aspectos generales en los grados mencionados ha decantado en que ya no se configuren saltos desproporcionados de más de 100 antigüedades en un solo ascenso, sino que, por regla general las variaciones de antigüedad en una promoción se determinen entre un límite máximo y mínimo de un decil del numérico de la

promoción a ascender. De otra parte, en los grados en los cuales se continúa gestionando la calificación de aspectos generales, se han configurado formularios con indicadores objetivos y subjetivos de valoración, entendiendo que, para alcanzar los grados jerárquicos superiores, también es necesario tomar en consideración indicadores como: trayectoria profesional, valores personales e institucionales y competencias, que son indisociables en los próximos líderes de la institución.

Habría que mencionar también que, el equilibrio logrado en la generación de las antigüedades ha permitido que exista un índice de clima laboral excelente en la institución. Lo que ha decantado en una mayor cohesión de las promociones, además que se ha legitimado el mando y el liderazgo policial, lo que, sin lugar a dudas, ha fortalecido la cultura organizacional de la Policía Nacional.

En consecuencia, estos hechos han permitido acrecentar la motivación profesional y fortalecer la vocación de servicio de las y los servidores policiales, que conocen claramente lo que deben desarrollar para alcanzar los sitios más altos en la institución. Estos hechos han decantado en que el rendimiento individual general se incrementa sustantivamente, impactando como efecto domino en el incremento del rendimiento institucional. Lo mencionado también ha coadyuvado al fortalecimiento y consolidación de la institución sólida y confiable, que actualmente poseemos, en beneficio de todos los ecuatorianos.

Escenario: 03 - 111110

Nombre: cultura institucional

Tipo: alterno 1

Probabilidad de ocurrencia: 7,4%

Estamos en el año 2030 y la Policía Nacional del Ecuador trabaja incansablemente para convertirse en la institución más confiable y transparente del sector público. Esta visión institucional todavía no se ha podido consolidar por causas multidimensionales. No obstante, la Dirección Nacional de Administración del Talento Humano en coordinación con otras Direcciones Generales y Nacionales ha logrado estructurar un plan de carrera que se consolide como una estrategia organizacional de atracción, profesionalización, capacitación continua, promoción y retención de talento humano policial valioso. Este plan de carrera establece de manera clara la ruta formal de desarrollo profesional que deberían seguir las y los

servidores policiales para alcanzar los más altos grados jerárquicos de la institución policial, de acuerdo a su nivel de gestión, rol y cargo.

La orientación estratégica y legal que brinda el plan de carrera, ha facilitado que la política institucional del mando con respecto a los componentes del sistema de evaluación para el ascenso, sea sólida y con una visión a largo plazo, que responde únicamente al interés general institucional. Este hecho proporciona un marco lógico y consistente de actuación a los actores del sistema. Habría que decir también, que las Direcciones Generales y Nacionales responsables del proceso de evaluación para el ascenso, han generado la normativa legal pertinente, la cual ha sido validada por el H. Consejo de Generales y aprobada por el Ministerio Rector de la Seguridad Ciudadana y Orden Público, que regula de forma objetiva y precisa la gestión de los diferentes componentes del sistema.

Adicionalmente, se ha logrado consolidar un sistema de evaluación policial integral, donde todos sus componentes se encuentran automatizados e interconectados informáticamente, lo que conlleva a una gestión eficiente de la información. Lo que ha impactado positivamente en la imagen y reputación del sistema de evaluación, que gracias a la automatización de procesos genera confianza y tranquilidad en las y los servidores policiales evaluados.

Así mismo, se puede establecer que la calificación de aspectos generales por parte del H. Consejo de Generales y el Ministerio Rector de la Seguridad Ciudadana y Orden Público, se configura con factores más objetivos de medición individual, y únicamente en el proceso de ascenso a los grados de Suboficial Mayor, Teniente Coronel, Coronel y General. Es decir, se ha eliminado la calificación de aspectos generales como componente de ascenso para los grados inferiores a Teniente Coronel. Ante lo cual, y con la finalidad de generar eficiencia, los otros componentes del sistema de evaluación se han estructurado rígidamente mediante indicadores objetivos, que buscan medir el aporte individual de las y los servidores policiales en el ejercicio del cargo, lo que ha permitido marcar diferencias objetivas entre los postulantes para la determinación de las antigüedades de una promoción.

La eliminación de la calificación de aspectos generales en los grados mencionados ha decantado en que ya no se configuren saltos desproporcionados de más de 100 antigüedades en un solo ascenso, sino que, por regla general las variaciones de antigüedad en una promoción se determinen entre un límite máximo y mínimo de un decil del numérico de la promoción a ascender. De otra parte, en los grados en los cuales se continúa gestionando la calificación de aspectos generales, se han configurado formularios con indicadores objetivos y

subjetivos de valoración, entendiendo que, para alcanzar los grados jerárquicos superiores, también es vital tomar en consideración indicadores como: trayectoria profesional, valores personales e institucionales y competencias, que son indisociables en los próximos líderes de la institución.

Habría que mencionar también que, el equilibrio logrado en la generación de las antigüedades no ha solucionado el tema del clima laboral institucional, que continúa situándose en un rango que fluctúa de deficiente a regular. En consecuencia, las mejoras referentes al plan de carrera, política institucional, automatización de procesos y limitación de los niveles de subjetividad y discrecionalidad han brindado certidumbre acerca de la ruta formal de desarrollo profesional de las y los servidores policiales. No obstante, no ha sido suficiente para que el clima laboral institucional mejore, lo que decanta en un ineficiente rendimiento individual, que como efecto dominó impacta el rendimiento institucional de la Policía Nacional en beneficio de la comunidad ecuatoriana.

4.8. Estrategias para alcanzar el escenario deseado

Una vez determinado el escenario deseable “Nuevo paradigma institucional” para el sistema de evaluación para el ascenso policial, fue necesaria la identificación de estrategias o acciones que permitan su consecución. Para esto, en primer lugar, se convocó a un taller de expertos (anexos 23 y 24), quienes, a partir de una lluvia de ideas, identificaron las acciones posibles para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados. En segundo lugar, se calificó la funcionalidad de las acciones a partir de la matriz IGO, como a continuación se detalla:

- **Plan de carrera**

Tabla No. 11. Matriz IGO – Objetivo 1

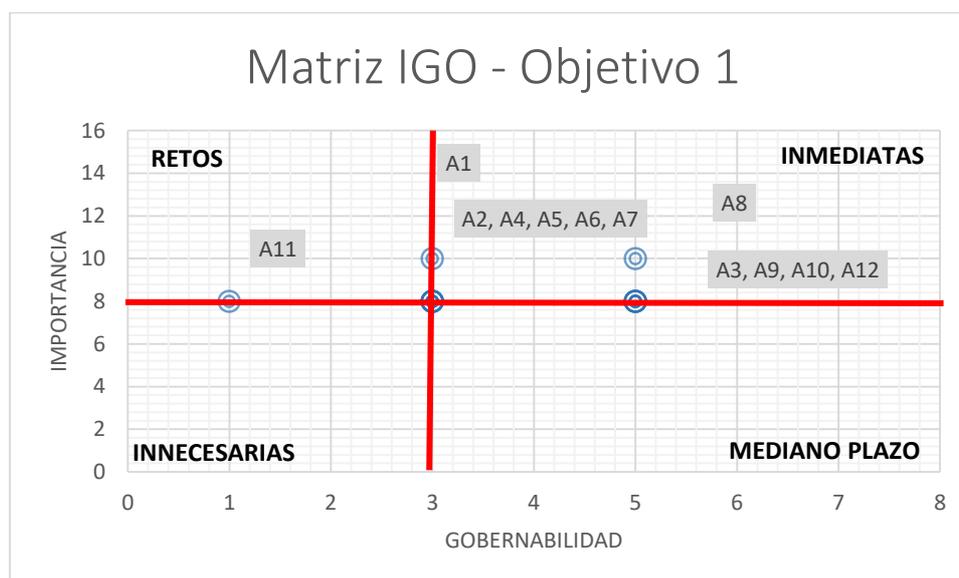
Objetivo:	Construir un plan de carrera que se consolide como estrategia organizacional de atracción, profesionalización, capacitación continua, promoción y retención del talento humano policial valioso, para la consecución de los objetivos institucionales	Importancia	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
	Acciones					
1	Elaborar mallas curriculares alineadas al contexto actual de la seguridad ciudadana a nivel regional y mundial, que se enfoquen en desarrollar las destrezas, habilidades y competencias que requieren las y los servidores policiales para afrontar las responsabilidades que demandará el nuevo grado policial	10		3		
2	Desarrollar una planificación educativa, que propenda al desarrollo profesional, mediante la obtención de un título profesional avalado por el organismo estatal correspondiente, al finalizar los cursos de	8		3		

	ascenso.					
3	Diseñar perfiles profesionales por grados jerárquicos, que establezcan las habilidades, destrezas y competencias que deben desarrollar las y los servidores policiales en cada uno de los grados jerárquicos	8	5			
4	Designar los traslados de las y los servidores policiales que van a ocupar cargos estratégicos, tomando en consideración el perfil profesional más que el grado jerárquico.	8		3		
5	Especializar a las y los servidores policiales en los diferentes subsistemas de gestión policial y propender que sus traslados se realicen de acuerdo a esta especialización.	8		3		
6	Innovar la gestión de la educación virtual en los diferentes cursos de ascenso	8		3		
7	Desarrollar convenios y alianzas con universidades públicas y privadas para asesoría administrativa, formación y capacitación continua de las y los servidores policiales en las áreas concernientes a la seguridad ciudadana	8		3		
8	Establecer de forma clara los requisitos, componentes, parámetros e indicadores que forman parte de la evaluación para el ascenso policial	10	5			
9	Disponer que la DNE establezca los indicadores de gestión, que serán calificados a las y los servidores policiales que realicen la fase operativa del curso de ascenso en las unidades especiales	8	5			
10	Conformar un grupo de docentes policiales con el perfil profesional adecuado, que se dediquen únicamente a la formación y capacitación en los diferentes cursos de ascenso	8	5			
11	Contratar docentes externos para formación y capacitación en los cursos de ascenso	8			1	
12	Analizar el marco legal y científico de las pruebas de confianza y establecer procedimientos más efectivos para su utilización dentro del proceso de ascenso al inmediato grado superior	8	5			
Mediana		8		3		

Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

A partir de la siguiente gráfica se puede observar que las acciones 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 12 se convierten en acciones de cumplimiento inmediato, debido a sus altos niveles de importancia y gobernabilidad. A su vez, la acción 11 se convierte en reto, debido a su alta importancia, pero baja gobernabilidad.

Gráfica No. 18. Resultado matriz IGO - Objetivo 1



Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

- **Política institucional**

Tabla No. 12. Matriz IGO – Objetivo 2

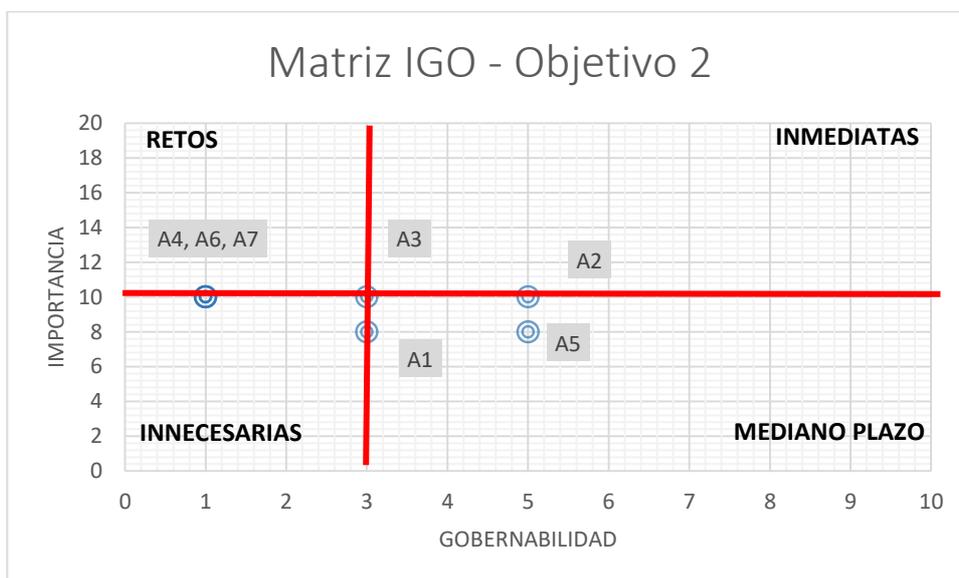
Objetivo:	Acciones	Importancia	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
Normar una política institucional sólida y con visión a largo plazo, que responda únicamente al interés general institucional, con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial						
1	Normar la política institucional en torno al desarrollo de la fase operativa del curso de ascenso de las y los servidores policiales, tomando en consideración el interés institucional y criterios de equidad y justicia	8		3		
2	Diseñar una tabla de incentivos policial por subsistemas y metas de cumplimiento. Tomando como lineamientos de construcción: que no se deben premiar las actividades propias del cargo o el buen cumplimiento del deber	10	5			
3	Normar la política institucional en torno a la calificación de aspectos generales en los grados correspondientes, tomando en consideración el interés institucional y criterios de equidad y justicia	10		3		
4	Gestionar ante el Ministerio de Gobierno que se establezca una partida presupuestaria específica para el desarrollo del proceso de ascenso	10			1	
5	Normar la política institucional en torno a la preparación física que deben desarrollar las y los servidores policiales para el cumplimiento de la misión institucional	8	5			
6	Gestionar la reforma del plan de carrera actual	10			1	

7	Establecer mecanismos legales internos que no permitan la interferencia del poder político en los procesos internos de calificación para el ascenso	10			1	
Mediana		10	3			

Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

A partir de la siguiente gráfica se puede observar que las acciones 2 y 3 se convierten en acciones de cumplimiento inmediato, debido a sus altos niveles de importancia y gobernabilidad. A su vez, las acciones 1 y 5 se convierten en acciones de cumplimiento en el mediano plazo, debido a su baja importancia, pero alta gobernabilidad. Por otra parte, las acciones 4, 6 y 7 se convierten en retos, debido a su alta importancia, pero baja gobernabilidad.

Gráfica No. 19. Resultado matriz IGO - Objetivo 2



Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

- **Automatización de procesos**

Tabla No. 13. Matriz IGO – Objetivo 3

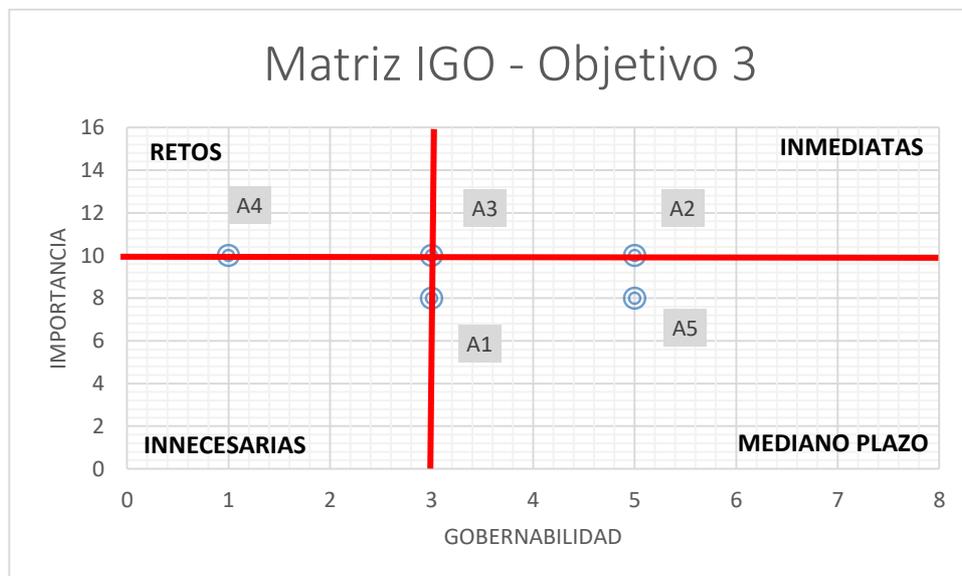
Objetivo:	Consolidar un sistema de evaluación para el ascenso policial integral, donde el 100% de sus componentes se encuentren automatizados e interconectados informáticamente, que conlleve a una gestión eficiente y transparente de la información.				
Acciones	Importancia	Gobernabilidad			
		F	M	D	N
1	10	5			

2	Desarrollar, validar y aprobar la normativa técnica que regule los procedimientos específicos que se desarrollan en cada uno de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	10	3		
3	Automatizar todos los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	10	3		
4	Interconectar los sistemas informáticos de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	10	3		
5	Implementar seguridades informáticas en el sistema de evaluación para el ascenso policial, con la finalidad de prevenir ataques cibernéticos	8	3		
Mediana		10	3		

Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

A partir de la siguiente gráfica se puede observar que las acciones 2 y 3 se convierten en acciones de cumplimiento inmediato, debido a sus altos niveles de importancia y gobernabilidad. A su vez, las acciones 1 y 5 se convierten en acciones de cumplimiento en el mediano plazo, debido a su baja importancia, pero alta gobernabilidad. De otra parte, la acción 4 se convierte en reto, debido a su alta importancia, pero baja gobernabilidad.

Gráfica No. 20. Resultado matriz IGO - Objetivo 3



Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

- **Niveles altos de subjetividad y discrecionalidad**

Tabla No. 14. Matriz IGO – Objetivo 4

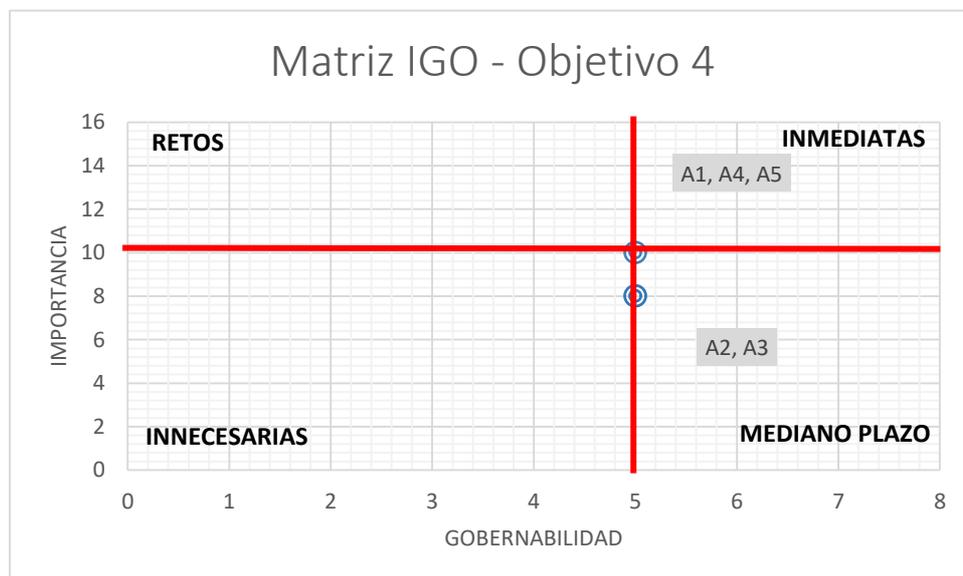
Objetivo:	Eliminar la calificación de aspectos generales para el ascenso a los grados inferiores a Teniente Coronel y que sea más objetiva para la calificación de los grados que corresponda		
	Acciones	Importancia	Gobernabilidad

			F	M	D	N
1	Establecer una metodología técnica para valorar cuantitativamente los traslados de los servidores policiales, de acuerdo al cargo y territorio	10	5			
2	Ejecutar evaluaciones de desempeño y competencias parciales por traslados, cambio significativo en el comportamiento o por disposición del mando institucional	8	5			
3	Implementar por parte del H. Consejo de Generales un análisis de toda la trayectoria profesional de las y los servidores policiales que postularán para el ingreso al curso de Estado Mayor	8		3		
4	Establecer una norma técnica por subsistemas, que regule la evaluación de desempeño y gestión por competencias a nivel nacional, evitando su volatilidad	10	5			
5	Establecer una norma técnica que regule la calificación de aspectos generales en los grados jerárquicos que corresponda, evitando la volatilidad	10	5			
Mediana		10	5			

Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

A partir de la siguiente gráfica se puede observar que las acciones 1, 4 y 5 se convierten en acciones de cumplimiento inmediato, debido a sus altos niveles de importancia y gobernabilidad. A su vez, las acciones 2 y 3 se convierten en acciones de cumplimiento en el mediano plazo, debido a su baja importancia, pero alta gobernabilidad.

Gráfica No. 21. Resultado matriz IGO - Objetivo 4



Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

- **Variable 5. Antigüedad**

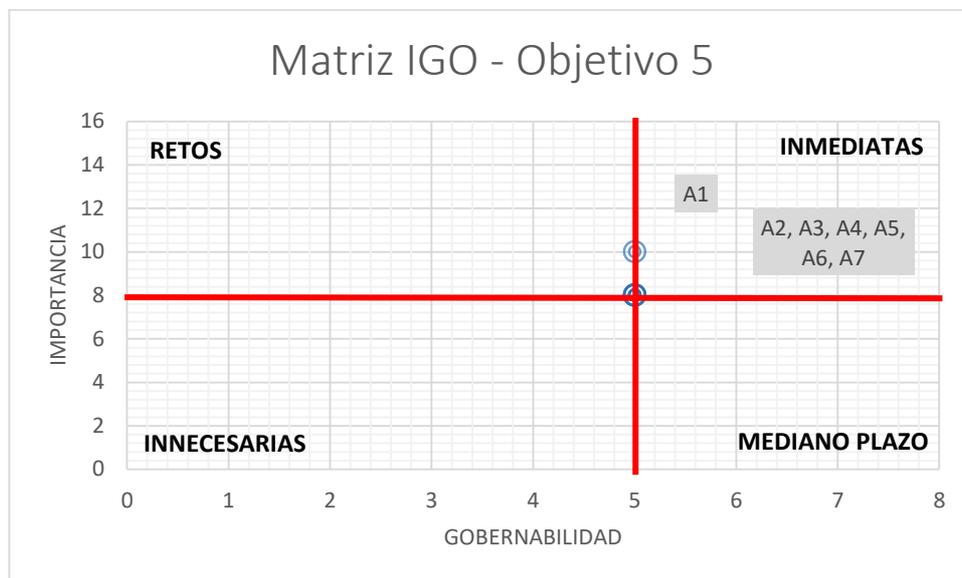
Tabla No. 15. Matriz IGO – Objetivo 5

Objetivo:	Evitar los saltos desproporcionados de antigüedad, estableciendo por regla general que la variación de antigüedades en una promoción se configure entre un límite máximo y mínimo de un decil del numérico de la promoción a ascender.	Acciones	Importancia	Gobernabilidad			
	F			M	D	N	
1	Establecer una metodología técnica que permita medir la productividad individual de las y los servidores policiales en todos los procesos (gobernante, sustantivo, asesor y apoyo) en todos los subsistemas policiales	10	5				
2	Ejecutar un estudio técnico que permita establecer límites por año en los tipos de reconocimientos que serán tomados en consideración para el ascenso al inmediato grado superior	8	5				
3	Limitar el registro de méritos entregados por organismos civiles u otras policías extranjeras	8	5				
4	Utilizar las nuevas tecnologías para la innovación constante en la gestión de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	8	5				
5	Establecer que la nota de graduación como Subteniente de Policía tenga una ponderación cuantitativa del 50% dentro del cálculo de la nota de grados anteriores, para obtener la antigüedad en cualquier grado.	8	5				
6	Desarrollar un estudio técnico, con la finalidad de establecer una base adecuada para el cálculo de la nota de méritos en los distintos grados jerárquicos	8	5				
7	Determinar que la calificación de la fase operativa del curso de ascenso tenga el mismo peso porcentual que los demás módulos dictados en la fase académica del curso de ascenso	8	5				
Mediana			8	5			

Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

A partir de la siguiente gráfica se puede observar que las acciones 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 se convierten en acciones de cumplimiento inmediato, debido a sus altos niveles de importancia y gobernabilidad.

Gráfica No. 22. Resultado matriz IGO - Objetivo 5



Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

- **Clima laboral**

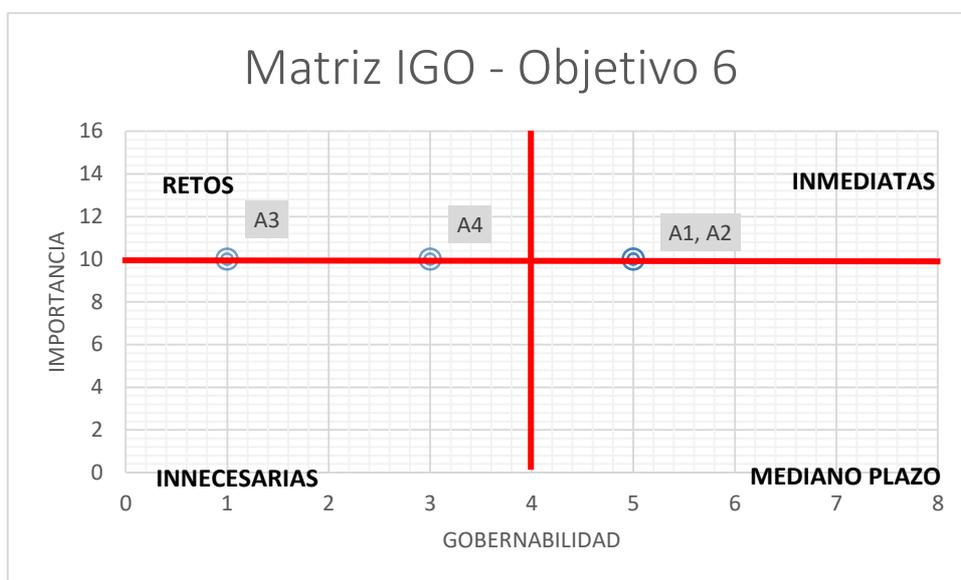
Tabla No. 16. Matriz IGO – Objetivo 6

Objetivo:	Alcanzar un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial		Gobernabilidad			
	Acciones	Importancia	F	M	D	N
1	Socializar oportunamente a las y los servidores policiales, la metodología y gestión específica de los diferentes componentes, parámetros e indicadores que serán tomados en consideración para el ascenso al inmediato grado superior	10	5			
2	Evitar que dentro de los componentes de evaluación para el ascenso se repitan indicadores de valoración	10	5			
3	Establecer los mecanismos de seguimiento de las y los servidores policiales que presenten problemas en los componentes físicos, psicológicos y médicos, hasta que logren alcanzar un equilibrio	10			1	
4	Efectuar las pruebas psicológicas en los cursos de ascenso con un instrumento técnico construido en base a las condiciones del trabajo y grado policial del evaluado	10		3		
Mediana		10	4			

Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

A partir de la siguiente gráfica se puede observar que las acciones 1 y 2 se convierten en acciones de cumplimiento inmediato, debido a sus altos niveles de importancia y gobernabilidad. A su vez, las acciones 3 y 4 se convierten en retos, debido a su alta importancia, pero baja gobernabilidad.

Gráfica No. 23. Resultado matriz IGO - Objetivo 6



Fuente: Mojica (2015). Elaboración propia

A continuación, se presentan las acciones de cumplimiento inmediato, mediano y plazo y los retos establecidos para la consecución del escenario deseable para el sistema de evaluación para el ascenso policial.

Tabla No. 17. Acciones de ejecución inmediata, mediano plazo y retos

ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA	
1	Elaborar mallas curriculares alineadas al contexto actual de la seguridad ciudadana a nivel regional y mundial, que se enfoquen en desarrollar las destrezas, habilidades y competencias que requieren las y los servidores policiales para afrontar las responsabilidades que demandará el nuevo grado policial
2	Desarrollar una planificación educativa, que propenda al desarrollo profesional, mediante la obtención de un título profesional avalado por el organismo estatal correspondiente, al finalizar los cursos de ascenso.
3	Diseñar perfiles profesionales por grados jerárquicos, que establezcan las habilidades, destrezas y competencias que deben desarrollar las y los servidores policiales en cada uno de los grados jerárquicos
4	Designar los traslados de las y los servidores policiales que van a ocupar cargos estratégicos, tomando en consideración el perfil profesional más que el grado jerárquico

5	Especializar a las y los servidores policiales en los diferentes subsistemas de gestión policial y propender que sus traslados se realicen de acuerdo a esta especialización
6	Innovar la gestión de la educación virtual en los diferentes cursos de ascenso
7	Desarrollar convenios y alianzas con universidades públicas y privadas para asesoría administrativa, formación y capacitación continua de las y los servidores policiales en las áreas concernientes a la seguridad ciudadana
8	Establecer de forma clara los requisitos, componentes, parámetros e indicadores que forman parte de la evaluación para el ascenso policial
9	Disponer que la DNE establezca los indicadores de gestión, que serán calificados a las y los servidores policiales que realicen la fase operativa del curso de ascenso en las unidades especiales
10	Conformar un grupo de docentes policiales con el perfil profesional adecuado, que se dediquen únicamente a la formación y capacitación en los diferentes cursos de ascenso
11	Analizar el marco legal y científico de las pruebas de confianza y establecer procedimientos más efectivos para su utilización dentro del proceso de ascenso al inmediato grado superior
12	Diseñar una tabla de incentivos policial por subsistemas y metas de cumplimiento. Tomando como lineamientos de construcción: que no se deben premiar las actividades propias del cargo o el buen cumplimiento del deber
13	Normar la política institucional en torno a la calificación de aspectos generales en los grados correspondientes, tomando en consideración el interés institucional y criterios de equidad y justicia
14	Desarrollar, validar y aprobar la normativa técnica que regule los procedimientos específicos que se desarrollan en cada uno de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial
15	Automatizar todos los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial
16	Establecer una metodología técnica para valorar cuantitativamente los traslados de los servidores policiales, de acuerdo al cargo y territorio
17	Establecer una norma técnica por subsistemas, que regule la evaluación de desempeño y gestión por competencias a nivel nacional, evitando su volatilidad
18	Establecer una norma técnica que regule la calificación de aspectos generales en los grados jerárquicos que corresponda, evitando la volatilidad
19	Establecer una metodología técnica que permita medir la productividad individual de las y los servidores policiales en todos los procesos (gobernante, sustantivo, asesor y apoyo) en todos los subsistemas policiales
20	Ejecutar un estudio técnico que permita establecer límites por año en los tipos de reconocimientos que serán tomados en consideración para el ascenso al inmediato grado superior
21	Limitar el registro de méritos entregados por organismos civiles u otras policías extranjeras
22	Utilizar las nuevas tecnologías para la innovación constante en la gestión de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial
23	Establecer que la nota de graduación como Subteniente de Policía tenga una ponderación cuantitativa del 50% dentro del cálculo de la nota de grados anteriores, para obtener la antigüedad en cualquier grado
24	Desarrollar un estudio técnico, con la finalidad de establecer una base adecuada para el cálculo de la nota de méritos en los distintos grados jerárquicos
25	Determinar que la calificación de la fase operativa del curso de ascenso tenga el mismo peso porcentual que los demás módulos dictados en la fase académica del curso de ascenso
26	Socializar oportunamente a las y los servidores policiales, la metodología y gestión específica de los diferentes componentes, parámetros e indicadores que serán tomados en consideración para el ascenso al inmediato grado superior
27	Evitar que dentro de los componentes de evaluación para el ascenso se repitan indicadores de valoración

MEDIANO PLAZO	
1	Normar la política institucional en torno al desarrollo de la fase operativa del curso de ascenso de las y los servidores policiales, tomando en consideración el interés institucional y criterios de equidad y justicia
2	Normar la política institucional en torno a la preparación física que deben desarrollar las y los servidores policiales para el cumplimiento de la misión institucional
3	Levantar los procesos que se desarrollan en cada uno de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial
4	Implementar seguridades informáticas en el sistema de evaluación para el ascenso policial, con la finalidad de prevenir ataques cibernéticos
5	Ejecutar evaluaciones de desempeño y competencias parciales por traslados, cambio significativo en el comportamiento o por disposición del mando institucional
6	Implementar por parte del H. Consejo de Generales un análisis de toda la trayectoria profesional de las y los servidores policiales que postularán para el ingreso al curso de Estado Mayor
RETOS	
1	Contratar docentes externos para formación y capacitación en los cursos de ascenso
2	Gestionar ante el Ministerio de Gobierno que se establezca una partida presupuestaria específica para el desarrollo del proceso de ascenso
3	Gestionar la reforma del plan de carrera actual
4	Establecer mecanismos legales internos que no permitan la interferencia del poder político en los procesos internos de calificación para el ascenso
5	Interconectar los sistemas informáticos de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial
6	Establecer los mecanismos de seguimiento de las y los servidores policiales que presenten problemas en los componentes físicos, psicológicos y médicos, hasta que logren alcanzar un equilibrio
7	Efectuar las pruebas psicológicas en los cursos de ascenso con un instrumento técnico construido en base a las condiciones del trabajo y grado policial del evaluado

Elaboración propia

5. Conclusiones

El estudio del sistema de evaluación para el ascenso de los oficiales de policía bajo la metodología prospectiva de corte francés fue pertinente para responder a las preguntas y objetivos de la investigación, en razón de que las diversas fases del proceso prospectivo posibilitaron la comprensión integral, sistémica y dinámica del objeto de estudio, lo que facilitó el diseño del escenario deseable y de las rutas de acción estratégicas que permitirán la construcción de un sistema de evaluación eficiente, equitativo y ético; que fortalezca la cultura organizacional y la doctrina policial, y a la vez incremente el rendimiento colectivo de la Policía Nacional del Ecuador al año 2030.

La primera fase del estudio prospectivo “estado del arte”, desarrollado primordialmente mediante un análisis estadístico de los resultados de los ascensos de oficiales en el periodo (2010-2020), facilitó la apropiación y deseo de movilización de los actores del sistema, en razón de que mediante las gráficas se logró evidenciar de forma clara la existencia de un

problema real relacionado a los saltos desproporcionados de antigüedad en las promociones de oficiales.

Por otro lado, la fase para establecer los factores de cambio del sistema de evaluación fue un proceso relevante en lecciones aprendidas, dado que la reflexión colectiva multidisciplinaria del grupo de expertos facilitó un análisis sistémico de las variables, logrando comprender relaciones entre aquellas que hasta ese momento nunca se habían visibilizado, lo que conllevó a la identificación de 28 variables.

La fase de identificación de variables clave del sistema de evaluación se efectuó mediante el software Mic-Mac, lo que permitió determinar 6 variables clave o estratégicas para la evolución del sistema de evaluación en el largo plazo. Lo más destacable en esta fase es que las variables identificadas ya permitieron establecer una sintaxis lógica de posible solución de la problemática del objeto de estudio, lo que produjo la reflexión positiva del grupo de expertos en torno a la pertinencia del ejercicio prospectivo en las fases previas.

La fase de análisis de actores determinó que el Ministerio de Gobierno es el actor externo más dominante del sistema de evaluación. El Consejo de Generales y el Comando General son los actores internos de mayor poder. Sus decisiones afectan a los demás actores internos del sistema de evaluación, de ahí que se determinan relaciones importantes de divergencia entre aquellos. También, las gráficas mostraron que existe relaciones fuertes de convergencia entre el Ministerio de Gobierno, Consejo de Generales y Comando General, lo que se analizó como una fortaleza, dado que, si se logra que el Consejo de Generales y el Comando General se apropien de una propuesta de cambio del sistema de evaluación, existirían grandes probabilidades de que dicha propuesta sea validada y autorizada sin mayores contratiempos por el Ministerio de Gobierno.

En consecuencia, el aspecto más significativo del estudio prospectivo fue el diseño de los escenarios probabilísticos planteados a partir de las hipótesis formuladas de las variables clave del sistema de evaluación. Dentro del análisis de probabilidades de ocurrencia de escenarios, se ubicó en primer lugar el escenario catastrófico, es decir en el cual no se cumpliría ninguna de las hipótesis planteadas para la solución de la problemática del sistema de evaluación. En segundo lugar, se ubicó el escenario deseable, es decir en el que se cumplirían todas las hipótesis planteadas para la solución de la problemática. Finalmente, y mediante el análisis de los dos escenarios se construyeron las estrategias que facilitarían el cumplimiento del escenario deseable y al mismo tiempo, evitarían la consecución del escenario catastrófico.

6. Recomendaciones

- Poner en conocimiento del alto mando institucional los resultados del estudio prospectivo del sistema de evaluación para el ascenso policial al año 2030;
- Validar y aprobar por parte del H. Consejo de Generales una hoja de ruta que determine de forma pormenorizada los entregables que deberán presentar las Direcciones policiales involucradas en el cumplimiento de las estrategias que permitirán la consecución del escenario deseable para el sistema de evaluación para el ascenso policial al año 2030;
- Crear un departamento de pensamiento prospectivo en la Policía Nacional del Ecuador, con la finalidad de que se realicen estudios prospectivos en diversos temas relacionados a la seguridad ciudadana, que fortalezcan la visión institucional.

7. Anexos

1. Oficio No. 2020-292-DGP-ED de fecha 12 de agosto del 2020;
2. Memorando No. 2020-076-DGP-ED de fecha 12 de mayo del 2020;
3. Varios oficios remitidos por los agregados policiales con la información solicitada;
4. FODA por dimensiones del sistema de evaluación para el ascenso;
5. Matriz de estereotipos;
6. Matriz de análisis de contenido;
7. Matriz de agrupación de los factores de cambio por familias;
8. Matriz de descripción de los factores de cambio;
9. Caracterización de expertos participantes en los talleres: factores de cambio, variables estratégicas, juego de actores y estrategias;
10. Acta de reunión con firmas de responsabilidad del taller de factores de cambio;
11. Fotografías del taller de factores de cambio;
12. Acta de reunión con firmas de responsabilidad del taller de variables estratégicas;
13. Fotografías del taller de variables estratégicas;
14. Matriz de actores por categorías del sistema de evaluación para el ascenso policial
15. Acta de reunión con firmas de responsabilidad del taller de juego de actores;
16. Fotografías del taller de juego de actores;
17. Matriz de objetivos retadores de las variables clave;
18. Modelo de encuesta de probabilidades simples realizada a los expertos;
19. Modelo de encuestas de probabilidades condicionales positivas realizadas a los expertos;
20. Modelo de encuestas de probabilidades condicionales negativas realizadas a los expertos;

21. Matriz de caracterización de actores participantes en la encuesta Smic;
22. Matriz de tendencia de la ocurrencia de las hipótesis;
23. Acta de reunión con firmas de responsabilidad del taller de construcción de estrategias;
24. Fotografías del taller de construcción de estrategias.

8. Fuentes bibliográficas.

- Adalid, L., Robles, A., Galarza, S., & García, J. (2017). *The Prospective Thinking and Approaches in Latin American Organizations*. Revista Ciencia, 19(3), 317–333. Quito. Ecuador
- Baena, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica*. México: Metadata;
- Balbi, E. (2008). Metodología de la investigación de futuros: *CELGYP y The millennium project*. Buenos Aires: Editor Eduardo Raúl Balbi;
- Barzola Zambrano, I., Barzola Véliz, V., & Flores Barzola, W. (2017). *Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador*. Dominio de Las Ciencias, 3(3), 917–937. Ecuador
- Berger G. (1964). *Phénoménologie du temps et prospective*. Presses Universitaires de France. 1964. Vendôme, France.
- Blanco R, D. (2012). Diseño de un modelo metodológico para la fase de Prospectiva en los estudios de Ordenamiento Territorial y su aplicación a algunos casos Centroamericanos. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- SENA (2018). *Prospectiva*. Revista Universitaria de Geografía (Vol. 27, Issue 1). Recuperado el 10/02/2021 de <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/5822%0A>
- Cepeda, Andrés, Chacón Sebastián y Sánchez Ribelino (2018). Estudio de Futuro: *Centro de Pensamiento y Doctrina de la Policía Nacional de Colombia al año 2026*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad Externado de Colombia
- Céspedes, Revelo, W. (2018). Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa: *Investigación Valdizana*, 12(3), 147–152. Recuperado el 25/01/2021 de <https://doi.org/10.33554/riv.12.3.149>. Perú
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Lima
- Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 del 20 de octubre del 2008.
- De Jouvenel H. (de) (1993). *Sur la méthode prospective*. Futuribles, n° 179. Paris
- Dueñas, J., Medina, A., Ramírez, L., Camacho, W., & Sobenis, J. (2019). *La prospectiva estratégica como herramienta de planeación a largo plazo*. Revista Magazine de las Ciencias, 4(3), 1–18. Ecuador

- Espinosa Rodríguez, R., & Castrillo-Guerra, L. B. (2019). *Prospectiva de la integración de universidades colombianas y venezolanas de región de frontera para la transferencia de conocimiento e innovación tecnológica*. Revista Encuentros, 17(02). <https://doi.org/10.15665/encuent.v17i02.2073>
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción: *Manual de prospectiva y estrategia*. (Alfaomega). Barcelona.
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000). *Caja de herramientas de prospectiva*. Gerpa Con La Colaboración de Electricité de France, Mission Prospective LA, 73. Retrieved from http://centrolindavista.org.mx/archivos_index/caja_de_herramientas.pdf%0Ahttp://es.laprospective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf
- Godet, M (2003). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuarta Ed. Ed, Grupo de Desarrollo Económico de la Región Centro Occidente. México, 2003.
- Gil, B. (2005) “Inteligencia científica, tecnológica y regional”: *Manual del participante del Diplomado regional en gestión del conocimiento*. Bogotá: Unisabana-Colciencias.
- Godet, Michel y Philippe, D. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos Prospectiva Estratégica*.
- Godet, M. (2007). El manual de prospectiva estratégica. París, Francia: Dunod.
- Godet, M., y Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. París. Francia
- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). México, CDMX: McGraw-Hill.
- Instituto de Estudios Históricos de la Policía Nacional (2012). *Historia Gráfica de la Policía Nacional del Ecuador*. INEHPOL. Quito. Ecuador
- Institute for Global Futures (2013). *Trends for the future*. Recuperado el 20/09/2020 del <https://www.globalfuturist.com/>
- Medina Vásquez Javier. Ortegón Edgar. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: *bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe Santiago de Chile*. ILPES.
- Mera, C. (2003). Concepto , aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Estrategia Organizacional*, 25–30.
- Mojica Francisco. (1991). La prospectiva. Bogotá. Ed Legis
- Mojica, F. J. (1999). Determinismo y Construcción Del Futuro. *América Latina 2020: Escenarios, Alternativas*. Estrategias., 1–15.
- Mojica, F. J. (2006). *Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica*. Revista Med, 14(1), 122–131.

- Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: Ediciones de la Unesco.
- Patrouilleau, M. (2019). *Notas Epistemológicas y Metodológicas Sobre Prospectiva*. August. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11206.83528>. Buenos Aires
- Pilligua, C., & Arteaga, M. F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas, estudio caso: *Hardepex Cía. Ltda.* Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XVI(28), 25. Colombia. Retrieved from <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Prada, R., Acosta, M., & Ocampo, P. (2020). *Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología*. *Espacios*, 41(45), 57–75. Colombia <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>
- Reglamento de Carrera Profesional. Acuerdo Ministerial N° 556-2020 del 13 de noviembre del 2020.
- Rodríguez Figueroa, J. (2016). *Diseño Prospectivo de Escenarios para la Ciencia, Tecnología e Innovación al 2040*. *Industrial Data*, 16(2), 92. Perú <https://doi.org/10.15381/idata.v16i2.11927>
- Salim, O., Salgado, L., Rivera, G., Ignacio, J., & García, R. (2017). Análisis Foda sobre el Uso de la Inteligencia Competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 21(1), 78–99. México
- Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill

Anexo 1. Solicitud al H. Consejo de Generales



POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL



Distrito Metropolitano de Quito, 12 de agosto 2020
Oficio No. 2020-293-DGP-ED

Señor Teniente Coronel de Policía
Paul Henry Saavedra Proaño
SECRETARIO DEL H. CONSEJO DE GENERALES DE LA POLICÍA
NACIONAL
En su despacho. -

CONSEJO DE GENERALES DE LA
POLICÍA NACIONAL
RECIBIDO
FECHA 12 AGO 2020
D.P.J.C. ROSA / ALVZ

Mi Teniente Coronel. -

Luego de expresarle un cordial y atento saludo, a la vez deseándole éxitos en sus delicadas funciones, muy respetuosamente me permito poner en su conocimiento que se va realizar un estudio estadístico de los procesos de ascensos que se han venido desarrollando desde el año 2010 hasta el 2020, con la finalidad de mejorar el sistema de ascenso policial. Por lo tanto, le solicito de manera respetuosa, se digne disponer al Departamento de Sistemas Informáticos de esta Dirección, que de acuerdo al detalle del cuadro:

GRADO	AÑOS											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	PROMOCIONES											
CRNL	47	48	49	50 / 51	52	53	54	55	56	57	58	59
TCNL	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
MAYOR	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
CPTN	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
TNTE	65	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77

Remita la siguiente información en medio magnético al correo electrónico evaluaciondgp@hotmail.com, de las promociones y años antes mencionados:

- NOTA Y NUMERO DE LA ANTIGÜEDAD ANTERIOR, CON LA QUE INGRESA AL PROCESO DE ASCENSO.
- NOTA DE LA NUEVA ANTIGÜEDAD Y NUMERO DE LA NUEVA ANTIGÜEDAD.
- NOTA DE EVALUACIONES ANUALES.
- NOTA DEL CURSO ASCENSO
- NOTA DE MÉRITOS/DEMÉRITOS (CON EL NUMÉRICO DE LOS MISMOS)
- NOTA DE CONCEPTO
- NOTA DE ASCENSO
- NOTA FINAL DE GRADOS ANTERIORES



Con la finalidad de realizar un análisis de mejora continua, para los indicadores de calificación de Aspectos Generales.

Particular que pongo en su conocimiento, para los fines pertinentes.

De usted, muy atentamente
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Henry Santiago Vaca Belalcázar
Capitán de Policía

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y
COMPETENCIAS DE LA D.G.P.**

Elaborado por: C/Coop. María Domínguez
Procesado: Evaluación de Desempeño
Revisado por: C/Coop. Henry Vaca
Original: Desempeño

Anexo 3. Oficios de respuesta de los agregados



**MINISTERIO DE GOBIERNO
POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR
AGREGADURIA DE POLICIA A LA EMBAJADA
DEL ECUADOR EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**



Washington DC, 29 de mayo de 2020
Oficio Nro. 2020-108-AP. USA

Señor Teniente Coronel de Policía de E.M.
Edgar Maroto Ayala
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS INTERNACIONALES
En su despacho.-

Señor Teniente Coronel:

Con el honor de dirigirme a usted, reciba un cordial y atento saludo.

Muy respetuosamente en cumplimiento al Oficio Nro. 2020-0869-DAI-FN de fecha 15 de mayo de 2020, que tiene relación al memorando Nro. 2020-076-DGP-ED de fecha 12 de mayo de 2020, se ha solicitado la información a las diferentes entidades gubernamentales, referente a los Procesos de Evaluación Anual de Desempeño y Procesos de Evaluación para el Ascenso al Inmediato Grado Superior, informando que hasta la presente fecha hemos recibido la información de la Policía Uniformada del Condado de Montgomery y nos encontramos a la espera de la información de otras entidades estatales, una vez que contemos con ésta información se remitirá por los canales oficiales para su conocimiento.

Adjunto al presente la documentación recibida.

Particular que ponga en su conocimiento, para los fines pertinentes.

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

[Firma manuscrita]



MSc. José Alejandro Vargas Alzamora
Coronel de Policía de E.M.
**AGREGADO DE POLICIA A LA EMBAJADA DE ECUADOR EN ESTADOS UNIDOS
DE AMERICA.**

JAVS/ACSP
Original Destinatario
Copia Archivo



Madrid, 29 de mayo del 2020
Oficio No. 108-2020-AGREGA-POLI-ESPA.

Señor Teniente Coronel de Policía de E.M.
Edgar Marco Ayala
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS INTERNACIONALES
DE LA POLICÍA NACIONAL**
En su despacho.-

Con un cordial saludo, me permito remitir información sobre la evaluación de desempeño y evaluación de ascenso al Inmediato superior de la Guardia Civil:

1. La evaluación del desempeño en la Guardia Civil se encuentra habilitada por el artículo 55 de la Ley 29/2014, de 28 de noviembre, de Régimen del Personal de la Guardia Civil. Su desarrollo se establece en la Orden PRE/266/2015, de 17 de febrero, por la que se establece el modelo y las normas reguladoras del Informe Personal de Calificación del Guardia Civil (IPEGUCI).

2. El proceso de evaluación para el ascenso en la Guardia Civil se encuentra configurado en un complejo sistema, que se configura a partir del Real Decreto 512/2017, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos del personal de la Guardia Civil. A partir de esta norma reglamentaria, se han desarrollado las siguientes disposiciones y normas internas:

- Orden PCI/346/2019, de 25 de marzo, por la que se establece el procedimiento y normas objetivas de valoración aplicables a los procesos de evaluación en la Guardia Civil.
- Orden PCI/347/2019, de 25 de marzo, por la que se regulan determinadas condiciones específicas para el ascenso en la Guardia Civil.
- Orden PCI/348/2019, de 25 de marzo, por la que se determinan los límites de la relación entre las vacantes previstas y el número de evaluados para cada ciclo de ascensos, en la Guardia Civil, durante el periodo de vigencia de la plantilla reglamentaria 2017/2021.
- Orden General número 1/2019 de 28 de marzo, sobre valoración específica de méritos y aptitudes en los procesos de evaluación en la Guardia Civil.
- Orden General número 2/2019 de 28 marzo, por la que se determina la composición y funcionamiento de los órganos de evaluación y se desarrollan los procesos de evaluación.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes.



POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR
AGREGADURÍA DE POLICÍA A LA EMBAJADA DEL ECUADOR
EN EL REINO DE ESPAÑA



Atentamente;
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD.

H. Marcelo Coriez Carrón
Coronel de Policía de E.M
AGREGADO DE POLICÍA A LA EMBAJADA DEL ECUADOR
EN EL REINO DE ESPAÑA.

000000
Distribución: 01 original destinatario
1 copia: Archivo agregaduría



**EMBAJADA DEL ECUADOR
POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR
AGREGADURÍA DE POLICÍA EN COLOMBIA**



GOBIERNO

Oficio No. 2019-509-APE C

Bogotá D.C., 22 de noviembre de 2019

PARA: Señora Teniente Coronel de Policía de E.M.
Beatriz Benavides Cuera
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE ASUNTOS INTERNACIONALES

DE: AGREGADURÍA DE POLICÍA DEL ECUADOR EN COLOMBIA

ASUNTO: Contestación Of. 1450

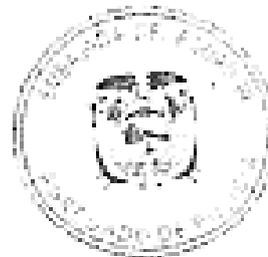
Por medio del presente, en contestación al oficio No. 2019-1450-DAI-PN, me permite remitir el oficio No. S-2019-069404/DITAH/ADEHU-1.10, suscrito por el señor Myr. Fabio Acevedo Florez, Jefe del Grupo de Ascensos, en el cual remite la información solicitada en relación al proceso de Evaluación de Desempeño y Competencia y Evaluación para el ascenso al inmediato grado superior.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines consiguientes, aprovechando la oportunidad para reiterar mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,
VALOR DISCIPLINA Y LEALTAD

Norman Roberth Cano Cabrera
Norman Roberth Cano Cabrera
Coronel de Policía de E.M.
AGREGADO DE POLICÍA DE LA EMBAJADA DEL ECUADOR EN COLOMBIA.

Adjunto lo solicitado
SANCY pnc



Anexo 4. FODA por dimensiones del sistema de evaluación para el ascenso policial

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	
		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA EL ASCENSO POLICIAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> * Sistema automatizado de evaluación * Experiencia del personal encargado 	<ul style="list-style-type: none"> * Coordinación del proceso de evaluación con el Ministerio de Gobierno * Formación académica del personal encargado * Capacitación continua del personal encargado * Convenios interinstitucionales de mejora (Ministerio de Trabajo) * Tecnología para mejora de sistema * Convenios interinstitucionales educativos
		DEBILIDADES	AMENAZAS
	<p>Definición: Subsistema que permite medir el rendimiento de los servidores policiales en el ejercicio del cargo/función</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Marco legal con restricciones * Personal sin especialización * Evaluación no enfocada al cargo * No se mide la productividad individual * Falta de procesos (pases) * Débil cultura de evaluación policial * Política institucional volátil * No permite cumplir las finalidades de la evaluación (capacitación) * Instrumento de evaluación mal diseñado * Inadecuada socialización de parámetros e indicadores de medición * No hay perfiles por grados 	<ul style="list-style-type: none"> * Política pública intervencionista * Estabilidad política * Influencia política * Marco legal impositivo * Reducción de la partida presupuestaria * Ataque cibernético al sistema * Nuevos desafíos a la seguridad ciudadana
	CURSO DE ASCENSO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Definición: Capacitación que tiene como objetivo mejorar</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Plataforma e-learning * Educación virtual 	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de una plataforma propia de gestión educativa * Docentes externos a la institución * Formación académica del personal encargado * Capacitación continua del personal encargado * Convenios educativos 	

	el conocimiento, capacidades, habilidades y actitudes de los servidores policiales que ascenderán al inmediato grado superior		interinstitucionales * Tecnología en los procesos educativos
		DEBILIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> * Política educativa institucional volátil * No existe un plan de carrera educativo * Designación de autoridades sin perfil en el ámbito educativo * Personal sin competencias en el ámbito educativo * Docentes sin competencias en el ámbito académico y son servidores policiales * Mallas curriculares desactualizadas y descontextualizadas (no enfocadas al perfil del grado a ascender) * Falta de procesos (competencias EEPO, DGSCOP y otros) * Indicadores de medición inequitativos en los subsistemas durante la fase operativa (un dpto. debe levantar los indicadores) * Acercamiento entre docentes y discentes * Oficiales buscan realizar el curso de ascenso en unidades subsistemas diferentes al preventivo * Marco legal con restricciones * Mala gestión de la educación virtual * Lo académico está ligado a lo operativo * No cumple el objetivo de especializar y brindar las competencias para el nuevo grado a ascender * Asignación de puestos sin considerar el perfil y la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> * Política pública intervencionista * Estabilidad política * Influencia política * Marco legal impositivo * Reducción partida presupuestaria policial * Vulneración de la plataforma (ataque cibernético) * Nuevos desafíos a la seguridad ciudadana

	MÉRITOS VS DEMÉRITOS Definición: Calificación que se obtiene en base a los aspectos positivos y negativos que registran los servidores policiales durante el periodo de evaluación	FORTALEZAS * Política institucional de incentivos	OPORTUNIDADES * Acceso a la tecnología
		DEBILIDADES * Sistema de gestión manual * Tabla de incentivos desvirtuada * Débil cultura de entrega de reconocimientos * Metodología de calificación mal definida (base impuesta) * Falta de procesos de control en la entrega de méritos * Personal policial solo trabaja por reconocimientos *Discrecionalidad en la entrega de méritos * Marco legal con restricciones * Salario emocional mal definido	AMENAZAS * Política pública intervencionista * Influencia política * Marco legal impositivo * Cambio de resultados (ataque cibernético)
		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES * Acceso a la tecnología
		DEBILIDADES * Altos niveles de subjetividad y discrecionalidad * Instrumento gestionado de forma manual * Indicadores de medición repetidos con otros componentes * Instrumento erróneamente diseñado * Influencia interna * Marco legal con restricciones * Competencias mal definidas	AMENAZAS * Política pública intervencionista * Estabilidad política * Influencia política * Marco legal impositivo * Cambio de resultados (ataque cibernético)
	ASPECTOS GENERALES Definición: Calificación gestionada por el H. Consejo de Generales mediante un formulario de datos objetivo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES * Acceso a la tecnología
		DEBILIDADES * Altos niveles de subjetividad y discrecionalidad * Instrumento gestionado de forma manual * Indicadores de medición repetidos con otros componentes * Instrumento erróneamente diseñado * Influencia interna * Marco legal con restricciones * Competencias mal definidas	AMENAZAS * Política pública intervencionista * Estabilidad política * Influencia política * Marco legal impositivo * Cambio de resultados (ataque cibernético)
		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES * Formación académica y capacitación continua del personal de salud * Convenios interinstitucionales en salud * Acceso a la tecnología * Cumplimiento de la norma de seguridad y salud ocupacional *Presupuesto específico para salud ocupacional
		DEBILIDADES * No existe prevención y promoción de la salud * Política débil en salud * Falta de procesos * Falta de presupuesto para las	AMENAZAS * Recorte de partida presupuestaria * Estabilidad política * Influencia política * Cambio de resultados (ataque cibernético)
	PRUEBAS MÉDICAS Definición: Examen o inspección que realiza el profesional médico al servidor policial que a ascender	FORTALEZAS * Infraestructura * Personal capacitado y especializado * Sistema informático Integra Salud DNS	OPORTUNIDADES * Formación académica y capacitación continua del personal de salud * Convenios interinstitucionales en salud * Acceso a la tecnología * Cumplimiento de la norma de seguridad y salud ocupacional *Presupuesto específico para salud ocupacional
		DEBILIDADES * No existe prevención y promoción de la salud * Política débil en salud * Falta de procesos * Falta de presupuesto para las	AMENAZAS * Recorte de partida presupuestaria * Estabilidad política * Influencia política * Cambio de resultados (ataque cibernético)
		FORTALEZAS	OPORTUNIDADES * Formación académica y capacitación continua del personal de salud * Convenios interinstitucionales en salud * Acceso a la tecnología * Cumplimiento de la norma de seguridad y salud ocupacional *Presupuesto específico para salud ocupacional
		DEBILIDADES * No existe prevención y promoción de la salud * Política débil en salud * Falta de procesos * Falta de presupuesto para las	AMENAZAS * Recorte de partida presupuestaria * Estabilidad política * Influencia política * Cambio de resultados (ataque cibernético)

		<p>pruebas médicas en los procesos de ascensos</p> <ul style="list-style-type: none"> * No existe una valoración o proceso de seguridad y salud ocupacional, es un requisito por cumplir * No existe seguimiento o tratamiento de enfermedades * El sistema informático Integra Salud DNS no está anclado al SIIPNE 3W (certificados médicos) 	
	<p>PRUEBAS PSICOLÓGICAS</p> <p>Definición: Examen o inspección que realiza el profesional psicólogo al servidor policial que a ascender</p>	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> * Personal especializado (psicólogos clínicos) * Desconcentración a nivel nacional del sistema de salud mental * Sistema automatizado para la toma de pruebas en primer nivel 	<ul style="list-style-type: none"> * Formación académica del personal encargado * Capacitación continua del personal encargado * Convenios interinstitucionales en salud mental * Tecnología para rehabilitar funciones cognitivas * Convenios con universidades
		DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> * Instrumento de medición desactualizado, descontextualizado, subutilizado y no validado * Política débil en salud mental * Cadenas de poder en la toma de pruebas psicológicas * No existe un seguimiento para el apoyo psicológico y que el servidor logre un equilibrio * Asignación de personal de acuerdo al grado y no a la competencia * Déficit de psicoterapeutas especializados * Infraestructura * Falta de procesos, no está definida la clase de prueba a tomarse (prueba de permanencia laboral) * La prueba no puede ser general. Debe ser específica por subsistema y grado * El servidor no es valorado de acuerdo a las condiciones de trabajo * No cumple el objetivo de ser un referente para la ubicación del servidor policial 	<ul style="list-style-type: none"> * Recorte de partida presupuestaria * Cultura de incredulidad de la población * Estabilidad política * Influencia política * Marco legal impositivo * Cambio de resultados (ataque cibernético) 	

	<p>PRUEBAS FÍSICAS</p> <p>Definición: Evaluaciones de campo que permiten medir la condición física del servidor policial postulante</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Personal capacitado * Personal experimentado * Proceso de veedurías para pruebas físicas * Sistema informático para registro de notas 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Formación académica del personal encargado * Convenios para hacer actividades físicas (centros activos Ministerio del Deporte) * Capacitación continua del personal encargado * Convenios interinstitucionales en EEFF * Tecnología en la preparación física 	
		<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * No existe predisposición de comandantes para el acondicionamiento físico del personal * Débil cultura de acondicionamiento físico * Desconocimiento de la diferencia entre actividad física y recreativa * Pruebas físicas son asociadas a castigo * Pruebas físicas no alineadas al trabajo policial (no se persigue 3000 metros) * Falta de socialización * Ausencia de un proceso de nutrición * No hay seguimiento integral de los servidores policiales con un mal rendimiento físico * Marco legal con restricciones 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Política gubernamental intervencionista * Estabilidad política * Influencia política * Partida presupuesto (viáticos) * Marco legal impositivo * Cambio de resultados (ataque cibernético) 	
		<p>PRUEBAS DE CONFIANZA</p> <p>Definición: Evaluaciones de credibilidad, socio-económicas, psicológicas y toxicológicas realizadas a los oficiales de rango superior (General, Coronel, Teniente</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mediante la prueba toxicológica se identifica personal policial con adicciones * Personal capacitado en el componente toxicológico * Con la prueba toxicológica se busca una transparencia de la gestión económica * La prueba de credibilidad regula la conducta policial * Las pruebas de confianzas tiene como objetivo el orientar el traslado del talento humano 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mejorar la percepción de la institución ante la sociedad * Capacitación continua del personal encargado * Convenios con Contraloría

	Coronel y Mayor)	* Las pruebas de confianza ayudan a filtrar el ingreso de aspirantes a la institución.	
		DEBILIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> * Prueba toxicológica tiene una eficacia de toma solo de 7 días * Análisis socio-económico de los bienes que constan a nombre del servidor policial * No hay marco legal que regule las pruebas de credibilidad * En la prueba de credibilidad se vulneran derechos de la persona, al interrogar sin abogado * Procesos mal definidos en pruebas de credibilidad (contradicción entre requisitos de prueba y COESCOP) 	<ul style="list-style-type: none"> * Política gubernamental intervencionista * Estabilidad política * Influencia política * Partida presupuestaria (kits y capacitación) * Marco legal impositivo * Cambio de resultados (ataque cibernético) Problemas judiciales a nivel nacional e internacional

Anexo 5. Matriz de estereotipos

ESTEREOTIPOS				
Ord.	Enunciemos algunos estereotipos relacionados con el tema que estamos analizando, tomados o no del material anterior	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Por qué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocultando?
1	El sistema de evaluación únicamente beneficia a los palancosos	SI	Porque existe un sesgo de calificación de los superiores jerárquicos hacia determinados servidores policiales	No existe una metodología de evaluación de ascensos objetiva. Existe influencia interna y externa
2	Únicamente los más palancosos se quedan realizando el curso de ascenso en los subsistemas de: inteligencia, investigativo y apoyo operativo	SI	Porque nadie es indispensable en ningún cargo, pero existen oficiales que ni para el curso de ascenso salen de sus unidades especiales	Inequidad en las calificaciones y mal clima laboral entre los miembros de una promoción
3	Para tener buenas calificaciones en el curso de ascenso académico debes hacer amigo del docente	SI	Porque los docentes de los cursos de ascenso son servidores policiales	Para las calificaciones prima la coyuntura con el docente o criterios previos que tenga el docente
4	El sistema de evaluación únicamente privilegia a las primeras antigüedades	NO	Porque existe demasiada competencia por la antigüedad y además los mismos servidores policiales están en las primeras antigüedades en todos los grados policiales	Conflicto entre servidores policiales por la antigüedad

Anexo 6. Análisis de contenido

De las ideas expresadas en los anexos del 2 al 4, los expertos consideraron que las más importantes son las siguientes:

ORD.	FACTOR
1	Automatización de procesos
2	Especialización de talento humano
3	Alianzas y convenios
4	Marco legal
5	Control de procesos
6	Cultura policial
7	Política institucional
8	Socialización y volatilidad
9	Influencia política
10	Estabilidad política
11	Partida presupuestaria
12	Acceso a la tecnología
13	Plan de carrera
14	Designaciones y traslados por grado
15	Perfil por competencias
16	Salario emocional
17	Nivel de subjetividad y discrecionalidad
18	Influencia externa e interna
19	Interconectividad de sistemas informáticos
20	Seguridad y salud ocupacional
21	Instrumentos de medición
22	Clima laboral
23	Antigüedad
24	Nuevos desafíos de adaptabilidad
25	Competitividad
26	Doctrina policial
27	Imagen y reputación
28	Rendimiento institucional

Anexo 7. Agrupación de los factores de cambio por familias

FAMILIA	FACTOR	FAMILIA	FACTOR
I. Política	Influencia política	V. Tecnológica	Acceso a la tecnología
	Estabilidad política		Interconectividad de sistemas informáticos
II. Económica	Partida Presupuestaria	VI. Legal	Marco legal
III. Social	Imagen y reputación	VII. Procesos	Control de procesos
	Nuevos desafíos de adaptabilidad		Automatización de procesos
	Alianzas y convenios		
IV. Cultural		VIII. Organizacional	Especialización de talento humano
	Cultura policial		Plan de carrera
	Instrumentos de medición		Seguridad y salud ocupacional
	Influencia externa e interna		Designaciones y traslados por grado
	Nivel de subjetividad y discrecionalidad		Clima laboral
	Socialización y volatilidad		Perfil por competencias
	Doctrina policial		Antigüedad
	Política institucional		Rendimiento institucional
			Competitividad
			Salario emocional

Anexo 8. Descripción de los factores de cambio

Ord.	Factor	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Con qué indicadores se puede medir?
1	Automatización de procesos	Procesos de sistematización para mayor fluidez de información en tiempo real	No existe automatización, por lo tanto, existen varios errores en el tratamiento de la información. Formularios preliminares, nota de aspectos generales, pruebas médicas, psicológicas	Porcentaje de automatización del sistema de evaluación para el ascenso policial
2	Especialización de talento humano	Capital humano idóneo, capacitado, comprometido, motivado y competente.	Existen problemas de talento humano capacitado en todos subsistemas de evaluación para el ascenso (evaluación de desempeño, curso de ascenso, psicológicas, pruebas de confianza)	Número de servidores policiales capacitados/Número de servidores policiales planificados
3	Alianzas y convenios	Formación, capacitación y mejora de la capacidad de los subsistema de evaluación para el ascenso policial	Existen convenios con la UTPL, UIDE entre otras, que no se orientan a potenciar el subsistema de evaluación para el ascenso policial (psicoterapeutas, evaluación, etc.). Contraloría con pruebas socioeconómicas	Número de alianzas y convenios realizados/Número de alianzas y convenios planificados
4	Marco legal	Normativa que permita el desarrollo de los procesos de ascenso al inmediato grado superior	Marco legal con restricciones. En la evaluación de desempeño el reglamento es demasiado específico. Los méritos y deméritos específicos. Calificación de aspectos generales. No existe una norma técnica de evaluación de desempeño y peor que regule el proceso de ascenso. Los mecanismos de cambios están supeditado al poder político. No se cumple la norma en salud ocupacional. Marco legal de pruebas de confianza bien realizado?	Número de normas realizadas/Número de normas planificadas
5	Control de procesos	Falta de procesos en el sistema de evaluación para el ascenso policial	Confusión de competencias entre el ente educativo y el operativo. Talento humano en coordinación con educación deben autorizar los estudios, de acuerdo a lo que la institución necesita. Curso académico de ascenso, existe acercamiento laboral de docentes y discentes. En el ámbito físico no existe un proceso de nutrición. Tampoco existe seguimiento del servidor policial en el aspecto médico, psicológico, físico. Oficiales buscan quedarse en las unidades especiales en el curso operativo. No existen perfiles por grados policiales. Manual de cargos y funciones en proceso de aprobación. La evaluación de desempeño no se enfoca al cargo. Mala gestión de la educación virtual. Prueba psicológica no enfocada a las condiciones de trabajo y al grado. Prueba toxicológica 7 días y socioeconómica solo de bienes a nombre del servidor policial.	Número de procesos controlados/Número de procesos planificados

6	Cultura policial	Valores, creencias, y actitudes del universo policial	La mayoría del personal policial solo trabaja por méritos. Débil cultura de entrega de incentivos, hay que solicitar o buscar coyunturas. Subjetividad y discrecionalidad en la entrega de méritos. Pruebas físicas se asocia al castigo. Incredulidad en el fin de las pruebas psicológicas. No existe apoyo de los comandantes al acondicionamiento físico. Confusión entre actividad física y recreativa	Encuesta de percepción de los servidores policiales
7	Política institucional	Decisiones del alto mando policial con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	Volatilidad en la política institucional con respecto a: cursos de ascenso, en salud, pruebas médicas. Apoyo al acondicionamiento físico. En lo que se considera en méritos vs deméritos	Políticas implementadas/políticas planificadas
8	Socialización y volatilidad	Los procesos de ascenso cambian constantemente en cuestión de meses. Estos cambios no se socializan adecuadamente a los actores	Metodología de evaluación de desempeño y aspectos generales volátil. No existe la socialización adecuada del proceso de evaluación para el ascenso. Los servidores policiales no conocen las reglas del juego.	Número de capacitaciones realizadas/número de capacitaciones planificadas
9	Influencia política	Actores políticos que influyen en el sistema de evaluación para el ascenso policial	Influencia del Ministerio de Gobierno en las calificaciones de aspectos generales. Oficiales son cesados. Existe incertidumbre. Cambios abruptos de la normativa con acuerdos ministeriales. Interferencia en la entrega de méritos. Decisión de antigüedades en las promociones. Interferencia en el ámbito operativo policial	Servidores policiales ascendidos/servidores policiales que ingresan al proceso de ascenso
10	Estabilidad política	Condiciones políticas que podrían afectar al sistema de evaluación para el ascenso policial	Condiciones políticas del gobierno podría generar cambios abruptos del mando institucional, que al final afecta la estabilidad policial	Encuestas de percepción ciudadana ante la gestión gubernamental
11	Partida presupuestaria	Aspecto económico que juega un papel preponderante en el ascenso policial	No existe presupuesto para salud y seguridad ocupacional. Los ascensos dependen de las vacantes orgánicas y estas a su vez del presupuesto. Dinero para reactivos pruebas toxicológicas y capacitación para socio-económicas. Pruebas físicas viáticos. Cursos con viáticos.	Número de vacantes orgánicas con presupuesto
12	Acceso a la tecnología	Aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones para la eficiencia administrativa y de la base de datos.	La tecnología en la evaluación de desempeño, cursos de ascenso, pruebas físicas, psicológicas. Prevención de ataques cibernéticos para alterar o robar información	Número de componentes automatizados

13	Plan de carrera	Instrumento que se orienta al desarrollo del talento humano policial	El sistema de ascenso no prepara al servidor policial para afrontar las responsabilidades que le demandará el próximo grado policial. Mallas curriculares desactualizadas y descontextualizadas. Nuevos desafíos a la seguridad ciudadana. Incertidumbre del universo policial. Los servidores policiales cumplen el tiempo y se retiran.	Evaluación y seguimiento del plan de carrera
14	Designaciones y traslados por grado	La rotación de pases y funciones dentro de un cargo estratégico se dan por el grado y no por el perfil por competencias	La rotación de pases y funciones dentro de un cargo estratégico se dan por el grado y no por el perfil por competencias.	Número de traslados realizados por el perfil por competencias/número de traslados planificados
15	Perfil por competencias	Ocupación de cargos en los puestos estratégicos del sistema de evaluación para el ascenso	En el ámbito educativo y operacional deben ocupar los puestos estratégicos los servidores policiales que tengan el perfil por competencias más que el grado policial.	Número de traslados realizados por el perfil por competencias/número de traslados planificados
16	Salario emocional	Incentivos no monetarios al servidor policial por el cumplimiento de labores extraordinarias	Tabla de incentivos no específica, debería considerarse por subsistemas y servicios. Metas sin análisis. Acceden muy fácil a incentivos. Existe prostitución. Débil cultura de entrega de méritos. La gente trabaja solo por méritos. Recibes una antigüedad que está por debajo de las expectativas de esfuerzo.	Número de incentivos entregados a los servidores policiales
17	Nivel de subjetividad y discrecionalidad	Existe subjetividades dentro de los subsistemas de ascenso al inmediato grado superior	Calificación de aspectos generales. Entrega de méritos. Curso de ascenso en los docentes. Docentes no preparados. Errores en la calificación (tendencia central, favorabilidad o desfavorabilidad)	Número de reclamos realizados por los servidores policiales
18	Influencia externa e interna	Actores de la institución y también de otros organismos inciden en las calificaciones	Nota de aspectos generales y de evaluación de aspectos generales. En la entrega de condecoraciones y reconocimientos de las autoridades.	Análisis estadístico de saltos de antigüedad
19	Interconectividad de sistemas informáticos	Existen sistemas informáticos aislados dentro del sistema de evaluación para el ascenso policial	Existen sistemas informáticos aislados dentro del sistema de evaluación para el ascenso policial. Sistema de Salud con el SIIPNE 3W (certificados médicos). Pruebas psicológicas automatizadas no ancladas al SIIPNE 3W	Número de sistemas interconectados
20	Seguridad y salud ocupacional	Bienestar del servidor policial que se encuentra dentro del proceso de ascenso al inmediato grado superior	No se cumple la norma. No existe presupuesto. No existe seguimiento del servidor policial. Pruebas médicas solo un requisito por cumplir. No existe un seguimiento para el apoyo psicológico y que el servidor logre un equilibrio. El tema psicológico no cumple el objetivo de servir de referencia para la ubicación del servidor policial	Encuesta de satisfacción de los servidores policiales

21	Instrumentos de medición	Herramientas que se utilizan dentro del sistema de evaluación	Repetición de factores de medición en los componentes. En la evaluación de desempeño no se mide la productividad. Componentes subjetivos de calificación. Las pruebas físicas no se alinean al trabajo policial (no se persigue 3000 metros, por eso la milla). Pruebas psicológicas descontextualizadas, subutilizadas y no validadas	Número de instrumentos realizados/número de instrumentos planificados
22	Clima laboral	Los servidores policiales con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	Clima laboral de contexto bajo. Pugnas en las promociones de oficiales por la antigüedad.	Encuesta de percepción de los servidores policiales con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial
23	Antigüedad	Orden de precedencia en el orden jerárquico policial	Salto desproporcionados de antigüedad. Retiro voluntario de oficiales. Perfiles inadecuados en cargos estratégicos	Control de saltos de antigüedad
24	Nuevos desafíos de adaptabilidad	El sistema de evaluación tiene el objetivo de preparar al servidor policial para el próximo grado policial	Mallas curriculares desactualizadas. Nuevos desafíos de la seguridad ciudadana. Mallas curriculares no se enfoca al grado, ni a la competencia que debe adquirir. Alta competitividad, sino somos eficientes, nos pueden cambiar	Nueva malla curricular para los cursos de ascenso
25	Competitividad	Inequidad en la competitividad dentro del sistema de evaluación	Subsistemas más acceso a méritos. Cursos de ascenso en unidades especiales.	Niveles de violencia y delincuencia
26	Doctrina policial	Conjunto de valores, costumbres, normas de la Policía Nacional del Ecuador	Deslegitimación del mando y liderazgo policial. Incertidumbre.	Encuesta de percepción a los servidores policiales
27	Imagen y reputación	Percepción que tienen las partes interesadas de la gestión del sistema de evaluación para el ascenso policial	Incertidumbre de los servidores policiales. Desconfianza en el sistema. Falta de transparencia. Inequidad	Encuesta de percepción a los servidores policiales
28	Rendimiento institucional	El rendimiento de la Policía Nacional depende del rendimiento de sus miembros y un pilar fundamental es el sistema de evaluación para el ascenso	Evaluación de desempeño productividad, curso de ascenso no cumple el propósito de preparar para el próximo grado. Porcentajes bajos de percepción ciudadana del trabajo policial	Niveles de violencia y delincuencia. Encuestas de percepción ciudadana del servicio policial

Anexo 9. Caracterización de expertos participantes en los talleres: factores de cambio, variables estratégicas, juego de actores y estrategias.

ORD.	GRADO	NOMBRES Y APELLIDOS	PERFIL PROFESIONAL	FUNCIÓN	EXPERIENCIA POLICIAL
1	MAYOR	MAYA LOPEZ OSCAR MAURICIO	MAGISTER EN DOCEN. UNIV. EN CIENCIAS DE LA INGENIERIA	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL	23 AÑOS DE SERVICIO
2	MAYOR	PAILLACHO YAR DARWIN HERNAN	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA	JEFE DE REFORMAS Y PROYECTOS NORMATIVOS	23 AÑOS DE SERVICIO
3	MAYOR	PIEDRA PEREZ CRISTIAN ARTURO	MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	21 AÑOS DE SERVICIO
4	MAYOR	ESCOBAR ANDRADE DIEGO ROBERTO	ABOGADO	JEFE DE APOYO OPERATIVO	20 AÑOS DE SERVICIO
5	MAYOR	JACOME CASTILLO JUAN CARLOS	ESPECIALISTA EN ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	ESPECIALISTA EN OPERACIONES POLICIALES PREVENTIVAS	19 AÑOS DE SERVICIO
6	MAYOR	MOSQUERA CASTILLO JORGE RAFAEL	MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL	ESPECIALISTA EN DISEÑO ORGANIZACIONAL Y CARGOS	19 AÑOS DE SERVICIO
7	CAPITÁN	ANDRADE RUIZ SANTIAGO DAVID	MASTER UNIVERSITARIO EN DERECHO DE FAMILIA	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN DEL COMANDO GENERAL	18 AÑOS DE SERVICIO
8	TENIENTE	LOPEZ ARROYO NATHALIE SOLEDAD	MAGISTER EN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	PSICÓLOGA	14 AÑOS DE SERVICIO
9	TENIENTE	VACA SALAS DIANA PAMELA	MAGISTER INTERNACIONAL (MBA) EN GESTION DE INSTITUCIONES DE SALUD	AUDITOR MÉDICO	5 AÑOS DE SERVICIO
10	SUBTENIENTE	VALENCIA MONTEROS MARCO GUILLERMO	ESPECIALISTA EN DERECHOS HUMANOS	ABOGADO	4 AÑOS DE SERVICIO
11	SUBTENIENTE	CHICO YANEZ LAURA YOLANDA	INGENIERA COMERCIAL	JEFE DE LOGÍSTICA	4 AÑOS DE SERVICIO
12	CIVIL	DRA. CHACON CASTRO JACKELINE	MAGISTER EN ADMINISTRACION	PEDAGOGA DE LA ACADEMIA DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS	4 AÑOS DE SERVICIO

Anexo 10. Acta de reunión con firmas de responsabilidad del taller de factores de cambio

POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR 		DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO			
		ACTA DE REUNIÓN			
		ACTA No: 001		HORA INICIAL: 14h00	
AÑO: 2021	MES: febrero	DÍA: lunes 22	HORA FINAL: 18h00		
DEPARTAMENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS DE LA DNATH					
LÍDER DE LA REUNIÓN: CPTN. HENRY VACA BELALCAZAR					
ANTECEDENTES: Oficio No. PN-DNATH-QX-2021-1549 de fecha 19 de febrero del 2021			TIPO DE TRABAJO:		
			Reunión de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	(X)
			Capacitación	<input type="checkbox"/>	()
			Asesoramiento	<input type="checkbox"/>	()
			Institucional	<input type="checkbox"/>	()
DESARROLLO DE LA AGENDA DE LA REUNIÓN					
PUNTOS TRATADOS:					
Presentación del estado del arte					
Árbol de problemas					
Matriz de estereotipos					
Taller de FODA por dimensiones					
AGENDA			ACCIONES		
TEMA	ACCION /COMPROMISO	RESPONSABLES	FECHA TERMINO	CUMPLIDO	
				SI	INFORME N.

ASISTENTES - PARTICIPANTES

N°	UNIDAD O DEPENDENCIA	NOMBRE-APELLIDOS	GRADO Y/O CARGO	E-mail	TELÉFONO	FIRMA
1	DESCO DT	Remigio Albino	Tecnol	wrad30@hotmail.com	0998421815	
2	IGEN	Jairo Burbano V.	Tecn.	jiraub@elctraifa.com	0984360332	
3	DNATH	Marcos Mayal.	Mayr.	marcosmayal@gmail.com	0997403699	
4	DUSTIA	Jorge Mosquera	MARR	jorge1979mosquera@gmail.com	0995342612	
5	EEPO	Diego Escobar	MARR.	diegoescobar@hotmail.com	0983001310	
6	GERALDO GENERAL	Santiago Andrade R	Cfm.	santiandrade@yahoo.com	0994174744	
7	DNATH	Danny Salazar	Tnte	danny.salazar@hotmail.com	0989062292	
8	DNATH	Mario Velasco	StAe (S)	mariovelasco.morales@gmail.com	0985776581	
9	UNAM	Gonzalo Tero	Sgo.	gonzaloT@gmail.com	0993091513	
10	Escuela Inspector - MEN	M.A.T. Noé	Decano	mariatorres@diacn.edu.ec	0195420924	
11						

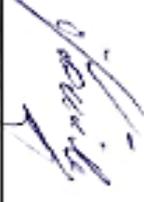
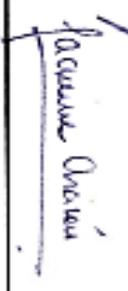
Anexo 11. Fotografías del taller de factores de cambio



Anexo 12. Acta de reunión con firmas de responsabilidad del taller de variables estratégicas

 POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR		DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO			
		ACTA DE REUNIÓN			
ACTA No: 001		HORA INICIAL: 14h00			
AÑO: 2021	MES: marzo	DÍA: lunes 08	HORA FINAL: 18h00		
DEPARTAMENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS DE LA DNATH					
LÍDER DE LA REUNIÓN: CPTN. HENRY VACA BELALCAZAR					
ANTECEDENTES: Telegrama No. 2020-002-DEDC-DNATH-PN de fecha 06 de enero del 2020 (SISTEMA DE EVALUACIÓN)			TIPO DE TRABAJO:		
			Reunión de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	
			Capacitación	<input type="checkbox"/>	
			Asesoramiento	<input type="checkbox"/>	
			Institucional	<input type="checkbox"/>	
DESARROLLO DE LA AGENDA DE LA REUNIÓN					
PUNTOS TRATADOS:					
Calificación de las variables por parte del grupo de expertos mediante el software Mic-Mac.					
AGENDA			ACCIONES		
TEMA	ACCION /COMPROMISO	RESPONSABLES	FECHA TERMINO	CUMPLIDO	
				SI	INFORME N.

ASISTENTES - PARTICIPANTES

N°	UNIDAD O DEPENDENCIA	NOMBRE-APELLIDOS	GRADO Y/O CARGO	E-mail	TELÉFONO	FIRMA
1	SCG	Juan Carlos Jarama	Jerman. Exp. Diet. SCG	carlhosjarama@gmail.com	0984488545	
2	DMATU.	DANIEL ANICIBIO YAR	MAVOR. NFTF. DOTO	danielanibio2009@hotmail.com	0989257444	
3	Hospital quito N° 5	Nathalie Lopez Alvarez	Tnte	nathalie.23lopez@hotmail.com	0087879942	
4	DNBSO	LAURA CHICO YANEZ	53TE SETE TH	laurinda@hotmail.com	0998360549	
5	DNBSO	Christian Fischer	Rayor / Jefe	chrisfischer15@gmail.com	0481929147	
6	GRUPO GEPENAC.	SANTIAGO DAVID ANDRADE Ruiz.	OPRO.	santy-andrade@yahoo.com	0994124214	
7	ISSPOH	Renato Gonzalez	Crml.	renatogonzalez@hotmail.com	0996084859	
8	AAE	Joceline Chacon	Dra.	jocelinda@yahoo.com	0999223113	

Anexo 13. Fotografías del taller de variables estratégicas

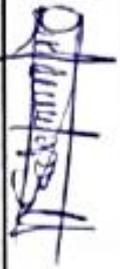
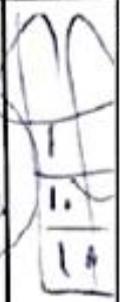


Anexo 14. Actores por categorías del sistema de evaluación para el ascenso policial

CATEGORÍA DEL ACTOR	ACTOR	NOMBRE	TÍTULO CORTO	OBJETIVO ASOCIADO
ESTADO	A1	Ministerio de Gobierno	MDG	Emitir políticas para el fortalecimiento de la seguridad ciudadana y el orden público
INSTITUCIÓN (internos)	A2	Comandante General	CGP	Dirigir la gestión estratégica, técnica, normativa, administrativa e institucional de la Policía Nacional
	A3	Honorable Consejo de Generales	HCG	Resolver sobre los ascensos y calificaciones de los servidores policiales
	A4	Dirección General de Seguridad Ciudadana y Orden Público	DGO	Calificar la fase operativa del curso de ascenso
	A5	Dirección Nacional Financiera	DNF	Certificar la partida presupuestaria para el ascenso
	A6	Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	DNT	Automatizar los sistemas policiales
	A7	Dirección Nacional de Asesoría Jurídica	DNJ	Asesorar al mando institucional sobre el ascenso de los servidores policiales
	A8	Dirección Nacional de Atención Integral en Salud	DNS	Realizar los exámenes médicos y psicológicos de los servidores policiales en proceso de ascenso
	A9	Dirección Nacional de Administración de Talento Humano	DSP	Entregar información al H. Consejo de Generales sobre los procesos de ascenso
	A10	Dirección Nacional de Educación	DED	Dirigir, supervisar y controlar todos los procesos educativos en el ámbito policial
	A11	Inspectoría General	DDP	Remitir información de la conducta policial de los servidores para los procesos de ascenso
	A12	Servidores policiales	SND	Servidores policiales calificados en los procesos de ascenso
	EMPRESA PRIVADA	A13	Consultoras	CSL
SOCIEDAD CIVIL	A14	Comunidad	CMN	Tener en la Policía Nacional los servidores más calificados
	A15	Empresas de Seguridad	EMS	Ampliar sus funciones en el ámbito de la seguridad ciudadana
	A16	Delincuentes	DEL	Tener en las filas policiales los servidores menos calificados
ACADEMIA	A17	Universidades	UNV	Ofrecer carreras en lo relacionado al sistema de evaluación policial

Anexo 15. Acta de reunión con firmas de responsabilidad del taller de juegos de actores

POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR 		DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO			
ACTA DE REUNIÓN					
ACTA No: 001		HORA INICIAL: 14h00		HORA FINAL: 18h00	
AÑO: 2021	MES: marzo	DÍA: lunes 15			
DEPARTAMENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS DE LA DNATH					
LÍDER DE LA REUNIÓN: CPTN. HENRY VACA BELALCAZAR					
ANTECEDENTES: Autoconvocación de los expertos			TIPO DE TRABAJO:		
			Reunión de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	(X)
			Capacitación	<input type="checkbox"/>	()
			Asesoramiento	<input type="checkbox"/>	()
			Institucional	<input type="checkbox"/>	()
DESARROLLO DE LA AGENDA DE LA REUNIÓN					
PUNTOS TRATADOS:					
Calificación de la matriz MID en el software Mactor por parte de los expertos					
Calificación de la matriz MAD en el software Mactor por parte de los expertos					
AGENDA			ACCIONES		
TEMA	ACCION /COMPROMISO	RESPONSABLES	FECHA TERMINO	CUMPLIDO	
				SI	INFORME N.

N°	UNIDAD O DEPENDENCIA	NOMBRE-APELLIDOS	GRADO Y/O CARGO	E-mail	TELÉFONO	FIRMA
1	Hospital Quito Salud Venal	Mathias Jéjé Alarcos	Ttate Trabante del Sector Salud Venal	mathias.23k@protonmail.com	09878719412	
2	DNAIS	Dr. Diana Uca	Teniente	ramel6@hotmail.com	0997015645	
3	DNBSO	Laura Chico Yanez	STE	laurada@hotmail.com	0913560349	
4	DESCOP	Remigio Albino	Teniente	wrad30@hotmail.com	0998421815	
5	IGEN	Jairo Burbano V.	Ten.	jiraitis@hotmail.com	0984760352	
6	DNATH	Marcos Mayal.	Mayr.	marcosmayal@gmail.com	0997403649	
7	DNATH	Jorge Mosquera	MDQR	jorge1979mosquera@gmail.com	0995542602	
8	EEPO	Diego Escobar	MAYR.	diego.escobar@hotmail.com	0913300310	
9	GERALDO GENERAL.	Santiago Andrade R	Cfm.	santya.andrade@yahoo.com	0994174744	

Anexo 16. Fotografías del taller de juego de actores



Anexo 17. Objetivos retadores de las variables clave

LISTADO DE RETOS POR VARIABLE		
Variable	Objetivo	Indicador
Plan de carrera	Construir un plan de carrera que se consolide como estrategia organizacional de atracción, profesionalización, capacitación continua, promoción y retención del talento humano policial valioso, para la consecución de los objetivos institucionales	Número de plan de carrera elaborado
Política institucional	Normar una política institucional sólida y con visión a largo plazo, que responda únicamente al interés general institucional, con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	Número de normativas elaboradas para regular el sistema de evaluación para el ascenso policial
Automatización de procesos	Consolidar un sistema de evaluación para el ascenso policial integral, donde el 100% de sus componentes se encuentren automatizados e interconectados informáticamente, que conlleve a una gestión eficiente y transparente de la información.	Porcentaje de automatización del sistema de evaluación para el ascenso policial
Nivel subjetividad y discrecionalidad	Eliminar la calificación de aspectos generales para el ascenso a los grados inferiores a Teniente Coronel y que sea más objetiva para la calificación de los grados que corresponda	Porcentaje de factores objetivos en los instrumentos de medición
Antigüedad	Evitar los saltos desproporcionados de antigüedad, estableciendo por regla general que la variación de antigüedades en una promoción se configure entre un límite máximo y mínimo de un decil del numérico de la promoción a ascender.	Análisis estadístico de las antigüedades
Clima laboral	Alcanzar un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	Encuesta de clima laboral

Anexo 18. Modelo de encuesta de probabilidades simples realizada a los expertos

e1

¿Qué tan probable es que al año 2030, se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales?

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X		
Fortalezas	Debilidades	muy probable	0.9	
Se tiene el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos	Existe una política institucional del alto mando demasiado volátil	probable	0.7	X
		duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	
Hacer comparación y tomar las buenas prácticas de los planes de carrera de otras policías del mundo	Cambios constantes de la legislación policial	muy improbable	0.1	
		otra		

e2

¿Qué tan probable es que al año 2030, se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial?

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X		
Fortalezas	Debilidades	muy probable	0.9	
	Intereses personales se imponen a los institucionales Cultura policial	probable	0.7	
		duda	0.5	X
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	

Asesoramiento académico	Influencia política Delincuencia	muy improbable	0.1	
		otra		

e3

¿Qué tan probable es que al año 2030, se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente?

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X		
Fortalezas	Debilidades	muy probable	0.9	
Sistema informático SIIPNE 3W	No existe una gestión por procesos institucional	probable	0.7	X
		duda	0.5	
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	
Consultoras	Falta de presupuesto	muy improbable	0.1	
		otra		

e4

¿Qué tan probable es que al año 2030, se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial?

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X		
Fortalezas	Debilidades	muy probable	0.9	

	Intereses personales se imponen a los institucionales	probable	0.7	
	Cultura policial	duda	0.5	X
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	
Consultoras	Influencia política	muy improbable	0.1	
		otra		

e5

¿Qué tan probable es que al año 2030, se puedan evitar los saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil de una promoción), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior?

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X		
Fortalezas	Debilidades	muy probable	0.9	
	No existen instrumentos de medición de la productividad individual	probable	0.7	
	Cultura policial	duda	0.5	X
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	
Consultoría	Influencia política	muy improbable	0.1	
		otra		

e6

¿Qué tan probable es que al año 2030, se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial?

Argumentos a favor y en contra de la hipótesis		Califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X		
Fortalezas	Debilidades	muy probable	0.9	
Doctrina policial	Inequidad en el sistema de evaluación para el ascenso policial	probable	0.7	
Empoderamiento	Clima laboral de contexto bajo	duda	0.5	X
Oportunidades	Amenazas	improbable	0.3	
Consultoría	Influencia política	muy improbable	0.1	
	Marco legal con restricciones	otra		

Anexo 19. Modelo de encuestas de probabilidades condicionales positivas realizadas a los expertos

e1	¿Qué tan probable es que al año 2030, se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales?		
	Si ocurre		Califique nueva probabilidad de ocurrencia
e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial		0.5
e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente		0.7

Qué tan probable es que ocurra el evento 1	e4	Se eliminen niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.3
	e5	Se puedan evitar los saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil de una promoción), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.3
	e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.3

e2	¿Qué tan probable es que al año 2030, se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial?		
Qué tan probable es que ocurra el evento 2	Si ocurre		Califique nueva probabilidad de ocurrencia
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	0.3
	e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente	0.9
	e4	Se eliminan los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.5
	e5	Se puedan evitar los saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil de una promoción), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.5
	e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.3

e3	¿Qué tan probable es que al año 2030, se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente?		
Qué tan probable es que ocurra el evento 3	Si ocurre		
		Califique nueva probabilidad de ocurrencia	
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	0.7
	e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	0.9
	e4	Se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.3
	e5	Se eviten saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.5
e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.3	

e4	¿Qué tan probable es que al año 2030, se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial?	
Qué tan	Si ocurre	
		Califique nueva probabilidad de ocurrencia
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales
e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	0.5

probable es que ocurra el evento 4	e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente	0.5
	e5	Se evitan saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.1
	e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.1

e5	¿Qué tan probable es que al año 2030, se puedan evitar los saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil de una promoción), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior?		
Qué tan probable es que ocurra el evento 5	Si ocurre		Califique nueva probabilidad de ocurrencia
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	0.5
	e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	0.7
	e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente	0.5
	e4	Se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.3
	e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.3

e6	¿Qué tan probable es que al año 2030, se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral
-----------	--

institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial?			
Qué tan probable es que ocurra el evento 6	Si ocurre		Califique nueva probabilidad de ocurrencia
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	0.7
	e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	0.5
	e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente	0.3
	e4	Se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.3
	e5	Se puedan evitar los saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil de una promoción), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.1

Anexo 20. Modelo de encuestas de probabilidades condicionales negativas realizadas a los expertos

e1	¿Qué tan probable es que al año 2030, se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales?	
	Si no ocurre	Califique nueva probabilidad de ocurrencia

Qué tan probable es que ocurra el evento 1	e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	0.7
	e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente	0.5
	e4	Se eliminen niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.5
	e5	Se puedan evitar los saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil de una promoción), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.3
	e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.1

e2	¿Qué tan probable es que al año 2030, se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial?		
Qué tan probable es que ocurra el evento 2	Si no ocurre		Califique nueva probabilidad de ocurrencia
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	0.5
	e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente	0.5
	e4	Se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.3

	e5	Se puedan evitar los saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil de una promoción), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.3
	e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.1

e3	¿Qué tan probable es que al año 2030, se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente?		
Qué tan probable es que ocurra el evento 3	Si no ocurre		Califique nueva probabilidad de ocurrencia
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	0.3
	e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	0.5
	e4	Se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.3
	e5	Se eviten saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.5
	e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.1

e4	¿Qué tan probable es que al año 2030, se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial?		
	Si no ocurre		Califique nueva probabilidad de

Qué tan probable es que ocurra el evento 4			ocurrencia
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	0.3
	e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	0.1
	e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente	0.3
	e5	Se eviten saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.3
	e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.1

e5	¿Qué tan probable es que al año 2030, se puedan evitar los saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil de una promoción), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior?		
Qué tan probable es que ocurra el evento 5	Si ocurre		Califique nueva probabilidad de ocurrencia
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	0.1
	e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	0.3
	e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente	0.1
	e4	Se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.3

	e6	Se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial	0.1
--	----	--	------------

e6	¿Qué tan probable es que al año 2030, se obtenga un índice de clima laboral excelente (90,00 - 100,00), como resultado de una encuesta de percepción de clima laboral institucional con respecto al sistema de evaluación para el ascenso policial?		
Qué tan probable es que ocurra el evento 6	Si no ocurre		Califique nueva probabilidad de ocurrencia
	e1	Se diseñe y construya un plan de carrera que norme de forma clara la profesionalización, promoción, permanencia y cesación de los servidores policiales	0.3
	e2	Se establezca una política institucional clara y sostenible en el tiempo con respecto al 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial	0.3
	e3	Se automatice el 100% de los componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial, permitiendo su interconexión informática que consolide un sistema integral, sistémico, transparente y eficiente	0.1
	e4	Se eliminen los niveles de subjetividad y discrecionalidad en los siguientes componentes del sistema de evaluación para el ascenso policial: méritos, evaluación de desempeño y gestión por competencias y calificación de aspectos generales	0.3
	e5	Se puedan evitar los saltos desproporcionados de antigüedad (mayor a un decil de una promoción), en los resultados finales del proceso de ascenso al inmediato grado superior	0.1

Anexo 21. Caracterización de actores participantes en la encuesta Smic

ORD.	GRADO	NOMBRES Y APELLIDOS	PERFIL PROFESIONAL	FUNCIÓN	EXPERIENCIA POLICIAL
1	MAYOR	MAYA LOPEZ OSCAR MAURICIO	MAGISTER EN DOCEN. UNIV. EN CIENCIAS DE LA INGENIERIA	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PROFESIONAL	23 AÑOS DE SERVICIO
2	MAYOR	PAILLACHO YAR DARWIN HERNAN	DOCTOR EN JURISPRUDENCIA	JEFE DE REFORMAS Y PROYECTOS NORMATIVOS	23 AÑOS DE SERVICIO
3	MAYOR	PIEDRA PEREZ CRISTIAN ARTURO	MAGISTER EN SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	21 AÑOS DE SERVICIO
4	MAYOR	JACOME CASTILLO JUAN CARLOS	ESPECIALISTA EN ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	ESPECIALISTA EN OPERACIONES POLICIALES PREVENTIVAS	19 AÑOS DE SERVICIO
5	MAYOR	MOSQUERA CASTILLO JORGE RAFAEL	MAGISTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL	ESPECIALISTA EN DISEÑO ORGANIZACIONAL Y CARGOS	19 AÑOS DE SERVICIO

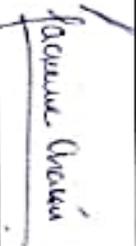
Anexo 22. Tendencia de la ocurrencia de las hipótesis

EVENTO (mencione la hipótesis)	P*	PROBABILIDAD	SEÑALE EL TIPO DE TENDENCIA CON UNA X						
			MUY FUERTE (>90)	FUERTE (>89<90)	MODERADA (>70<80)	DÉBIL (>60<70)	MUY DÉBIL (>50<60)	DUDA (50)	IMPROBABLE (<50)
e1	0,682	1				X			
e2	0,622	1				X			
e3	0,73	1			X				
e4	0,543	1					X		
e5	0,475	0							X
e6	0,411	0							X

Anexo 23. Acta de reunión con firmas de responsabilidad del taller de construcción de estrategias

POLICÍA NACIONAL DEL ECUADOR 		DIRECCIÓN NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO			
ACTA DE REUNIÓN					
ACTA No: 001		HORA INICIAL: 14h00			
AÑO: 2021	MES: abril	DÍA: lunes 5	HORA FINAL: 18h00		
DEPARTAMENTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS DE LA DNATH					
LÍDER DE LA REUNIÓN: CPTN. HENRY VACA BELALCAZAR					
ANTECEDENTES: Convocación de los expertos		TIPO DE TRABAJO:			
		Reunión de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	(X)	
		Capacitación	<input type="checkbox"/>	()	
		Asesoramiento	<input type="checkbox"/>	()	
		Institucional	<input type="checkbox"/>	()	
DESARROLLO DE LA AGENDA DE LA REUNIÓN					
PUNTOS TRATADOS:					
Lluvia de ideas de estrategias para todos los retos planteados					
Calificación de importancia y gobernabilidad por parte de los expertos					
AGENDA		ACCIONES			
TEMA	ACCION /COMPROMISO	RESPONSABLES	FECHA TERMINO	CUMPLIDO	
				SI	INFORME N.

ASISTENTES - PARTICIPANTES

Nº	UNIDAD O DEPENDENCIA	NOMBRE-APELLIDOS	GRADO V/O CARGO	E-mail	TELÉFONO	FIRMA
1	SCG	Juan Carlos Jácome	Jefes. Expulista SCL	carllosjacom@gmail.com	0384428945	
2	DNAIV.	DANIEL PARRERO VAS	MAESTRO. NITE. DOTO	danielmparrero2009@hotmail.com	0589257477	
3	Hospital punto Negro	Nathalie Lopez Obregón	Tnte	nathalie.23lopez@hotmail.com	0387879942	
4	Hospital punto Salud Mental	Nathalie Lopez Obregón	Tnte Tratante del Servicio Salud Mental	nathalie.23lopez@hotmail.com	0987879942	
5	DNASIS	Dr. Diana Vaca	Teniente	dianev6@hotmail.com	099701565	
6	DNBSO	LAURA CHICA YANZI	SITE	laurinda@hotmail.com	0993560399	
7	ISSPOL	Renato Gonzalez	Comd.	renatogonz@hotmail.com	0986084859	
8	AEE	Joceline Chacón	Dr.	jocelcha@yahoo.com	0999223113	

Anexo 24. Fotografías del taller de construcción de estrategias

