

Seguimiento y evaluación del Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza": hacia la mejora continua policial

Monitoring and Evaluation of the Institutional Strategic Horizon "Servir y Proteger con Firmeza": Toward Continuous Improvement in Policing

Christian Mauricio Espinosa Melo¹

Juan Carlos Custode Vinuesa²

Carla Elizabeth Balseca Beltrán³

Henry Patricio Piñaloza Piñaloza⁴

Recibido: 12 de abril de 2026

Aceptado: 19 de abril de 2026

Publicado: 08 junio de 2026

Resumen

Este artículo interpreta los resultados de la herramienta de planificación de la Policía Nacional denominada *Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza"*, en sus fases de seguimiento y evaluación, y desde la evidencia, plantea acciones de mejora continua. La metodología es mixta y el diseño es secuencial-explicativo. Se efectuó un análisis minucioso de siete informes técnico-institucionales, que incluyeron documentos de operativización y registros comparativos de violencia, delincuencia, productividad policial y posicionamiento comunicacional. Los resultados muestran que la herramienta alcanzó 33,09 % de avance al cierre de 2025. Además, contribuyó a contener la violencia por debajo del escenario crítico proyectado e identificó brechas y lecciones aprendidas.

Palabras clave: seguimiento; evaluación; resultados; lecciones aprendidas; mejora continua.

Abstract

This article interprets the results of the National Police's planning tool known as the Institutional Strategic Horizon "*Servir y Proteger con Firmeza*", during its monitoring and evaluation phases, and to propose actions for continuous improvement based on evidence. The methodology is mixed, and the design is sequential-explanatory. A thorough analysis was conducted of seven technical-institutional reports, which included operationalization documents and comparative records on violence, crime, police productivity, and communication positioning. The results show that the tool achieved 33.09% progress by the end of 2025. It also helped keep violence below the projected critical scenario and identified gaps and lessons learned.

1 Comando General de la Policía Nacional del Ecuador, cmem171@hotmail.com,  0009-0009-2012-3183

2 Comando General de la Policía Nacional del Ecuador, juan.custode@hotmail.com,  0009-0005-4460-7917

3 Comando General de la Policía Nacional del Ecuador, balsecacarla@gmail.com,  0009-0003-2273-0207

4 Comando General de la Policía Nacional del Ecuador, h.pato2099@hotmail.com,  0009-0008-5036-9929

Keywords: monitoring; evaluation; results; lessons learned; continuous improvement.

Introducción

La gestión estratégica en las instituciones públicas adquiere valor cuando orienta la acción, produce resultados verificables y permite corregir errores. Desde la gestión por resultados, el *Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza"* articula conducción institucional, la asignación de recursos y la prestación del servicio policial en función de resultados observables. Este enfoque fortalece la creación de valor público mediante una dirección eficaz, eficiente y orientada a la mejora continua (BID y CLAD 2007, citado en Banco Interamericano de Desarrollo [BID] 2015).

El *Horizonte Estratégico Institucional* (de ahora en adelante, HEI), herramienta de planificación de la Policía Nacional, surgió en un contexto de alta presión criminal, deterioro de la seguridad pública y necesidad de reorganizar la respuesta frente a la violencia, delincuencia y la afectación territorial. Su arquitectura integró objetivos, hitos, políticas, lineamientos, componentes de operativización y la Estrategia Operacional 3D, con el fin de convertir la dirección estratégica en un despliegue policial concreto, territorializado y evaluable. En este sentido, el HEI constituye un instrumento de conducción orientado a mejorar la gestión institucional y el servicio policial.

Este artículo analiza e interpreta los avances y los resultados del HEI en sus fases de seguimiento y evaluación. En la fase de seguimiento, se verifica el porcentaje de avance y se examina el estado de la violencia, delincuencia y productividad policial mediante comparaciones temporales y evidencia estadística. En la fase de evaluación, interpreta resultados intermedios, identifica brechas, recupera las lecciones aprendidas y plantea orientaciones de mejora continua. El BID sostiene que la eficacia institucional se fortalece cuando el seguimiento y la evaluación retroalimentan la toma de decisiones con base en estadísticas y evidencia objetiva (BID 2015).

Objetivo general

Analizar e interpretar los avances y resultados del *Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza"*, en sus fases de seguimiento y evaluación, con el fin de proponer acciones de mejora continua para el direccionamiento estratégico institucional.

Objetivos específicos

- Determinar el porcentaje de avance del HEI desde su implementación inicial.
- Analizar el impacto del HEI en los niveles de violencia, delincuencia y productividad policial.
- Interpretar los resultados intermedios obtenidos en función de la operativización del HEI.
- Identificar brechas, aprendizajes y oportunidades de mejora orientadas a fortalecer la gestión y el direccionamiento estratégico institucional.

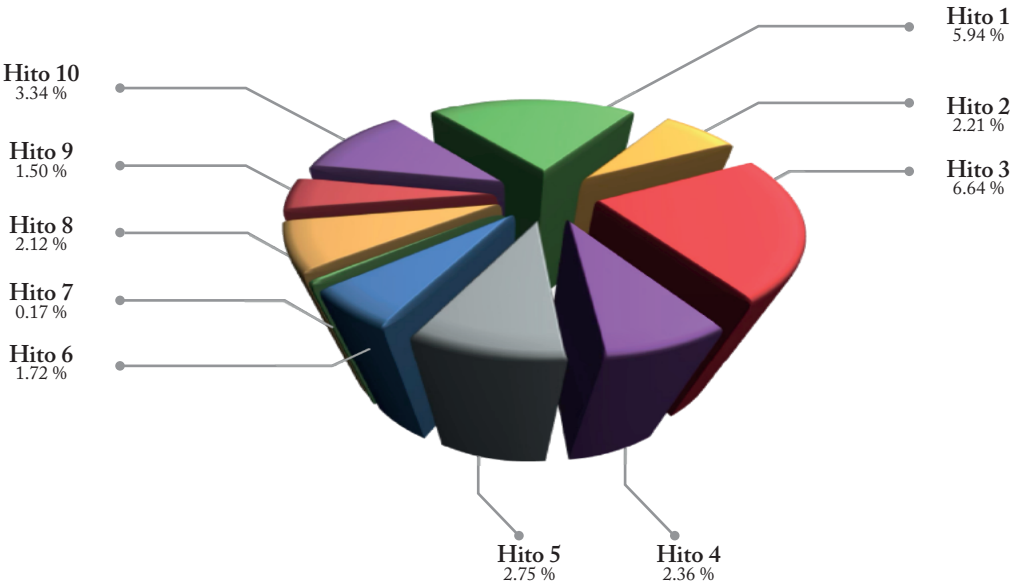
Metodología

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, con predominio inicial del componente cuantitativo y apoyo cualitativo posterior, mediante un diseño secuencial explicativo (cuant→cual). El estudio es de tipo aplicado, no experimental y longitudinal comparativo.

La fase cuantitativa correspondió a los objetivos específicos 1 y 2, centrados en medir el avance del HEI y analizar comparativamente los niveles de violencia, delincuencia y productividad policial en distintos períodos. La fase cualitativa, por su lado, respondió a los objetivos 3 y 4 del HEI, orientados a interpretar resultados intermedios, brechas, aprendizajes y oportunidades de mejora.

Las unidades de análisis las constituyeron siete informes técnico-institucionales, complementados con el HEI, la Estrategia Operacional 3D y el documento de operativización. Se aplicaron

Gráfico 1
Avance del Horizonte Estratégico Institucional (mayo-diciembre de 2025)



Fuente: Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica.

Elaboración: por los autores.

estadística descriptiva, comparaciones temporales, frecuencias, porcentajes, tasas y variaciones absolutas y relativas. Posteriormente, se efectuó una interpretación analítica de los hallazgos para valorar resultados, identificar brechas y formular propuestas de mejora continua.

Esta integración responde a la lógica de los métodos mixtos, que articulan la recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos, así como al diseño explicativo secuencial descrito por Hernández y Mendoza (2018).

Resultados

El seguimiento se define como un proceso periódico orientado a conocer el avance en el uso de los recursos y el logro de los objetivos (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica 2018). A partir de este entendido, los resultados se organizaron en dos planos: los objetivos específicos 1 y 2 correspondieron al seguimiento cuantitativo, mientras que los objetivos específicos 3 y

4 se orientaron a la evaluación y retroalimentación. El seguimiento se sustentó en informes del Comando General. Por su parte, la evaluación integró informes de planificación del Subcomando y de comunicación estratégica institucional.

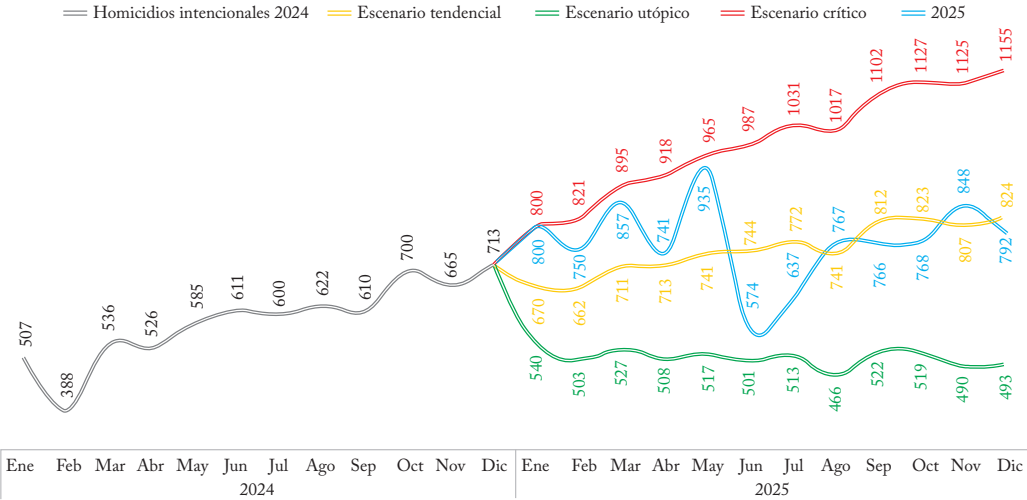
Porcentaje de avance del HEI

La Secretaría Nacional de Planificación (2024, p. 36) señaló que los indicadores permiten comparar los resultados esperados con los resultados obtenidos en un período determinado. Además, facilitan el análisis del cumplimiento de los objetivos institucionales y la definición de acciones a partir de los resultados alcanzados.

En ese marco, el Comando General estableció que, con corte al 31 de diciembre de 2025, la versión 2 del HEI alcanzó un avance consolidado de 33,09 %, el cual incluye los lineamientos transversales (Policía Nacional del Ecuador 2026f; 2026g). El mayor peso del cumplimiento se concentró en el Hito 3,⁵ con el 6,64 % de

⁵ Sobre Proximidad comunitaria y vigilancia con respuesta oportuna

Gráfico 2
Homicidios intencionales en Ecuador (enero-diciembre de 2024 y escenarios a 2025)



Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información.

Elaboración: por los autores.

avance, y el Hito 1,⁶ con el 5,94 %. Le siguieron los lineamientos transversales con el 4,34 % y el Hito 10,⁷ con el 3,34 % (Policía Nacional del Ecuador 2026f).

Además, el Comando General y la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica reportaron que el HEI contribuyó a ordenar el despliegue institucional de la planificación 2026 y a construir una metodología formal de seguimiento, con ponderaciones, responsables y entregables (Policía Nacional del Ecuador 2026a; 2026f).

Análisis comparativo de violencia, delincuencia y productividad policial

Niveles de violencia

El seguimiento aporta información sobre el avance de la intervención, mientras que la evaluación profundiza en sus causas, resultados e impactos. Por tanto, ambos procesos son esenciales para

fortalecer la toma de decisiones y mejorar la gestión pública (García y García 2015).

En el caso de la violencia, el Comando General reportó que la implementación del HEI se produjo en un escenario crítico. Entre diciembre de 2024 y enero de 2025 los homicidios intencionales pasaron de 713 a 800 casos. Esta variación permitió proyectar para 2025 un escenario crítico de 11 945 homicidios y un tendencial de 9022 (Policía Nacional del Ecuador 2026g). Durante los primeros cinco meses de 2025, la trayectoria real se acercó al escenario crítico en el que mayo fue el mes más violento, con 935 homicidios.

A partir del 14 de mayo de 2025, cuando comenzaron a ejecutarse las disposiciones asociadas al HEI, se observó una alteración temprana de la tendencia. En junio los homicidios descendieron a 574 eventos, es decir, 361 menos que en mayo; en julio se registraron 637 (Policía Nacional del Ecuador 2026f; 2026g). Con la aprobación formal del HEI el 31 de agosto de 2025, la serie se estabilizó sobre el escenario tendencial.

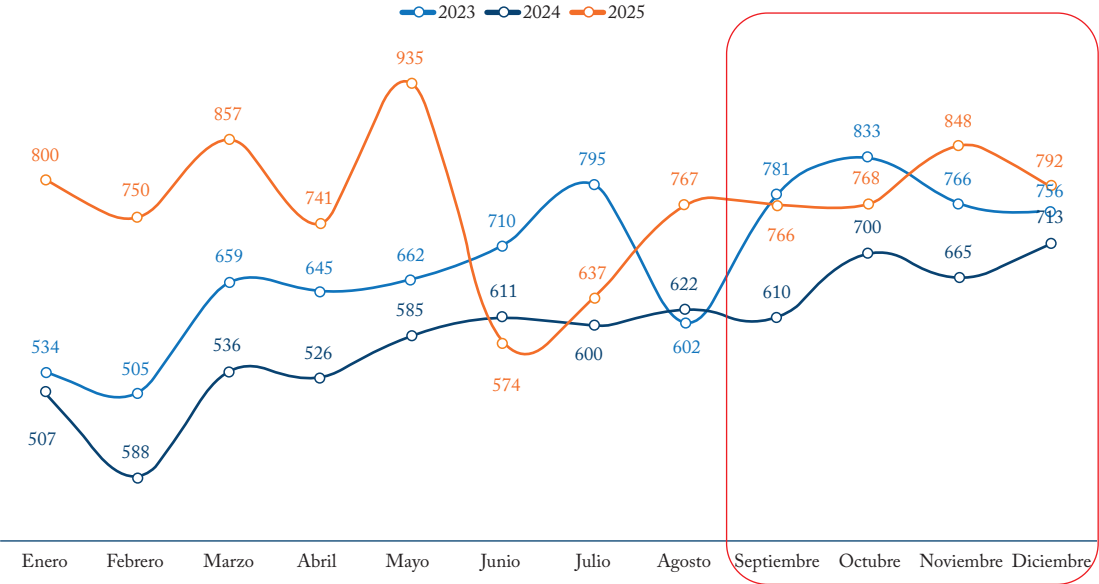
Entre septiembre y diciembre de 2025 el promedio mensual fue 793 homicidios, cifra inferior al promedio mensual de 1127 que habría correspondido al escenario crítico. Al cierre del año, se contabilizaron 9235 homicidios intencionales,

6 Sobre Intervención focalizada y contundente contra las estructuras delictivas de naturaleza criminal.

7 Sobre Presupuesto por resultados.

Gráfico 3

Homicidios intencionales en Ecuador (enero-diciembre de 2023, 2024 y 2025)

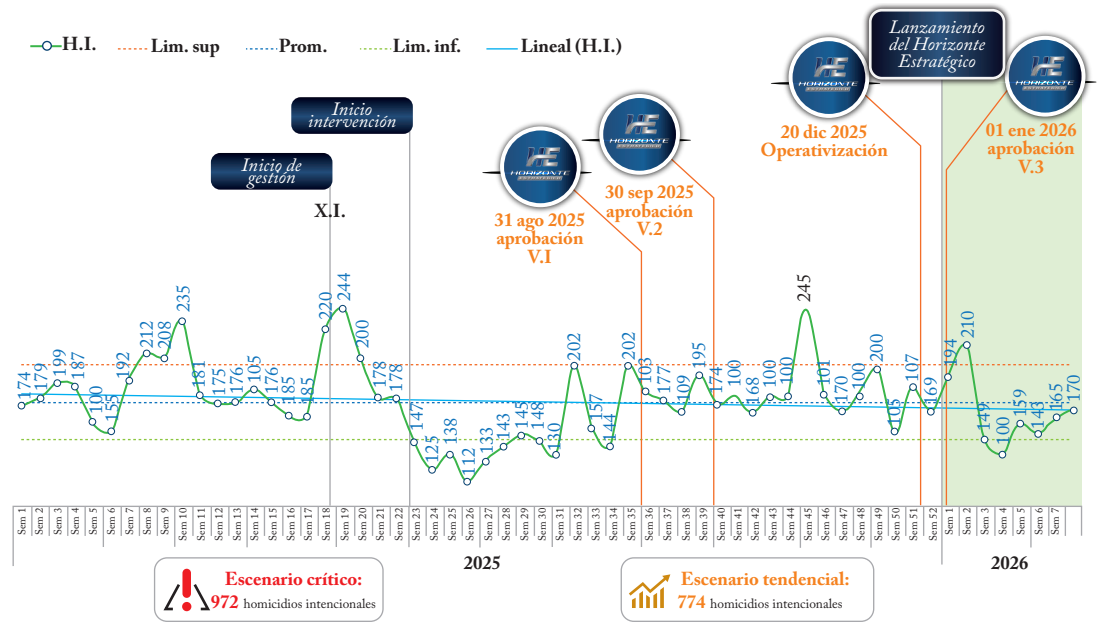


Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información.

Elaboración: por los autores.

Gráfico 4

Homicidios intencionales en Ecuador 2025 y 2026* (aprobación del HEI)



Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información.

Elaboración: por los autores.

* Con corte del 1 de enero de 2025 al 22 de febrero de 2026.

es decir, 2710 menos que la proyección crítica. Además, entre el 1 de enero y el 22 de febrero de 2026 se registraron 1266 homicidios frente a 1377 en el mismo período de 2025, lo que representa 111 casos menos y una reducción de 8 % (Policía Nacional del Ecuador 2026g).

En relación con la delincuencia, la comparación temporal muestra una evolución favorable de los períodos de vigencia del HEI. El Comando General determinó que, entre el 14 de mayo y el 31 de agosto de 2025, período que coincide con la construcción y la implementación temprana del HEI, se registró un decremento de 736 delitos del Cuadro de Mando Integral respecto del mismo período en 2024, con reducciones en todos los delitos analizados (Policía Nacional del Ecuador 2026g).

Durante el período de transición entre la versión 1 y la versión 2 del HEI, es decir entre el 31 de agosto y el 30 de septiembre de 2025, se observó un comportamiento menos favorable en algunos delitos. Sin embargo, incluso en ese tramo se registraron 79 delitos menos que en el mismo período del año anterior. Una vez aprobada la versión 2 del HEI, el período comprendido entre el 30 de septiembre y el 31 de diciembre de 2025 mostró nuevamente una reducción de la violencia, con una caída de 1232 delitos, que equivale a 7 % frente al mismo período de 2024 (Policía Nacional del Ecuador 2026g).

Al cierre de 2025, se registraron 71 725 delitos frente a 73 512 en 2024. Esto representa una disminución total de 1787 delitos, equivalente a una reducción general del 2 %. A su vez, la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica reportó que, entre el 9 de septiembre y el 31 de diciembre de 2025, se registró una reducción de 1259 delitos (-6 %) en seis de los siete indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral (CMI) con tendencia sostenida a la baja (Policía Nacional del Ecuador 2026b; 2026g).

En 2026 la tendencia se profundizó: hasta el 22 de febrero se registraron 2848 delitos menos que en el mismo período de 2025, lo que equivale a una reducción de 27 %. No obstante, el principal reto se mantuvo en el robo en ejes viales y en articulación con la Estrategia Operacional 3D (Policía Nacional del Ecuador 2026g).

Tabla 1

CMI 2024 frente a CMI 2025 (enero-mayo) *

Delitos	Año 2024	Año 2025	variación absoluta	variación porcentual	Peso año 2025
Robo a personas	10 519	10 424	-95 ●	-1 %	37,65 %
Robo a motos	6 300	7 388	1 088 ●	17 %	26,69 %
Robo a carros	4 032	3 933	-99 ●	-2 %	14,21 %
Robo a bienes y autopartes	2 610	2 665	55 ●	2 %	9,63 %
Robo a domicilios	2 362	1 919	-443 ●	-19 %	6,93 %
Robo a U. económicas	1 632	1 309	-326 ●	-20 %	4,73 %
Robo a ejes viales o carreteras	149	46	-103 ●	-69 %	0,17 %
Total	27 607	27 684	77 ●	0 %	100 %

Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información .

Elaboración: por los autores.

* Con corte entre el 1 de enero al 14 de mayo de 2024 frente a 2025

Tabla 2

CMI 2024 frente a CMI 2025 (mayo-agosto) *

Delitos	Año 2024	Año 2025	variación absoluta	variación porcentual	Peso año 2025
Robo a personas	8 531	8 524	-07 ●	-0 %	39,78 %
Robo a motos	5 306	5 154	-152 ●	-3 %	24,05 %
Robo a carros	3 263	3 155	-108 ●	-3 %	14,72 %
Robo a bienes y autopartes	2 135	1 930	-205 ●	-10 %	9,01 %
Robo a domicilios	1 783	1 606	-177 ●	-10 %	7,49 %
Robo a U. económicas	1 061	1 007	-54 ●	-5 %	4,70 %
Robo a ejes viales o carreteras	87	54	-33 ●	-38 %	0,25 %
Total	22 166	21 430	-736 ●	-3 %	100 %

Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información .

Elaboración: por los autores.

* Con corte entre el 14 de mayo al 31 de agosto de 2024 frente a 2025

Tabla 3
CMI 2024 frente a CMI 2025
(agosto-septiembre) *

Delitos	Año 2024	Año 2025	variación absoluta	variación porcentual	Peso año 2025
Robo a personas	2 295	2 400	105	5 %	39,36 %
Robo a motos	1 426	1 425	-1	0 %	23,37 %
Robo a carros	875	960	85	10 %	15,74 %
Robo a bienes y autopartes	613	541	-72	-12 %	8,87 %
Robo a domicilios	497	455	-42	-8 %	7,46 %
Robo a U. económicas	302	295	-7	-2 %	4,84 %
Robo a ejes viales o carreteras	11	22	11	-100 %	0,36 %
Total	6 019	6 098	-79	1 %	100 %

Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información .

Elaboración: por los autores.

* Con corte entre el 31 de agosto al 30 de septiembre de 2024 frente a 2025.

Tabla 4
CMI 2024 frente a CMI 2025
(septiembre-diciembre) *

Delitos	Año 2024	Año 2025	variación absoluta	variación porcentual	Peso año 2025
Robo a personas	7142	6897	-245	-3 %	40,33 %
Robo a motos	4496	4017	-479	-11 %	23,47 %
Robo a carros	2650	2627	-23	-1 %	15,35 %
Robo a bienes y autopartes	1657	1553	-104	-6 %	9,07 %
Robo a domicilios	1307	1207	-100	-8 %	7,05 %
Robo a U. económicas	1052	777	-275	-26 %	4,54 %
Robo a ejes viales o carreteras	44	38	-6	-14 %	0,22 %
Total	18348	17116	-1232	-7 %	100 %

Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información .

Elaboración: por los autores.

* Con corte entre el 30 de septiembre al 31 de diciembre de 2024 frente a 2025

Gráfico 5
CMI 2024 frente a CMI 2025 (enero-diciembre) *



Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la información.

Elaboración: por los autores.

* Con corte entre enero y diciembre 2024 frente a 2025

Gráfico 6
CMI 2025 frente a CMI 2026 (enero-febrero) *



Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información .
Elaboración: por los autores.
* Con corte entre 1 de enero al 21 de febrero de 2025 frente a 2026

Productividad policial

Calle García *et al.* (2025) sostienen que las organizaciones que implementan procesos de evaluación continua pueden identificar desviaciones de manera temprana y aplicar las correcciones necesarias. Esto favorece una distribución más eficiente de los recursos y una mejora de la productividad.

En relación con ello, la comparación de la productividad policial entre 2024 y 2025 mostró una evolución favorable durante la vigencia del HEI. El Comando General reportó que, en 2025, los resultados superaron los registros de 2024 en armas de fuego incautadas, armas blancas, motocicletas recuperadas, vehículos retenidos, vehículos recuperados y explosivos. El balance general permitió identificar un incremento agregado de 12 % en la productividad policial respecto del período anterior (Policía Nacional del Ecuador 2026f; 2026g).

La tendencia continuó en 2026. Hasta el 22 de febrero se registraron 9524 personas detenidas o aprehendidas, 1739 armas de fuego incautadas, 23 toneladas de droga decomisada,

12 457 explosivos, 1299 motocicletas y 779 vehículos recuperados, entre otros resultados relevantes (Policía Nacional del Ecuador 2026g). Otro de los resultados fue que la proximidad comunitaria mostró una evolución favorable. La colocación de códigos QR en locales comerciales pasó de 913, al 14 de mayo de 2025, a 8790, al 22 de febrero de 2026. Asimismo, los contactos ciudadanos o escaneos aumentaron de 65 711 a 2 020 049 en el mismo período (Policía Nacional del Ecuador 2026g).

Gráfico 7

Productividad general, 2024 y 2025 *



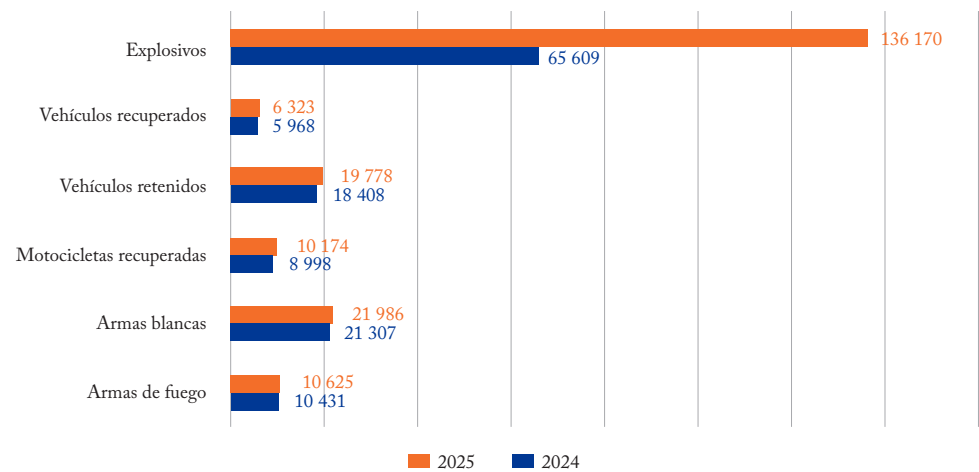
Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información .

Elaboración: por los autores.

* Con corte entre 1 de enero al 31 de diciembre de 2024 frente a 2025

Gráfico 8

Productividad general, 2024 y 2025 *

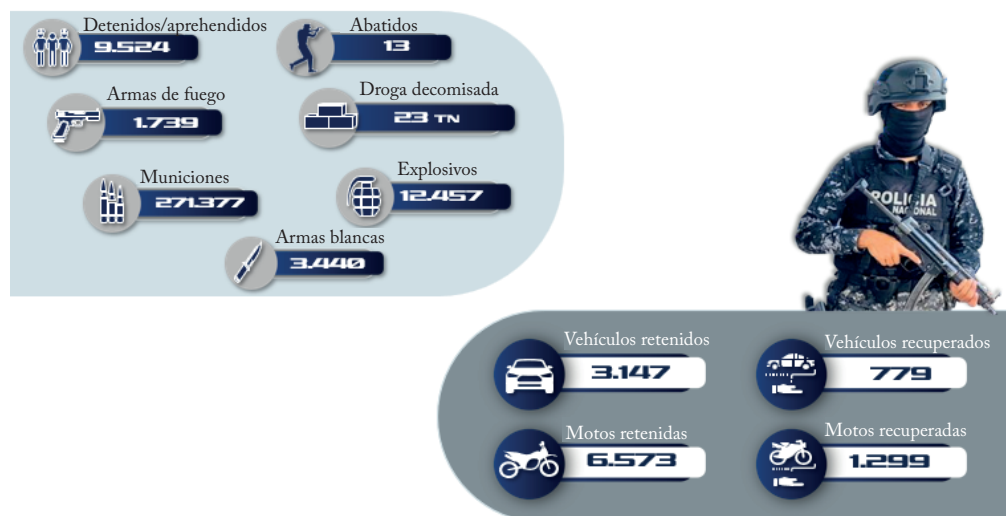


Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información .

Elaboración: por los autores.

* Con corte entre 1 de enero al 31 de diciembre de 2024 frente a 2025

Gráfico 9
Productividad general (enero-febrero de 2026) *



Fuente: Dirección Nacional de Análisis de la Información .

Elaboración: por los autores.

* Con corte entre 1 de enero al 22 de febrero de 2026

Interpretación de resultados intermedios

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018) define la evaluación como una valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo, basado en criterios de valor preestablecidos, que permite emitir juicios y medir una intervención. Desde esta perspectiva, los resultados intermedios alcanzados por el HEI muestran que su principal valor no radica únicamente en ordenar acciones, sino en convertir la planificación en conducción efectiva, despliegue territorial, seguimiento técnico y ajuste institucional.

El Comando General evidenció que el HEI pasó del plano declarativo al operativo mediante disposiciones formales, entregables, matrices de avance, informes de seguimiento y una metodología de evaluación. Al mismo tiempo, la Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica consolidó la metodología de seguimiento, clasificó los lineamientos por plazo, determinó los entregables con responsables y diseñó los instrumentos

específicos de la operativización (Policía Nacional del Ecuador 2026a; 2026f).

En este sentido, García y García (2015) sostienen que la diferencia fundamental entre seguimiento y evaluación radica en que el primero ofrece información sobre el cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política, programa o proyecto, mientras que la evaluación explica por qué esos objetivos o efectos se logran, o no se logran. Bajo esa lógica, la reducción de la violencia, la disminución de la delincuencia y el incremento de la productividad no responden a acciones aisladas, sino a una operativización estructurada del HEI.

La Dirección Nacional de Planificación y Gestión Estratégica sostuvo que los resultados guardan relación directa con la intervención territorial hiperfocalizada y el control de las economías criminales. A su vez, el Subcomando General señaló que la aplicación de los diez hitos del HEI generó un cambio en el comportamiento delictivo y favoreció la institucionalización de un modelo de intervención territorial (Policía Nacional del Ecuador 2026b; 2026d).

La evaluación también muestra que el HEI produjo efectos institucionales más amplios que los operativos. El Comando General reportó que el HEI permitió ordenar el despliegue institucional de la planificación 2026, sustentar técnicamente el Plan Estratégico Institucional 2025–2029, diseñar y aprobar oportunamente el Plan Operativo Anual Integrado 2026 y mejorar la metodología del sistema de planificación por resultados (Policía Nacional del Ecuador 2026f).

A ello hay que añadir que la versión 3 del HEI cuenta con 192 lineamientos de corto plazo operativizados. Además, el documento de operativización dispuso alinear de manera obligatoria los planes específicos y operativos de la institución con los hitos, políticas y lineamientos del modelo estratégico institucional (Policía Nacional del Ecuador 2026c; 2026j). Del mismo modo, la Estrategia Operacional 3D reforzó la dirección estratégica en acciones operativas concretas, diferenciadas y sostenidas en territorio (Policía Nacional del Ecuador 2026i). En consecuencia, el HEI no solo operó en el territorio, sino que activó instrumentos de gobernanza, planificación, control, bienestar y posicionamiento institucional.

Brechas, aprendizajes y oportunidades de mejora

El BID (2011) define las lecciones aprendidas como el conocimiento adquirido sobre un proceso o una experiencia, a partir de la reflexión y el análisis crítico de sus resultados, así como de los factores o condiciones que pudieron incidir en su éxito u obstaculizarlo. A partir de esta definición, de los informes se desprende que la principal lección del proceso es que el HEI produjo resultados observables, pero su consolidación futura depende de fortalecer la institución policial, la consolidación de la metodología y la sostenibilidad operativa.

Entre las brechas más relevantes se identifican la resistencia al cambio frente a un instrumento de planificación nuevo, la persistencia de una cultura organizacional fragmentada, el cumplimiento tardío o incoherente de los entregables, el limitado conocimiento técnico en algunos equipos de planificación y las dificultades para homologar

interpretaciones de hitos, políticas y lineamientos (Policía Nacional del Ecuador 2026a; 2026f).

Se suman las brechas operativas advertidas por los informes: baja ejecución de algunos operativos antidelincuenciales, interagenciales e interinstitucionales; limitaciones en la georreferenciación del impacto; debilidades en la investigación previa; restricciones logísticas y financieras; y vacíos en la atención psicosocial del personal policial (Policía Nacional del Ecuador 2026f).

Sin embargo, también emergen lecciones positivas de alto valor institucional. La focalización territorial mostró mayor efectividad que la asignación reactiva de los recursos, mientras que la articulación entre prevención, investigación e inteligencia fortaleció la presión operativa. Además, el seguimiento técnico permitió detectar desviaciones y la proximidad comunitaria reforzó la legitimidad de la intervención policial (Policía Nacional del Ecuador 2026b; 2026d; 2026g).

Desde una lógica de gestión basada en evidencia, la mejora continua depende de la capacidad institucional para observar el desempeño, interpretar los resultados y convertir esa información en ajustes oportunos. En esa línea, el BID (2016) vincula el seguimiento y la evaluación con la verificación de la eficiencia y eficacia de las intervenciones para orientar la mejora continua (Banco Interamericano de Desarrollo 2016, 88).

En consecuencia, las acciones de mejora derivadas de este estudio se orientan a formular una guía institucional de operativización, seguimiento, evaluación y mejora continua; documentar procesos y estandarizar medios de verificación; y reajustar lineamientos cuando la ejecución evidencie desajustes. También busca acoplar los lineamientos a las realidades territoriales; fortalecer la capacitación y socialización del instrumento; consolidar equipos técnicos de planificación; e incorporar la gestión de riesgos y amenazas al seguimiento de hitos, políticas y lineamientos.

Discusión

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2020, p. 10), "lo que se mide se puede mejorar".

A la luz de los resultados obtenidos, esta premisa adquiere relevancia en el caso del *Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza"*, porque el valor principal del proceso radicó en convertir una estrategia en un instrumento medible, verificable y ajustable. El avance de 33,09 %, registrado al 31 de diciembre de 2025, debe interpretarse como evidencia de que la institución activó un sistema real de seguimiento en una estrategia cuya arquitectura incluía componentes de corto, mediano y largo plazo.

Uno de los hallazgos más relevantes es que el HEI se encuentra asociado con una modificación de la trayectoria de seguridad pública. La proyección de violencia indicaba una posible escalada mayor. Sin embargo, tras la intervención institucional iniciada en mayo de 2025, la curva de homicidios se ubicó sobre el escenario tendencial y proyectó una reducción adicional a inicios de 2026. En el mismo sentido, la disminución de la delincuencia y el incremento de la productividad policial muestran que los resultados asociados al HEI se extendieron desde la contención de la violencia letal hacia el comportamiento delictivo general y la capacidad operativa de la Policía Nacional.

Otro aspecto importante es que el HEI produjo resultados que desbordan el plano operativo. Los informes muestran que ordenó el despliegue institucional de la planificación 2026, sirvió de base para el Plan Estratégico Institucional 2025-2029 y el Plan Operativo Anual Integrado 2026, y facilitó la aprobación del Modelo de Servicio, entre otros planes y proyectos que se encuentran en ejecución. En otras palabras, el HEI contribuyó a mejorar resultados externos, inició un proceso de reordenamiento de la gestión interna e instaló una lógica de planificación por resultados y mejora continua de la institución.

La incorporación progresiva de las versiones 2 y 3 del HEI, así como la integración de la Estrategia Operacional 3D y del documento de operativización, refuerzan una idea central: el *Horizonte Estratégico Institucional* mostró capacidad para corregir, adaptarse y evolucionar. Sin embargo, el principal desafío consiste en asegurar su sostenibilidad. Los hallazgos muestran que persisten brechas de apropiación institucional, cultura organizacional, calidad del cumplimiento y soporte operativo.

Entonces, la principal enseñanza de esta fase es estratégica: una buena hoja de ruta bien estructurada puede generar avances relevantes, pero su consolidación dependerá de que la institución fortalezca su cultura de planificación, internalice el seguimiento y la evaluación como prácticas permanentes, y convierta la mejora continua en parte de su identidad organizacional.

Conclusiones

El *Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza"* operó como un instrumento real de direccionamiento estratégico y no como una formulación de alto nivel. El avance consolidado del 33,09 % registrado al 31 de diciembre de 2025 evidencia el ingreso a una fase efectiva de ejecución, monitoreo y control. Este resultado muestra la transición de la definición estratégica a la acción concreta mediante disposiciones, productos, entregables, planes de acción, seguimiento y herramientas de evaluación.

Este avance debe interpretarse según la temporalidad del instrumento, que prevé una implementación progresiva con lineamientos a mediano y largo plazo. Por tanto, expresa la activación del sistema estratégico y la instalación gradual de las capacidades institucionales para el seguimiento y la evaluación.

El análisis comparativo muestra que la vigencia y operativización del HEI coincidieron con resultados favorables en los tres ejes analizados. En violencia, los hallazgos evidencian una alteración positiva de la tendencia crítica de 2025, al ubicar la violencia homicida por debajo del escenario proyectado, estabilizarla en el escenario tendencial y registrar una reducción adicional a inicios de 2026. Este comportamiento sugiere una desaceleración de la trayectoria de deterioro de la seguridad ciudadana.

En delincuencia, se observó una reducción sostenida al cierre de 2025 y a inicios de 2026, asociada con una mayor focalización de los recursos, presión territorial y orientación de la acción policial hacia fenómenos de mayor impacto. En materia de productividad policial, la mejora en las variables estratégicas vinculadas

con las estructuras criminales, bienes recuperados, incautaciones y control de explosivos, junto con el fortalecimiento de la proximidad comunitaria, evidencia una mejor orientación estratégica, que combina presión operativa con prevención, participación y legitimidad institucional.

Los resultados intermedios evidencian que los logros respondieron a una operativización estructurada del HEI, reforzada por la Estrategia Operacional 3D y el documento de operativización. Esta arquitectura incidió simultáneamente en los ejes de violencia, delincuencia y productividad policial, al ordenar la planificación institucional, sustentar el despliegue del PEI y del POAI, generar instrumentos de gestión y fortalecer la coordinación entre subsistemas. En consecuencia, el HEI contribuyó a mejorar la imagen institucional, la legitimidad organizacional y la percepción de un rumbo estratégico claro.

La evaluación concluye que el principal valor del HEI no radica en los resultados observados, sino en reinstalar una lógica sistemática de seguimiento, evaluación y mejora continua en el direccionamiento estratégico. No obstante, su consolidación dependerá de superar resistencias culturales, fortalecer la apropiación interna, mejorar la calidad del cumplimiento, consolidar equipos técnicos especializados, incorporar la gestión de riesgos y sostener la retroalimentación permanente como práctica institucional. Estas condiciones son críticas para la sostenibilidad del modelo y la potenciación de sus efectos.

En síntesis, el *Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza"* operó como un sistema estratégico activo, con resultados observables en violencia, delincuencia y productividad policial, y con efectos institucionales que trascendieron el ámbito operativo. Su implementación sentó las bases para un modelo de gestión orientado a resultados, seguimiento técnico y mejora continua. Su fortalecimiento dependerá menos del diseño del instrumento que de la madurez organizacional necesaria para sostenerlo y profundizarlo en el tiempo.

Recomendaciones

- Consolidar el HEI como modelo institucional permanente de conducción, seguimiento, evaluación y mejora continua, con apropiación transversal en todos los niveles de gestión y servicio policial.
- Diseñar y aprobar una guía institucional de operativización, seguimiento, evaluación y retroalimentación, con metodologías homogéneas, formatos estandarizados, mecanismos de verificación y criterios comunes de interpretación para corregir brechas y fortalecer la trazabilidad del cumplimiento.
- Fortalecer la cultura organizacional orientada a resultados mediante capacitación, socialización, asistencia técnica y consolidación de equipos de planificación y evaluación, con incorporación de la gestión de riesgos, amenazas, prospectiva y soporte institucional para sostener en el tiempo los resultados alcanzados.

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2011). *Lecciones aprendidas*. BID. <https://doi.org/10.18235/0009742>
- BID (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe* [Kaufmann, J., et al, editores]. BID. <https://doi.org/10.18235/0000016>
- BID (2016). *Los sistemas de monitoreo y evaluación: hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública* [Pasquetti, C., y Salas, C., editoras]. BID. <https://doi.org/10.18235/0006510>
- Calle, A., Wilson, V., Muñoz, C., Villanueva, D., y Franco, B. (2025). El control estratégico: evaluación y seguimiento en la planificación. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 35–44. <https://doi.org/10.18235/0000016>

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval] (2020). *Diagnóstico de monitoreo de políticas y programas sociales 2020*. Coneval.
- García, M., y García, R. (2015). Aspectos conceptuales y metodológicos. En Kaufmann, J., et al. (eds.), *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe* (1–23). BID.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2018). *Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)*. Mideplan.
- Policía Nacional del Ecuador (2026a). *Informe No. PN-DIRPLAN-CSEI-2026-005-INF: Informe de seguimiento y evaluación al cumplimiento de los lineamientos de corto plazo del Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza", versión 2, con corte 31 de diciembre de 2025*. Quito,
- Policía Nacional del Ecuador (2026b). *Informe No. PN-DIRPLAN-CSEI-2026-007-INF: Informe de los resultados obtenidos con la implementación del Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza", respecto de la seguridad ciudadana*. Quito.
- Policía Nacional del Ecuador (2026c). *Informe No. PN-DNPGE-CSEI-2026-016-INF: Informe sobre el estado de la matriz de seguimiento del Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza", versión 3*. Quito.
- Policía Nacional del Ecuador (2026d). *Informe No. PN-SCG-CEO-2026-0056-INF: Informe sobre las actividades realizadas y los resultados alcanzados en materia de seguridad por la Policía Nacional, en ejercicio de sus atribuciones y competencias*. Quito.
- Policía Nacional del Ecuador (2026e). *Informe No. PNE-DIRCOM-CERS-INF-010: Informe de evaluación respecto al alcance e impacto en redes sociales institucionales y medios de comunicación sobre el Horizonte Estratégico de la Policía Nacional del Ecuador*. Quito.
- Policía Nacional del Ecuador (2026f). *Informe No. PN-CG-DPL-2026-0010-INF: Informe de evaluación del Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza" en sus versiones 1 y 2, con corte 31 de diciembre de 2025*. Quito.
- Policía Nacional del Ecuador (2026g). *Informe No. PN-CG-DPL-2026-0018-INF: Informe de resultados de la implementación del Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza" en el nivel de violencia, delincuencia, productividad y acciones comunitarias 2025–2026*. Quito.
- Policía Nacional del Ecuador (2026h). *Horizonte Estratégico Institucional "Servir y Proteger con Firmeza"*. Quito.
- Policía Nacional del Ecuador (2026i). *Estrategia Operacional 3D – Debilitar, Desorganizar y Desarticular Estructuras Criminales*. Quito.
- Policía Nacional del Ecuador (2025). *Operativización del Horizonte Estratégico Institucional: Lineamientos para Direcciones Generales, Direcciones Nacionales, Zonas, Subzonas y Distritos a nivel nacional*. Guayaquil.
- Secretaría Nacional de Planificación (2024). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación.