

## Artículo de Revisión bibliográfica

### Decidir y actuar: La formación del líder policial

### *Deciding and Acting: Training the Police Leader*

Autores:

David Avelino Velasteguí Silva<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela,  
[davidvelsi8888@gmail.com](mailto:davidvelsi8888@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0000-1389-6713>

**Autor de Correspondencia:** David Avelino Velasteguí Silva, [davidvelsi8888@gmail.com](mailto:davidvelsi8888@gmail.com)

**Reception:** 28-November-2024 **Acceptance:** 23-December-2024 **Published:** 07-January-2025

#### Como citar este artículo:

Velasteguí Silva, D. A. (2025). Decidir y actuar: La formación del líder policial. *Sapiens International Multidisciplinary Journal*, 2(1), 89-107. <https://doi.org/10.71068/9fx91961>

## Resumen

Para mejorar la gestión policial y la seguridad ciudadana, las fuerzas policiales han optado por establecer estrategias de cambio organizacional, entre ellas podemos destacar el desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones en los servidores policiales. Por lo cual la presente investigación de corte cualitativo-documental analizó la formación de aspirantes a servidores policiales en el Ecuador relacionada a estas dos temáticas, con el fin de conocer sobre la existencia de asignaturas de liderazgo y toma de decisiones y su enfoque. Dentro de los hallazgos, se puede mencionar que el liderazgo está presente en los programas educativos policiales en el Ecuador como una asignatura impartida con una mayor carga horaria en los servidores policiales directivos. Finalmente, como aporte, se propone un modelo integral de formación (teoría, práctica y axiológica) en un entorno de enseñanza-aprendizaje participativo con metodologías activas como simulaciones de situaciones reales y análisis de casos para una respuesta oportuna. Este modelo promueve la idea de que cada servidor policial es un líder, en el lugar que esté y en el cargo que ocupe independientemente de su grado, capaz de liderar y ser liderado.

**Palabras clave:** liderazgo policial; toma de decisiones; formación policial; policía ecuatoriano.

## Abstract

In order to improve police management and citizen security, police forces have opted to establish organizational change strategies, among which we can highlight the development of leadership and decision-making skills in police officers. Therefore, this qualitative-documentary research analyzed the training of aspiring police officers in Ecuador related to these two topics, in order to learn about the existence of leadership and decision-making subjects and their approach. Among the findings, it can be mentioned that leadership is present in police education programs in Ecuador as a subject taught with a greater time load in managerial police officers. Finally, as a contribution, a comprehensive training model (theory, practice and axiological) is proposed in a participatory teaching-learning environment with active methodologies such as simulations of real situations and case analysis for a timely response. This model promotes the idea that every police officer is a leader, wherever he/she is and whatever position he/she holds, regardless of his/her rank, capable of leading and being led.

**Keywords:** Police leadership; decision making; police training; Ecuadorian police.

## 1. INTRODUCCIÓN

La seguridad ciudadana cada vez toma mayor relevancia por su impacto significativo en la sociedad y su contribución en la cohesión social y en el desarrollo económico. Los países de América Latina y especialmente Ecuador se han visto afectados por la ola de inseguridad y criminalidad derivados del narcotráfico y otros actos ilícitos que han cruzado fronteras. En este contexto, se hace necesario que los cuerpos policiales de los países gocen de solidez y confianza ciudadana, que les permita cooperar de manera efectiva para la lucha contra la delincuencia y violencia. La fortaleza de las Instituciones policiales sin duda se refleja en sus integrantes, es decir, servidores policiales que previamente han sido formados y cuentan con conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas para desempeñarse en contextos sociales muy complejos.

Tomando en consideración este precedente, nació la necesidad de investigar sobre la formación de servidores policiales en el Ecuador, puntualmente sobre dos habilidades muy significativas y necesarias en la función policial como son el liderazgo y la toma de decisiones.

La idea de que el policía sea un líder ha sido promovida en los cuerpos policiales en los últimos años, extendiéndose rápidamente en su estructura interna y creando modelos propios de formación. Es aquí donde se fundamenta esta investigación y se destaca la relevancia del estudio sobre el liderazgo y la toma de decisiones en el contexto policial ecuatoriano, considerando que actualmente estos aspectos cada vez alcanzan un rol más representativo en las actuaciones policiales y en las relaciones interpersonales entre los integrantes de una institución policial para un clima laboral positivo.

El objetivo del estudio se centró en realizar un análisis sobre estos dos aspectos en el contexto nacional, específicamente en los aspirantes a servidores policiales directivos y técnico operativos para conocer si existe una formación en liderazgo y toma de decisiones y cuál es el enfoque que se aplica en los centros de formación policial ecuatoriano. Al mismo tiempo se realizó una búsqueda de los modelos de liderazgo en el plano internacional para proponer un modelo de liderazgo aplicable en nuestro país tomando en consideración la realidad de la formación policial en el Ecuador.

La Dirección Nacional de Educación de la Policía Nacional está encargada del sistema educativo policial, siendo una de sus funciones verificar los procesos de formación de aspirantes a servidores policiales directivos y técnico operativos que se desarrollan a través de la Escuela Superior de Policía y las Escuelas de Formación Profesional de Policías respectivamente, constituyéndose en parte de esta investigación su rol y participación en los procesos educativos de nivel superior.

Los resultados beneficiarán a la institución policial ecuatoriana y a los responsables de diseñar y ejecutar los programas de formación policial en diferentes niveles, ya que les permitirá identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias educativas y de profesionalización para potenciar el desarrollo de las habilidades de liderazgo y toma de

decisiones. Los hallazgos contribuirán a llenar un vacío en la literatura científica, aportando evidencia empírica sobre la importancia de estos aspectos en la actuación policial para incorporar mejores prácticas internacionales considerando nuestra realidad. Además de generar conocimiento científico para la mejora continua de la formación policial en Ecuador y a nivel global. La investigación tiene la intención de ser un aporte para el sistema educativo policial y sus integrantes, contextualizando un modelo de liderazgo y toma de decisiones con una visión más amplia y apegada a las necesidades sociales, que pueda mantener la esencia de la Institución Policial y llevarla a su crecimiento en beneficio de la seguridad ciudadana.

Una de las limitaciones más significativas para la consecución de este estudio, estuvo ligada a la poca producción científica sobre esta temática en Ecuador, específicamente en el ámbito policia. A pesar de ello se ha explorado diferentes fuentes de información para ampliar la representación del liderazgo y la toma de decisiones en diferentes escenarios y comprender este fenómeno desde otras perspectivas.

### **Antecedentes en el plano nacional**

Se han encontrado algunas investigaciones relacionadas con esta temática en el Ecuador, de las cuales se puede crear una visión de lo que representa el liderazgo y la toma de decisiones, no solo en el ámbito policial sino también en otros escenarios. Aunque la producción científica netamente enfocada en la institución policial ecuatoriana es casi nula, se han identificado ciertos estudios relacionados con el tema para fundamentar la teoría. El autor (Dávila Grijalva, 2008) expone cuatro pilares sobre los cuales se cimienta el liderazgo, siendo estos: el conocimiento de sí mismo, la creatividad, la vía del amor y el heroísmo. Menciona, además, que el líder que ama ve en el prójimo seres humanos con talento, dignidad y potencia para dirigir. Esta noción tiene un planteamiento humanista, que concibe al liderazgo como una virtud que fortalece su espíritu para una actuación consciente.

(Zambrano-Rosales & Cifuentes-Chaquinga, 2018) centran su estudio en los tipos de liderazgos que se ejercen en las Fuerzas Armadas del Ecuador, una institución militar, que forja la personalidad de mandar y saber obedecer. Desde su perspectiva el liderazgo puede tener una variación de acuerdo a su naturaleza, asociados al comportamiento predominante del líder y a la autoridad que ejerce. Estos fundamentos podrían tener alguna similitud con la Institución Policial por su carácter jerarquizado y de mando, aunque su misionalidad es distinta.

Desde un punto de vista educativo policial (Velasquí Silva & Barragán Galeas, 2023) señalan que el liderazgo es una cualidad innata de los instructores policiales, quienes deben descubrir su estilo de liderazgo y llevarlo a la práctica guiada por lo ético y lo moral. Los autores encajan al liderazgo como una herramienta en el quehacer educativo policial que tiene amplias áreas de inclusión y generan un resultado positivo para formar servidores policiales desde un sentido humanista. Finalmente (Sánchez Villarreal & Valdeviezo Gorozabel, 2023) abordan al liderazgo aplicado en contextos de crisis y

emergencia, espacio donde la Policía Nacional del Ecuador ha ganado un mayor protagonismo en los últimos años, debido a la necesidad de la intervención oportuna del contingente policial en estos escenarios complejos. Esto ha dado lugar al perfeccionamiento del talento humano en esta temática, generando espacios de formación orientados en la aplicación del Sistema de Comando de Incidentes (SCI) que se ha implementado en diferentes niveles de mando, adquiriendo conocimientos técnicos y especializados que son puestos en práctica mediante la toma de decisiones en un trabajo coordinado con otros entes públicos y privados para el éxito de sus operaciones.

### **Antecedentes en el plano internacional**

En el contexto internacional, el liderazgo y la toma de decisiones han sido mayormente explorados, por lo cual ha sido posible encontrar una variedad de estudios en el ámbito policial.

(Rangel Rojas, 2015) propone una visión más amplia sobre la formación para funcionarios policiales en América Latina. Concibe al liderazgo policial como un arte para influir en otras personas para una actuación consciente, que permite fomentar una organización efectiva. Para el autor, existen dos objetivos que debe realizar un comandante policial: cumplir la misión y trabajar para el bienestar de las personas a las cuales dirige. El éxito de los líderes en este contexto policial, se debe a la aplicación de varios estilos de liderazgo, que se fundamentan en una actuación íntegra de quien la ejecuta. Por otro lado (Nieto Rojas, Nieto Aldana, & Moreno Daza, 2018) sugieren un modelo holístico de liderazgo para la policía colombiana, que sea capaz de conjugar la estructura policial con el modo de actuar de sus integrantes. Además, identifica dos culturas de liderazgo que están presentes en la Policía Nacional de Colombia: falsa urgencia y vieja escuela. La falsa urgencia hace referencia a la prisa e inmediatez para cumplir tareas sin considerar la efectividad, mientras que la vieja escuela, contempla actuaciones restrictivas y dominantes sin considerar la eficiencia.

(Albacete Carreño, 2011) plantea un tipo de liderazgo uniformado en los cuerpos policiales españoles, el cual se complementa con 3 elementos: liderazgo, dirección y mando. En su estudio hace énfasis sobre la necesidad de que sea aplicado ante situaciones de emergencias y crisis por parte de los cuerpos uniformados para obtener buenos resultados. En este mismo sentido, (Werth, 2011) expone un estudio de caso sobre un ejercicio de aprendizaje basado en problemas, creado por el personal policial estadounidense de Idaho Peace Officer Standards and Training (POST). Se enfoca en que los dicentes adquieran conocimientos específicos del ámbito policial, desarrollando habilidades para cooperar y tomar decisiones. Por último (Davies & Heysmand, 2021) en su artículo denominado “Implications of a Field-Based Police Leadership Development Programme” realizan un estudio de caso en la Policía de Nueva Gales del Sur, donde se resalta el aprendizaje del liderazgo basado en simulación móvil llevándolo a la práctica en situaciones reales. Una iniciativa importante que no solo se centra en la teoría si no más bien busca desarrollar habilidades prácticas en los policías, con hechos reales que podrían presentarse en su vida cotidiana para conocer cómo actuar.

## 2. METODOLOGÍA

El liderazgo y la toma de decisiones son dos aspectos que se integran en la vida profesional de los servidores policiales, por lo cual se optó por una metodología cualitativa exploratoria que permitió tener un acercamiento interpretativo a estos dos elementos en el contexto policial ecuatoriano que han sido poco estudiados. Para la recogida de información se realizó una revisión de diferentes fuentes de acceso público en la web, mediante herramientas tecnológicas de búsqueda que permitieron obtener textos académicos, artículos científicos y demás recursos de organismos de seguridad nacionales e internacionales relacionados con el tema de estudio. Para la recopilación de información, se consultaron bases de datos especializadas, como Google Scholar y Semantic Scholar, así como bibliotecas digitales y repositorios institucionales. El objetivo fue identificar estudios relevantes, programas académicos y prácticas en el campo de la formación policial, con un enfoque particular en los programas relacionados con el liderazgo y la toma de decisiones. La recolección de datos se llevó a cabo de manera estructurada y sistemática dando lugar a la exploración de la información obtenida. Se empleó la técnica de análisis de contenido, lo que facilitó la identificación, categorización y síntesis de los datos recopilados.

Entre las limitaciones del estudio, se destaca la escasa investigación científica disponible en el país sobre este tema, lo cual dificulta la adaptación de un sistema de liderazgo a nuestra realidad. Sin embargo, este enfoque metodológico permitió una comprensión profunda del tema, sentando las bases para mejoras significativas en la formación policial y, por ende, en el servicio que los servidores policiales brindan.

## 3. RESULTADOS

### **Modelos de liderazgo policial y toma de decisiones en un contexto Internacional**

Los modelos de liderazgo y toma de decisiones son muy variados, cada cuerpo policial ha incorporado el liderazgo a su sistema educativo para mejorar el desempeño policial y lograr un balance entre las actuaciones y las relaciones interpersonales de sus miembros, siendo una temática en auge, que busca constantemente desarrollar mejores prácticas. Según afirman (Molina Garzóna, Moreno Dazab , & Velásquez Aponte, 2020) la Red de Internacionalización Educativa Policial (RINEP) tuvo la iniciativa de desarrollar una malla curricular de la formación policial para fomentar la calidad educativa, mediante la cooperación interinstitucional de cuerpos de policía y universidades. Dentro de esta integración de conocimientos se propone impulsar el liderazgo policial para fortalecer la profesionalización del servicio policial. Su propuesta está basada en el liderazgo transformacional donde los servidores policiales se orientan a cumplir los objetivos institucionales impulsados por una motivación compartida para responder a los desafíos contemporáneos que enfrentan las instituciones policiales. La idea central es que el líder policial adquiera una sólida combinación de habilidades técnicas y competencias blandas,

con una visión estratégica definida y capaz de dirigir eficazmente a su equipo o a varios equipos de trabajo. Cuando se habla de competencias blandas, se engloba las actitudes y aptitudes como son: la inteligencia emocional, la toma de decisiones, delegar responsabilidades, comunicación asertiva y compromiso de desarrollo de sus colaboradores y compañeros laborales, enfatizando la búsqueda constante de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad para promover una cultura institucional sólida.

En Colombia, se desarrolla el modelo de “Liderazgo Holístico Policial”, según menciona la (Policía Nacional de Colombia, 2018) “su aplicación permite definir y unificar el concepto institucional sobre liderazgo policial y determinar los atributos, prácticas efectivas y procesos mentales del líder policial, que coadyuven a garantizar un desempeño integral y a la correcta ejecución de este liderazgo” El enfoque holístico busca que el líder inspire a los demás a ser líderes y por ende se hereden estas buenas prácticas.

En Reino Unido el modelo de liderazgo policial tiene un enfoque apegado a la legitimidad y a la ética. Según (Mills, 2003) se observa que el servicio policial es percibido como una institución sobrecargada que ha perdido su identidad y está influenciada por ideologías políticas, corriendo el riesgo de servir a múltiples intereses. En este sentido surge la propuesta de un liderazgo policial ético, que coadyuve a recuperar su credibilidad a través de un enfoque estructurado para la toma de decisiones éticas. Lo que implica desarrollar un marco que promueva una mayor conciencia ética y mejore la calidad del proceso de decisión dentro de las instituciones policiales. A menudo, se confunden lo "legal" con lo "ético"; Por eso, es crucial que los líderes policiales reconozcan que la legitimidad de sus acciones en un contraste con la equidad y la transparencia.

En el caso de Canadá en cuanto a la toma de decisiones (Barter Trenholm, 2018) identifica los componentes necesarios para preparar a los policías para ejercer su acción en situaciones ambiguas y bajo presión, destacando un modelo de reconocimiento/metacognición adaptable al contexto policial, que se basaba en el reconocimiento y el pensamiento crítico. Su modelo contiene los siguientes elementos: reconocer patrones de experiencias previas, obtener información que sirva para reflexionar su decisión, seguridad tanto de quien toma las decisiones como de las personas de su entorno, procesos de planificación prospectiva para anticiparse al futuro, mantener un momento de respiro antes de actuar y la articulación que comunique las decisiones.

En Sudáfrica también adoptan modelos de liderazgo lo que permite conocer la eficacia de la fuerza policial. (Motsamai Modise, 2024) resalta los modelos de liderazgo en diferentes escenarios, los cuales se basan en la comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos para que los apliquen con sus grupos de trabajo y se fomente las relaciones laborales. El reto de mejorar la formación del liderazgo policial en su territorio, básicamente es superar los programas tradicionales y buscar nuevas prácticas educativas más dinámicas que simulen escenarios reales.

En el marco de la cooperación policial internacional, INTERPOL en el 2019 impulsó una iniciativa denominada “Programa Mundial de INTERPOL de Jóvenes Mandos

Policiales” que tiene como finalidad reunir a jóvenes de los países miembros de la Organización con el fin de analizar las amenazas que emergen y prepararlos para que puedan en el futuro liderar la cooperación policial desde puestos de mando internacionales. (INTERPOL, 2019) Lo cual nos muestra que los cuerpos policiales a nivel mundial requieren de un pleno conocimiento sobre buenas prácticas de liderazgo y toma de decisiones para trascender al plano internacional y enfrentarse a los delitos transnacionales que desafían a la sociedad.

### **El líder policial y su rol en el contexto de seguridad ciudadana del Ecuador**

La función de la policía es de gran importancia en la sociedad, ya que está ligada con el bienestar y el progreso de las naciones con orientación a lograr cohesión social. Es por ello que el deterioro de la seguridad ciudadana en torno a nivel social impacta en la calidad de vida de sus habitantes. Según (Ortega & Pino, 2021) “el crimen y la violencia en un país no solo generan efectos negativos sobre las víctimas directas de la delincuencia, sino que además sus consecuencias trascienden y se reflejan en toda la sociedad.” Por lo cual el Estado debe adoptar políticas en este ámbito que reduzcan los niveles de violencia, delincuencia y criminalidad desde diferentes frentes. En este sentido la Institución Policial, es uno de los entes necesarios para mantener una convivencia pacífica y proteger los derechos de las personas ante situaciones de inseguridad que puedan atentar contra su integridad o tranquilidad. En Ecuador constitucionalmente se encarga de velar por la seguridad ciudadana y mantener el orden público, contando con servidores policiales profesionales, capacitados y especializados en diferentes ramas para cumplir con esta misión.

Si damos una mirada hacia el pasado, podemos notar que la Policía Nacional del Ecuador con el paso de los años ha evolucionado, adaptándose a nuevos modelos policiales y culturales para lograr cubrir las demandas sociales en cuanto a seguridad. Lo cual ha dado paso a renovar su visión institucional y a redireccionar los procesos de reclutamiento, selección y formación para no quedarse rezagada, obsoleta y caduca. En el año 2023 el Ministerio del Interior implementó el Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador, en el cual se hace referencia a una nueva generación de profesionales, que puedan “ejercer su liderazgo de un modo razonable y de acuerdo con preceptos éticos alcanzables, que ayudarán al ejercicio de las funciones.” (Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador, 2023) La finalidad es lograr un mejor desempeño policial basado en su liderazgo. Para entender que representa el policía en el contexto ecuatoriano, es necesario analizarlo desde dos perspectivas: para la sociedad y para la institución policial.

**Para la sociedad:** conocemos que cada realidad social tiene sus complejidades, lo que hace que el trabajo policial sea muy solicitado y expuesto al escrutinio público. La sociedad exige que el policía tenga una preparación adecuada para lidiar con los problemas de inseguridad y dar una respuesta oportuna en cada evento suscitado. No solo espera que el policía sea conocedor de teorías o conceptos, sino que pueda actuar en todo momento y resolver un problema. Para (Chalom, Léonard, Vanderschueren, & Vézina, 2001) “las fuerzas policiales siempre serán responsables por mantener la ley y el orden

allí donde sea necesario”. Sin duda las expectativas son muy altas por la complejidad y sensibilidad de su labor. Se ubica al policía como un profesional que posee características excepcionales, a quien se puede acudir en todo momento por sus capacidades y habilidades de liderazgo y valentía para afrontar una situación de riesgo o por su capacidad de brindar ayuda inmediata, siendo un ejemplo ante los demás.

La institución policial al ser de carácter civil y adoptar un modelo policial comunitario, hace que el policía sea más apegado a la comunidad, denominándolo como un líder capaz de entender su entorno social de trabajo y contribuir con soluciones a los problemas de inseguridad de su barrio. Dentro de los deberes para con las personas, pueblos y nacionalidades que señala el (Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador, 2023) menciona que “conocerá la comunidad en la que trabaja, con el fin de establecer con liderazgo y proactividad, estrategias activas dentro de los subsistemas de prevención, investigación e inteligencia antidelinquencial.” Lo cual exige que el servidor deje de lado lo represivo y se integre a su comunidad generando lazos de confianza y trabajo cooperativo con una visión de proximidad ciudadana. Sin duda este precepto cambia la perspectiva de seguridad a la que la Institución Policial tradicionalmente ejecutaba en sus inicios.

El policía es necesario en muchos ámbitos, por ejemplo, en la prevención del delito, en las investigaciones policiales, en las tareas de inteligencia policial e incluso en situaciones de crisis o emergencias. Cada uno de estos eventos requieren tomar buenas decisiones y de actuación policial inmediata. Para citar un ejemplo, tenemos a la Pandemia COVID-19, donde las medidas para la ciudadanía eran el aislamiento y el confinamiento para proteger su vida, mientras que el rol del policía era mantenerse en las calles como elemento de primera línea poniendo en riesgo su vida para proteger la de los demás. En el caso de esta emergencia sanitaria, no existían conocimientos previos para actuar, sino más bien se hizo visible el liderazgo policial, la toma de decisiones y la capacidad de actuar para controlar la crisis, que hoy en día vemos que dieron fruto.

Otro reciente acontecimiento fue el desastre natural ocurrido el 16 de junio del 2024, en la Parroquia Rioverde del Cantón Baños de Agua Santa, donde un deslave causado por fuertes lluvias arrasó varias viviendas de la localidad, dejando personas fallecidas y daños materiales. Ante este evento se movilizaron los organismos de emergencia, entre ellos la Policía Nacional del Ecuador a través de los servidores policiales del Distrito Baños y las Unidades Especializadas de la Policía Nacional del Ecuador. Bajo la dirección del Comité de Operaciones de Emergencia Cantonal y el asesoramiento de los organismos de emergencia se ejecutaron acciones conjuntas. Desde el ámbito policial, como respuesta a esta crisis en primera instancia se precauteló la integridad de los servidores policiales designados como equipo de trabajo para que puedan brindar seguridad en las vías y a las personas del sector, así como también participen en actividades de rescate en la zona afectada. En este suceso de gran connotación, el liderazgo policial se vio reflejado en los siguientes elementos: asumir la responsabilidad, manejo y control de emociones, tomar decisiones basadas en un conocimiento previo y sin perjuicio del bienestar del equipo de

trabajo, delegar y designar funciones para un objetivo en común, buena administración del talento humano y medios logísticos, actuar con el ejemplo, trabajar de manera coordinada a pesar de las dificultades y finalmente identificar las fortalezas y debilidades para mejorar en caso de actuaciones futuras.

En estos cortos ejemplos, podemos visualizar que la actuación policial es muy amplia. Se requiere de una preparación ardua en adquisición de conocimiento y en habilidades blandas como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la capacidad de actuar en situaciones de riesgo, dominando sus propios miedos, dejando de lado la improvisación y fortaleciendo su perfil profesional y especializado.

**Para la institución policial:** el policía forma parte del talento humano que día a día desempeña sus funciones hacia el cumplimiento de la misión constitucional alineado a los principios de la institución. Su actuación está regida por un sistema jerarquizado, que promulga un adoctrinamiento policial que se subordina al mando. Dentro de la estructura institucional, las relaciones laborales se basan en poner en práctica la doctrina policial que se caracteriza por darle al servidor policial un grado, una jerarquía, una antigüedad, un mando, un rol y una función a desempeñar. En su filosofía de vida, existen principios y valores expresados en el documento institucional denominado “Doctrina, nuestra identidad” que guían la actuación policial en este contexto, sin embargo, no se considera al liderazgo como uno de ellos. La Doctrina policial promueve un estilo de vida a través del cumplimiento de siete ideales, entre ellos el ideal 3 “El policía de corazón, valora el grado, se subordina al superior jerárquico y lidera al subalterno.” (Policía Nacional del Ecuador, 2024) Esto nos muestra que existe dentro de las relaciones jerárquicas la aplicación del liderazgo desde los superiores hacia los subalternos. Por lo cual nace la necesidad de conocer cuáles son los estilos o tipos de liderazgo que se ejercen en la institución policial de manera interna para las relaciones de jerarquía.

Su estructura desconcentrada permite designar jefes o encargados para las actividades administrativas y operativas en todos los niveles, quienes se encargan de la conducción del mando, para guiar al grupo de trabajo mediante estrategias de gestión y así puedan cumplir con sus tareas asignadas y conseguir el objetivo institucional mediados por el liderazgo y otros atributos distintivos. Es probable que este fin pueda ser conseguido por medio del autoritarismo con una disposición tajante del jefe o encargado del grupo aprovechando la jerarquía y el mando de la cual goza la institución, obteniendo resultados inmediatos. Pero el clima laboral y el compromiso de los integrantes del grupo con su gestión podrían no ser los mejores.

Es complejo el manejo de personas en un ambiente de trabajo donde no se cultivan relaciones basadas en el respeto, en la comunicación efectiva, en la motivación y sobre todo en el manejo de crisis. Es allí donde vemos la necesidad de pasar del autoritarismo a la aplicación del liderazgo, pero sin perder la esencia policial caracterizada por el respeto, el humanismo y la práctica consciente de valores. Según menciona (Dávila Grijalva, 2008) “los líderes exploran nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva”. Siendo un reto lograr un balance entre estos preceptos

modernos y su práctica en el ámbito policial, tal vez porque aún existe en la comunidad policial por tradición, la mentalidad de que el autoritarismo es el camino para lograr los objetivos.

Entre los cambios generacionales de la cultura policial, tenemos la creación del Código de Ética de la Policía Nacional en el año 2023. Dentro de los deberes de los servidores policiales con la Institución, se exige que se aplique un liderazgo policial desde la jerarquía. Tal como señala en su artículo 52 El (Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador, 2023) “Los superiores jerárquicos en cualquier grado de la Policía Nacional, deberán ser para sus subordinados, referentes de los más altos niveles de comportamiento ético, ecuanimidad y liderazgo; de igual modo, controlarán, protegerán y respaldarán las acciones legítimas de ellos”. Si bien ya se ha estipulado a través de este acuerdo ministerial, se requiere de un proceso de adaptación e interiorización para que los servidores policiales puedan capacitarse sobre el liderazgo y sus formas de aplicación, estableciendo buenas prácticas en nuestra institución.

Cada escenario que se presenta es distinto, donde la actuación policial está bajo la mirada de la sociedad y de la misma institución, que no da lugar a errores y siempre busca una respuesta eficiente y eficaz. En este sentido el liderazgo y la toma de decisiones se constituyen como elementos que sin duda son necesarios para la labor policial. No solo en la relación entre policía-sociedad, sino también en la relación jerárquica entre servidores policiales para saber cómo y cuándo actuar ante una situación que conlleve el éxito de las operaciones y al crecimiento de la institución.

### **Formación policial orientada al liderazgo y la toma de decisiones en el Ecuador**

En la actualidad, existen dos tipos de centros de formación de aspirantes a servidores policiales en el país: la Escuela Superior de Policía (ESP) y las Escuelas de Formación de Policías (EFP), que pertenecen al sistema educativo policial y están bajo responsabilidad de la Dirección Nacional de Educación (DNE). De acuerdo al (Reglamento sustitutivo al reglamento de carrera profesional para los servidores policiales, 2023) cada uno tiene una estructura y función diferente, siendo estas:

- **Escuela Superior de Policía (ESP):** centro de formación policial dirigido a hombres y mujeres que desean formarse como servidores policiales directivos, bajo una modalidad de estudio en internado. Mantiene un convenio vigente de estudio con la Universidad Central del Ecuador, la cual, luego de completar un programa académico de ocho semestres les otorga el título de Licenciado en Ciencias Policiales y Seguridad Ciudadana, pasando a pertenecer a la institución como subtenientes de policía. Además, se desarrollan procesos de formación dirigidos a aspirantes a servidores policiales directivos con perfil profesional, quienes ingresan con títulos de educación superior en distintas áreas estratégicas para la institución. Luego de un período corto de formación policial, se integran a la Policía Nacional con el grado de subtenientes, aportando conocimientos especializados que enriquecen el desempeño institucional.

- **Escuelas de Formación de Policías (EFP):** se encargan de la formación de aspirantes a servidores policiales técnico operativos. De acuerdo a la necesidad de formación se adecuan espacios para el funcionamiento y apertura de las EFP en diferentes lugares del país. Se realiza una división de EFP femeninas y masculinas, con modalidad de estudio internado. Actualmente mantienen un convenio de estudio con el Instituto Superior Universitario Policía Nacional (ISUPOL), quien una vez finalizado su periodo de formación académica les otorga el título de Técnico Superior en Seguridad Ciudadana y Orden Público y se integran a la institución con el grado de Policía Nacional. Cabe señalar que en años anteriores las EFP realizaban convenios de estudios con Institutos locales para cubrir la demanda de policías y otorgarles su título. En cuanto a la duración de los periodos de estudio, no se ha logrado uniformidad, estando sujeta a cambios en cada promoción. Existiendo periodos de formación con una duración aproximada entre los 4 meses a 2 años dentro de las EFP, tal como se ha registrado durante los últimos 5 años.

Ambos centros operan como unidades académicas y administrativas en colaboración con Instituciones de Educación Superior (IES) siguiendo un modelo educativo similar, el cual está compuesto por dos componentes: el eje académico y el eje policial. Las IES se encargan de la malla curricular académica mientras la ESP y las EFP se encargan de la formación en temas policiales. (Ministerio del Interior, 2019) La formación del liderazgo y toma de decisiones se encuentran establecidas dentro de su plan de estudios. En el caso de la ESP, en el eje académico la malla curricular establecida por la (Universidad Central del Ecuador, 2023) plantea la asignatura de "Liderazgo aplicado a la función policial", abordando entre otras temáticas los tipos de liderazgo, la misión institucional y los valores estratégicos. Mientras que en el eje policial a cargo de la Jefatura de Instrucción se dicta la asignatura de "mando y liderazgo" la cual se basa principalmente en los fundamentos de liderazgo del autor André Gavet plasmados en su libro "El arte de mandar". Además, se incluyen temáticas sobre la teoría del mando, aplicación práctica del liderazgo, elementos del poder del jefe y su aplicación en acciones de liderazgo, aplicación del mando en el desempeño diario de las funciones policiales, cualidades éticas del mando y las decisiones críticas, entre otras. El modelo policial comunitario, también se fortalece en estos procesos educativos, durante su formación se enseña la filosofía de la policía comunitaria que sitúa al policía como líder comunitario que puede contribuir a resolver los problemas de inseguridad en su barrio.

En el caso de las EFP el panorama es distinto, aunque se promueve un modelo educativo integral (académico y policial), existe dificultad para unificar los conocimientos, esto debido a la existencia de varias EFP distribuidas en el Ecuador, que incluso han tenido que adaptarse dentro de la infraestructura de algunos comandos policiales. Dichos centros no cuentan con un sitio web oficial ni otro canal público que permita conocer su malla curricular u otra información que transparente su acción educativa. Para el eje académico el ISUPOL ha elaborado su malla curricular en la carrera de Seguridad Ciudadana y Orden Público, la misma que se encuentra en su portal público, y tiene una duración de

3200 horas académicas en la modalidad presencial. (ISUPOL, 2024). En el último periodo se dicta la asignatura de liderazgo y relaciones humanas. También se imparte la asignatura de policía comunitaria, orientada a formar líderes policiales para un trabajo efectivo en la comunidad.

Aunque no ha existido uniformidad en relación con el tiempo de formación entre cohortes (policías graduados), se han buscado alternativas para que puedan culminar con éxito su plan de estudio y acceder a la titulación. Tal es el caso de las últimas 4 cohortes de servidores policiales técnico operativo, quienes se han incorporado a la institución policial con el grado de Policía Nacional antes de cumplir su periodo académico, continuando sus estudios en el ISUPOL en la modalidad en línea hasta obtener su título de Técnico en Seguridad Ciudadana y Orden Público.

Bajo esta estructura organizacional, se entiende que existe una formación policial en liderazgo mediante asignaturas específicas, y que la toma de decisiones, aunque no está plasmada como asignatura se encuentra implícita en ellas. En el caso de la ESP, la formación del liderazgo tiene mayor presencia en la malla curricular y se enfoca en el rol de dirección y mando dentro de la institución. Mientras que en las EFP es más reducida e incluso no reciben parte de dicha formación durante su periodo como aspirantes a policías por la anticipada incorporación a la Institución. Debiendo cursar estas asignaturas de manera virtual mientras ejercen su profesión. Lo cual revela la necesidad de formación de liderazgo y toma de decisiones para servidores policiales técnico operativos.

La formación policial no solo está presente en la etapa previa a ingresar a la Institución, sino que también se mantiene a lo largo de la vida profesional de los servidores policiales mediante planes y programas de educación continua que cubren las demandas de formación con un enfoque teórico-práctico en distintas áreas. (Barragán & Velastegui Silva, 2023) hacen referencia a la calidad educativa que deben ofrecerse durante los periodos académicos de los citados programas, que sin duda son de importancia para su desempeño profesional. En cuanto al liderazgo y la toma de decisiones ha sido muy limitada la oferta educativa. En el año 2022, se llevó a cabo el taller de “Liderazgo situacional” para policías de nivel técnico operativo que poseen un grado jerárquico de supervisión y ejecución operativa. Enfocado en las situaciones de riesgo con temáticas de liderazgo para influenciar en los demás de forma positiva, trabajo en equipo, concientización de valores y principios, resolución de conflictos y manejo de buen clima laboral. (Policía Nacional del Ecuador, 2022) En el mismo año también se realizó el “I Curso de Especialidad en Liderazgo Comunitario” en el cual participaron servidores policiales directivos y técnico operativos para desarrollar habilidades de liderazgo para mejorar la relación entre la comunidad y la policía en función de la seguridad ciudadana. (Policía Nacional del Ecuador, 2022).

## 4. DISCUSIÓN

### **Perspectiva de formación en liderazgo y toma de decisiones para la función policial**

La formación policial enfocada al liderazgo y la toma de decisiones debe estar presentes desde la etapa inicial en la institución policial y continuar durante su permanencia en la misma, alineada a las necesidades y desafíos contemporáneos en materia de seguridad ciudadana. Ante lo cual se propone algunas pautas para crear un modelo integral de formación que no solo abarque conocimientos teóricos o filosóficos de autores renombrados, sino también que se lleve al ámbito práctico en simulación de situaciones reales para desarrollar en los servidores policiales su liderazgo orientado a tomar decisiones acertadas. Basadas en el conocimiento previo, guiados por aspectos axiológicos con dominio de sus emociones. La finalidad de la integralidad es fusionar fundamentos teóricos, conocimientos técnicos, competencias blandas, principios y valores para lograr una reacción más efectiva en los servidores policiales ante situaciones críticas. Todo esto dentro de un entorno de enseñanza aprendizaje participativo, dinámico y realista con metodologías activas para mejorar las competencias individuales y al mismo tiempo fortalecer el trabajo en equipo.

Según mencionan (Barragán-Galeas & Velasteguí-Silva, 2024) “el capital humano es lo más valioso que posee la Policía Nacional del Ecuador, por lo cual es pertinente dedicarle mayor atención a la educación continua de calidad para potenciar su desarrollo personal y profesional y hacer una institución más sólida”. Sin embargo, es complejo definir como debe realizarse la formación en cuanto al liderazgo sin una evaluación previa de las necesidades formativas de los aspirantes a servidores policiales y del contexto sociocultural del Ecuador. Basados en los modelos internacionales, en la efectividad que han logrado en su espacio y al contexto actual que vivimos, se realiza esta propuesta que incluye algunos componentes y aspectos claves para orientar un modelo de formación que podrían ser adaptados a las necesidades de la Institución Policial ecuatoriana, siendo los siguientes:

#### **1. Aproximación teórica al liderazgo. (Revisión de fundamentos teóricos para comprender la realidad, enriquecer el pensamiento cognitivo y orientar las acciones futuras).**

- Introducción al liderazgo y la toma de decisiones.
- Tipos de liderazgo y su contexto de aplicación; retos y perspectivas en el ámbito policial.
- Ética policial y valores institucionales: De la doctrina a la realidad.
- Cualidades de un líder policial.
- Liderazgo transformacional y coaching (Liderar y ser liderado).

- El liderazgo y rol ante la crisis.
  - Planificación estratégica y la gestión del cambio.
- 2. Construcción del líder policial - enfoque ético y moral. (El policía se forma desde una perspectiva humanista y axiológica)**
- Liderazgo transformacional aplicado en el ámbito policial.
  - Inteligencia emocional y desarrollo de competencias sociales (Comunicación efectiva, asertividad, actitudes prosociales, respeto, empatía).
  - Sensibilización y empatía policial (La sensibilización y la empatía cultivadas en cada integrante dentro de la institución policial, combinadas con firmeza y determinación, permiten a los policías actuar con humanidad y comprensión sin comprometer su autoridad y efectividad).
  - El liderazgo y la ética en la gestión policial.
  - El liderazgo y la conducción del mando guiado por la brújula moral.
  - Gestión y liderazgo: transparencia y rendición de cuentas.
- 3. Construcción del líder policial - enfoque práctico. (Análisis de casos reales y simulación aplicada mediante el modelo R-CT (Reconocimiento y Metacognición) permite identificar patrones en situaciones complejas y reflexionar sobre las decisiones tomadas en tiempo real.)**
- Desarrollo de habilidades blandas: comunicación activa y efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, toma de decisiones, adaptabilidad al cambio, inteligencia emocional, gestión del estrés y resiliencia, pensamiento crítico y análisis (Creación de escenarios operativos policiales en contacto con personas externas y situaciones cotidianas con servidores policiales).
  - Negociación y resolución de conflictos (Procedimientos operativos policiales y situaciones cotidianas laborales).
  - Trabajo en equipo, colaboración y cooperación. (Procedimientos operativos policiales y situaciones cotidianas laborales).
  - Toma de decisiones en situaciones de crisis (Variación de escenarios adecuados a nuestra realidad, generación de situaciones de estrés y presión).
  - Retroalimentación, mentoría y tutoría continua como claves para el crecimiento y perfeccionamiento del líder policial.

Los componentes antes descritos, deben ir de la mano de un modelo de aprendizaje vivencial-experimental, basado en la resolución de problemas para lograr un aprendizaje

significativo en los estudiantes. En este sentido, el diseño curricular y la selección de docentes, juegan un papel trascendental, ya que la teoría debe ser llevada a la práctica con estrategias educativas ajustada a la realidad tanto policial como social, siendo necesario docentes policiales con competencias educativas que dominen métodos de enseñanza-aprendizaje en simulación.

Para poder definir si un plan o programa educativo han tenido éxito, es necesario implementar un sistema de aseguramiento de la calidad, que permita conocer la efectividad y eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje y del desempeño del docente, la pertinencia de los contenidos y los aspectos a mejorar. Por lo cual esta propuesta formativa incentiva a diseñar y ejecutar periódicamente un sistema de evaluación interno de la calidad a los programas formativos policiales, que incluya además el seguimiento a los policías que se han graduado como mecanismo de gestión y evaluación de la calidad educativa.

## 5. CONCLUSIÓN

Vivimos una realidad social y cultural cambiante, que exige una transformación de la institución policial para responder de forma oportuna a los problemas de inseguridad y contribuir a fortalecer el tejido social. Siendo necesario potenciar el perfil profesional del policía y sus capacidades desde el ámbito formativo, renovando las metodologías de enseñanza aprendizaje, implementado nuevos contenidos en el currículo educativo e incentivando a evaluar y asegurar la calidad educativa ofertada. A pesar de la existencia de un sistema estructurado de capacitación y formación policial, se ha identificado que la enseñanza en liderazgo está orientada en gran medida al servidor policial directivo posiblemente por la estructura jerárquica de la institución, la conducción del mando, su rol y función. Sin embargo, se debe tomar en consideración que la falta de asignaturas específicas dedicadas al liderazgo y toma de decisiones en los programas educativos para aspirantes a servidores policiales técnicos operativos, pueden repercutir en el servicio policial. Ya que, en la realidad ecuatoriana, el servidor policial técnico operativo tiene mayor numérico en territorio y debe liderar a su equipo de trabajo y tomar decisiones inmediatas por la complejidad del servicio.

Para cumplir con las expectativas de formación, este estudio propone un modelo integral que combina lo teórico con lo práctico, enfatizando el análisis de casos y las simulaciones de situaciones reales. Se ubica al servidor policial como un actor activo dentro de la institución, con capacidad de analizar, reflexiona y actuar en determinadas situaciones para el bienestar de su equipo de trabajo y para el bien común. Su principal virtud es inspirar y transmitir el liderazgo policial hacia los demás, para no centralizar la responsabilidad únicamente en una sola persona, siempre regido por lo legal y lo ético. La perspectiva de este modelo, es proyectar la idea de que cada servidor policial es un líder, en el lugar que esté y en el cargo que ocupe independientemente de su grado. Por lo cual se vuelve necesario que el liderazgo y la toma de decisiones sea considerada como

una asignatura obligatoria que se imparta dentro de los planes de estudio en aspirantes a servidores policiales directivos como a técnico operativos en igualdad de oportunidades, para que exista esa armonía entre liderar y ser liderado. Al mismo tiempo es fundamental que se promuevan cambios de paradigmas en cuanto al liderazgo y su formación, pasando de los discursos motivadores de teoría expresada en textos sobre autores renombrados, a una forma de vida interiorizada que se pregone y practique desde la formación y se transmita a lo largo de la profesión policial con el ejemplo. Esto conlleva evitar la existencia de falsos líderes con discursos convincentes, pero carentes de verdad a lo que se denomina “vender humo”.

Es un verdadero reto conseguir esta visión de liderazgo policial en las relaciones de jerarquía y dentro de organizaciones con características militares que han heredado tras generaciones. Ya que muchas veces se da un mayor énfasis al autoritarismo que aún se arraiga en algunos servidores policiales que no se han adaptado a los cambios sociales e institucionales, mientras que la Institución ya dio algunos pasos, mediante la implementación del liderazgo en sus mallas curriculares y la adopción de cuerpos legales como el Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador que promueven el liderazgo policial.

Como institución, es preciso mirar al pasado, para analizar nuestras actuaciones y los cambios a los que nos hemos acoplado. Ser conscientes del presente a través de la vivencia de la realidad y de sus implicaciones. Y proyectarse al futuro con una visión prospectiva de hacia dónde va la institución y sus integrantes. Ante esto, es esencial abrir nuestra mente a cambios necesarios sin perder nuestra esencia policial positiva que nos ha caracterizado. En este sentido la formación policial con un enfoque humanista, tendiente a desarrollar habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la inteligencia emocional, entre otras, son oportunas. Para mejorar el desempeño policial y construir relaciones robustas con la sociedad y con los mismos servidores policiales en la conducción del mando.

Finalmente, esta investigación da paso a establecer nuevas líneas de investigación sobre el liderazgo y la toma de decisiones en servidores policiales, no solo en el Ecuador, sino también a nivel internacional. La literatura expuesta es un punto de partida en el plano nacional que abre la oportunidad de explorar sobre nuevas problemáticas de investigación inmersas en los cambios generacionales y en los espacios de formación policial, además de poder ser insumos para impulsar reformas educativas en el ámbito policial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albacete Carreño, A. (2011). El liderazgo en los Cuerpos Policiales. *Revista jurídica Derecho y Cambio Social*, 26. Obtenido de [https://www.derechoycambiosocial.com/revista026/liderazgo\\_en\\_cuerpos\\_policiales.pdf](https://www.derechoycambiosocial.com/revista026/liderazgo_en_cuerpos_policiales.pdf)
- Barragán, S. P., & Velastegui Silva, D. A. (2023). La educación continua policial: una mirada desde el contexto de la calidad educativa. *REVISTA INVECOM “Estudios transdisciplinarios en comunicación y sociedad”*, 3(2), 1-28. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.8056389>
- Barragán-Galeas, S., & Velasteguí-Silva, D. (2024). Fortalecimiento del personal policial del subsistema investigativo del Ecuador a través de la educación continua. *ASCE MAGAZINE*, 3(4), 1-18. doi:<https://doi.org/10.70577/ert9wn49/ASCE/1.18>
- Barter Trenholm, S. (2018). *Police Decision-Making Model Components*. St. John's Newfoundland and Labrador: University of Newfoundland. Obtenido de [https://dam-oclc.bac-lac.gc.ca/download?is\\_thesis=1&oclc\\_number=1318946589&id=07facca3-cabd-4d7c-ae5b-5b3bdd9f9872&fileName=thesis.pdf](https://dam-oclc.bac-lac.gc.ca/download?is_thesis=1&oclc_number=1318946589&id=07facca3-cabd-4d7c-ae5b-5b3bdd9f9872&fileName=thesis.pdf)
- Chalom, M., Léonard, L., Vanderschueren, F., & Vézina, C. (2001). Seguridad ciudadana, participación social y buen gobierno: el papel de la policía. Chile. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/76248905/seguridad\\_ciudadana-libre.pdf?1639465866=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dseguridad\\_ciudadana\\_participacion\\_social.pdf&Expires=1730263608&Signature=ZN2yfKWCH9WI4~0jidKlvcgtCW65wlnBk0rhsVkcwgo](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/76248905/seguridad_ciudadana-libre.pdf?1639465866=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dseguridad_ciudadana_participacion_social.pdf&Expires=1730263608&Signature=ZN2yfKWCH9WI4~0jidKlvcgtCW65wlnBk0rhsVkcwgo)
- Código de Ética de la Policía Nacional del Ecuador. (2023). Código de ética de la Policía Nacional del Ecuador. Distrito Metropolitano de Quito: Ministerio del Interior. Obtenido de [https://www.policia.gob.ec/wpfd\\_file/codigo-de-etica/](https://www.policia.gob.ec/wpfd_file/codigo-de-etica/)
- Davies, A., & Heysmand, M. (2021). Implications of a Field-Based Police Leadership Development Programme. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 15(2), 741-758. doi:<https://doi.org/10.1093/police/paz063>
- Dávila Grijalva, A. (2008). Nuevas tendencias del liderazgo en el Ecuador. *Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE*, 22-23. Obtenido de [https://carolinavelascom.weebly.com/uploads/3/0/0/7/30073101/compromiso\\_2\\_investigacion\\_20\\_28.pdf](https://carolinavelascom.weebly.com/uploads/3/0/0/7/30073101/compromiso_2_investigacion_20_28.pdf)
- INTERPOL. (06 de 09 de 2019). INTERPOL. Obtenido de *Configurando el liderazgo policial internacional del futuro*: <https://www.interpol.int/es/Noticias-y-acontecimientos/Noticias/2019/Configurando-el-liderazgo-policial-internacional-del-futuro>
- ISUPOL. (2024). ISUPOL. Obtenido de *Carrera de seguridad ciudadana y orden público*: <https://home.isupol.edu.ec/carrera-seguridad-ciudadana-y-orden-publico/>
- Ministerio del Interior. (2019). *REGLAMENTO DE FORMACIÓN POLICIAL Y ACADÉMICO*.
- Molina Garzón, A. L., Moreno Dazab, J., & Velásquez Aponte, D. (2020). Liderazgo desde la perspectiva de la Red de Internacionalización Educativa Policial. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(3), 84-97. doi:<https://doi.org/10.22335/rict.v12i3.1186>

- Motsamai Modise, J. (2024). The Role of Leadership Training in Developing Effective Police Supervisors. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 9(3). doi:<https://doi.org/10.38124/ijisrt/IJISRT24MAR1132>
- Nieto Rojas, J. H., Nieto Aldana, J. C., & Moreno Daza, J. (2018). *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 10(2). doi:<https://doi.org/10.22335/rclct.v10i2.551>
- Ortega, K. M., & Pino, S. L. (2021). Impacto social y económico de los factores de riesgo que afectan la seguridad ciudadana en Ecuador. *Revista Espacios*, 42(21), 52-70. doi:10.48082/espacios-a21v42n21p04
- Policía Nacional de Colombia. (2018). *Policía Nacional de Colombia. Obtenido de Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional*: <https://oas.policia.gov.co/sites/default/files/publicaciones-institucionales/proceso-de-modernizacion-cartilla-11.pdf>
- Policía Nacional del Ecuador. (2022). *Clausura del I curso de Especialidad en Liderazgo Comunitario. Obtenido de Policía Nacional del Ecuador*: <https://www.youtube.com/watch?v=K7V7JNkxkm4>
- Policía Nacional del Ecuador. (18 de 08 de 2022). *Policía Nacional del Ecuador. Obtenido de Taller de “Liderazgo situacional para Policías de Nivel Técnico Operativo*: <https://www.youtube.com/watch?v=HvhLK9E-Dgk>
- Policía Nacional del Ecuador. (2024). *Policía Nacional del Ecuador. Obtenido de Doctrina Nuestra Identidad*: <https://www.policia.gob.ec/doctrina-policial-nuestra-identidad/>
- Rangel Rojas, P. R. (2015). *Liderazgo Policial para la transformación del funcionario del siglo XXI. Obtenido de* [https://latinamerica.hss.de/fileadmin/user\\_upload/Projects\\_HSS/Latin\\_America/Migratio n-230607/Liderazgo\\_Policial.pdf](https://latinamerica.hss.de/fileadmin/user_upload/Projects_HSS/Latin_America/Migratio n-230607/Liderazgo_Policial.pdf)
- Reglamento sustitutivo al reglamento de carrera profesional para los servidores policiales. (2023). *Reglamento sustitutivo al reglamento de carrera profesional para los servidores policiales. Ministerio del Interior.*
- Sánchez Villarreal, E. S., & Valdeviezo Gorozabel, N. J. (2023). *Aplicación del Sistema de Comando de Incidentes en puestos de mando y control de la Policía Nacional del Ecuador. Innovación y Saber*, 7(7), 37-41. Obtenido de <https://innovacionysaber.isupol.edu.ec/index.php/innovacion/article/view/217>
- Universidad Central del Ecuador. (2023). *Universidad Central del Ecuador. Obtenido de* [https://repositorio.uce.edu.ec/archivos/jmera/Syllabus/23-23/1\\_SEMESTRE\\_REDISEÑO/LIDERAZGO\\_APLICADO\\_FUNCION\\_POLICIAL.pdf](https://repositorio.uce.edu.ec/archivos/jmera/Syllabus/23-23/1_SEMESTRE_REDISEÑO/LIDERAZGO_APLICADO_FUNCION_POLICIAL.pdf)
- Velasteguí Silva, D. A., & Barragán Galeas, S. P. (2023). El Instructor como Elemento Clave en la Formación Policial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 1571-1596. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8791](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8791)
- Werth, E. P. (2011). Scenario training in police academies: developing students' higher-level thinking skills. *Police Practice and Research*, 325-340. doi:<https://doi.org/10.1080/15614263.2011.563970>
- Zambrano-Rosales, E., & Cifuentes-Chaquinga, R. (2018). Fortalecimiento de la relación civil militar para el nuevo reto de liderazgo en la ESFORSE. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 4(1), 126-132. Obtenido de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/RCSDV4N1ART04/pdf>

**Conflicto de Intereses:** Los autores afirman que no existen conflictos de intereses en este estudio y que se han seguido éticamente los procesos establecidos por esta revista. Además, aseguran que este trabajo no ha sido publicado parcial ni totalmente en ninguna otra revista.