

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
REY DAVID**

TESINA

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TÉCNICO SUPERIOR EN
SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

TEMA:

**PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA LA PREVENCIÓN Y
RESPUESTA DE ROBOS EN EL PERSONAL DE SEGURIDAD DE PLAZA
LAGOS HARBOR II**

AUTOR:

MARQUEZ MAYORGA STEVEN JAVIER

TUTOR:

ING. GEOVANNI DANIEL CHERREZ ESCOBAR, MSC

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

3ER NIVEL

DAULE – ECUADOR

2026

CERTIFICADO DE ANTI PLAGIO

<https://plagiarism-detector.com>

1/23

Detector de plagio v. 2961 - Informe de originalidad 26/06/2026 11:47:56

Documento analizado: **HARBORR II TESINA.docx** Licenciado para: **Bayardo Caicedo**

ⓘ Preajuste de comparación: **Palabra a palabra** ⓘ Idioma detectado: **Es**

ⓘ Tipo de verificación: **Control de internet**

TEE y codificación: **DocX n/a**

Análisis detallado del cuerpo del documento:

ⓘ Tabla de relaciones:

Plagio 0.21% Original 98.64% Citas 1.14%



ⓘ Gráfico de distribución:



ⓘ Principales fuentes de plagio: **2**

🔗 → **0.1%** ⓘ ⓘ ⓘ **122** 1. <https://www.ministeriodelgobierno.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/PLAN-NACIONAL-DE-SE->

🔗 → **0.1%** ⓘ ⓘ ⓘ **109** 2. <https://web-crawler.plagiarism-detector.com/get-doc.php?id=8UjN4W99TFnQ>

ⓘ Detalles de recursos procesados: **184 - Okay / 44 - Ha fallado**

ⓘ Notas importantes:

Wikipedia:	Libros de Google:	Servicios de escritura fantasma:	Anti-trampa:
			
[no detectado]	[no detectado]	[no detectado]	[no detectado]

ⓘ Informe anti trampas de UACE:

1. Estado: Analizador **Encendido** Normalizador **Encendido** similitud de caracteres establecida en **100%**
2. Porcentaje de contaminación UniCode detectado: **0%** con límite de: **15%**
3. Documento no normalizado: porcentaje no alcanzado **10%**
4. Todos los símbolos sospechosos se marcarán en color violeta **0/0/0**
5. Símbolos invisibles encontrados: **0**

Recomendación de evaluación:

No se requiere ninguna acción especial. El documento está bien.

Estadísticas del alfabeto y análisis de símbolos:

ⓘ Referencias activas (URL extraídas del documento):

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Yo, STEVEN JAVIER MARQUEZ MAYORGA, portador de la cédula de identidad N.º 0953674397, certifico que el trabajo titulado: “PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA LA PREVENCIÓN Y RESPUESTA DE ROBOS EN EL PERSONAL DE SEGURIDAD DE PLAZA LAGOS HARBOR II” ha sido elaborado de mi autoría, constituyendo un trabajo original e inédito, desarrollado con responsabilidad académica y ética profesional. Asimismo, declaro que toda la información, citas bibliográficas, referencias y aportes de otros autores han sido debidamente reconocidos conforme a las normas académicas correspondientes.

De igual manera, manifiesto que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de otro título académico ni publicado total o parcialmente en ninguna otra institución.

Para constancia de lo expuesto, firmo el presente certificado en la ciudad de Daule, junio del 2026.



.....
STEVEN JAVIER MARQUEZ MAYORGA

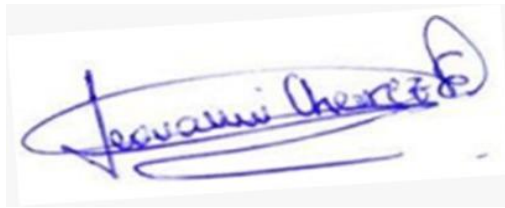
C.I. 0953674397

ORCID: 0009-0007-8695-724X

CERTIFICADO DEL TUTOR

El suscrito certifica que la Tesina realizada como requisito previo a la obtención del título de TÉCNICO EN SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, cuyo tema es: “PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA LA PREVENCIÓN Y RESPUESTA DE ROBOS EN EL PERSONAL DE SEGURIDAD DE PLAZA LAGOS HARBOR II”, de autoría del estudiante STEVEN JAVIER MARQUEZ MAYORGA ha sido revisado en todos sus componentes.

Daule, junio del 2026



.....
Ing. Giovanni Daniel Cherez Escobar, MsC
Tutor Académico

CERTIFICACIÓN DE REVISORES

Los suscritos certificamos que la Tesina realizada como requisito previo a la obtención del título de TÉCNICO EN SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES cuyo tema es: “PROPUESTA DE UN PLAN DE CONTINGENCIA PARA LA PREVENCIÓN Y RESPUESTA DE ROBOS EN EL PERSONAL DE SEGURIDAD DE PLAZA LAGOS HARBOR II”, de autoría del estudiante STEVEN JAVIER MARQUEZ MAYORGA, ha sido revisado en todos sus componentes, bajos los parámetros establecidos por los formatos del INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO REY DAVID, cuya calificación es la siguiente:

Daule, junio del 2026.

Calificación de docente corrector: 5/6 (cinco sobre seis puntos)



.....
Ing. Alejandro Rugel Campos

Docente Corrector

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	9
AGRADECIMIENTOS	10
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	14
1. MARCO CONTEXTUAL	14
1.1 Planteamiento del Problema	14
1.2 Preguntas de investigación	15
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4 Descripción del tipo de caso	16
1.4.1. Antecedentes históricos de la empresa u objeto de estudio	16
1.4.2. Ubicación	17
1.4.3. Limitaciones	17
1.5 Justificación	18
CAPÍTULO II	20
2. MARCO REFERENCIAL	20
2.1 Antecedentes de estudio	20
2.2 Bases teóricas y sustento del caso de estudio	22
2.2.1 Plan de Contingencia	22
2.2.2 Seguridad Privada	23
2.2.3 Riesgo Laboral	23
2.2.4 Protocolo de Actuación ante Emergencias	24
2.2.5 Perfil Operativo del Agente de Seguridad	24
2.2.6 Factores Psicosociales de Riesgo	24
2.2.7 Gestión del Riesgo	25
2.3 Glosario de términos	25
2.4 Marco legal	27
2.4.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)	27
2.4.2 Código del Trabajo del Ecuador	28
2.4.3 Decreto Ejecutivo N.º 255: Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (2024)	28

2.4.4 Ley Orgánica de Vigilancia y Seguridad Privada (2024).....	28
2.4.5 Acuerdo Ministerial MDT-2017-0082: Norma Técnica para la Implementación del Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales	28
CAPÍTULO III	30
3. METODOLOGÍA.....	30
3.1 Nivel de investigación	30
3.2 Diseño de Investigación:	30
3.3 Métodos de investigación	30
3.4 Herramientas de recolección	31
3.4.1 Instrumento 1: Encuesta estructurada.....	31
3.4.2 Instrumento 2: Entrevista estructurada	32
3.4.3 Instrumento 3: Ficha de observación de campo	32
3.5 Análisis de los resultados	33
3.5.1 Resultados de la encuesta	33
3.5.2 Bloque 1: Perfil del personal encuestado	33
3.5.3 Bloque 2: Conocimiento de protocolos actuales	35
3.5.4 Bloque 3: Percepción del riesgo	37
3.5.5 Bloque 4: Equipamiento y necesidades de capacitación	39
3.5.6 Resultados de la entrevista al supervisor.....	41
3.5.7 Bloque 1: Situación actual de la operación de seguridad	41
3.5.8 Bloque 2: Análisis de incidentes previos.....	42
3.5.9 Bloque 3: Necesidades operativas y elementos del plan	42
3.5.10 Resultados de la ficha de observación de campo	44
3.6 Análisis por dimensión	44
3.6.1 Factores de riesgo ambiental	44
3.6.2 Condiciones del equipamiento	44
3.6.3 Comportamiento operativo del personal	45
3.6.4 Situaciones de alerta	45
3.7 Triangulación de datos	46
3.7.1 Análisis de la triangulación	47
3.7.2 Primera convergencia: Ausencia de protocolo formal	47
3.7.3 Segunda convergencia: Zona de parqueos y riesgo subestimado.....	47
3.7.4 Tercera convergencia: Falencias en comunicación y equipamiento	47
3.7.5 Conclusión del diagnóstico.....	48

CAPÍTULO IV	49
4 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS POSIBLES.....	49
4.1 Alternativa 1: Diseño e implementación de un plan de contingencia formal documentado.....	49
4.2 Alternativa 2: Contratación de una empresa externa de consultoría en seguridad privada	49
4.3 Alternativa 3: Reforzamiento del modelo actual mediante socialización intensiva.	50
4.4 Justificación de la Alternativa principal (más factible de realizar)	51
4.5 Descripción de la propuesta.....	52
4.6 Presupuesto De Ejecución	53
4.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN — DIAGRAMA DE GANTT	55
4.8 CONCLUSIONES.....	56
4.9 RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXO 1. MATRICES OPERATIVAS DEL PLAN DE CONTINGENCIA	59
ANEXO 2. ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE FORSEMAX	63
ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE SEGURIDAD	66

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios, por dame la valentía y permitirme gozar de este proceso educativo y formador.

A mi familia y toda persona que creyó y tuvo la visión en mí, a mi pareja que me inspiro y fue pilar fundamental para la continuidad de mi desarrollo académico.

A los colegas compañeros de los cuales pude aprender ya los docentes del ISTRED, excelentes profesionales y lideres capaces de hacer grandes cosas.

STEVEN JAVIER MARQUEZ MAYORGA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a mi señor Jesucristo. Gracias padre amado por permitirme cumplir mis objetivos académicos, por sostenerme en los momentos de dificultad y mantenerme en pie a pesar de las circunstancias.

Agradezco a mi familia, padres, hermanos, y a mi pareja que vivió de cerca mi desarrollo académico y comprende más que nadie el esfuerzo cometido para llegar hasta aquí.

Agradezco a los docentes del ISTRED y a todas las personas involucradas en este aprendizaje académico, gracias por siempre tener la predisposición de enseñar y ese valor agregado que caracteriza a cada uno de los docentes que pude conocer.

STEVEN JAVIER MARQUEZ MAYORGA

RESUMEN

La siguiente tesina propone un plan de contingencia para la prevención y respuesta ante robos dirigidos al personal de seguridad de Plaza Lagos Town Center, con énfasis en la etapa Harbor II, proyectada para inaugurarse a mediados de 2026. El estudio surge ante la ausencia de protocolos formales en el servicio de vigilancia privada del complejo, donde los procedimientos se transmiten verbalmente y dependen del criterio individual de cada agente, en mi calidad de autor valido esta información al ser parte del equipo de seguridad en mi rol como guardia. La investigación adopta un enfoque mixto, descriptivo-propositivo, aplicando tres instrumentos: encuesta a 25 agentes operativos, entrevista al supervisor de seguridad y ficha de observación de campo. Los resultados evidenciaron que el 84% del personal aprendió los procedimientos de forma verbal, que la zona de parqueos concentra la mayor vulnerabilidad y que el 96% respalda la implementación de un plan formal.

La propuesta establece cuatro protocolos de respuesta, un sistema de comunicación estandarizado, roles por puesto y siete módulos de capacitación, con un cronograma de seis meses. La distribución de responsabilidades asigna a Plaza Lagos el rol de contratante que fija estándares mínimos, mientras Forsemex asume la capacitación del personal como empleador, en conformidad con el Decreto Ejecutivo 255 (2024) y el Código del Trabajo del Ecuador.

Palabras clave: Plan de Contingencia, Seguridad Privada, Prevención de Riesgos Laborales, Protocolos de Respuesta, Plaza Lagos Harbor II.

ABSTRACT

This thesis proposes a contingency plan for the prevention of and response to robberies targeting the security personnel at Plaza Lagos Town Center, specifically focusing on the Harbor II phase, which is scheduled to open in mid-2026. The study was prompted by the lack of formal protocols within the complex's private security service, where procedures are currently conveyed verbally and rely on the individual judgment of each agent—a situation I can personally attest to as a member of the security team. The research employs a mixed, descriptive-propositive approach using three instruments: a survey of 25 operational agents, an interview with the security supervisor, and a field observation log. The results revealed that 84% of the staff learned procedures verbally, the parking area presents the highest vulnerability, and 96% support the implementation of a formal plan.

The proposal outlines four response protocols, a standardized communication system, role-specific responsibilities, and seven training modules, all within a six-month implementation schedule. Regarding the distribution of responsibilities, Plaza Lagos acts as the contracting party that sets minimum standards, while Forsemex—as the employer—assumes responsibility for staff training, in compliance with Executive Decree 255 (2024) and the Ecuadorian Labor Code.

Keywords: Contingency Plan, Private Security, Occupational Risk Prevention, Response Protocols, Plaza Lagos Harbor II.

INTRODUCCIÓN

Nuestro país ha cambiado, y con eso la seguridad privada dejó de ser un simple complemento. Hoy es una necesidad urgente en cualquier espacio que junte personas y dinero. Antes el guardia cumplía sobre todo una función disuasiva; ahora enfrenta modalidades delictivas más agresivas y organizadas, muchas veces sin las herramientas formales para responder. Plaza Lagos Town Center, ubicado en el kilómetro 6.5 de la vía a la Puntilla, cantón Samborondón, provincia del Guayas, refleja bien ese cambio. Desde su apertura, se consolidó como uno de los complejos comerciales y corporativos más exclusivos del país: recibe entre mil y dos mil personas al día entre semana, cifra que sube de tres mil los fines de semana. Adentro hay bancos, joyerías, boutiques de lujo, restaurantes y oficinas corporativas, es decir, una concentración de actividad económica que termina atrayendo también a la delincuencia. El 29 de marzo de 2023 ocurrió un sicariato dentro de las instalaciones, y ese hecho dejó claro algo que no se debe omitir: el modelo de seguridad de ese momento no estaba preparado para lo que venía.

La nueva etapa Harbor II, prevista para inaugurarse a mediados de 2026, amplía considerablemente la infraestructura del complejo. Sus áreas de parqueo ya han sido escenario de robos menores ocurridos precisamente en los momentos de menor movimiento, cuando un solo agente cubre todo el espacio y actúa según su criterio personal porque no existe ningún protocolo escrito que le indique qué hacer. Ese es el problema central de este trabajo. Un agente que improvisa no es un agente protegido. Y un complejo que depende de la experiencia individual de sus guardias, sin documentar ni estandarizar sus procedimientos, es un complejo vulnerable. Desde la perspectiva de la Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales, el guardia es un trabajador con derechos, y la ausencia de protocolos formales es también una falla en su protección laboral.

Esta investigación presenta una propuesta de plan de contingencia para la prevención y respuesta ante robos en Plaza Lagos Harbor II, organizada en cuatro capítulos. El primer capítulo establece el contexto del problema, sus objetivos y justificación. El segundo capítulo desarrolla el sustento teórico y legal. El tercer capítulo describe cómo se recopiló y analizó la información. El cuarto capítulo presenta la propuesta concreta con protocolos, requerimientos de capacitación y cronograma de implementación.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONTEXTUAL

1.1 Planteamiento del Problema

Plaza Lagos Town Center no es un centro comercial ordinario. Su ubicación en el kilómetro 6.5 de la vía a la Puntilla, en Samborondón, su perfil de visitantes y la combinación de negocios financieros, comerciales y corporativos que alberga lo posicionan como uno de los complejos más exclusivos del Ecuador. La llegada de Harbor II, su nueva etapa prevista para mediados de 2026, amplía ese escenario con cientos de nuevos espacios de parqueo destinados a clientes y visitantes, sumando complejidad a una operación que ya presentaba vacíos importantes en materia de seguridad. El problema no es la ausencia de guardias. El problema es que esos guardias no tienen un plan escrito que les diga qué hacer cuando algo sale mal. En las zonas de parqueo del complejo se han producido robos de pertenencias en vehículos, y un patrón se repite: ocurren los domingos en la mañana, cuando el movimiento es bajo, la guardia se reduce a un solo agente móvil haciendo rondas en una camioneta, y nadie espera que algo pase precisamente porque todo parece tranquilo.

Cuando estos incidentes ocurren, el agente actúa conforme a su intuición. Sabe que debe retener al sospechoso si hay certeza del hecho, avisar a la central de monitoreo, contactar al supervisor y esperar a la policía. Pero ese conocimiento no está escrito en ningún lado fue transmitido de boca en boca, de turno en turno. Eso significa que, si mañana entra un agente nuevo, nadie le entrega un documento. Aprende observando, o no aprende. Desde la Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales, eso representa una brecha. El guardia es un trabajador, y como tal tiene derecho a conocer los riesgos de su puesto y a contar con procedimientos claros para enfrentarlos. La confrontación con un delincuente, el estrés de una situación de robo en curso, la presión de tomar decisiones en segundos, todo eso representa un riesgo laboral real que no está siendo gestionado formalmente. Un procedimiento que no está escrito no puede auditarse, no puede mejorarse y no protege a nadie cuando las cosas se complican. Esa brecha es la que esta investigación busca cerrar, proponiendo un plan de contingencia que convierta lo que hoy es costumbre informal en un instrumento técnico, documentado y replicable.

1.2 Preguntas de investigación

Pregunta general: ¿De qué manera un plan de contingencia formal contribuye a proteger la integridad física del personal de seguridad de Plaza Lagos Harbor II ante situaciones de robo?

Preguntas específicas:

- ¿Qué factores de riesgo laboral y qué tipos de amenazas delictivas del entorno de la vía a la Puntilla exponen al personal de seguridad de Harbor II a situaciones de vulnerabilidad?
- ¿Qué protocolos de prevención y respuesta hacen falta para que el personal de seguridad actúe de manera uniforme, coordinada y segura ante un evento de robo?
- ¿Qué nivel de capacitación, qué perfil debe tener el agente y qué condiciones de trabajo son necesarias para que el personal de Harbor II pueda enfrentar un robo sin comprometer su integridad física?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan de contingencia para la prevención y respuesta ante robos dirigidos al personal de seguridad de Plaza Lagos Harbor II, protegiendo la integridad física de los agentes y estableciendo protocolos de actuación bajo un enfoque de prevención de riesgos laborales.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores de riesgo laboral a los que está expuesto el personal de seguridad de Harbor II, analizando las amenazas delictivas presentes en el entorno de la vía a la Puntilla, Samborondón.
- Proponer protocolos de prevención y respuesta ante robos que definan con claridad los procedimientos de actuación, comunicación y contención que debe seguir el personal de seguridad.
- Definir requerimientos mínimos del personal de Harbor II mediante la identificación de perfiles operativos, competencias técnicas y condiciones de trabajo adecuadas, para el fortalecimiento y capacidad de respuesta ante eventos de robo salvaguardando la integridad de los agentes.

1.4 Descripción del tipo de caso

Este estudio es un caso de investigación aplicado. Se centra en la realidad operativa del servicio de seguridad privada de Plaza Lagos Town Center, puntualmente en la etapa Harbor II, ubicada en el kilómetro 6.5 de la vía a la Puntilla, cantón Samborondón, provincia del Guayas. Es un complejo comercial de alto perfil, con antecedentes documentados de incidentes delictivos, que además está por inaugurar una nueva etapa. Ese contexto es justamente lo que justifica diseñar una propuesta técnica que formalice los procedimientos de prevención y respuesta ante robos, protegiendo al personal de seguridad y garantizando que el complejo siga operando con normalidad.

1.4.1. Antecedentes históricos de la empresa u objeto de estudio

Plaza Lagos Town Center abrió sus puertas en el año 2010 en el kilómetro 6.5 de la vía a la Puntilla, en el cantón Samborondón, provincia del Guayas. Desde el primer día se diferenció de otros centros comerciales por una razón simple: no tiene cubierta. Su diseño arquitectónico abierto, pensado para integrarse con el paisaje del río Babahoyo, creó un ambiente distinto al de los malls tradicionales, y eso atrajo a un perfil de visitante específico, empresarios, diplomáticos, figuras públicas, que convirtió al complejo en un referente de exclusividad en la región. El complejo funciona en dos fases. La primera reúne cuatro edificios donde el visitante encuentra restaurantes, cafeterías, una farmacia, sucursales de Produbanco y Banco Guayaquil con cajeros automáticos, un Hipermarket, una galería de arte, un spa y una compañía de seguros. La segunda fase suma cinco edificios más con una oferta aún más variada: gastronomía diversa, una joyería, una tienda de muebles, un salón de belleza, boutiques de lujo, cajeros automáticos de los bancos: Pichincha, Machala, Bolivariano, Pacífico y tiendas de ropa. En ambas fases, cada edificio tiene dos pisos destinados a oficinas corporativas, lo que refuerza el carácter mixto y el alto perfil económico del complejo.

En términos de flujo, Plaza Lagos recibe entre mil y dos mil personas al día de lunes a miércoles. Esa cifra sube a entre tres mil y tres mil quinientas los fines de semana, con los jueves, viernes y sábados nocturnos como los momentos de mayor concentración, cuando los parqueos colapsan y la demanda operativa alcanza su punto más alto. La seguridad del complejo está en manos de Forsemex, empresa de seguridad guayaquileña fundada en el año 2002 con amplia trayectoria en urbanizaciones y complejos de alto perfil en Samborondón. Con más de 35 agentes en nómina distribuidos en turnos

rotativos, Forsemex lleva años operando en Plaza Lagos. El problema no es la cantidad de personal ni su experiencia, el problema es que toda esa experiencia vive en la memoria de los agentes, no en un documento. Los procedimientos se transmiten verbalmente, de guardia a guardia, sin registro formal ni protocolo escrito.

Esa realidad quedó expuesta de la peor manera el 29 de marzo de 2023, cuando ocurrió un hecho de sicariato dentro de las instalaciones. Fue una señal de alerta que no podía ignorarse: los mecanismos de seguridad pasiva y los acuerdos informales habían dejado de ser suficientes frente a las nuevas formas de violencia que afectan a la zona. Después de ese evento, continuaron registrándose robos menores en las zonas de parqueo, principalmente los domingos en la mañana, cuando hay un solo agente cubriendo todo el espacio y la operación aparenta estar tranquila. Harbor II llega en ese contexto. Su inauguración prevista para mediados de 2026 agrega entre 300 y 400 nuevos espacios de parqueo a una operación que todavía no ha resuelto el problema de fondo: la ausencia de un plan de contingencia formal que proteja tanto a los visitantes como al personal que trabaja ahí todos los días.

1.4.2. Ubicación

Plaza Lagos Town Center se encuentra en el kilómetro 6.5 de la vía a la Puntilla, cantón Samborondón, provincia del Guayas, Ecuador. Para efectos de esta investigación, el análisis se concentra específicamente en su infraestructura física, accesos peatonales, entradas vehiculares públicas y subterráneas privadas, lobbies y áreas comunes.

1.4.3. Limitaciones

- **Temporal:** Este trabajo se desarrolla en un momento de transición para Plaza Lagos Town Center. La inauguración de Harbor II, prevista para mediados de 2026, amplía significativamente la operación del complejo. Al no estar aún en funcionamiento esta nueva etapa, parte del análisis se apoya en datos históricos del complejo existente y en proyecciones basadas en su comportamiento operativo actual, sin contar todavía con registros propios de la nueva infraestructura.
- **Acceso a la Información:** Por tratarse de un complejo privado de alto perfil, la información interna sobre incidentes de seguridad, reportes operativos y estadísticas delictivas está sujeta a restricciones de confidencialidad. Esta limitación se supera gracias a que el autor se desempeña como agente de seguridad activo en Plaza Lagos, lo que permite fundamentar el análisis en observación

directa de campo, entrevistas a personal operativo y supervisores, y fuentes de acceso público sobre el entorno delictivo de la zona.

- **Dinámica Delictiva Variable:** El plan de contingencia propuesto responde a los patrones delictivos registrados en Plaza Lagos y su entorno hasta el año 2026. Sin embargo, la delincuencia es un fenómeno que evoluciona constantemente, por lo que los protocolos diseñados deberán revisarse y actualizarse de manera periódica para mantener su efectividad frente a nuevas modalidades o vectores de amenaza que puedan surgir en el área de Samborondón y la vía a la Puntilla.

1.5 Justificación

La investigación se justifica desde tres ámbitos técnicos fundamentales:

1.5.1 Justificación desde la Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales:

Un guardia de seguridad no es solo una figura disuasiva. Es un trabajador que cada día enfrenta situaciones que van desde un conflicto entre clientes hasta un robo en curso en el parqueo, y lo hace sin un documento que le diga exactamente qué hacer. En Plaza Lagos, esos procedimientos existen en la memoria de los agentes más antiguos, no en un protocolo escrito. Eso es un problema laboral concreto: el agente toma decisiones bajo presión sin respaldo formal, asumiendo riesgos que no están siendo gestionados por la organización. Esta investigación se justifica porque un trabajador expuesto a confrontación física, estrés operativo y situaciones de violencia merece algo más que la experiencia acumulada de sus compañeros. Merece un protocolo claro, condiciones de trabajo definidas y un perfil operativo que le permita responder sin improvisar.

1.5.2 Justificación Social:

Plaza Lagos no es un espacio pequeño ni tranquilo. Entre semana recibe hasta dos mil personas al día. Los fines de semana esa cifra supera las tres mil. En ese mismo espacio conviven bancos, joyerías, familias, ejecutivos y turistas. Cuando ocurre un robo, el riesgo no lo corre solo el guardia, lo corre cualquier persona que esté ahí en ese momento. El sicariato del 29 de marzo de 2023 y los robos posteriores en los parqueos demostraron que la informalidad en los procedimientos de seguridad tiene consecuencias reales para la comunidad que frecuenta el complejo. Esta investigación se justifica socialmente porque un plan de contingencia bien diseñado protege a todos, no solo al personal de seguridad.

1.5.3 Justificación Institucional y Comercial:

Plaza Lagos ha construido durante más de una década una reputación de exclusividad. Esa reputación es también su principal activo comercial. Las marcas internacionales, los bancos y los inversores que operan ahí lo hacen confiando en que el entorno es seguro y está profesionalmente gestionado. Inaugurar Harbor II sin un plan de contingencia documentado es un riesgo institucional que va más allá de lo operativo, expone al complejo a daños reputacionales, pérdidas económicas y eventuales responsabilidades legales. Esta investigación se justifica institucionalmente porque propone un instrumento técnico que convierte la gestión de la seguridad en algo auditable, replicable y demostrable ante cualquier inversor, arrendatario o autoridad.

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo establece el sustento teórico, normativo y conceptual que fundamenta la propuesta de un plan de contingencia para la prevención y respuesta ante robos en el personal de seguridad de Plaza Lagos Harbor II. A través de la revisión de antecedentes de estudio, bases teóricas, glosario de términos y marco legal vigente en Ecuador, se construye el andamiaje académico que respalda cada decisión metodológica y operativa desarrollada en los capítulos siguientes.

2.1 Antecedentes de estudio

Este apartado recoge investigaciones y documentos previos relacionados con los ejes temáticos centrales de esta tesina: la seguridad privada, la prevención de riesgos laborales en personal de vigilancia y el diseño de planes de contingencia en espacios comerciales. La revisión de estos antecedentes permite contextualizar la propuesta dentro del estado actual del conocimiento en el área, identificar los vacíos que esta investigación busca llenar y demostrar que el problema planteado ha sido reconocido y estudiado desde distintas perspectivas académicas e institucionales.

- **Programa de Capacitación para Guardias de Vigilancia y Seguridad Privada del Ministerio del Interior de la República Ecuador.**

En el año 2015, el Ministerio del Interior del Ecuador, junto al Instituto Tecnológico Superior Policía Nacional, publicó el Programa de Capacitación para los Guardias de Vigilancia y Seguridad Privada. El documento nació de una necesidad concreta: las empresas de seguridad del país operaban con criterios distintos, sin una base común que estandarizara cómo debía formarse y actuar un agente. La propuesta buscó unificar ese estándar a nivel nacional, con especial atención a los contextos urbanos y comerciales donde los riesgos son más complejos. Una de las conclusiones más relevantes del programa fue que un sistema de seguridad se vuelve vulnerable cuando no lleva registros. Sin bitácoras, sin datos del entorno, sin conductas estandarizadas ante situaciones sospechosas, la prevención del robo queda librada al olfato de cada agente.

El documento también fue claro en algo importante: el personal de seguridad privada no reemplaza a la policía. Su rol es alertar, registrar y apoyar, no intervenir de

forma autónoma cuando eso puede costar vidas o comprometer procesos legales (Ministerio del Interior & ITSPN, 2015, pp. 12-15). Para esta tesina, ese principio es fundamental. El plan de contingencia que se propone para Plaza Lagos no puede diseñarse al margen de la normativa del Estado ecuatoriano. Los criterios del programa nacional sobre levantamiento de información, reporte de anomalías y límites de actuación del agente privado son la base sobre la que se construirán los protocolos del Capítulo IV.

- **Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica**

En el año 2019, el Ministerio del Interior presentó el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica, un documento de política pública con proyección hasta 2030. Su premisa de partida fue que la seguridad no puede ser responsabilidad exclusiva del Estado, requiere la participación activa del sector privado, la academia y la propia comunidad. Esa visión de corresponsabilidad es lo que el plan denomina gobernanza participativa, y representa un cambio de enfoque respecto a modelos anteriores que concentraban toda la acción en la fuerza pública. Entre sus hallazgos más importantes, el plan reconoció que los delitos contra la propiedad, robos a personas, a negocios, en espacios de alta concurrencia no podían contenerse si cada actor actuaba por su cuenta (Ministerio del Interior, 2019, p. 34). También identificó algo menos evidente pero igual de importante: el miedo al delito, aunque no haya ocurrido ningún incidente, afecta directamente cómo funciona un espacio comercial. Cuando los visitantes perciben inseguridad, el negocio lo siente (Ministerio del Interior, 2019, p. 47).

Ese diagnóstico conecta directamente con la realidad de Plaza Lagos. Un complejo que depende de su reputación de exclusividad y seguridad no puede darse el lujo de que sus visitantes sientan que algo puede pasar en cualquier momento. El plan nacional provee el marco político que justifica por qué una propuesta local como la de esta tesina es coherente con la estrategia de seguridad del país.

- **Jornadas de trabajo y su impacto en la percepción de los factores psicosociales de riesgo en los trabajadores de vigilancia privada y seguridad física en la Empresa VISE Ecuador Cía. Ltda.**

Yember Rosado Cedeño presentó en el año 2024, como tesis de maestría en la Universidad de las Américas, un estudio sobre algo que pocas investigaciones en el sector de seguridad privada se habían preguntado antes: ¿cómo afectan las condiciones de trabajo al estado mental del guardia? Para responderlo, aplicó dos instrumentos de

medición a 248 agentes de seguridad de la Cia. VISE Ecuador durante el primer semestre de ese año (Rosado Cedeño, 2024, p. 2). Los resultados fueron contundentes. El factor de riesgo más presente fue la participación y supervisión, es decir, la falta de control del agente sobre su propio trabajo. Le siguieron el tiempo de trabajo, la autonomía y las demandas psicológicas. En conjunto, el estudio mostró que el personal de vigilancia privada en Ecuador opera en condiciones que afectan sistemáticamente su bienestar psicológico (Rosado Cedeño, 2024, p. 19).

El autor fue directo en sus conclusiones: un guardia que debe mantener la calma mientras lo agreden verbalmente o físicamente, sin poder reaccionar como cualquier persona lo haría, acumula una tensión que con el tiempo deteriora su capacidad de respuesta (Rosado Cedeño, 2024, p. 24). Esa conclusión es la que hace de este estudio un antecedente indispensable para esta tesina. Diseñar protocolos de respuesta ante robos asumiendo que el agente siempre está en condiciones óptimas es un error. Un plan de contingencia que no considera el estado real del trabajador que debe ejecutarlo es un plan que falla en el momento menos esperado. Los hallazgos de Rosado Cedeño fundamentan la necesidad de incluir en la propuesta disposiciones sobre rotación de puestos, gestión de turnos y condiciones de trabajo que mantengan al agente en capacidad real de responder (Rosado Cedeño, 2024, p. 27).

2.2 Bases teóricas y sustento del caso de estudio

Este apartado busca conectar la doctrina de la seguridad con lo que realmente viven los agentes de Forsemex en Plaza Lagos en el día a día. No es solo un repaso técnico de conceptos: se analizan las variables que definen cómo responde un guardia ante una crisis, desde la normativa de seguridad privada hasta el peso real del riesgo laboral y los factores psicosociales, sin dejar de lado la necesidad de un perfil de agente sustentado en protocolos de actuación claros. Cruzando esa realidad con una visión estratégica de gestión del riesgo se construye el marco conceptual que sostiene el diseño del plan de contingencia propuesto en este trabajo.

2.2.1 Plan de Contingencia

Toda organización enfrenta en algún momento algo que no estaba en el guion. Un robo, una emergencia, una falla operativa. La pregunta no es si va a ocurrir sino qué tan preparada está la organización cuando ocurra. Eso es exactamente lo que un plan de contingencia busca responder. La norma ISO 22301: 2019, que es la referencia

internacional en continuidad del negocio, describe este tipo de instrumento como aquel que define, como una organización responde y se recupera cuando algo interrumpe su funcionamiento normal, garantizando que las actividades críticas continúen dentro de parámetros aceptables. Por su parte, la EALDE (2025) añade que un buen plan de contingencia tiene objetivos concretos y medibles: proteger a las personas, reducir pérdidas económicas, mantener la operación y cuidar la reputación institucional. En Plaza Lagos, un plan de contingencia no es solo un documento administrativo. Es la diferencia entre un agente que sabe qué hacer cuando hay un robo en el parqueo y uno que improvisa en tiempo real.

2.2.2 Seguridad Privada

La seguridad privada es mucho más que tener guardias en la puerta. Es un sector regulado, con obligaciones concretas hacia el trabajador y hacia el cliente. La Ley Orgánica de Vigilancia y Seguridad Privada del Ecuador (2024) es explícita en ese punto: las empresas del sector deben garantizar al personal protección ante los riesgos laborales propios de su función, incluyendo el equipamiento necesario para hacerla con seguridad. Lo que ocurre en la práctica, sin embargo, es diferente. El crecimiento acelerado de la demanda de seguridad privada en Ecuador ha empujado a muchas empresas a bajar costos sacrificando condiciones laborales (Rosado Cedeño, 2024, p. 6). El resultado es personal con experiencia, pero sin formación estandarizada, operando en entornos de alto riesgo sin protocolos escritos. Forsemex en Plaza Lagos no es la excepción, es el reflejo de una tendencia que el sector necesita corregir.

2.2.3 Riesgo Laboral

Laborar como guardia de seguridad en un complejo comercial de alto perfil no es un trabajo de bajo riesgo. Cada turno implica exposición potencial a situaciones que pueden comprometer la integridad física y mental del agente. Eso tiene un nombre técnico: Riesgo Laboral. La OIT (2019) define la seguridad y salud en el trabajo como la disciplina orientada a prevenir daños al trabajador y mejorar sus condiciones laborales. El Decreto Ejecutivo 255 del Ecuador (2024) complementa esa visión desde el marco legal nacional, estableciendo que el empleador tiene la obligación de identificar y controlar los riesgos a los que expone a su personal. En el caso de los agentes de seguridad, esa obligación adquiere una dimensión particular: son trabajadores que deben mantener la calma y actuar con criterio incluso cuando alguien los agrede física o

verbalmente, lo que genera una carga psicológica acumulada que, si no se gestiona, deteriora su capacidad de respuesta (Camacho, Espinoza & Buri, 2023, pp. 57-74).

2.2.4 Protocolo de Actuación ante Emergencias

Un protocolo no es burocracia. Es la diferencia entre una respuesta coordinada y un caos de decisiones individuales cuando el tiempo apremia. La UNAM (2024) lo define de manera práctica: un protocolo establece cómo actuar ante situaciones específicas, en un lenguaje que cualquier persona pueda entender y aplicar. No sirve de nada un documento técnico que nadie entiende o que solo existe en papel. Para que funcione, debe practicarse, los simulacros no son opcionales, son la prueba de que el protocolo es real y no solo una intención escrita. El Ministerio del Interior del Ecuador e ITSPN (2015) agrega un criterio fundamental para el contexto de esta tesina: los protocolos del personal de seguridad privada deben priorizar la alerta a las autoridades y el apoyo logístico, nunca la intervención autónoma que ponga en riesgo al propio agente o comprometa un proceso legal (pp. 12-15). En Plaza Lagos, donde hoy cada guardia actúa según su criterio personal, ese principio no existe de forma documentada. Eso es lo que hay que cambiar.

2.2.5 Perfil Operativo del Agente de Seguridad

No cualquier persona puede ser guardia de seguridad en un entorno como Plaza Lagos. El puesto exige una combinación de habilidades que va mucho más allá de estar presente en un punto fijo. Cortes (2018, citado en Moya, 2023, pp. 5-8) identificó las competencias que debe tener un agente de seguridad privada: conocer cómo opera la delincuencia, saber prevenir antes de contener, manejar el estrés, comunicarse bien con el cliente y controlar emergencias. Es un perfil activo, no pasivo. Sin embargo, la realidad del sector ecuatoriano muestra que la mayoría del personal tiene experiencia acumulada pero no formación estandarizada, el 85.48% lleva tres años o más en el cargo sin que eso implique necesariamente una capacitación formal y documentada (Rosado Cedeño, 2024, p. 19). Esa brecha es precisamente lo que el plan de contingencia propuesto busca cerrar.

2.2.6 Factores Psicosociales de Riesgo

Hay riesgos que se ven y riesgos que no se ven. Los factores psicosociales pertenecen al segundo grupo, pero sus consecuencias son igual de reales. Moreno (2011, p. 8) los describe como condiciones del entorno organizacional que generan tensión y afectan la salud emocional, cognitiva y física del trabajador. En Ecuador, desde 2017, el Acuerdo Ministerial MDT-2017-0082 obliga a toda empresa con más de diez trabajadores

a implementar un programa de prevención de estos riesgos. Forsemex, con más de 35 agentes en nómina, está dentro de ese alcance. Los datos del sector son elocuentes. Rosado Cedeño (2024, p. 19) encontró que casi nueve de cada diez guardias evaluados presentaban riesgo en la variable de participación y supervisión, más de seis de cada diez en tiempo de trabajo, y casi la mitad en autonomía. Un agente que opera bajo esa carga psicosocial no está en condiciones óptimas para responder ante un robo. Por eso, cualquier plan de contingencia que ignore esta dimensión está incompleto.

2.2.7 Gestión del Riesgo

Identificar un riesgo no es suficiente. Hay que saber qué hacer con esa información. Ahí entra la gestión del riesgo. La ISO 31000:2018 define este proceso como el conjunto de actividades para identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos de una organización de forma sistemática y continua. No es un ejercicio puntual, es una práctica permanente que debe integrarse a todos los procesos operativos de la institución. Soler, Varela, Oñate y Naranjo (2018), señalan algo que resulta incómodo pero necesario reconocer: en América Latina, la gestión del riesgo ha sido históricamente ignorada por las organizaciones, que prefieren reaccionar ante los problemas en lugar de anticiparlos. Plaza Lagos no es la excepción. La ausencia de un plan de contingencia documentado no es un descuido menor, es la manifestación concreta de esa brecha entre la exposición real al riesgo y la inexistencia de mecanismos formales para gestionarlo. Esta tesina busca precisamente cerrar esa brecha.

2.3 Glosario de términos

- **Agente de seguridad:** Trabajador autorizado para vigilar y proteger personas, bienes e instalaciones en espacios públicos o privados. Su presencia busca prevenir y disuadir actos delictivos antes de que ocurran (Ministerio del Interior & ITSPN, 2015, p. 8).
- **Alerta temprana:** Capacidad de detectar una amenaza antes de que se concrete, activando los canales de comunicación y protocolos correspondientes. Depende directamente de la observación del agente y de que existan vías formales para reportar lo que ve (Ministerio del Interior, 2019, p. 34).
- **Condiciones de trabajo:** Todo aquello que rodea al trabajador en su puesto: el ambiente físico, la carga de trabajo, los horarios, las relaciones con sus superiores

y compañeros. Cuando esas condiciones son deficientes, la salud y el rendimiento del trabajador se ven afectados (D.E, N. °255).

- **Contingencia:** Situación imprevista que interrumpe el funcionamiento normal de una organización o pone en riesgo a las personas que la integran. Su gestión requiere procedimientos escritos que indiquen qué hacer cuando ocurre (Universidad Nacional de Cuyo, 2020).
- **Delincuencia organizada:** Forma de criminalidad en la que dos o más personas actúan de manera coordinada y sistemática para cometer delitos con fines económicos. En espacios comerciales de alta afluencia como Plaza Lagos, representa una de las amenazas más difíciles de anticipar (Ministerio del Interior, 2019, p. 12).
- **Equipamiento de protección personal:** Conjunto de elementos que el empleador debe proveer al trabajador para reducir su exposición al riesgo físico en el puesto. En seguridad privada incluye chalecos, dispositivos de comunicación y cualquier otro equipo que proteja al agente durante su servicio (Ministerio del Interior, 2024).
- **Estrés laboral:** Reacción del organismo cuando las exigencias del trabajo superan la capacidad del trabajador para hacerles frente. En guardias de seguridad, se asocia a turnos largos, exposición constante a situaciones de tensión y escaso control sobre las propias tareas (Moreno, 2011, p. 8).
- **Factores psicosociales de riesgo:** Condiciones del entorno laboral que afectan la salud mental, emocional y física del trabajador. En el sector de vigilancia privada, los más frecuentes son la falta de participación en decisiones, la presión del tiempo de trabajo y la baja autonomía en el puesto (Rosado Cedeño, 2024, p. 19).
- **Gestión del riesgo:** Proceso que permite a una organización identificar sus amenazas, medir su impacto y tomar decisiones para reducirlas. Es el fundamento sobre el que se construye cualquier plan de contingencia (ISO 31000, 2018).
- **Incidente de seguridad:** Hecho anómalo que altera el orden de un espacio, aunque no siempre genere daños inmediatos. Todo incidente es una señal de alerta que debe registrarse y atenderse con protocolos formales antes de que escale (Universidad Nacional de Cuyo, 2020).
- **Integridad física:** Derecho del trabajador a no sufrir daños en su cuerpo como consecuencia de su trabajo. Garantizar ese derecho es una obligación legal del empleador, no una opción (Ministerio del Interior, 2024).

- **Plan de contingencia:** Documento que establece de antemano cómo responderá una organización ante un evento que interrumpa su operación, definiendo responsabilidades, recursos y pasos a seguir para proteger al personal y mantener la continuidad del servicio (ISO 22301, 2019).
- **Protocolo de actuación:** Guía escrita que indica al personal qué hacer ante una emergencia específica, paso a paso, en un lenguaje claro. Su utilidad real depende de que sea practicado periódicamente mediante simulacros (UNAM, 2024).
- **Riesgo laboral:** Probabilidad de que un trabajador sufra algún daño físico, mental o social por las condiciones de su puesto. Identificarlo y controlarlo es responsabilidad del empleador (D.E. N.º 255).
- **Vulnerabilidad operativa:** Debilidad en los procesos o recursos de una organización que la hace más susceptible ante amenazas externas. En Plaza Lagos, la principal vulnerabilidad operativa es la inexistencia de protocolos escritos de respuesta ante robos (Ministerio del Interior & ITSPN, 2015, p. 15).

2.4 Marco legal

La investigación se fundamenta en el marco jurídico vigente de la República del Ecuador, el cual establece las obligaciones del Estado, los empleadores y el personal de seguridad privada en materia de prevención de riesgos laborales y seguridad ciudadana.

2.4.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)

Hay dos puntos en la Constitución que afectan directamente a este trabajo. El primero es el artículo 326, numeral 5: todo trabajador tiene derecho a desarrollar su labor en un ambiente que garantice su salud, integridad y seguridad. Eso no es una aspiración, es un derecho constitucional. Y un guardia que trabaja sin protocolos escritos, expuesto a robos sin saber con certeza qué hacer, está en un ambiente que no cumple ese estándar.

El segundo está en el artículo 389, que establece que el Estado debe proteger a las personas frente a eventos de origen antrópico mediante la prevención. Un robo en un espacio comercial de alta afluencia encaja perfectamente en esa categoría. La Constitución no solo ampara al trabajador, exige que existan instrumentos preventivos antes de que los incidentes ocurran.

2.4.2 Código del Trabajo del Ecuador

El artículo 410 del Código del Trabajo pone la responsabilidad donde corresponde: en el empleador. La norma establece que es obligación del empleador adoptar todas las medidas necesarias para proteger la vida y salud de sus trabajadores, proveyendo las instalaciones y los implementos necesarios para prevenir accidentes. Forsemex, como empleador del personal de seguridad de Plaza Lagos, está sujeta a esa obligación. No contar con un plan de contingencia documentado no es una decisión neutral, es un incumplimiento de lo que la ley exige.

2.4.3 Decreto Ejecutivo N.º 255: Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (2024)

Este decreto, emitido en mayo de 2024, modernizó el marco regulatorio de seguridad laboral en Ecuador. Entre sus definiciones más útiles para este trabajo está la de emergencia: cualquier evento imprevisto que pueda afectar la integridad de personas, bienes o el ambiente y que exija una respuesta inmediata y eficaz. Un robo en las instalaciones de Plaza Lagos cumple exactamente esa definición. El decreto refuerza además la obligación del empleador de anticiparse a esos eventos, no solo de reaccionar cuando ya ocurrieron.

2.4.4 Ley Orgánica de Vigilancia y Seguridad Privada (2024)

Esta ley define con precisión qué puede y qué no puede hacer un agente de seguridad privada cuando presencia o detecta una infracción. El artículo 26 es directo: el personal debe alertar de inmediato al ECU 911 y colaborar con las autoridades, sin reemplazar ni interferir con la función policial. Ese límite no es una restricción arbitraria, es una protección tanto para el agente como para el proceso legal posterior. Los protocolos que se propondrán en el Capítulo IV de esta tesina están diseñados dentro de ese marco, garantizando que ninguna acción del personal de Plaza Lagos exceda lo que la ley permite.

2.4.5 Acuerdo Ministerial MDT-2017-0082: Norma Técnica para la Implementación del Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales

Desde 2017, toda empresa ecuatoriana con más de diez trabajadores está obligada a implementar un programa de prevención de riesgos psicosociales. Forsemex tiene más de 35 agentes en Plaza Lagos, está dentro de ese alcance sin discusión. Sin embargo,

como evidenció Rosado Cedeño (2024, p. 12), muchas empresas del sector operan sin cumplir ese requisito. Esta tesina incorpora esa dimensión psicosocial como parte del plan de contingencia propuesto, no como un añadido opcional sino como una obligación legal que ya debería estar siendo atendida.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Nivel de investigación

Esta investigación es de nivel descriptivo - propositivo. Descriptivo porque caracteriza la situación actual de la gestión de seguridad en Plaza Lagos, identificando riesgos reales, condiciones del personal y brechas operativas. Propositivo porque no se detiene en el diagnóstico: construye a partir de él una propuesta concreta de plan de contingencia. Este nivel es el más adecuado porque no existe un plan previo que comparar ni variables que correlacionar. Lo que existe es una realidad operativa que necesita ser documentada y mejorada.

3.2 Diseño de Investigación:

El diseño es no experimental, de campo. No experimental porque no se manipuló ninguna variable ni se crearon condiciones artificiales: simplemente se observó y analizó la realidad tal como ocurre en el entorno de trabajo. De campo porque la información se recogió directamente donde sucede el fenómeno estudiado, es decir, en las instalaciones de Plaza Lagos Town Center, sobre todo en las zonas de acceso vehicular, parqueos y áreas operativas del personal de seguridad. Se suma un corte transversal, ya que la recolección de datos se hizo durante el primer semestre de 2026, justo antes de la inauguración de Harbor II. Ese momento no fue casual: permite tener el plan de contingencia listo antes de que la nueva infraestructura empiece a operar, para que esté disponible desde el primer día.

3.3 Métodos de investigación

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Esta decisión responde a la naturaleza compleja del objeto de estudio: por un lado, se necesitan datos numéricos para medir la magnitud del problema; Cuántos agentes conocen los protocolos, qué porcentaje se siente preparado, cuáles son las zonas de mayor riesgo percibido. Por otro lado, se necesitan percepciones, experiencias y observaciones directas que los números solos no pueden capturar; Cómo describe el agente su vulnerabilidad en el puesto, qué ocurrió en situaciones reales de riesgo, qué condiciones físicas y operativas afectan su desempeño diario.

El enfoque cuantitativo se desarrolló mediante una encuesta estructurada aplicada al personal operativo. El componente cualitativo se desarrolló a través de una entrevista en profundidad al supervisor de seguridad y una ficha de observación de campo elaborada por el autor en su condición de agente activo en el proyecto. La combinación de estos tres instrumentos permitió obtener una visión integral del problema desde tres perspectivas distintas: la del personal operativo, la de la jefatura y la del investigador como observador participante.

3.4 Herramientas de recolección

- **Población:** La población está conformada por la totalidad del personal de seguridad de Forsemex que presta servicios en Plaza Lagos Town Center, incluyendo agentes operativos y supervisores. Al momento de la investigación la nómina activa oscilaba entre 35 y 40 trabajadores distribuidos en turnos rotativos de doce horas, cubriendo las 24 horas del día los siete días de la semana.
- **Muestra:** Se trabajó con una muestra de 25 agentes operativos, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando como criterios de inclusión estar activo en el proyecto al momento de la aplicación del instrumento y contar con disponibilidad para responder durante su turno de trabajo. Los 25 participantes representan aproximadamente el 65% de la población total. Para una investigación propositiva con este tipo de muestreo, este porcentaje provee información suficiente para identificar patrones y tendencias que sustenten la propuesta, especialmente considerando que los resultados mostraron consistencia y convergencia entre sí.

La diferencia entre la muestra obtenida y la población total responde a factores operativos propios del servicio de seguridad: turnos rotativos, disponibilidad limitada durante el horario de trabajo y acceso al formulario digital en momentos de cobertura activa.

3.4.1 Instrumento 1: Encuesta estructurada

Se diseñó un cuestionario de 12 preguntas cerradas distribuidas en cuatro bloques temáticos; Datos generales del personal, Conocimiento de protocolos actuales, Percepción del riesgo ante robos, Necesidades de capacitación y condiciones de trabajo.

La encuesta fue aplicada de forma anónima a través de Google Forms con el fin de garantizar la veracidad de las respuestas y eliminar el sesgo generado por la identificación del participante. El período de respuesta fue de 48 horas, durante las cuales el formulario fue distribuido mediante el grupo de comunicación interna del equipo de seguridad de Plaza Lagos. La decisión de aplicar el instrumento de forma anónima responde a un criterio metodológico deliberado: preguntas sobre percepción de riesgo, nivel de preparación y conocimiento de protocolos tienden a generar respuestas sesgadas cuando el personal siente que sus respuestas pueden ser identificadas por su empleador. El anonimato garantiza que los datos reflejen la realidad operativa y no la imagen que el personal desea proyectar.

3.4.2 Instrumento 2: Entrevista estructurada

Se aplicó una entrevista de 8 preguntas abiertas al supervisor de seguridad de Plaza Lagos, con una duración aproximada de 20 minutos. Las preguntas se organizaron en tres bloques temáticos; Situación actual de la operación de seguridad, Análisis de incidentes previos registrados en el complejo, Necesidades operativas del personal para mejorar la respuesta ante eventos de robo.

La entrevista fue registrada y analizada para identificar patrones, criterios operativos y elementos indispensables para el diseño del plan de contingencia propuesto en el Capítulo IV. La elección del supervisor como informante clave responde a su posición estratégica dentro de la operación: tiene visión tanto del desempeño del personal operativo como de las exigencias del cliente institucional, lo que le permite identificar brechas que desde el nivel operativo no siempre son visibles.

3.4.3 Instrumento 3: Ficha de observación de campo

El autor, en su condición de agente de seguridad activo en Plaza Lagos, elaboró una ficha de observación estructurada durante tres días consecutivos de trabajo. La ficha registró cuatro dimensiones; Factores de riesgo ambiental, Condiciones del equipamiento disponible, Comportamiento operativo del personal, Situaciones de alerta identificadas durante el servicio.

Este instrumento proveyó información de primera mano imposible de obtener mediante fuentes secundarias o encuestas, dado que el observador participante tiene acceso directo a la dinámica interna del servicio en tiempo real.

3.5 Análisis de los resultados

Este análisis presenta y examina de forma sistemática los datos recolectados en el trabajo de campo, con el objetivo de transformar las respuestas cuantitativas de los agentes de Forsemex en un diagnóstico operativo real para Plaza Lagos. A través de la aplicación de encuestas a una muestra de 25 custodios en servicio activo, se analizan variables críticas divididas en cuatro bloques temáticos: el perfil de experiencia y rotación del personal, el nivel de conocimiento sobre las directrices vigentes, la percepción subjetiva frente al riesgo y, finalmente, las necesidades urgentes de equipamiento y capacitación. Más allá de un mero reporte estadístico, este análisis busca confrontar la confianza y las prácticas cotidianas de los trabajadores con la realidad de los incidentes en el complejo comercial. De este modo, se evidencian las brechas y vulnerabilidades actuales, construyendo el sustento empírico indispensable que justifica la creación de un plan de contingencia formal y estandarizado.

3.5.1 Resultados de la encuesta

La encuesta fue aplicada a 25 agentes operativos de Forsemex en Plaza Lagos Town Center durante el primer semestre de 2026. Los resultados se presentan por bloque temático.

3.5.2 Bloque 1: Perfil del personal encuestado

Los datos generales evidencian una plantilla con experiencia acumulada en el sector, pero con alta rotación específica en el proyecto.

Tabla 1. Años de experiencia como agente de seguridad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Más de 5 años	11	44%
1 a 3 años	7	28%
Menos de 1 año	4	16%
3 a 5 años	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

El 44% del personal cuenta con más de cinco años de experiencia en el sector. Sin embargo, al analizar el tiempo específico en Plaza Lagos el panorama cambia.

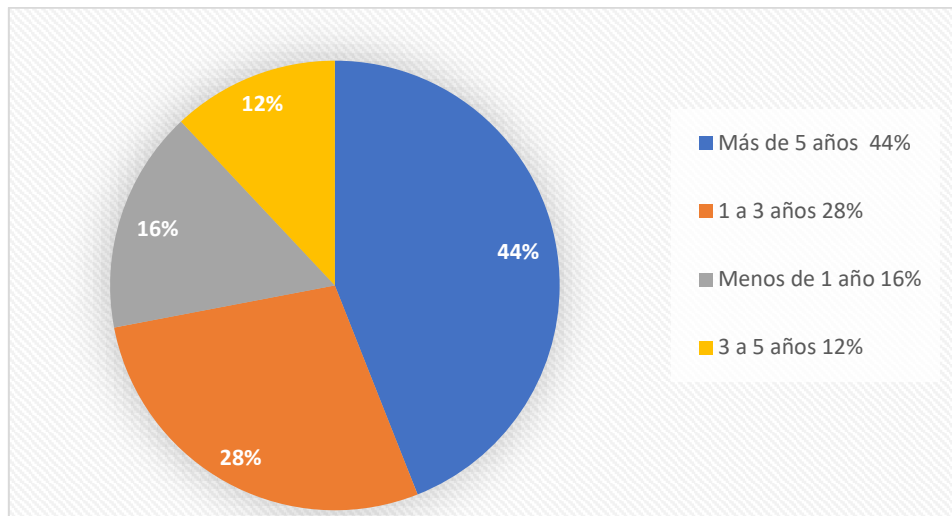
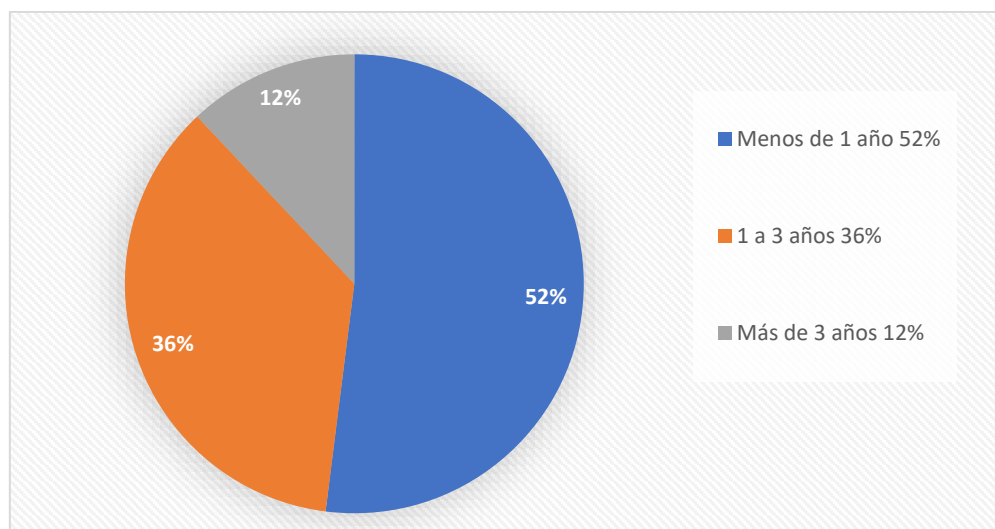


Tabla 2. Tiempo trabajando específicamente en Plaza Lagos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	13	52%
1 a 3 años	9	36%
Más de 3 años	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

El 52% lleva menos de un año en el proyecto, lo que evidencia alta rotación. Sin un protocolo escrito, el conocimiento específico del entorno se pierde cada vez que un agente sale del proyecto.



3.5.3 Bloque 2: Conocimiento de protocolos actuales

Tabla 3. Existencia de protocolo escrito ante robos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí existe y lo conozco	14	56%
No existe, actuamos por criterio propio	5	20%
Existe, pero no lo conozco bien	3	12%
No sé si existe	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

Aunque el 56% afirma conocer un protocolo, la pregunta siguiente revela la naturaleza real de ese conocimiento.

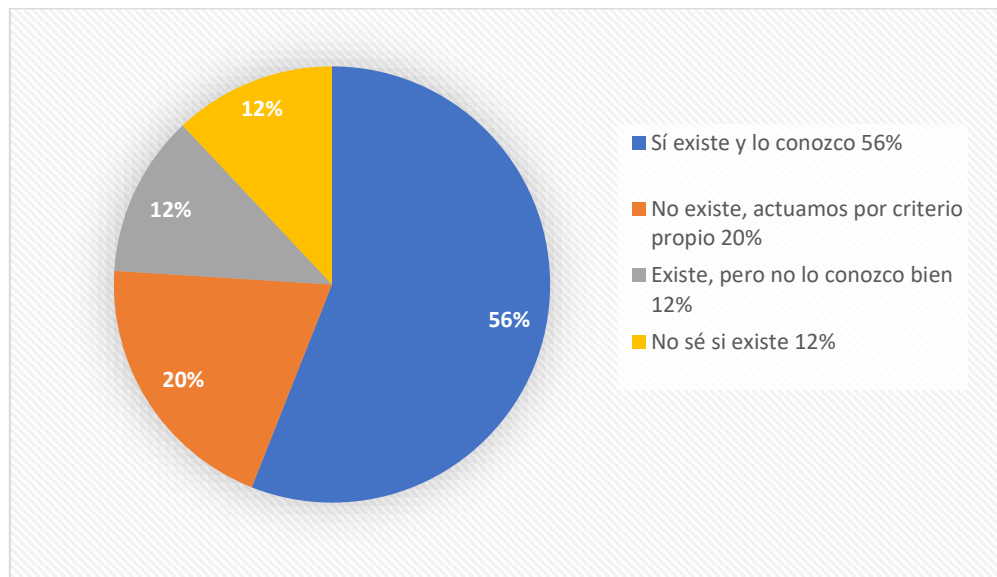


Tabla 4. Forma en que el personal adquirió el conocimiento operativo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Explicación verbal de compañeros o supervisor	14	56%
Experiencia personal	7	28%
Documento formal al ingresar	3	12%
No tiene claridad sobre qué hacer	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

El 84% aprendió de forma verbal o por criterio propio, confirmando que lo que el personal llama protocolo es una práctica oral, no un documento formal.

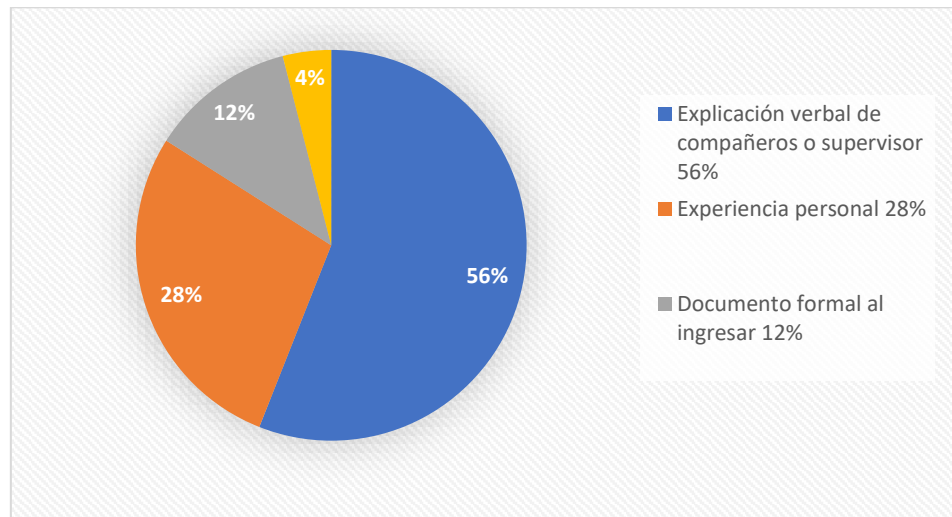
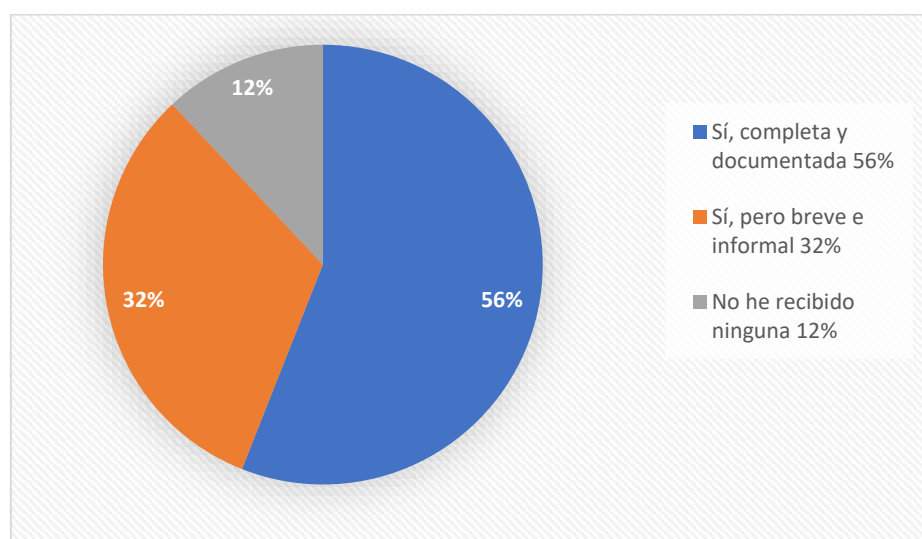


Tabla 5. Capacitación formal recibida ante robos en ejecución

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, completa y documentada	14	56%
Sí, pero breve e informal	8	32%
No he recibido ninguna	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

El 56% afirma capacitación completa, pero ese mismo grupo señaló haber aprendido verbalmente evidenciando una percepción subjetiva que no corresponde a un proceso formal y auditable.

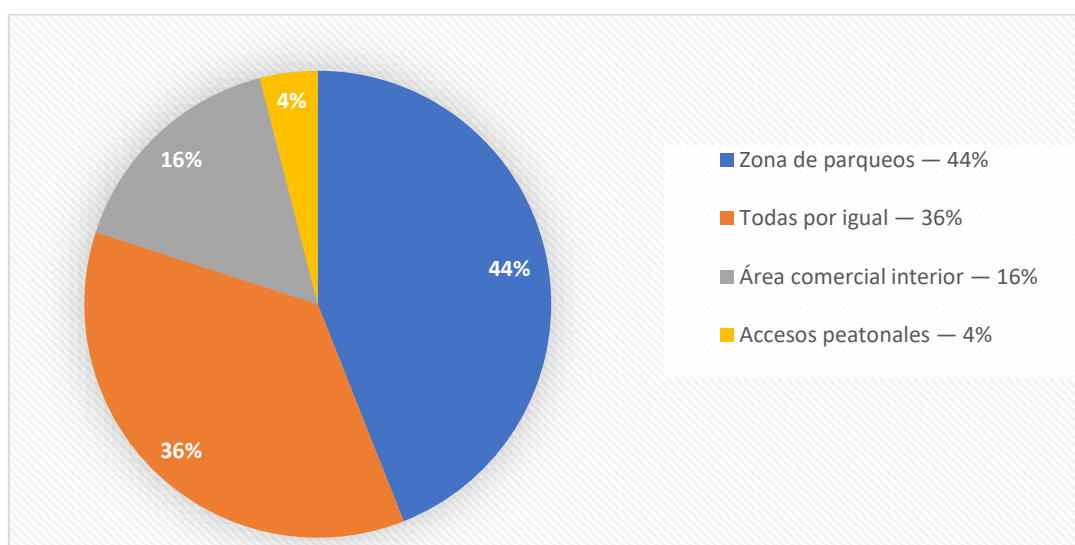


3.5.4 Bloque 3: Percepción del riesgo

Tabla 6. Zona de Plaza Lagos con mayor riesgo de robo percibido

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Zona de parqueos	11	44%
Todas por igual	9	36%
Área comercial interior	4	16%
Accesos peatonales	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.



La zona de parqueos concentra la mayor percepción de riesgo con el 44%, seguida por la totalidad del complejo con el 36%.

Tabla 7. Momento de mayor vulnerabilidad percibida

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Noches de jueves a sábado	12	48%
Mañanas entre semana	6	24%
No identifico un momento específico	5	20%
Domingos en horario de baja afluencia	2	8%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

Solo el 8% identificó los domingos como momento crítico, cuando el planteamiento del problema y la entrevista al supervisor coinciden en señalarlo como uno de los momentos de mayor exposición real.

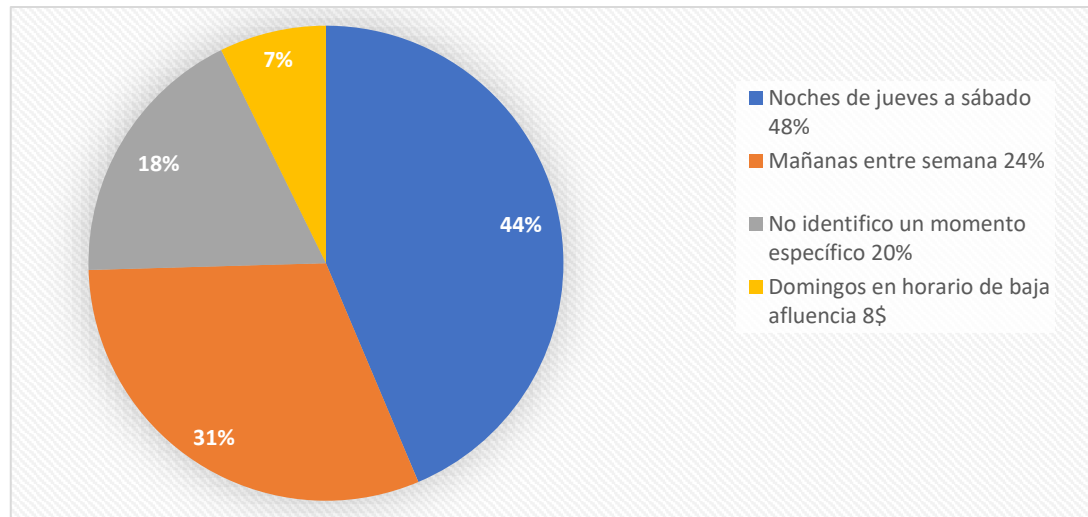


Tabla 8. Nivel de seguridad ante un robo en curso

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy seguro	20	80%
Medianamente seguro	4	16%
Poco seguro	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

El 80% se declara muy seguro. Este nivel de confianza subjetiva contrasta con la ausencia de protocolos formales, la confianza no sustituye la estandarización.

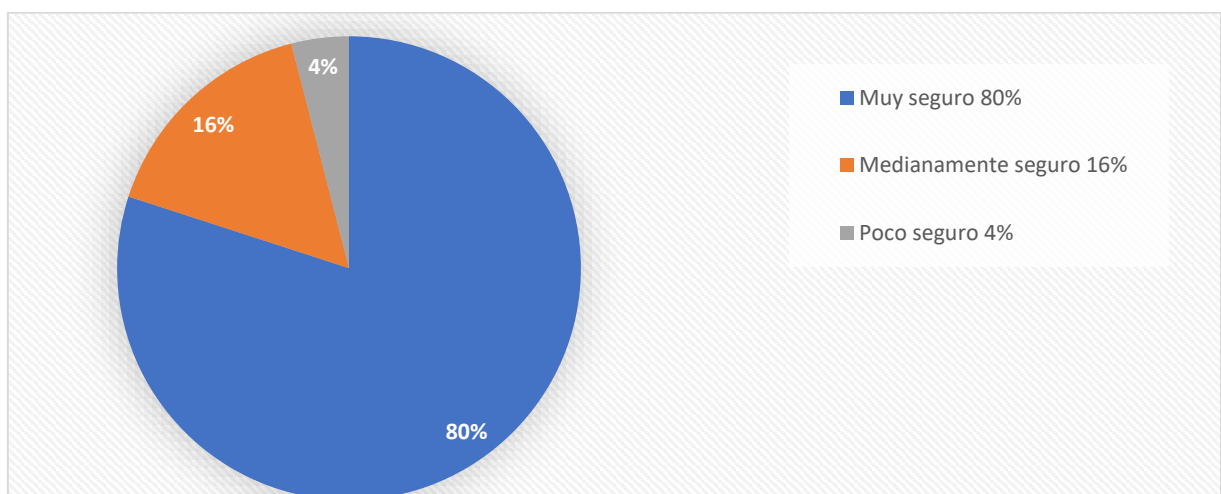
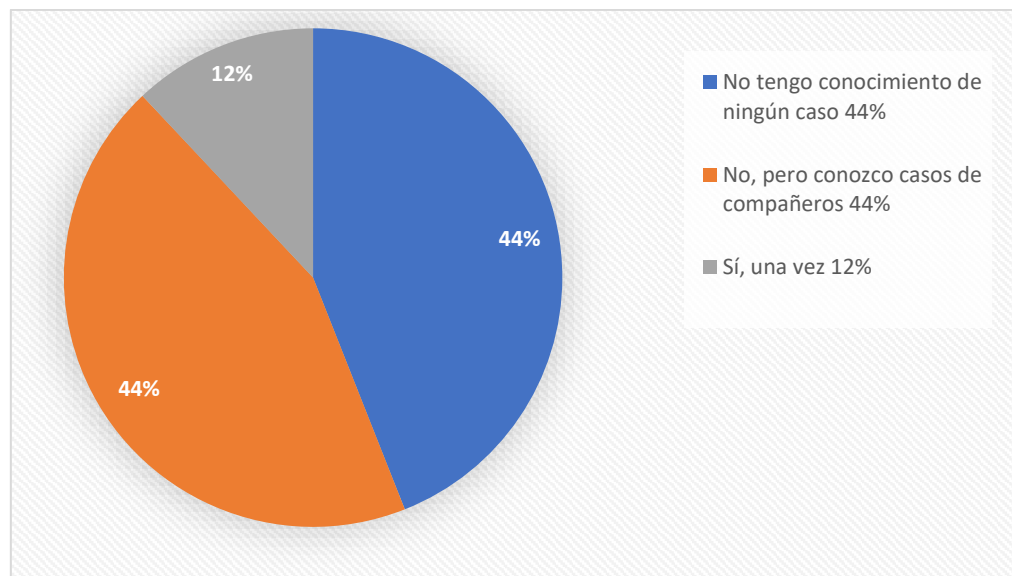


Tabla 9. Experiencia con incidentes de robo en Plaza Lagos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No tengo conocimiento de ningún caso	11	44%
No, pero conozco casos de compañeros	11	44%
Sí, una vez	3	12%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

Los incidentes ocurren, pero no se comunican formalmente, impidiendo que el equipo aprenda colectivamente de cada evento.



3.5.5 Bloque 4: Equipamiento y necesidades de capacitación

Tabla 10. Percepción sobre suficiencia del equipamiento actual

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, tengo todo lo necesario	16	64%
Tengo lo básico, pero falta equipo importante	9	36%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

El 36% reconoce carencias importantes en equipamiento, lo que coincide con las falencias en manejo de armamento observadas en campo.

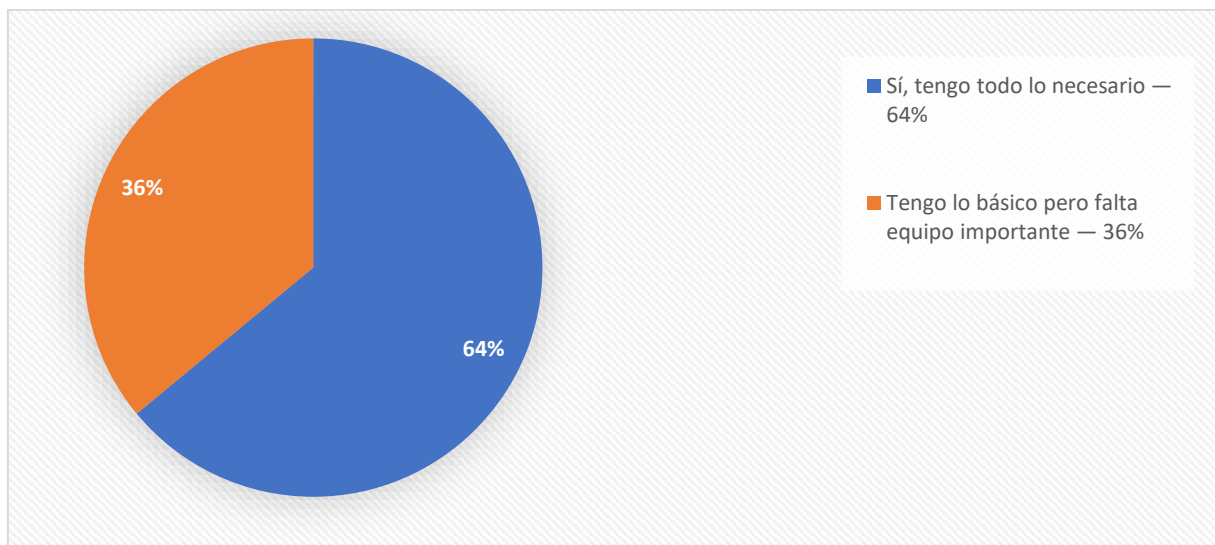


Tabla 11. Tipo de capacitación más urgente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Protocolos de respuesta ante robos	10	40%
Todas las anteriores	9	36%
Comunicación y coordinación con la policía	5	20%
Manejo del estrés en situaciones de riesgo	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

El 40% prioriza protocolos de respuesta ante robos como la capacitación más urgente, el núcleo exacto de lo que esta tesina propone.

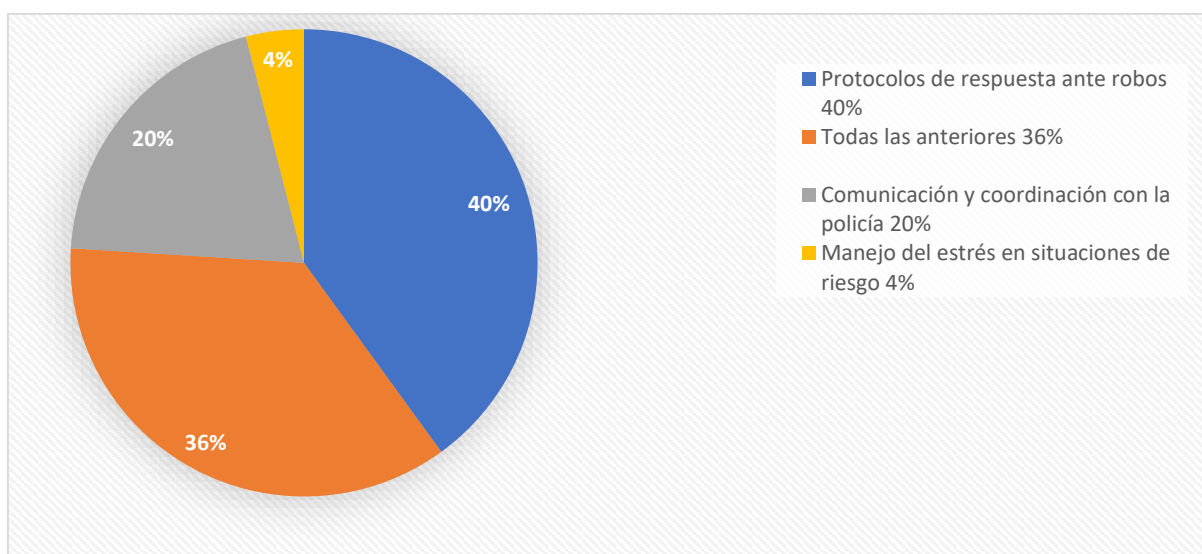
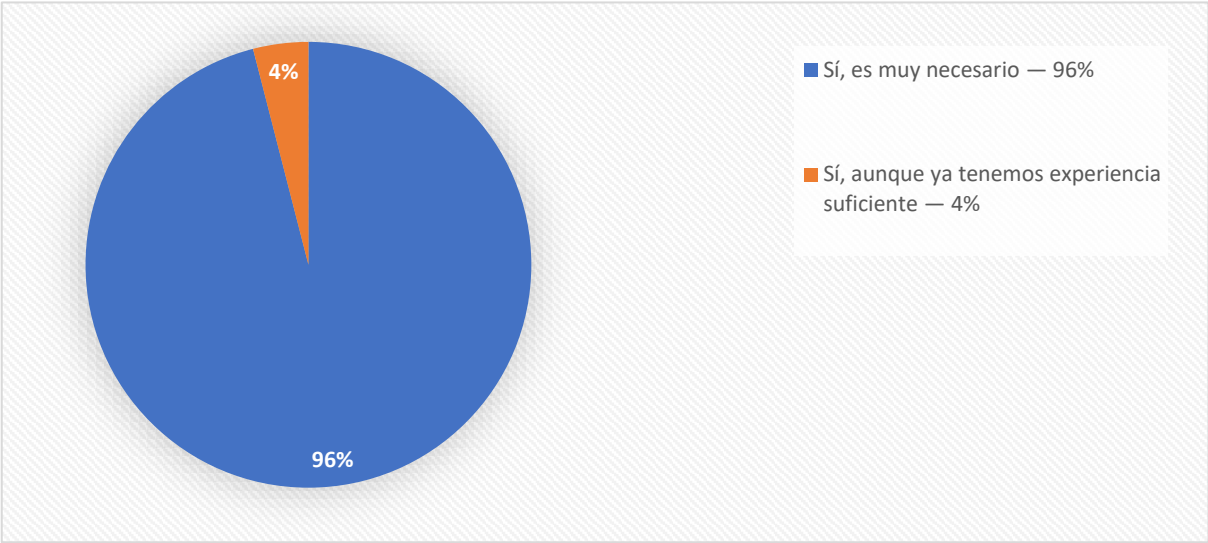


Tabla 12. Apoyo a la implementación del plan de contingencia formal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, es muy necesario	24	96%
Sí, aunque ya tenemos experiencia suficiente	1	4%
Total	25	100%

Elaborado por: Steven Marquez.

El 96% apoya el plan. Este es el argumento más contundente — quienes viven el riesgo diariamente son los primeros en reconocer que algo formal hace falta.



3.5.6 Resultados de la entrevista al supervisor

La entrevista fue aplicada al supervisor de seguridad de Forsemex en Plaza Lagos Town Center durante el primer semestre de 2026. A continuación, se presentan los hallazgos organizados por bloque temático.

3.5.7 Bloque 1: Situación actual de la operación de seguridad

Tabla 13. Hallazgos del bloque 1 situación actual

Pregunta	Hallazgo principal
¿Cuánto tiempo lleva en el cargo y cómo describe la operación actual?	El supervisor lleva varios años en el proyecto y describe una operación funcional pero sustentada en criterio y experiencia acumulada del personal
¿Existen protocolos formales escritos ante robos?	No existe un documento formal. Los procedimientos han sido socializados verbalmente entre el personal
¿Cómo se transmite el conocimiento al personal nuevo?	Mediante inducción verbal por parte de supervisores y compañeros con mayor antigüedad en el proyecto

Elaborado por: Steven Marquez.

El hallazgo más relevante de este bloque fue la confirmación directa desde la supervisión de seguridad, de que no existe un protocolo escrito: *"no hay algo formal, solo protocolos socializados en base a criterio y experiencia."* Esta declaración elimina cualquier ambigüedad sobre el estado real de la gestión de seguridad en el complejo y refuerza el diagnóstico obtenido en la encuesta, donde el 84% del personal señaló haber aprendido de forma verbal o por criterio propio.

3.5.8 Bloque 2: Análisis de incidentes previos

Tabla 14. Hallazgos del bloque 2 incidentes registrados

Tipo de incidente	Respuesta operativa	Resultado
Intentos de robo a locales comerciales	Detección mediante coordinación con CCTV y presencia activa del personal	Respuesta preventiva exitosa
Robos en zona de parques	Detección posterior al hecho — agente móvil no cubre simultáneamente todos los espacios	Incidentes consumados sin intervención oportuna
Sicariato del 29 de marzo de 2023	Personal buscó refugio de forma instintiva	Ausencia total de protocolo para eventos de alta violencia

Elaborado por: Steven Marquez.

El caso del sicariato del 29 de marzo de 2023 representa el punto de quiebre más significativo identificado en la entrevista. Ante la pregunta sobre cómo respondió el personal, el supervisor reconoció sin reservas: *"el personal salió corriendo a buscar refugio."* Esta respuesta, aunque comprensible desde el instinto de supervivencia, evidencia la ausencia total de un protocolo documentado para eventos de alta violencia. Un plan de contingencia formal habría definido con anticipación qué hacer, cómo comunicarlo y cómo proteger tanto al personal como a los visitantes presentes.

3.5.9 Bloque 3: Necesidades operativas y elementos del plan

Tabla 15. Elementos indispensables del plan de contingencia según el supervisor

Elemento	Descripción
Coordinación operativa entre agentes	Definir roles y responsabilidades claras para cada puesto ante un evento de robo
Códigos y frecuencias de radio estandarizadas	Establecer un sistema de comunicación interna uniforme que evite el mal uso del canal
Procedimientos para solicitar apoyo externo	Protocolo claro de cuándo y cómo contactar al ECU 911 y coordinar con la Policía Nacional
Coordinación de perímetro	Definir cómo establecer y mantener un perímetro de seguridad durante un evento activo

Evaluación del nivel de peligrosidad	Criterios para que el agente determine el nivel de riesgo del evento y active la respuesta correspondiente
Manejo de personas en pánico	Procedimientos para contener y guiar a visitantes en situaciones de alta tensión
Protocolos ante heridos por fuego cruzado	Definir acciones de primeros auxilios básicos y coordinación con servicios de emergencia
Atención a población vulnerable	Procedimientos específicos para adultos mayores, niños, bebés y personas con movilidad reducida
Capacitación en manejo de armamento	Entrenamiento formal y periódico en uso correcto del arma de fuego asignada
Preparación en situaciones de crisis	Simulacros y ejercicios prácticos que preparen al personal para escenarios reales

Elaborado por: Steven Marquez.

El supervisor cerró la entrevista con una reflexión que resume con precisión la urgencia del problema y la necesidad de la propuesta que se desarrolla en el Capítulo IV: *"quizás por suerte no nos ha tocado enfrentarnos a otro evento de gran magnitud, pero tenemos que prepararnos para que cuando pase, saber cómo solucionar."* Si bien no existe aún un plan de contingencia documentado, la entrevista reveló que tras el incidente de 2023 se implementaron medidas preventivas concretas que modificaron la operación del servicio.

Tabla 16. Medidas implementadas tras el sicariato del 29 de marzo de 2023

Medida implementada	Descripción
Armamento en todos los puestos	Todo el personal operativo pasó a portar arma de fuego durante su turno
Reducción de accesos peatonales	Se habilitó un único ingreso peatonal con identificación obligatoria para visitantes
Seguimiento a vehículos y personas sospechosas	El personal realiza seguimiento activo a vehículos sin placas y personas con características de riesgo

Elaborado por: Steven Marquez.

Estas medidas son preventivas y representan un avance significativo respecto al modelo anterior. Sin embargo, no resuelven la brecha central: la ausencia de un protocolo documentado de respuesta ante un evento de robo en ejecución. Prevenir y responder son dos dimensiones distintas de la seguridad y ambas necesitan estar formalizadas.

3.5.10 Resultados de la ficha de observación de campo

La observación directa fue realizada por el autor durante 2 semanas consecutivas de servicio en Plaza Lagos Town Center, en su condición de agente de seguridad activo en el proyecto. Los hallazgos se organizan en cuatro dimensiones y se presentan en la siguiente tabla resumen, seguida del análisis correspondiente.

Tabla 17. Ficha de observación de campo - Plaza Lagos Town Center

Dimensión	Hallazgo observado	Nivel de riesgo
<i>Factores de riesgo ambiental</i>	Excesiva exposición solar en accesos vehiculares durante jornadas de 12 horas sin infraestructura de protección adecuada	Alto
<i>Condiciones del equipamiento</i>	Estado general del equipamiento básico bueno. Sin embargo, se detectaron falencias críticas en el manejo correcto del arma de fuego asignada	Medio-alto
<i>Comportamiento operativo del personal</i>	Exceso de confianza en turnos de baja afluencia, mal uso del radio de comunicación y uso inadecuado del teléfono celular durante el servicio	Alto
<i>Situaciones de alerta registradas</i>	No se registraron incidentes activos durante el período de observación, pero las condiciones observadas facilitan que un evento pase desapercibido hasta que ya es demasiado tarde	Medio

Elaborado por: Steven Marquez.

3.6 Análisis por dimensión

3.6.1 Factores de riesgo ambiental

El factor de riesgo ambiental más visible es la exposición prolongada al sol en las zonas de acceso vehicular. Los agentes asignados a esos puestos pasan ahí toda su jornada de doce horas, bajo el clima de la zona, sin techo, sin sombra y sin que se les rote de posición con frecuencia. Eso genera fatiga física que se acumula rápido y termina afectando la capacidad de alerta del agente, justo cuando más necesita reaccionar rápido.

3.6.2 Condiciones del equipamiento

El equipamiento básico, radios, uniformes y armas de fuego, se encontró en buen estado general durante el período de observación. Sin embargo, se detectó una brecha crítica que los datos del estado del equipo no pueden capturar por sí solos: varios agentes demostraron falencias en el manejo correcto del arma de fuego asignada. Esta observación es especialmente relevante considerando que tras el sicariato de 2023 se implementó el

porte de arma en todos los puestos como medida de respuesta. Contar con el arma es una condición necesaria pero no suficiente si el personal no tiene el entrenamiento adecuado para usarla correctamente en una situación de estrés extremo, el arma puede convertirse en un riesgo adicional en lugar de una herramienta de protección. Este hallazgo refuerza la necesidad de incluir capacitación formal en manejo de armamento como componente obligatorio del plan de contingencia.

3.6.3 Comportamiento operativo del personal

Se registraron tres comportamientos de riesgo recurrentes durante el período de observación:

El primero fue el **exceso de confianza** en momentos de baja afluencia. Los agentes tienden a reducir su nivel de alerta precisamente cuando el complejo está tranquilo, que es, paradójicamente, el momento en que los robos tienen mayor probabilidad de ocurrir según los datos del planteamiento del problema. Este comportamiento es consistente con el hallazgo de la encuesta donde solo el 8% identificó los domingos en la mañana como momento crítico, a pesar de ser el período de mayor vulnerabilidad real. El segundo fue el **mal uso del radio de comunicación**. Se observaron agentes que no siguen los códigos establecidos, que mantienen conversaciones no operativas en el canal de trabajo y que en algunos casos dejan el radio sin atender. Un sistema de comunicación deficiente es una de las principales causas de respuesta tardía ante un incidente, algo que el supervisor también identificó como área prioritaria de mejora en la entrevista. El tercero fue el **uso inadecuado del teléfono celular durante el servicio**. Se observó personal usando el celular de forma regular durante sus turnos, lo que distrae la atención del entorno y reduce significativamente la capacidad de detección temprana de amenazas. Un agente que no está mirando su sector no puede activar una alerta temprana.

3.6.4 Situaciones de alerta

Durante el período de observación no se registraron incidentes de robo activos. Sin embargo, los comportamientos descritos anteriormente, exceso de confianza, comunicación deficiente y distracción por celular representan condiciones que en conjunto crean ventanas de oportunidad para que un delincuente actúe sin ser detectado a tiempo. La ausencia de incidentes durante el período de observación no debe interpretarse como señal de que el sistema funciona bien. Como señaló el supervisor en

la entrevista: "quizás por suerte no nos ha tocado enfrentarnos a otro evento de gran magnitud." La suerte no es un protocolo de seguridad.

3.7 Triangulación de datos

La triangulación consiste en contrastar los resultados obtenidos mediante los tres instrumentos aplicados; encuesta, entrevista y observación de campo, con el fin de identificar coincidencias, contradicciones y patrones que fortalezcan las conclusiones del diagnóstico.

Tabla 18. Triangulación de datos - tres instrumentos

Hallazgo clave	Encuesta	Entrevista al supervisor	Observación de campo
Ausencia de protocolo formal escrito	84% aprendió de forma verbal o por criterio propio	"No hay algo formal, solo protocolos socializados"	Personal actúa sin procedimientos estandarizados de comunicación ni alerta
Zona de parqueos como área crítica	44% la identifica como la más riesgosa	Robos en parqueos detectados después de ocurridos	Agente móvil no cubre simultáneamente todos los espacios
Riesgo subestimado en baja afluencia	Solo 8% identifica domingos como momento crítico	"Los domingos en la mañana hay mayor exposición"	Exceso de confianza y reducción del nivel de alerta en turnos tranquilos
Falencias en equipamiento y uso	36% reconoce carencias en equipamiento	Necesidad urgente de capacitación en manejo de armamento	Falencias reales observadas en manejo correcto del arma de fuego
Comunicación operativa deficiente	20% prioriza capacitación en coordinación con policía	Necesidad de códigos y frecuencias estandarizadas	Mal uso del radio y uso inadecuado del celular durante el servicio
Riesgo psicofísico del agente	48% identifica noches de jueves a sábado como momento de mayor tensión	Necesidad de preparación continua en situaciones de crisis	Exposición solar prolongada genera fatiga física en jornadas de 12 horas
Respaldo al plan de contingencia	96% lo apoya como muy necesario	"Tenemos que prepararnos para cuando pase"	Personal opera sin herramientas formales de respuesta ante eventos críticos

Elaborado por: Steven Marquez.

3.7.1 Análisis de la triangulación

Los tres instrumentos convergen en un diagnóstico común que puede resumirse en una sola idea: en Plaza Lagos Town Center existe experiencia operativa acumulada, pero no existe un sistema formal que la organice, la estandarice y la proteja ante la rotación del personal.

3.7.2 Primera convergencia: Ausencia de protocolo formal

Acá los tres instrumentos apuntan al mismo lugar. El 84% del personal dice haber aprendido de forma verbal. El supervisor confirma que no existe ningún documento formal. Y en campo se ve personal actuando sin procedimientos estandarizados. Que coincidan desde tres ángulos distintos es lo que vuelve a este hallazgo el más sólido de todo el diagnóstico.

3.7.3 Segunda convergencia: Zona de parqueos y riesgo subestimado

Los tres instrumentos también coinciden en identificar la zona de parqueos como el área de mayor vulnerabilidad real. Sin embargo, revelan una brecha preocupante entre percepción y realidad: el personal asocia el riesgo con los momentos de mayor movimiento como las noches de jueves a sábado, mientras que los incidentes documentados ocurren predominantemente en los momentos de menor afluencia, cuando la guardia baja y la confianza sube. Esta discrepancia es uno de los argumentos más importantes para la propuesta del Capítulo IV: un plan de contingencia debe preparar al personal para los momentos en que menos lo espera, no solo para los momentos en que ya está alerta.

3.7.4 Tercera convergencia: Falencias en comunicación y equipamiento

Los tres instrumentos identificaron problemas en el uso del radio y del armamento. La encuesta muestra que el 20% prioriza capacitación en coordinación con autoridades. El supervisor señala la necesidad de códigos y frecuencias estandarizadas. Y la observación registró mal uso del radio y falencias en manejo de arma en tiempo real. Estos tres datos juntos no dejan margen de duda: la comunicación y el equipamiento son dos áreas que el plan de contingencia debe abordar con protocolos y requerimientos de capacitación específicos.

El único punto de tensión entre los instrumentos fue la percepción de capacitación. La encuesta muestra que el 56% cree haber recibido capacitación completa y

documentada. Sin embargo, tanto la entrevista como la observación contradicen esa percepción, el supervisor confirma que no existe formación formal y en campo se observaron comportamientos que evidencian ausencia de entrenamiento estandarizado. Esta contradicción no invalida los datos. Los enriquece. Lo que revela es que el personal percibe como capacitación lo que en realidad es socialización informal, lo cual es precisamente el tipo de brecha que un plan de contingencia documentado debe cerrar.

3.7.5 Conclusión del diagnóstico

La triangulación confirma que la propuesta de esta tesina no nace de una hipótesis académica sino de una realidad operativa verificada desde tres fuentes distintas. Plaza Lagos cuenta con personal comprometido, con experiencia real y con disposición para mejorar, el 96% lo respalda. Lo que falta es el instrumento formal que organice ese potencial humano en una respuesta coordinada, estandarizada y legalmente válida ante situaciones de robo. Ese instrumento es el plan de contingencia que se desarrolla en el Capítulo IV.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS POSIBLES

El diagnóstico realizado en el Capítulo III evidenció una brecha crítica en la gestión de seguridad de Plaza Lagos Town Center: la ausencia de un protocolo formal y documentado de prevención y respuesta ante robos. Para cerrar esa brecha se identificaron tres alternativas posibles, cada una evaluada desde criterios de viabilidad, costo, sostenibilidad y adaptación al contexto específico del complejo.

4.1 Alternativa 1: Diseño e implementación de un plan de contingencia formal documentado

Esta alternativa propone el diseño de un instrumento técnico propio, construido a partir del diagnóstico específico de Plaza Lagos, que establezca protocolos de respuesta, roles por puesto, sistema de comunicación y requerimientos de capacitación. El plan sería desarrollado con la participación del supervisor de Forsemex y validado por la jefatura de Plaza Lagos, sin necesidad de externalizar el proceso a terceros. La responsabilidad de implementación operativa recaería sobre Forsemex como empleador del personal, mientras que Plaza Lagos asumiría el rol de contratante que establece los estándares mínimos del servicio.

Tabla 19. Evaluación de la Alternativa 1

Criterio	Evaluación
Costo para Plaza Lagos	Mínimo, señalética de evacuación
Costo para Forsemex	Moderado, capacitación y equipamiento del personal
Tiempo de implementación	Moderado, 6 meses
Adaptación al contexto	Alta , diseñado específicamente para Plaza Lagos
Sostenibilidad	Alta , puede actualizarse internamente
Protección legal del personal	Alta sustentada en normativa ecuatoriana vigente
Viabilidad operativa	Alta , no requiere cambios estructurales

Elaborado por: Steven Marquez.

4.2 Alternativa 2: Contratación de una empresa externa de consultoría en seguridad privada

Esta alternativa propone externalizar el diseño e implementación del sistema de seguridad a una empresa especializada en consultoría. La empresa contratada realizaría el diagnóstico, diseñaría los protocolos y capacitaría al personal bajo sus propios estándares metodológicos. A diferencia de la Alternativa 1, esta opción implica una

inversión significativa por parte de Plaza Lagos o Forsemex para contratar al consultor externo, sin garantía de que el resultado esté mejor adaptado al contexto específico del complejo que un plan construido desde adentro.

Tabla 20. Evaluación de la Alternativa 2

Criterio	Evaluación
Costo para Plaza Lagos	Alto , contratación del consultor externo
Costo para Forsemex	Alto , implementación de metodología externa
Tiempo de implementación	Variable , depende del proveedor externo
Adaptación al contexto	Media , requiere diagnóstico propio del consultor
Sostenibilidad	Media , depende de la renovación del contrato
Protección legal del personal	Alta , si el consultor aplica normativa ecuatoriana
Viabilidad operativa	Media , puede generar resistencia del personal

Elaborado por: Steven Marquez.

4.3 Alternativa 3: Reforzamiento del modelo actual mediante socialización intensiva

Esta alternativa propone mantener el sistema informal existente, pero intensificando las inducciones verbales al personal nuevo, aumentando la frecuencia de reuniones operativas y reforzando la presencia de agentes en los momentos y zonas de mayor riesgo identificados en el diagnóstico. Si bien es la opción de menor costo inmediato, no resuelve el problema de fondo: el conocimiento sigue dependiendo de la memoria del personal y desaparece con cada rotación.

Tabla 21. Evaluación de la Alternativa 3

Criterio	Evaluación
Costo para Plaza Lagos	Nulo
Costo para Forsemex	Bajo , sin inversión adicional significativa
Tiempo de implementación	Corto , aplicable de inmediato
Adaptación al contexto	Media , no resuelve la falta de estandarización
Sostenibilidad	Baja , el conocimiento depende de la memoria del personal
Protección legal del personal	Baja , sin documentación formal no cumple el Decreto 255
Viabilidad operativa	Media , no genera cambios estructurales

Elaborado por: Steven Marquez.

La evaluación comparativa de las tres propuestas metodológicas permite identificar cuál es la vía más eficiente y equilibrada para resolver las vulnerabilidades de seguridad en el complejo Plaza Lagos. Al contrastar las opciones bajo criterios de costo, sostenibilidad, adaptabilidad y viabilidad, se evidencia que la Alternativa 1 (diseño e implementación de un plan de contingencia formal documentado) se posiciona como la ruta óptima; si bien demanda una inversión moderada y un tiempo de ejecución estructurado para Forsemex, garantiza una alta adaptación al entorno y una sostenibilidad que no depende de presupuestos externos (como la Alternativa 2) ni de la memoria y rotación del personal (como la Alternativa 3). Lo más importante es que esta alternativa elegida equilibra la eficiencia financiera para la copropiedad con un entorno de alta protección legal y operativa para los guardias, alineándose estrictamente con la normativa ecuatoriana vigente. A continuación, se detallan de forma consolidada las ventajas y desventajas que sustentan la selección final:

Tabla 22. Comparación general de las tres alternativas

Criterio	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Costo para Plaza Lagos	Mínimo	Alto	Nulo
Costo para Forsemex	Moderado	Alto	Bajo
Adaptación al contexto	Alta	Media	Media
Sostenibilidad	Alta	Media	Baja
Protección legal	Alta	Alta	Baja
Viabilidad operativa	Alta	Media	Media
Recomendación	✓ Seleccionada	No seleccionada	No seleccionada

Elaborado por: Steven Marquez.

4.4 Justificación de la Alternativa principal (más factible de realizar)

La Alternativa 1 fue seleccionada por ser la propuesta más factible, sostenible y adaptada a la realidad de Plaza Lagos Town Center, resolviendo el problema desde adentro a través de un diagnóstico contextual con datos reales que ninguna consultoría externa podría replicar sin una inversión significativa. Además, distribuye de forma correcta las responsabilidades contractuales: Plaza Lagos, como contratante, establece y exige los estándares mínimos de preparación, mientras que la responsabilidad económica de formar y equipar al personal recae directamente sobre Forsemex, en estricto cumplimiento del Decreto Ejecutivo 255 (2024) y el artículo 410 del Código del Trabajo ecuatoriano.

Esta opción descarta la viabilidad de la Alternativa 3, puesto que la socialización verbal no resuelve el problema de fondo; ante una tasa de rotación donde el 52% del personal lleva menos de un año en el complejo, el conocimiento informal se pierde con la salida de cada agente, mientras que un documento formal permanece y garantiza el cumplimiento de las medidas preventivas exigidas por la ley. Así, el plan documentado cumple un triple propósito: dota al custodio de herramientas para actuar sin improvisar, protege a los visitantes mediante procedimientos de contención claros, y ampara legalmente a ambas organizaciones bajo estándares auditables. Finalmente, la inauguración de Harbor II en este 2026 representa la oportunidad estratégica ideal para implantar este modelo desde el primer día de operación, alineando la seguridad con el perfil de exclusividad de la nueva etapa.

4.5 Descripción de la propuesta

Esta propuesta es, un Plan de Contingencia Formal y Documentado pensado para Plaza Lagos Town Center. La idea es que la improvisación deje de ser la respuesta ante una emergencia y pase a ser una respuesta organizada. No se trata de un documento que termine archivado sin que nadie lo use, sino de una guía práctica que protege a los visitantes y le da a los agentes de Forsemex herramientas concretas para actuar con criterio cuando no hay tiempo que perder. El plan tiene estos componentes:

- Niveles de alerta y protocolos de acción: Se establece un código de tres colores (Verde, Amarillo y Rojo) para que todo el equipo sepa qué grado de amenaza enfrenta en tiempo real. A partir de ahí, se detallan pasos cronometrados para reaccionar ante robos en los parqueos la zona más vulnerable o en el área comercial, elevando la rigurosidad ante eventos de alta violencia (como el ocurrido el 29 de marzo de 2023) donde la respuesta instintiva debe sustituirse por una contención coordinada, segura y sin confrontaciones absurdas que pongan en riesgo la vida del guardia.
- Manejo del pánico y factor humano: El plan entiende que la seguridad incluye el cuidado emocional de la comunidad; por ello, instruye a los agentes a mantener una actitud firme y serena para guiar las evacuaciones, prohibiendo la transmisión de temor y ordenando la atención prioritaria a niños, adultos mayores o personas con movilidad reducida.

- Roles claros y disciplina en la comunicación: Para erradicar las fallas de coordinación detectadas en el diagnóstico, se asignan responsabilidades específicas por puesto a cada uno de los 22 agentes en turno durante una crisis, convirtiendo al supervisor en el director de la emergencia y al personal de CCTV en los ojos del operativo. Esto se complementa con reglas estrictas de comunicación por radio: uso exclusivo de canales de operación, mensajes codificados (series 3-60 y 3-61), confirmaciones obligatorias y la restricción del teléfono celular personal durante el servicio.
- Capacitación continua y cumplimiento legal: Para que el plan sea sostenible frente a la alta rotación del personal, se diseña una malla de siete módulos obligatorios que abarcan desde simulacros semestrales y primeros auxilios, hasta el manejo técnico del armamento y el estrés con instructores certificados. La formación es asumida económicamente por Forsemex en cumplimiento del Decreto Ejecutivo 255 y el Código del Trabajo, permitiendo que Plaza Lagos actúe como el contratante que exige y vigila un estándar de protección profesional.

En el anexo 1, se presentan las matrices detalladas y los parámetros técnicos que dan vida a cada una de estas directrices operativas.

4.6 Presupuesto De Ejecución

El presente plan distingue dos niveles de responsabilidad económica claramente diferenciados, en correspondencia con la naturaleza jurídica y contractual de cada parte involucrada. La jefatura de Plaza Lagos Town Center, en su rol de contratante del servicio de seguridad, tiene la facultad de establecer estándares mínimos de preparación del personal como condición para la continuidad del contrato con Forsemex. Su participación económica directa se limita a los elementos de infraestructura que son de su competencia como propietaria del complejo, específicamente la señalética de evacuación, cuya instalación es independiente del proveedor de seguridad. La responsabilidad económica correspondiente a la capacitación, equipamiento y materiales operativos del personal recae sobre Forsemex en su condición de empleador, de conformidad con el Decreto Ejecutivo 255 (2024) y el artículo 410 del Código del Trabajo ecuatoriano. Los montos específicos de cada módulo de capacitación deberán ser evaluados y presupuestados por Forsemex en función de su estructura operativa y los proveedores disponibles en el mercado ecuatoriano al momento de la implementación.

Tabla 23. Presupuesto bajo responsabilidad de Plaza Lagos Town Center

N°	Rubro	Descripción	Costo estimado USD
1	Señalética de zonas seguras	Instalación de señalética de evacuación en ambas fases y Harbor II	\$100 - 300
Total, responsabilidad Plaza Lagos			\$100 - 300

Elaborado por: Steven Marquez

Tabla 24. Requerimientos bajo responsabilidad de Forsemex

N°	Rubro	Descripción	Observación
1	Diseño e impresión del plan	Impresión de manuales del plan para cada puesto — 25 ejemplares	A cargo de Forsemex
2	Módulo 1 Inducción al plan	Facilitación interna por supervisor capacitado	Sin costo adicional
3	Módulo 2 Simulacros	Coordinación y logística de dos simulacros en instalaciones reales	A presupuestar por Forsemex / Plaza Lagos
4	Módulo 3 Manejo de armamento	Instructor certificado externo 3 sesiones trimestrales	A presupuestar por Forsemex
5	Módulo 4 Comunicación operativa	Facilitación interna con material didáctico	Sin costo adicional
6	Módulo 5 Manejo de pánico	Facilitación interna con material didáctico	Sin costo adicional
7	Módulo 6 Primeros auxilios	Instructor certificado externo	A presupuestar por Forsemex
8	Módulo 7 Marco legal	Facilitación interna por supervisor capacitado	Sin costo adicional
9	Actualización de equipos de radio	Revisión y reemplazo de radios defectuosos	A presupuestar por Forsemex

Elaborado por: Steven Marquez

Los costos específicos de cada rubro deberán ser evaluados y presupuestados por Forsemex en función de su estructura operativa y los proveedores disponibles en el mercado ecuatoriano al momento de la implementación.

4.7 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN — DIAGRAMA DE GANTT

N.º	Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Presentación del plan a jefatura de Plaza Lagos y Forsemax	Autor de la propuesta	■					
2	Aprobación formal del plan	Plaza Lagos	■					
3	Módulo 1: Inducción al plan de contingencia	Forsemax		■				
4	Módulo 4: Comunicación operativa	Forsemax		■				
5	Módulo 7: Marco legal	Forsemax		■				
6	Módulo 3: Manejo de armamento 1ra sesión	Forsemax instructor externo			■			
7	Módulo 6: Primeros auxilios básicos	Forsemax instructor externo			■			
8	Primer simulacro: Robo en parqueos	Forsemax con supervisión de Plaza Lagos				■		
9	Módulo 2: Protocolos de respuesta	Forsemax				■		
10	Módulo 5: Manejo de personas en pánico	Forsemax				■		
11	Módulo 3: Manejo de armamento 2da sesión	Forsemax instructor externo					■	
12	Segundo simulacro: Evento de alta violencia con evacuación	Forsemax con supervisión de Plaza Lagos					■	
13	Evaluación de resultados y ajustes al plan	Supervisor Forsemax y jefatura Plaza Lagos						■
14	Incorporación oficial del plan al protocolo de Harbor II	Plaza Lagos y Forsemax						■

Elaborado por: Steven Marquez.

4.8 CONCLUSIONES

- El diagnóstico identificó que el personal de Forsemex en Plaza Lagos está expuesto a múltiples factores de riesgo simultáneos. Externamente, la zona de la vía a la Puntilla presenta robos en parqueos en horarios de baja afluencia. Internamente destacan la ausencia de protocolos escritos, exposición solar prolongada en jornadas de doce horas, falencias en manejo de armamento y comportamientos de riesgo como exceso de confianza, mal uso del radio y uso inadecuado del celular durante el servicio.
- Se diseñaron cuatro protocolos de respuesta ante los escenarios de mayor riesgo identificados: robo en parqueos, robo en área comercial, evento de alta violencia y manejo de personas en pánico. Cada protocolo define pasos secuenciales con responsable y tiempo máximo de ejecución, complementado con un sistema de comunicación estandarizado mediante códigos de radio que elimina la improvisación operativa detectada en el diagnóstico.
- Se establecieron siete módulos de capacitación obligatoria que cubren inducción al plan, manejo de armamento, primeros auxilios, comunicación operativa y marco legal. La distribución de responsabilidades asigna a Forsemex los costos de capacitación como empleador y a Plaza Lagos el rol de contratante que exige estándares mínimos, garantizando viabilidad económica y cumplimiento del Decreto Ejecutivo 255 (2024).

4.9 RECOMENDACIONES

- Incorporar los estándares mínimos de capacitación y equipamiento definidos en este plan como cláusula de renovación en el contrato de servicios con Forsemex. Esta acción no requiere inversión económica adicional solo la voluntad institucional de exigir el nivel de preparación que el perfil del complejo demanda.
- Iniciar de forma prioritaria la capacitación en manejo de armamento, dado que la observación de campo identificó falencias críticas en esta área. Contar con arma asignada sin el entrenamiento adecuado representa un riesgo legal y humano que puede tener consecuencias graves durante un evento de alta violencia.
- Implementar de forma inmediata las reglas de comunicación operativa definidas en este plan especialmente la prohibición del celular durante el servicio y el uso de códigos de radio estandarizados. Esta medida no requiere inversión económica y puede aplicarse desde el primer día sin esperar la aprobación formal del plan completo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camacho, L., Espinoza, J., & Buri, R. (2023). Engagement laboral y factores de riesgos psicosociales en guardias de seguridad de una empresa privada. *Revista San Gregorio*, 1(55), 31-45.
- Cortes, M. (2018). Competencias técnico-profesionales del guardia de seguridad privada. Citado en Moya, J. (2023). Competencias técnico profesionales requeridas por el guardia de seguridad privada en el Ecuador [Tesis de maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes].
- Escuela de Alta Dirección y Administración de Empresas — EALDE. (2025). Qué es un plan de contingencia y cómo implantarlo.
- International Organization for Standardization — ISO. (2018). ISO 31000:2018 Gestión del riesgo — Directrices.
- International Organization for Standardization — ISO. (2019). ISO 22301:2019 Seguridad y resiliencia — Sistemas de gestión de la continuidad del negocio.
- Ministerio del Interior de la República del Ecuador & Instituto Tecnológico Superior Policía Nacional — ITSPN. (2015). Programa de capacitación para los guardias de vigilancia y seguridad privada. Ministerio del Interior del Ecuador.
- Ministerio del Interior de la República del Ecuador. (2019). Plan Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia Social Pacífica 2019-2030.
- Ministerio del Interior de la República del Ecuador. (2024). Ley Orgánica de Vigilancia y Seguridad Privada.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2017). Acuerdo Ministerial MDT-2017-0082: Norma técnica para la implementación del programa de prevención de riesgos psicosociales.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 4-19.
- Moya, J. (2023). Competencias técnico profesionales requeridas por el guardia de seguridad privada en el Ecuador [Tesis de maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes].

Organización Internacional del Trabajo — OIT. (2019). Seguridad y salud en el trabajo: perspectiva general.

Presidencia de la República del Ecuador. (2024). Decreto Ejecutivo 255: Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Rosado Cedeño, Y. A. (2024). Jornadas de trabajo y su impacto en la percepción de los factores psicosociales de riesgo en los trabajadores de vigilancia privada y seguridad física en la Empresa VISE – Ecuador Cía. Ltda., en el primer semestre del año 2024 [Tesis de maestría, Universidad de las Américas].

Soler, R., Varela, P., Oñate, A., & Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. CIENCIA UNEMI, 11(26), 51-62.

Universidad Nacional Autónoma de México — UNAM. (2024). Protocolos para emergencias.

Universidad Nacional de Cuyo — Dirección de Higiene y Seguridad. (2020). Planes de contingencia.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRICES OPERATIVAS DEL PLAN DE CONTINGENCIA

El presente anexo contiene las matrices técnicas que dan soporte operativo al plan de contingencia propuesto para Plaza Lagos Town Center. Incluye los niveles de alerta, los protocolos de respuesta por tipo de evento, la asignación de roles por puesto, el sistema de comunicación interna y los requerimientos de capacitación. Estos instrumentos constituyen la guía práctica de actuación para el personal de Forsemex ante situaciones de robo en el complejo.

Tabla 25. Niveles de alerta operativa

Nivel	Denominación	Descripción	Activación
1	Verde Operación normal	Sin amenazas identificadas. Personal en posición con atención activa al entorno	Estado permanente durante el servicio
2	Amarillo Alerta preventiva	Presencia sospechosa, comportamiento anómalo o situación de riesgo potencial identificada	Criterio del agente o instrucción del supervisor
3	Rojo Emergencia activa	Robo en curso, amenaza armada, violencia física o evento de alto impacto confirmado	Confirmación visual del agente o instrucción del supervisor

Elaborado por: Steven Marquez.

- **Protocolo ante robo en zona de parqueos**

La zona de parqueos fue identificada como el área de mayor vulnerabilidad en el diagnóstico, con incidentes registrados predominantemente en horarios de baja afluencia cuando la cobertura del personal es reducida.

Tabla 26. Protocolo de respuesta ante robo en zona de parqueos

Paso	Responsable	Acción	Tiempo máximo
1	Agente móvil o de apoyo	Identificar y confirmar visualmente el evento. No intervenir de forma autónoma	Inmediato
2	Agente que detecta	Activar nivel de alerta rojo por radio usando código establecido	30 segundos
3	Agente de consola CCTV	Dirigir cámaras hacia el sector y registrar el evento en tiempo real	Inmediato
4	Supervisor	Notificar al ECU 911 y a la jefatura de seguridad de Plaza Lagos	1 minuto

LIMA 5

5	Agentes de apoyo	Establecer perímetro de contención sin confrontación directa	2 minutos
6	Agente de accesos	Restringir salidas vehiculares y peatonales del sector afectado	2 minutos
7	Supervisor	Coordinar con Policía Nacional al arribo y transferir información del CCTV	Al arribo
8	Todo el personal	Mantener posiciones hasta autorización del supervisor para retornar a operación normal	Hasta cierre

Códigos de radio: "Código 3-60 Parques" / "Código 3-60 Confirmado" / "Código 3-60 Controlado"

Elaborado por: Steven Marquez.

- **Protocolo ante robo en área comercial**

Tabla 27. Protocolo de respuesta ante robo en área comercial

Paso	Responsable	Acción	Tiempo máximo
1	Agente del sector	Identificar situación sospechosa sin alertar al sospechoso	Inmediato
2	Agente que detecta	Comunicar al supervisor por radio usando código establecido	30 segundos
3	Agente de consola CCTV	Seguimiento visual al sospechoso y registro continuo	Inmediato
4	Supervisor	Evaluar nivel de peligrosidad y decidir respuesta	1 minuto
5	Agentes de apoyo	Posicionarse estratégicamente en accesos del sector	2 minutos
6	Supervisor	Notificar al ECU 911 si el evento se confirma o escala	Según evaluación
7	Agente de accesos	Controlar flujo peatonal hacia el sector afectado	Según instrucción
8	Todo el personal	Mantener comunicación activa por radio hasta cierre del evento	Hasta cierre

Códigos de radio: "Código 3-61 — Comercial" / "Código 3-61 — Comercial" / "Código 3-61 — Despejado"

Elaborado por: Steven Marquez.

- **Protocolo ante evento de alta violencia**

Este protocolo aplica ante eventos de extrema gravedad como amenaza armada, tiroteo o sicariato. El antecedente del 29 de marzo de 2023 demostró que Plaza Lagos no está exento de este tipo de eventos y que sin un protocolo formal la respuesta del personal es instintiva e incontrolada.

Tabla 28. Protocolo de respuesta ante evento de alta violencia

Paso	Responsable	Acción	Tiempo máximo
1	Agente que detecta	Buscar cobertura inmediata. No exponerse. Confirmar la naturaleza del evento	Inmediato
2	Agente que detecta	Activar código de emergencia extrema por radio	30 segundos
3	Superviso/ CCTV/ LIMA 5	Notificar al ECU 911 con ubicación exacta y descripción del evento	Inmediato
4	Agente de consola CCTV	Monitorear y registrar. Identificar ubicación del agresor en tiempo real	Inmediato
5	Agentes de accesos	Activar cierre total de accesos, nadie entra ni sale	1 minuto
6	Todo el personal	Iniciar protocolo de evacuación hacia zonas seguras predefinidas	2 minutos
7	Personal de recepciones ROMEOS	Atender prioritariamente a población vulnerable; adultos mayores, niños, personas con movilidad reducida	Durante evacuación
8	Supervisor	Establecer punto de mando en zona segura y mantener comunicación con ECU 911	Durante el evento
9	Todo el personal	No intervenir armadamente salvo riesgo inminente para la propia vida	Durante el evento
10	Supervisor	Coordinar con Policía Nacional al arribo y transferir control del evento	Al arribo

Códigos de radio: "Código Rojo Total" / "Código Evacuación" / "Código Seguro"

Elaborado por: Steven Marquez.

- **Protocolo de manejo de personas en pánico**

Tabla 29. Protocolo de manejo de personas en pánico

Paso	Responsable	Acción
1	Agentes de recepciones y zona comercial	Mantener actitud firme, serena y directiva. Nunca transmitir pánico
2	Agente asignado	Identificarse como personal de seguridad y dar instrucciones claras y simples
3	Agente asignado	Guiar visitantes hacia zonas seguras evitando aglomeraciones
4	Agente asignado	Dar atención prioritaria a adultos mayores, niños y personas con movilidad reducida
5	Agente asignado	Impedir que visitantes regresen hacia la zona del evento
6	Agente asignado	Reportar al supervisor cantidad aproximada de personas evacuadas y su ubicación

Elaborado por: Steven Marquez.

- **Asignación de roles por puesto**

Tabla 30. Roles y responsabilidades por puesto durante evento de nivel rojo

Puesto	Cantidad	Rol en el plan	Acción prioritaria
Supervisor	1	Mando y coordinación	Notificar al ECU 911, coordinar con autoridades y tomar decisiones operativas
Agente de consola CCTV	2	Inteligencia visual	Monitorear, registrar y comunicar ubicación del evento en tiempo real
Agente móvil	2	Respuesta rápida	Desplazarse al sector afectado y establecer perímetro de contención
Agentes de accesos 4 puertas	4	Control de flujo	Restringir entradas y salidas del complejo
Área de proveedores	1	Control de acceso secundario	Cerrar acceso de proveedores y verificar zonas restringidas
Agentes de recepciones	3	Manejo de visitantes	Guiar evacuación y atender población vulnerable
Agentes fase 2	3	Control del sector	Restringir accesos fase 2 y coordinar evacuación
Agentes zona comercial	2	Contención comercial	Evacuar locales y guiar visitantes a zonas seguras
Agentes de apoyo	2	Refuerzo operativo	Reforzar sector de mayor riesgo según instrucción del supervisor
Agentes de sótano	2	Control subterráneo	Cerrar accesos vehiculares subterráneos
Agente de isla	1	Observación perimetral	Monitorear perímetro exterior y reportar al supervisor

Elaborado por: Steven Marquez.

- **Sistema de comunicación interna**

El diagnóstico identificó el mal uso del radio y el uso inadecuado del celular como dos de las principales fallas operativas del personal. Las siguientes reglas son de cumplimiento obligatorio para todo el personal de Forsemex en Plaza Lagos.

Tabla 31. Reglas del sistema de comunicación interna

Regla	Descripción
Canal exclusivo de operaciones	El radio es exclusivo para comunicaciones operativas. Prohibido su uso para conversaciones personales durante el servicio
Identificación obligatoria	Todo mensaje de radio debe iniciar con la identificación del puesto que transmite
Uso de códigos	Todos los eventos deben comunicarse usando los códigos establecidos en este plan
Confirmación de recepción	Todo mensaje operativo debe ser confirmado con la frase "recibido"
Prohibición del celular	Durante el servicio queda prohibido el uso del teléfono celular personal salvo autorización expresa del supervisor

Elaborado por: Steven Marquez.

- **Requerimientos de capacitación**

La implementación del plan requiere que el personal de Forsemex cuente con formación específica en cada uno de los módulos definidos a continuación. La planificación, contratación y ejecución de estos módulos es responsabilidad de Forsemex como empleador del personal, pudiendo Plaza Lagos establecerlos como requisito mínimo del contrato de servicio.

Tabla 32. Requerimientos de capacitación para la implementación del plan

Módulo	Contenido	Duración	Frecuencia	Tipo de facilitación
1. Inducción al plan	Presentación del plan, niveles de alerta, códigos de radio y roles por puesto	3 horas	Al ingreso y anual	Interna supervisor
2. Protocolos de respuesta	Práctica de los protocolos mediante simulacros en instalaciones reales	3 horas	Semestral	Interna con supervisión de jefatura
3. Manejo de armamento	Uso correcto del arma asignada, manejo del estrés y uso progresivo de la fuerza	5 horas	Trimestral	Instructor certificado externo
4. Comunicación operativa	Uso correcto del radio, códigos y coordinación con ECU 911 y Policía Nacional	2 horas	Al ingreso y semestral	Interna supervisor
5. Manejo de pánico y población vulnerable	Técnicas de comunicación en crisis y evacuación dirigida	4 horas	Semestral	Interna con material didáctico
6. Primeros auxilios básicos	Atención inicial a heridos hasta llegada de servicios de emergencia	4 horas	Anual	Instructor certificado externo
7. Marco legal	Límites de actuación según Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y Decreto 255	2 horas	Al ingreso y anual	Interna supervisor

Elaborado por: Steven Marquez.

ANEXO 2. ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO DE FORSEMAX

Encuesta aplicada de forma anónima al personal operativo de Forsemex en Plaza Lagos Town Center durante el primer semestre de 2026, mediante Google Forms. Con el objetivo de levantar información sobre conocimiento de protocolos, percepción del riesgo y necesidades de capacitación a través de las siguientes 12 preguntas:

A		B		C	
1	Marca temporal	1. ¿Cuántos años lleva trabajando como agente de seguridad?	2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando específicamente en Plaza Lagos?		
2	6/3/2026 15:40:46	1 a 3 años	Menos de 1 año		
3	6/3/2026 15:50:15	Menos de 1 año	Menos de 1 año		
4	6/3/2026 15:51:59	Más de 5 años	1 a 3 años		
5	6/3/2026 15:52:19	Más de 5 años	1 a 3 años		
6	6/3/2026 15:53:46	Menos de 1 año	Menos de 1 año		
7	6/3/2026 15:55:49	1 a 3 años	Menos de 1 año		
8	6/3/2026 15:56:03	Menos de 1 año	Menos de 1 año		
9	6/3/2026 15:57:11	Más de 5 años	Menos de 1 año		
10	6/3/2026 16:00:39	3 a 5 años	Menos de 1 año		
11	6/3/2026 16:08:01	Más de 5 años	1 a 3 años		
12	6/3/2026 16:08:23	Más de 5 años	Más de 3 años		
13	6/3/2026 16:10:39	3 a 5 años	1 a 3 años		
14	6/3/2026 16:13:19	1 a 3 años	1 a 3 años		
15	6/3/2026 16:20:46	3 a 5 años	Más de 3 años		
16	6/3/2026 16:24:26	1 a 3 años	Menos de 1 año		
17	6/3/2026 19:26:10	Más de 5 años	1 a 3 años		
18	6/3/2026 19:29:57	1 a 3 años	Menos de 1 año		
19	6/3/2026 21:13:52	Más de 5 años	Menos de 1 año		
20	6/4/2026 3:14:54	1 a 3 años	1 a 3 años		
21	6/4/2026 3:24:54	Más de 5 años	Más de 3 años		
22	6/4/2026 3:26:47	Menos de 1 año	Menos de 1 año		
23	6/4/2026 5:00:54	Más de 5 años	1 a 3 años		
24	6/4/2026 5:56:27	Más de 5 años	Menos de 1 año		
25	6/4/2026 6:06:58	1 a 3 años	Menos de 1 año		
26	6/4/2026 6:44:26	Más de 5 años	1 a 3 años		

D		E	
1	3. ¿Existe actualmente un protocolo escrito que indique qué hacer ante un robo en Plaza Lagos?	4. Cuando ocurre un incidente de seguridad, ¿cómo sabe usted qué hacer?	
2	No existe, actuamos por criterio propio	No tengo claridad sobre qué hacer	
3	Existe pero no lo conozco bien	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
4	Si existe y lo conozco	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
5	Si existe y lo conozco	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
6	Si existe y lo conozco	Actúo según mi experiencia personal	
7	No sé si existe	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
8	Si existe y lo conozco	Actúo según mi experiencia personal	
9	No sé si existe	Actúo según mi experiencia personal	
10	No sé si existe	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
11	Si existe y lo conozco	Actúo según mi experiencia personal	
12	No existe, actuamos por criterio propio	Me lo enseñaron al ingresar mediante un documento	
13	Existe pero no lo conozco bien	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
14	Si existe y lo conozco	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
15	Si existe y lo conozco	Actúo según mi experiencia personal	
16	Si existe y lo conozco	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
17	Si existe y lo conozco	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
18	No existe, actuamos por criterio propio	Actúo según mi experiencia personal	
19	Si existe y lo conozco	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
20	No existe, actuamos por criterio propio	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
21	No existe, actuamos por criterio propio	Actúo según mi experiencia personal	
22	Si existe y lo conozco	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
23	Si existe y lo conozco	Me lo enseñaron al ingresar mediante un documento	
24	Si existe y lo conozco	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	
25	Si existe y lo conozco	Me lo enseñaron al ingresar mediante un documento	
26	Existe pero no lo conozco bien	Me lo explicaron verbalmente mis compañeros o supervisor	

F		G	
1	5. ¿Ha recibido capacitación formal sobre cómo responder ante un robo en ejecución?	6. ¿En qué zona de Plaza Lagos considera que existe mayor riesgo de robo?	
2	No he recibido ninguna capacitación al respecto	Zona de parqueos	
3	Si, pero fue breve e informal	Área comercial interior	
4	Si, capacitación completa y documentada	Área comercial interior	
5	No he recibido ninguna capacitación al respecto	Zona de parqueos	
6	Si, capacitación completa y documentada	Todas por igual	
7	Si, pero fue breve e informal	Área comercial interior	
8	Si, capacitación completa y documentada	Todas por igual	
9	Si, pero fue breve e informal	Área comercial interior	
10	Si, capacitación completa y documentada	Zona de parqueos	
11	No he recibido ninguna capacitación al respecto	Todas por igual	
12	Si, pero fue breve e informal	Todas por igual	
13	Si, capacitación completa y documentada	Zona de parqueos	
14	Si, pero fue breve e informal	Todas por igual	
15	Si, capacitación completa y documentada	Zona de parqueos	
16	Si, pero fue breve e informal	Todas por igual	
17	Si, capacitación completa y documentada	Zona de parqueos	
18	Si, capacitación completa y documentada	Todas por igual	
19	Si, capacitación completa y documentada	Zona de parqueos	
20	Si, pero fue breve e informal	Zona de parqueos	
21	Si, capacitación completa y documentada	Zona de parqueos	
22	Si, pero fue breve e informal	Zona de parqueos	
23	Si, capacitación completa y documentada	Accesos peatonales	
24	Si, capacitación completa y documentada	Todas por igual	
25	Si, capacitación completa y documentada	Zona de parqueos	
26	Si, capacitación completa y documentada	Todas por igual	

H	I
7. ¿En qué momento del día o de la semana siente mayor vulnerabilidad en su puesto?	8. Si estuviera ante un robo en curso, ¿qué tan seguro se siente de saber exactamente qué hacer?
1 Mañanas entre semana	Poco seguro
2 Noches de jueves a sábado	Medianamente seguro
3 No identifico un momento específico	Muy seguro
4 Noches de jueves a sábado	Muy seguro
5 Noches de jueves a sábado	Muy seguro
6 Noches de jueves a sábado	Muy seguro
7 Noches de jueves a sábado	Muy seguro
8 Noches de jueves a sábado	Muy seguro
9 Noches de jueves a sábado	Muy seguro
10 Noches de jueves a sábado	Muy seguro
11 No identifico un momento específico	Muy seguro
12 No identifico un momento específico	Medianamente seguro
13 Mañanas entre semana	Muy seguro
14 No identifico un momento específico	Muy seguro
15 Mañanas entre semana	Muy seguro
16 Mañanas entre semana	Muy seguro
17 Noches de jueves a sábado	Muy seguro
18 Domingos en horario de baja afluencia	Muy seguro
19 Domingos en horario de baja afluencia	Muy seguro
20 Noches de jueves a sábado	Medianamente seguro
21 Noches de jueves a sábado	Muy seguro
22 Noches de jueves a sábado	Medianamente seguro
23 Mañanas entre semana	Muy seguro
24 No identifico un momento específico	Muy seguro
25 Mañanas entre semana	Muy seguro
26 Noches de jueves a sábado	Muy seguro

J	K
9. ¿Ha presenciado o ha sido parte de algún incidente de robo durante su servicio en Plaza Lagos?	10. ¿Considera que el equipamiento actual que tiene para trabajar es suficiente para responder ante un robo?
1 No tengo conocimiento de ningún caso	Tengo lo básico pero falta equipo importante
2 No, pero conozco casos de compañeros	Tengo lo básico pero falta equipo importante
3 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
4 No, pero conozco casos de compañeros	Sí, tengo todo lo necesario
5 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
6 No, pero conozco casos de compañeros	Sí, tengo todo lo necesario
7 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
8 No, pero conozco casos de compañeros	Sí, tengo todo lo necesario
9 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
10 No, pero conozco casos de compañeros	Tengo lo básico pero falta equipo importante
11 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
12 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
13 No, pero conozco casos de compañeros	Tengo lo básico pero falta equipo importante
14 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
15 No, pero conozco casos de compañeros	Sí, tengo todo lo necesario
16 Sí, una vez	Tengo lo básico pero falta equipo importante
17 No, pero conozco casos de compañeros	Tengo lo básico pero falta equipo importante
18 No, pero conozco casos de compañeros	Tengo lo básico pero falta equipo importante
19 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
20 Sí, una vez	Tengo lo básico pero falta equipo importante
21 No, pero conozco casos de compañeros	Sí, tengo todo lo necesario
22 No, pero conozco casos de compañeros	Tengo lo básico pero falta equipo importante
23 Sí, una vez	Sí, tengo todo lo necesario
24 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
25 No tengo conocimiento de ningún caso	Sí, tengo todo lo necesario
26 No, pero conozco casos de compañeros	Tengo lo básico pero falta equipo importante

L	M
11. ¿Qué tipo de capacitación considera más urgente para el personal de seguridad de Plaza Lagos?	12. ¿Apoyaría la implementación de un plan de contingencia formal y escrito para el personal de seguridad de Plaza Lagos?
1 Todas las anteriores	Sí, es muy necesario
2 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
3 Manejo del estrés en situaciones de riesgo	Sí, es muy necesario
4 Todas las anteriores	Sí, es muy necesario
5 Comunicación y coordinación con la policía	Sí, es muy necesario
6 Todas las anteriores	Sí, es muy necesario
7 Comunicación y coordinación con la policía	Sí, es muy necesario
8 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
9 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
10 Todas las anteriores	Sí, es muy necesario
11 Todas las anteriores	Sí, es muy necesario
12 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
13 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
14 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
15 Todas las anteriores	Sí, es muy necesario
16 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
17 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
18 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
19 Todas las anteriores	Sí, aunque ya tenemos experiencia suficiente
20 Todas las anteriores	Sí, es muy necesario
21 Comunicación y coordinación con la policía	Sí, es muy necesario
22 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
23 Todas las anteriores	Sí, es muy necesario
24 Protocolos de respuesta ante robos	Sí, es muy necesario
25 Comunicación y coordinación con la policía	Sí, es muy necesario
26 Comunicación y coordinación con la policía	Sí, es muy necesario

ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA AL SUPERVISOR DE SEGURIDAD

Entrevista estructurada aplicada al supervisor de seguridad de Forsemex en Plaza Lagos Town Center durante el primer semestre de 2026. La entrevista fue registrada con consentimiento del entrevistado y utilizada exclusivamente con fines académicos con un total de ocho preguntas.

- **Datos generales:**

Cargo del entrevistado: Supervisor de Seguridad — Forsemex

Proyecto: Plaza Lagos Town Center

Fecha: 05 de junio del 2026.

Duración: 20 minutos.

- **Bloque 1: Situación actual de la operación de seguridad**

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo de supervisor en Plaza Lagos y cómo describiría la operación de seguridad actual del complejo?

Supervisor: Actualmente 5 años, en mi trayectoria como supervisor puedo decir que la operación de seguridad ha evolucionado al igual que la inseguridad de el país. Nos hemos visto forzados a la actualización de los procedimientos y retroalimentación continua al personal de seguridad.

Pregunta 2: ¿Existe actualmente algún protocolo formal y escrito que indique al personal cómo debe actuar ante un robo en ejecución? Si existe, ¿cómo se aplica en la práctica?

Supervisor: No existe un documento formal. Los procedimientos han sido socializados verbalmente entre el personal de seguridad por parte de los compañeros supervisores en coordinación con la jefatura de seguridad del establecimiento.

Pregunta 3: ¿Cómo se transmite el conocimiento operativo al personal nuevo que ingresa al proyecto?

Supervisor: Mediante inducción verbal por parte de supervisores y compañeros con mayor antigüedad en el proyecto y conocimientos generales de seguridad.

- **Bloque 2: Análisis de incidentes previos**

Pregunta 4: ¿Puede describir cómo respondió el personal ante algún incidente de robo o situación de riesgo que haya ocurrido en Plaza Lagos?

Supervisor: Cuando han ocurrido intentos de robos a los locales, el personal en coordinación con CCTV ha podido percatarse de presencia sospechosa en personas la mayoría de veces, pero otras no, en el área de parqueos después del delito el personal se ha percatado, lamentablemente muy tarde, aunque cuando ocurrió el sicariato el personal salió corriendo a buscar refugio.

Pregunta 5: Tras el incidente del 29 de marzo de 2023, ¿se implementaron cambios en los procedimientos de seguridad del complejo? ¿Cuáles?

Si, todos los puestos ahora manejan armas, solo existe un ingreso peatonal y para ingresar las personas se deben identificar, el personal hace seguimiento a los vehículos sin placas y personar con rostros encubiertos, armados y que deambulan por áreas no sociales.

Pregunta 6: ¿En qué zonas y en qué momentos considera que el personal de seguridad es más vulnerable ante un evento de robo?

De jueves a sábados en turno nocturno cuando la afluencia de personas es muy considerable, y los domingos por la mañana cuando suele haber poco movimiento en los parqueos.

- **Bloque 3: necesidades operativas y elementos del plan**

Pregunta 7: ¿Qué considera que le falta al personal de seguridad de Plaza Lagos para responder mejor ante situaciones de robo?

Preparación continua en temas de Situaciones de crisis, planes de contingencia, manejo de armamento, polígono de tiro real, temas legislativos, uso progresivo de la fuerza, etc.

Pregunta 8: Si existiera un plan de contingencia formal y documentado, ¿qué elementos considera indispensables que incluya para que sea realmente útil en la operación diaria?

Como actuar coordinadamente, que códigos y que frecuencia de radio manejar, como solicitar apoyo, acordonar un perímetro, como evaluar el nivel de peligrosidad expuesto, como calmar a las personas, que hacer en caso de neutralizar a la o los causantes, que hacer si estoy herido de bala yo o un compañero por fuego cruzado, que hacer si un cliente, sea adulto mayor, señor, jóvenes, niños, bebés están heridos.

"¿Hay algo más que considere importante mencionar sobre la seguridad del personal en Plaza Lagos que no hayamos tocado?"

Quizás por suerte no nos ha tocado enfrentarnos a otro evento de gran magnitud como en el 2023, pero tenemos que prepararnos para que cuando pase, saber cómo actuar.