



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA
COLECTIVIDAD**

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SEGURIDAD Y RIESGOS

**MODELO PARA EL MANEJO DE CRISIS EN CASO DE SECUESTRO EN
UNA EMPRESA PRIVADA**

Por:

Ing. Karla Paulina Rosero Villavicencio

Lcdo. Iván Vinicio Ocampo Gavilánez

**Tesis de grado presentada para el cumplimiento parcial de los requisitos de
graduación de Máster en Gerencia de Seguridad y Riesgos**

Sangolquí , Ecuador

11/Junio/ 2013

CERTIFICADO DEL DIRECTOR

Sr. Crml (s.p)

Mgt. Milton Escobar Arízaga

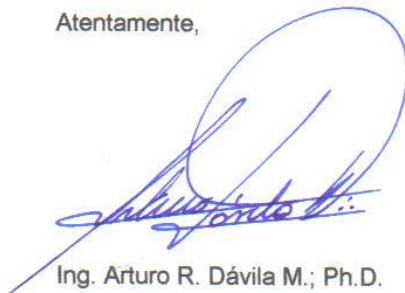
Coordinador de la Maestría en Seguridad de la ESPE

En su despacho.

Mediante el presente me permito saludarlo y desearle éxitos en sus delicadas funciones; además me permito informar a su autoridad que una vez revisado el trabajo de Tesis Final de los señores maestrantes: Lic. Iván Vinicio Ocampo Gavilánez e Ing. Karla Paulina Rosero Villavicencio, este ha sido finalizado, aceptando las recomendaciones técnicas y metodológicas que me permitiera realizar al respecto, en consecuencia, el trabajo sobre el "MODELO PARA EL MANEJO DE CRISIS EN CASO DE SECUESTRO EN UNA EMPRESA PRIVADA", cumple con los parámetros y las observaciones realizadas, siendo plenamente aplicable a la empresa pública y privada, contribuyendo significativamente a la optimización de sus sistemas de seguridad física.

Es cuanto puedo informar en honor a la verdad y para los fines consiguientes.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Arturo R. Dávila M.', is written over a large, light blue circular stamp or watermark.

Ing. Arturo R. Dávila M.; Ph.D.

Director de Tesis

Quito, D.M., 11 de junio de 2012

© PÁGINA DERECHOS DE AUTOR

Karla Paulina Rosero Villavicencio

Iván Vinicio Ocampo Gavilánez

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Declaramos la responsabilidad sobre el contenido y posible aplicación del modelo levantado en este proyecto de tesis.

Karla Paulina Rosero Villavicencio e Iván Vinicio Ocampo Gavilánez, estudiantes egresados de la maestría de Gerencia en Seguridad y Riesgos exponemos que:

El documento adjunto, posee contenidos de investigación en fuentes bibliográficas nacionales e internaciones sobre secuestro, gestión de riesgos, manejo de crisis y negociación.

El documento adjunto, tiene en su contenido, el comentario particular respecto a la temática planteada.

El documento adjunto, presenta un modelo de manejo de crisis armado con el criterio impartido en la maestría.

AUTORIZACIÓN

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército el registro de la presente tesis y la posible publicación de la misma.

DEDICATORIA

El conocimiento enriquece a quien tiene la posibilidad de instruirse, la voluntad para el aprendizaje y la constancia para continuar con este proceso continuo de vida.

El presente proyecto de tesis es el resultado de un proceso de estudio, trabajo, colaboración y tiempo dispuesto para un lograr un objetivo común.

La culminación de nuestra maestría con este proyecto de tesis, lo dedicamos a cada uno de nosotros y a nuestras familias, por el apoyo brindado y el empuje para continuar hasta la consecución de la meta propuesta.

Por el tiempo de comprensión que debió ser usado y mermado para desempeñarnos de la mejor manera en esta maestría emprendida.

Karla, Iván

AGRADECIMIENTO

Damos inicialmente gracias a Dios por la oportunidad económica y guía en cada momento de nuestra vida. Y a nuestras familias por el apoyo y comprensión brindada.

Agradecemos a las autoridades y maestros de la Escuela Politécnica del Ejército por los conocimientos adquiridos para la titulación “Maestría en Gerencia de Seguridad y Riesgos”.

Agradecemos de manera particular a nuestro Director de Tesis, Ing. Arturo R. Dávila M., Ph.D. por la guía brindada de conocimiento informativo y de seguimiento desde la elaboración del perfil hasta la culminación con este documento.

Agradecemos a nuestro tutor, director y codirector por su apoyo brindado durante toda la maestría.

Karla, Iván

INDICE DE CONTENIDOS

A. INDICE DE TABLAS	10
B. INDICE DE GRÁFICOS	11
C. RESUMEN	12
D. ABSTRACT.....	13
E. MODELO PARA EL MANEJO DE CRISIS EN CASO DE SECUESTRO EN UNA EMPRESA PRIVADA	14
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	19
1.5 BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS	20
1.6 FACTIBILIDAD	21
1.7 VIABILIDAD	21
1.8 LIMITACIONES	21
1.9 ALCANCE.....	21
CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO	22
2.1 EL SECUESTRO EN EL ECUADOR Y EN AMÉRICA LATINA.....	22
2.2 ESTADÍSTICAS DEL SECUESTRO EN EL ECUADOR.....	23
2.3 EL PLAGIO NATURALEZA LEGAL ECUADOR: UN NUEVO PROBLEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	33
2.4 SECUESTRO.....	35
2.5 EL SECUESTRADO	41
2.6 EL REHÉN	43
2.7 FASES DEL PROCESO DEL SECUESTRO	43
2.8 NEGOCIACIÓN	49
2.9 MANEJO DE CRISIS	54
2.10 ANÁLISIS Y GESTIÓN DE RIESGOS ANTE EL SECUESTRO	69
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	76
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.3 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	76
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	76
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	77
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	77
3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	79
3.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA ENCUESTA	95
CAPITULO 4: PROPUESTA	98
4.1 MODELO DE MANEJO DE CRISIS EN CASO DE SECUESTRO	98
4.2 FUNDAMENTO TEÓRICO	98

4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	99
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
5.1 CONCLUSIONES.....	111
5.2 RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS	118
ANEXOS	120
ANEXO A "ENCUESTA"	120
ANEXO B "FORMATO HOJA DE RECOLECCIÓN DE DATOS"	122
ANEXO C "EVALUACIÓN DE RIESGOS PERSONALES"	123
ANEXO D "MATRIZ MOSLER"	124
ANEXO E "MODELO EASI"	127
TABLAS	129
TABLA 1. ANTECEDENTES DEL SECUESTRO GENERALES.....	129
TABLA 2. ANTECEDENTES NORTEAMÉRICA.....	132
TABLA 3. ANTECEDENTES EUROPA	137
TABLA 4. ANTECEDENTES LATINOAMÉRICA	141
TABLA 5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS NACIONALES	155
TABLA 6. HISTÓRICO DE PLAGIOS REGISTRADOS A NIVEL NACIONAL	158
TABLA 7. HISTÓRICO DE EXTORSIONES REGISTRADAS A NIVEL NACIONAL	160
TABLA 8. HISTÓRICO DE RESULTADOS UNASE A NIVEL NACIONAL	162
ARTÍCULO CIENTÍFICO	163

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes del secuestro Generales

Tabla 2. Antecedentes Norteamérica

Tabla 3. Antecedentes Europa

Tabla 4. Antecedentes Latinoamérica

Tabla 5. Antecedentes históricos nacionales

Tabla 6. Procesos a realizarse en el proyecto de investigación y tesis.

Tabla 7. Histórico de plagios registrados a nivel nacional

Tabla 8. Histórico de extorsiones registradas a nivel nacional

Tabla 9. Histórico de resultados UNASE a nivel nacional

INDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Árbol de variables

Figura 2. Árbol de problemas genéricos

Figura 3. Cuadro de casos reportados de secuestros del año 2004 al 2009.

Figura 4. Cuadro de montos exigidos por secuestros del año 2004 al 2009.

Figura 5. Cuadro de montos pagados por secuestros del año 2004 al 2009.

Figura 6. Cuadro Reporte de la Unidad Antisecuestros de la Policía

Figura 7. Cuadro de comparación casos Secuestro Express en Ecuador entre 2009 y 2010

Figura 8. Cuadro de comparación principales víctimas de Secuestro

Figura 9. Cuadro de comparación autores casos Secuestro en Ecuador.

Figura 10. Cuadro de nacionalidad de victimas de casos de Secuestro en Ecuador.

Figura 11. Cuadro de estadística comparativa de Delitos contra las personas 2010 - 2011.

Figura 12. Cuadro comparativo de casos de Secuestros Express en Ecuador 2010 - 2011.

Figura 13. Cuadro comparativo de casos de Secuestros Express por provincia

Figura 14. Cuadro comparativo de Extranjeros detenidos en actos delictivos 2010 - 2011

Figura 15. Cuadro comparativo de Extranjeros detenidos en actos delictivos en 2011 según su nacionalidad

Figura 16. Lugares de secuestro

Figura 17. Cuadro demostrativo de secuestros

Figura 18. Cuadro victimas de secuestros

Figura 19. Procedimiento Fuerzas del orden en la aplicación contra secuestro

Figura 20. Fases de aplicación para secuestrar

Figura 21. Estudio de la víctima

Figura 22. Proceso de Gestión de Riesgo

Figura 23. Cuadro de aplicación anti secuestro personas importantes

RESUMEN

Luego de analizar la realidad nacional y el marco teórico en torno a un delito como el secuestro proponemos a través de la presente tesis un modelo para el manejo de crisis en caso de un delito de este tipo en el interior de una empresa de índole privada.

A través de este documento deseamos proporcionar una guía o modelo que oriente a usuarios o empresas como manejarse interna y externamente ante un acontecimiento de este tipo.

Buscamos orientar de esta forma a las empresas que puedan verse involucradas o que podrían convertirse en blancos de este tipo de delitos, para que identifiquen riesgos y escenarios, analicen y evalúen sus espacios laborales, y sepan como actuar adecuadamente para tratar este tipo de problemas y orientar un manejo de crisis y negociación ante una circunstancia de este tipo.

ABSTRACT

After analyzing the national reality and the theoretic frame of a crime such as kidnapping we propose through this thesis a model of managing a crisis in case of this crime happening in an enterprise such as a private institute.

Through this document we would like to give a guide or a model of orientation to users or businessmen on how to react internally and externally in case of this crime happening.

Seeking to help enterprises that might have or could be targets to this crime, so they could identify risks and scenarios, so they could analyze and evaluate their working spaces and know how to react adequately to this problem and manage the crisis properly knowing how to negotiate and confront this type of circumstance.

MODELO PARA EL MANEJO DE CRISIS EN CASO DE SECUESTRO EN UNA EMPRESA PRIVADA

Líderes políticos o industriales, profesionistas, banqueros, trabajadores, campesinos, estudiantes, niños, amas de casa y hasta mascotas, son víctimas propicias y probables sujetos expuestos a un secuestro.

Sobre esta temática es clara que no se maneja una verdadera política de Estado o no se le da la importancia que demanda este tipo de acción delincencial. En la actualidad, no existe disponibilidad de cifras reales, complementarias, contundentes de ninguna entidad pública, referida exclusivamente al secuestro, exceptuando aquellos números de la UNASE que se manejan con mucho hermetismo.

Es necesario abordar la problemática del secuestro a las personas más importantes de una empresa o institución considerando el impacto que esto puede causar en el caso de su materialización. El secuestro de una persona importante en el interior de una empresa puede ser el causal de un alto impacto económico y enrumbar potencialmente una grave crisis en la continuidad de un negocio.

Como en todo sistema de seguridad, las medidas adoptadas como barreras, planes, procedimientos, etc., no son 100% efectivas, denotando que siempre existirán debilidades y vulnerabilidades.

A pesar de las pocas e inconclusas cifras referenciales acerca del secuestro, que marca la inseguridad latente, la problemática se torna más compleja, más que nada, por el crecimiento de modalidades como el secuestro express o aquellos delitos no denunciados por los afectados que negocian entre las partes involucradas para la liberación de un secuestrado.

En Ecuador, índices que marcan un aumento en este tipo de delitos, son acompañados de relatos de casos reales en los cuales se explican toma de instalaciones y retenciones momentáneas de trabajadores en las empresas petroleras tanto públicas como privadas.

Es por estas razones, y por el marcado aumento en los índices delincuenciales, que en la actualidad prácticamente cualquier persona puede ser víctima de un secuestro, sin importar su posición social, su tipo de ocupación, su edad o cualquier otro diferenciador.

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El secuestro es considerado como la privación de la libertad de las personas en contra de su voluntad, que persigue fines económicos, políticos, religiosos, familiares, entre otros. El secuestro también es utilizado como medida de presión para la consecución de otros objetivos. En la actualidad, ninguna persona está libre de ser objeto de un secuestro: líderes, políticos, industriales, profesionistas, banqueros, trabajadores, campesinos, estudiantes, niños, amas de casa, y hasta mascotas, son víctimas propicias y potenciales.

La pérdida de valores en la sociedad se considera como una de las principales causas para la evolución del secuestro, que poco a poco ha ido creando una cultura de enriquecimiento fácil para los secuestradores, lo que ha aportado al incremento del número de casos de este delito. Además, las leyes existentes no son rigurosas, lo que permite que esta actividad ilícita se encuentre en auge en sus diferentes clases. Adicionalmente, no se maneja una verdadera política de Estado, restándole importancia a este tipo de acción delincencial.

Las vidas de las víctimas del secuestro están condicionadas a la acción y reacción de sus perpetradores. Por lo tanto, al ser un problema que atenta contra la vida de una o varias personas, se convierte en un tema de seguridad de interés nacional, por el gran impacto que puede ocasionar en la sociedad. Es imprescindible considerar alternativas de mitigación del secuestro con la finalidad de precautelar la vida del ciudadano y su desarrollo dentro de un ambiente de seguridad, asegurando el goce de sus derechos humanos.

Es importante recalcar que el accionar del secuestro conlleva graves consecuencias, que afectan al secuestrado y a su familia, a la empresa o institución en la que labora y por ende a la seguridad del país. Existe la posibilidad de que el secuestrado pierda su vida o salga ileso, de acuerdo a la negociación y accionar de los participantes. En el caso que exista un acuerdo mutuo o acción policial efectuada con éxito, en la que se respete la vida del individuo, genera problemas psicológicos y de adaptación en el sujeto y su familia. Asimismo, se presentan inconvenientes en su reinserción inmediata y normal desarrollo en sus actividades cotidianas.

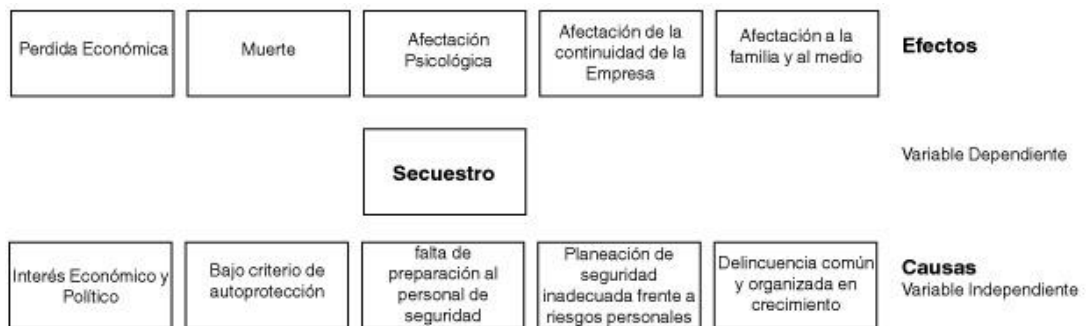


Figura 1. Árbol de variables

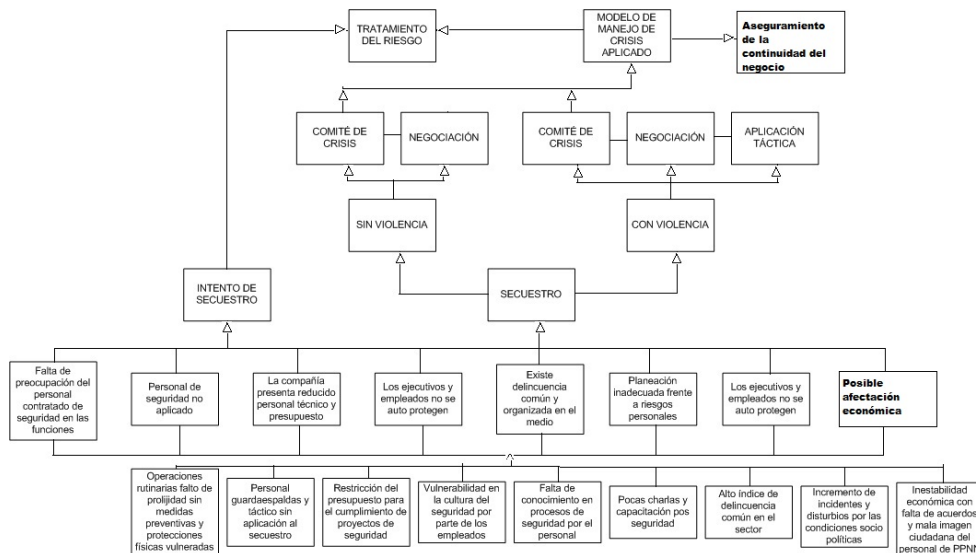


Figura 2. Árbol de problemas genéricos

Referido a las empresas, la gestión de seguridad se basa muchas veces en la aplicación de planes de mitigación frente a riesgos específicos a incendio, robos, desgracias naturales, etc.; y siendo no “muy probable” no se toma las medidas pertinentes sobre el capital más importante de una empresa, el capital humano y específicamente sobre su seguridad. Es necesario abordar la problemática del secuestro a personas importantes considerando el impacto que puede causar a la institución que este se materialice. La problemática hace énfasis a lo no existencia de un estudio de seguridad y plan de gestión de riesgo de secuestro.

El secuestro sobre una persona importante en una empresa puede ser el causal de un alto impacto económico y enrumbar potencialmente una grave crisis en la continuidad de un negocio. Hay casos reales suscitados de toma de instalaciones y retenciones momentáneas de trabajadores en las empresas petroleras tanto públicas como privadas. Como en todo sistema de seguridad, las medidas adoptadas como barreras, planes, procedimientos, etc., no son 100% efectivas, siempre existirán debilidades y vulnerabilidades.

En estos tiempos prácticamente cualquier persona puede ser víctima de un secuestro, pues en los últimos meses hemos observado que tanto personas situadas en la cúspide social y política, o estudiantes y campesinos de clase media, todos pueden ser protagonistas y víctimas. Uno de los sectores más afectados del secuestro es la zona petrolera, minera, por la misma coyuntura del negocio.

1.2 Formulación del problema

La vida constituye el bien más importante para proteger en la sociedad y de las empresas. Las condiciones actuales en nuestro país, la falta de medidas, la falta de políticas adecuada de manejo del secuestro, las inadecuadas condiciones en la

protección de personas importante y la exposición constante de toda persona a un secuestro *express* constituye la pauta importante para buscar medidas adecuadas y porque un modelo en el manejo de contingentes y prácticas de acción.

Por lo tanto, la presente investigación busca dar respuesta a la interrogante:

- ¿Cuál es la incidencia del secuestro de una de las personas VIP en los objetivos estratégicos de una empresa?

Además, se pretende resolver los siguientes objetivos:

- Determinar las razones que motivan al secuestro en el entorno empresarial.
- Identificar el perfil o perfiles de los secuestradores
- Enunciar posibles planes de seguridad para ser implementados con el objetivo de mitigar el secuestro

1.3 Objetivos

Objetivo general.

Analizar el secuestro empresarial, sus causas y consecuencias, mediante la investigación exploratoria, para plantear alternativas de solución.

Objetivos específicos.

Determinar las razones que motivan al secuestro en el entorno empresarial.

Identificar el perfil o perfiles de los secuestradores.

Enunciar posibles planes de seguridad para ser implementados con el objetivo de mitigar el secuestro.

1.4 Justificación e importancia

Justificación social.

El estudio presentado tiene una importante relevancia social, porque permitirá mejorar los niveles de seguridad dentro de la sociedad, mitigar el accionar delictivo del

secuestro de personas y elevar la calidad de vida de los individuos, empresarios y sus familias.

Justificación teórica.

Los antecedentes referentes a secuestro de personas, son claros y reflejan la situación real y empresarial de auge en el Ecuador, las estadísticas que se generan en el país demuestran este escenario. Por lo tanto, es imprescindible realizar el estudio referente al secuestro para proponer mejoras y contribuir a disminuir los índices de secuestro que actualmente se vive en el país.

Justificación metodológica.

Una vez revisado los antecedentes, problema, temáticas y justificativos del proyecto, se plantea la posible aplicación de una propuesta que defina las herramientas a usar y líneas de acción aplicables para el tratamiento del secuestro. El estado óptimo de seguridad se alcanza con capacitación y prevención, con la propuesta del modelo se plantean lineamientos a seguir que permita mitigar la realización de un secuestro.

Importancia institucional.

El presente estudio permitirá mitigar el accionar del secuestro en las empresas privadas mediante un adecuado análisis de la persona importante o clave, sus actividades y el entorno en el que se desarrolla tanto familiar como laboralmente, dando énfasis en la amenaza, sus generadores y la adecuada adopción de medidas de seguridad para minimizar el riesgo, lo que permitirá la continuidad del negocio.

1.5 Beneficiarios directos e indirectos

El beneficiario directo es la empresa privada, porque a través de la propuesta presentada, se reducirá el riesgo potencial de secuestro. Además, permitirá crear un adecuado ambiente de trabajo, dándoles estabilidad laboral, emocional y seguridad a los trabajadores y su círculo familiar.

Los beneficiarios indirectos son todos los miembros de la sociedad, porque en el ámbito personal, familiar o laboral, podrán estar preparados para mitigar el accionar delictivo.

1.6 Factibilidad

El proyecto es factible porque los autores poseen el conocimiento y la experiencia afín al área de seguridad, requerida para cumplir con los objetivos planteados.

1.7 Viabilidad

El trabajo de investigación requiere de recursos económicos de inversión moderada, los mismos que están siendo cubiertos por los autores.

1.8 Limitaciones

Se han encontrado limitaciones en cuanto a la obtención de información estadística actualizada por parte de las entidades de control gubernamentales. En las empresas privadas existe predisposición y expectativa en la búsqueda de alternativas que permitan mitigar los riesgos, entre los cuales está el secuestro de personas.

1.9 Alcance

El alcance del trabajo de investigación culmina en la presentación de la propuesta de mejora a la empresa privada.

CAPÍTULO 2: MARCO TEORICO

2.1 El secuestro en el Ecuador y en América Latina

Pocos crímenes reciben la clase de repudio que recibe el secuestro; sin importar las motivaciones, el secuestro daña, no sólo a la víctima, sino también a sus allegados y a la sociedad en conjunto.

Produce un ambiente de tensión social, pues muestra que en cualquier momento se podría perder, el patrimonio, la libertad, incluso la vida o la vida de un ser querido. La realización sistemática de un estudio que pueda facilitar la base para realizar amplias y completas metodologías para proceder ante cualquier forma de amenaza, contra la vida o bienes de las personas por medio del secuestro, este informará gran parte de los mecanismos, medios y formas empleados por los secuestradores para cometer sus acciones delictivas, pudiendo de esta forma contrarrestar sus consecuencias con la toma de decisiones y la implantación de sistemas en prevención y protección que mejor se adapte a la situación personal.

La disuasión y sobre todo la prevención es tarea de todos y muy especialmente de los Servicios de Seguridad; en esta tesis se recogen ideas, opiniones y comentarios de diversos profesionales publicados en diversos medios de comunicación, que tras un estudio minucioso e investigación exhaustiva, han realizado una síntesis de una muy particular idea y perspectiva.

Tratamos de responder preguntas tales como:

- ¿Qué hacer para evitar ser víctima de un secuestro?
- ¿Cómo reaccionar ante el secuestro de alguien cercano?
- ¿Hay algo que hacer si uno mismo es secuestrado?

Sin querer despertar expectativas de inmunidad al secuestro, pues tal cosa sería un engaño; si hay la capacidad de evitar un solo secuestro o reducir al máximo sus consecuencias, se daría por satisfecho el estudio, por haber sido fructífera e inmensamente recompensado.

La situación internacional respecto a los delitos cometidos por los secuestros ha aumentado tanto en los últimos años que ha llegado a ser alarmante en algunos países en los que es utilizado para conseguir finalidades: políticas, sociales y económicas.

2.2 Estadísticas del secuestro en el Ecuador

En el Ecuador la entidad en operaciones frente al secuestro es la UNASE, su función es intervenir en casos de extorsión y secuestro, a través de un grupo altamente especializado, que está entrenado y formado para actuar ante este tipo de delito. El Gobierno Nacional creó la Unidad Antisecuestro y Extorsión de la Policía Nacional, con el fin de, mediante técnicas de investigación llegar a la resolución de estos casos, además de prevenir y dar asesoramiento a las familias que se encuentran afectadas con la extorsión o secuestro de unos de sus familiares.

Ante ello, esta unidad, debido al entrenamiento de sus efectivos ha logrado, desarrollar sus operaciones con éxito, logrando por el lado más importante, recuperar a los secuestrados con vida y en perfectas condiciones; y por otro, reducir o eliminar las exigencias económicas de los plagiadores.

Todo ciudadano, que sea observador de las reglas del buen convivir y que participe del criterio de vivir en sociedad, debe considerar que también es responsable de la seguridad colectiva; por lo tanto, es una prioridad mantener la predisposición de alertar de situaciones riesgosas que ameriten la participación policial, en temas en los que se crea que existen secuestrados, a través de cualquier elemento policial o

directamente a la UNASE, or sobre lo que se conozca. El ciudadano debe tener confianza en este organismo policial, que ha demostrado su eficiencia en la mayoría de misiones que ha tenido que enfrentar.

Las estadísticas demuestran que los secuestros y extorsiones han sido en su mayoría resueltos sin necesidad de gastar dinero y salvando la integridad del secuestrado, dando señales claras de ser una entidad profesional y capacitada para enfrentar esta lacra social.

Los datos estadísticos de trabajos realizados con éxito por parte de la UNASE son los siguientes:

Año	Nº de Secuestros
2004	20
2005	37
2006	47
2007	36
2008	26
2009	25

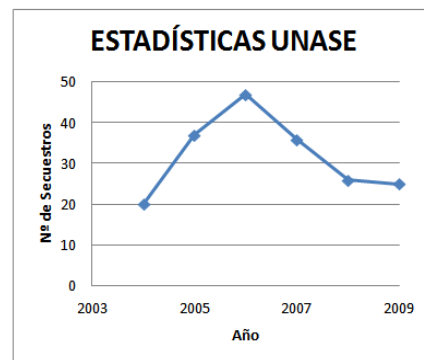


Figura 3. Cuadro de casos reportados de secuestros del año 2004 al 2009, Unase-Ecuador.

Montos exigidos por secuestro

Año	Cifra en dólares
2004	10000
2005	5000
2006	12000
2007	10000
2008	18000
2009	45000

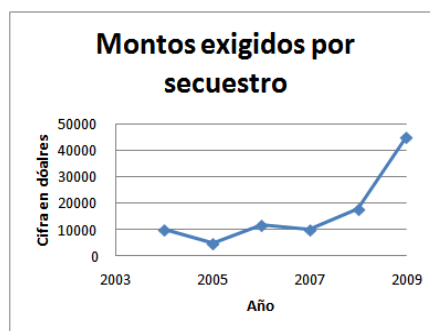


Figura 4. Cuadro de montos exigidos por secuestros del año 2004 al 2009, Unase-Ecuador.

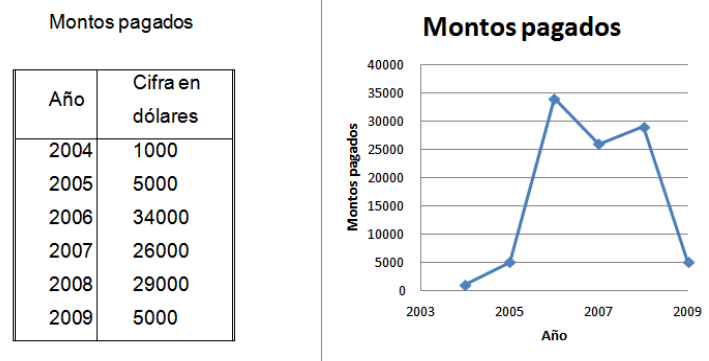


Figura 5. Cuadro de montos pagados por secuestros del año 2004 al 2009, Unase-Ecuador.

Entre 2005 y 2007 se incrementó la industria del secuestro y luego se evidenció una tendencia a la baja. Estos casos que se dispararon desde 2006 son principalmente por motivaciones económicas, no ideológicas como ocurre en Colombia donde el nivel de secuestro es por lo menos 10 veces mayor al de Ecuador.

En 2009, por los 25 casos de secuestro se exigió \$69 668 000 en total, pero solo se pagó cerca del 1% de ese monto, en gran parte debido a la experiencia de la UNASE.

En este año las cifras aún no son conocidas pero se han reportado en diferentes casos en todas las ciudades del país, donde las principales víctimas son los hacendados, banqueros, autoridades y personas que manejan fuertes sumas de dinero.

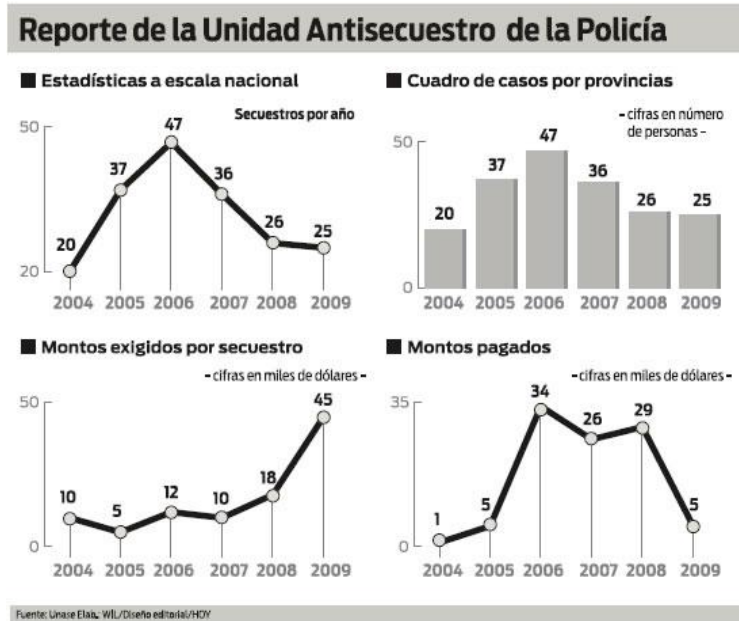


Figura 6. Cuadro Reporte de la Unidad Antisecuestros de la Policía, UNASE – Diseño Editorial Diario HOY (2009). Secuestro, una industria que aspira millones. Tomado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/secuestro-una-industria-que-aspira-millones-373786.html>

Los datos estadísticos muestran las cantidades de secuestros denunciados a la Policía Nacional.

El Secuestro Express es una modalidad de secuestro que ha tomado fuerza sobre todo en el año 2010, pues las cifras revelan un incremento considerable en relación del año 2009, pese a que los datos están reflejados hasta el mes de agosto de 2010.



Figura 7. Cuadro de comparación casos Secuestro Express en Ecuador entre 2009 y 2010, Unase-Ecuador.

La UNASE cuenta con un gran porcentaje de éxito en sus operaciones anti secuestro, según las autoridades policiales, se aproxima al 100%, tomando en consideración que son los familiares de los afectados quienes cometen serios errores que afectan el trabajo de dicha unidad especial.

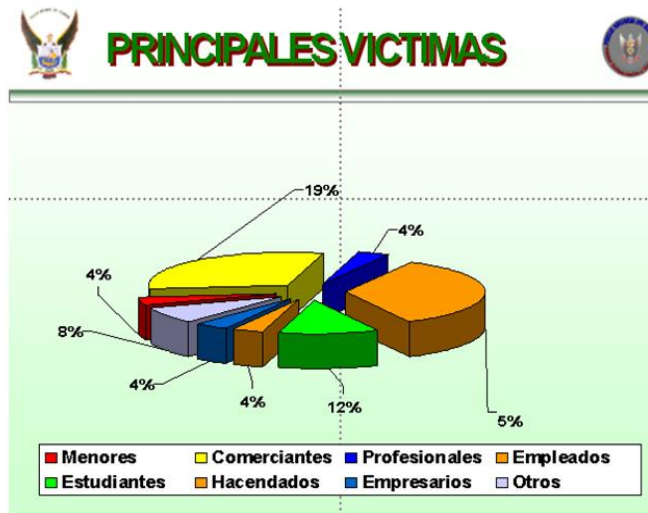


Figura 8. Cuadro de comparación principales víctimas de Secuestro, Unase-Ecuador.

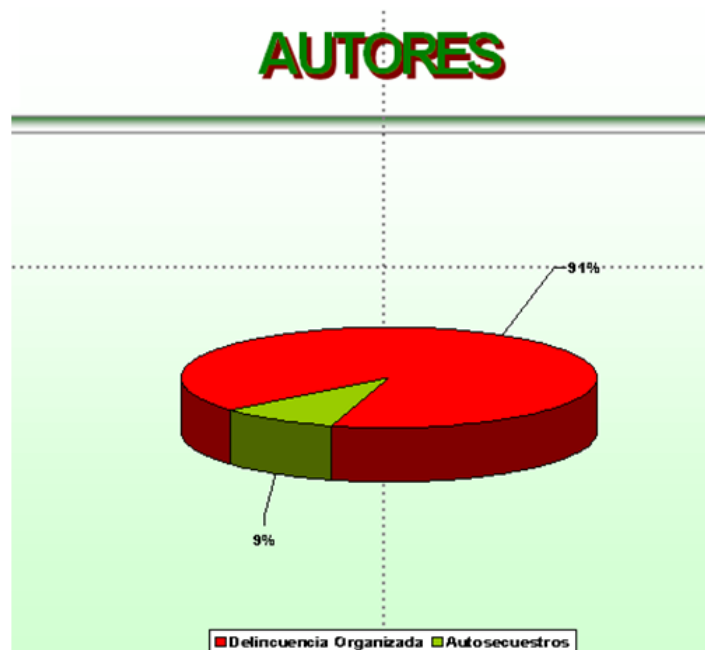


Figura 9. Cuadro de comparación autores casos Secuestro en Ecuador, Unase-Ecuador.



Figura 10. Cuadro de nacionalidad de víctimas de casos de Secuestro en Ecuador, Unase-Ecuador.

Según datos estadísticos de la UNASE a quienes secuestra son: comerciantes, menores de edad, profesionales, estudiantes, petroleros y hacendados.

Los plagios en el Ecuador se dan en un 26% en Pichincha, 17 % en Guayas, 13% en Manabí y el resto en las demás provincias distribuidas en un promedio de 3%. Los secuestros están concentrados en tres provincias y de estas Pichincha es la que mas secuestros registra.

Análisis e Interpretación de la Delincuencia en el Ecuador. Período: Enero - Agosto/ 2010-2011.

Los fundamentos para este análisis, sobre la problemática delincriminal en el Ecuador, se basa en cifras estadísticas de las Jefaturas y Subjefaturas de la Policía Judicial a nivel república, enviadas mensualmente a la Dirección, donde los datos se los cuantifican y representa, para elaborar planes y políticas preventivas del control, prevención y tratamiento del delito.

Para determinar el comportamiento delictivo en este periodo, se debe partir de una línea base, por esta razón, se ha realizado un cuadro comparativo de enero a agosto de los dos últimos años, obteniendo los siguientes resultados:



Figura 11. Cuadro de estadística comparativa de Delitos contra las personas 2010 - 2011, Unase-Ecuador.

Los delitos contra las personas de enero a agosto del 2011, se observa que ha crecido el 9,56 por ciento, lo mismo sucede con los detenidos con un crecimiento del 21,59 por ciento.



Figura 12. Cuadro comparativo de casos de Secuestros Express en Ecuador 2010 - 2011, Unase-Ecuador.

El secuestro Express de enero a agosto del 2011, ha decrecido un mediano porcentaje con el 17,85 por ciento, mientras que los presuntos autores de este delito

registran 5 detenidos que significa un decrecimiento del 44,44 por ciento comparado con el año anterior.

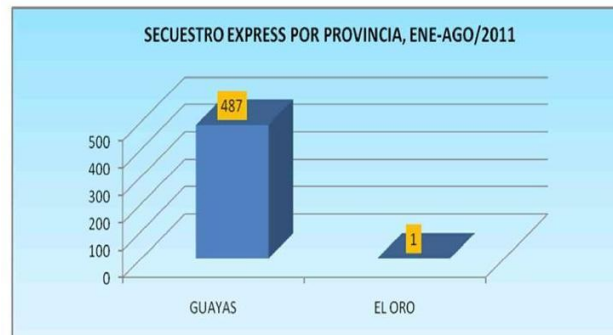


Figura 13. Cuadro comparativo de casos de Secuestros Express por provincia, Unase-Ecuador.

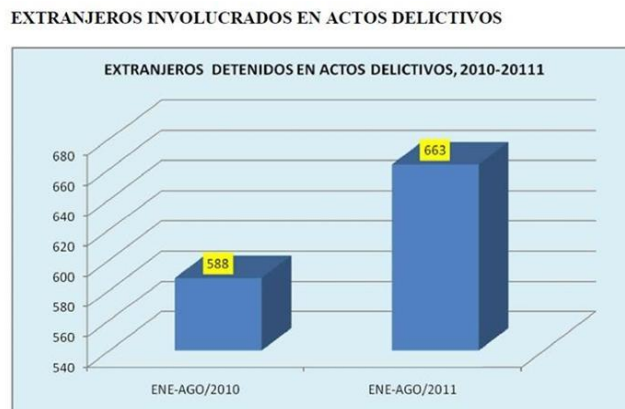


Figura 14. Cuadro comparativo de Extranjeros detenidos en actos delictivos 2010 - 2011, Unase-Ecuador.

Los extranjeros detenidos involucrados en actos delictivos de enero a agosto del 2011, ha crecido en el 12,8 por ciento con relación al mismo periodo del año anterior.



Figura 15. Cuadro comparativo de Extranjeros detenidos en actos delictivos en 2011 según su nacionalidad, Unase-Ecuador.

El mayor número de extranjeros involucrados en actos delictivos corresponde a colombianos con 442 detenidos que corresponde al 66,66 por ciento del total de extranjeros detenidos, seguido de los peruanos con 128, que significa el 19,3 por ciento.

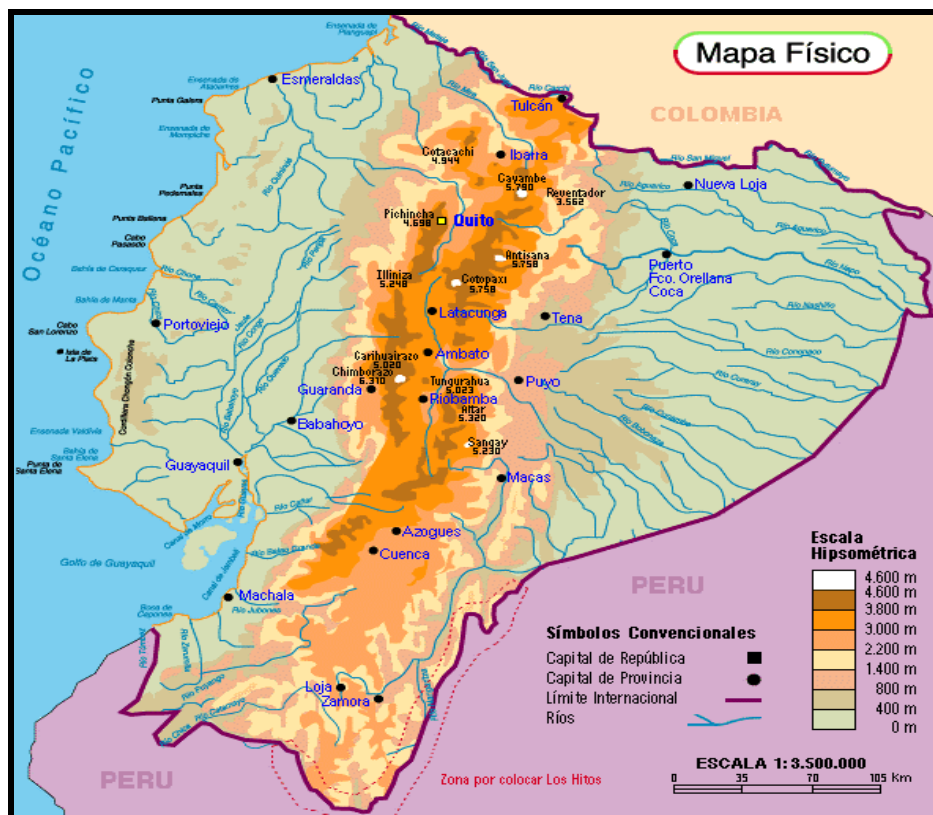


Figura 16. Lugares de secuestro, Unase-Ecuador.

Modalidades del plagio: selectivo, relámpago, exprés, casual, o auto secuestro.
 Fases del secuestro: planeación, ejecución, cautiverio, negociación y liberación. A
 quienes secuestran: hacendados, menores de edad, comerciales, petroleros, estudiantes,
 profesionales.

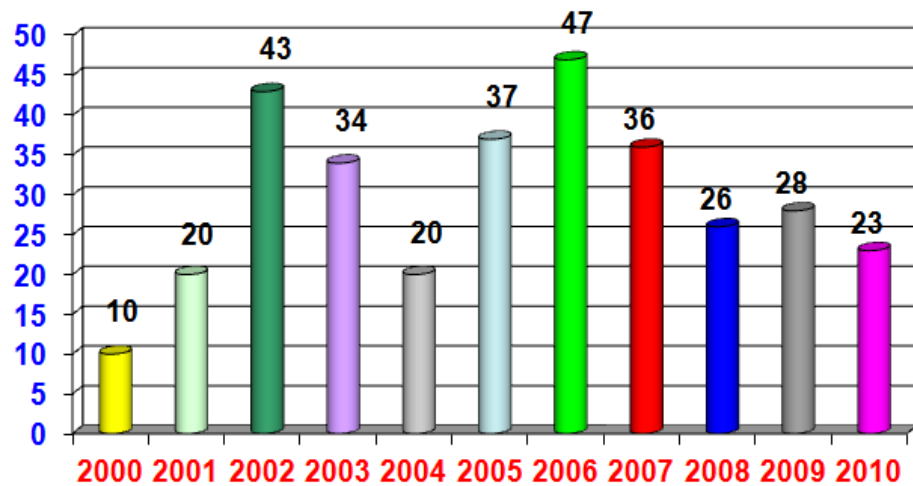


Figura 17. Cuadro demostrativo de secuestrados, Unase-Ecuador.

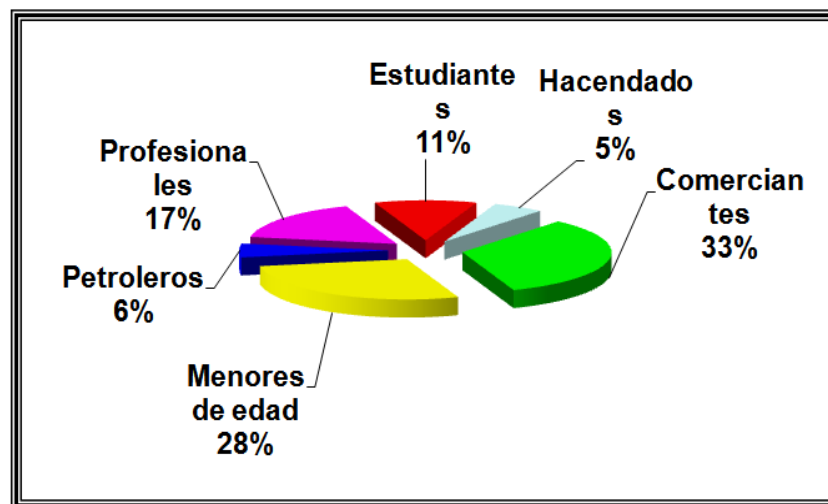


Figura 18. Cuadro víctimas de secuestrados, Unase-Ecuador.

Quiénes secuestran:

- (a) Bandas mixtas nacionales y extranjeros,
- (b) Delincuentes extranjeros,

- (c) Delincuentes asociados con otros negocios ilícitos,
 (d) Delincuentes nacionales familiarizados con la extorsión.



Figura 19. Procedimiento Fuerzas del orden en la aplicación contra secuestro, Unidad de Criminalística de la Policía Nacional del Ecuador.

2.3 El Plagio Naturaleza Legal Ecuador: un nuevo problema de Seguridad Social

Extorsión.

Es la conducta violenta atentada contra una persona bajo un requerimiento específico.

Plagio.

Es el apoderamiento de una persona con violencia, amenaza, intimidación o engaño, bajo un requerimiento económico, político, judicial, etc.

El plagio está contemplado en el artículo 188 del código penal.

Art. 188.- El delito de plagio se comete apoderándose de otra persona por medio de violencias, amenazas, seducción o engaño, sea para venderla, ponerla contra su voluntad al servicio de otro, para obligarla a pagar rescate, entregar una cosa mueble, extender, entregar o firmar un documento que surta o pueda surtir efectos jurídicos, o para obligar a un tercero a que ejecute uno de los actos indicados, tendientes a la liberación del secuestrado.

Art. 189.- El plagio será reprimido con reclusión menor extraordinaria, de nueve a doce años, o, en su caso, con las penas que se indican en los números siguientes:

1. Con prisión de seis meses a dos años, si la víctima es devuelta a su libertad espontáneamente por el plagiario, antes de iniciarse el procedimiento judicial, sin haber sufrido maltratamientos.
2. Con prisión de uno a tres años, si la devolución de libertad, con las condiciones del número que precede, se ha realizado después de iniciado el procesamiento no estando detenido o preso el plagiario.
3. Con prisión de dos a cinco años, si la liberación se realiza en los términos del número 2º. de este artículo, estando detenido o preso el plagiario.
4. Con reclusión menor de tres a seis años si, en el caso del número 1º, la víctima ha sufrido maltratamientos.
5. Con reclusión menor de seis a nueve años, en el caso del número 2º, si la víctima ha sufrido maltratamientos.
6. Con reclusión mayor de cuatro a ocho años, en el caso del número 3º, si hubiere tales maltratamientos.
7. Con reclusión mayor de ocho a doce años, cuando la víctima no hubiere recobrado su libertad hasta la fecha de la sentencia; y
8. Con reclusión mayor extraordinaria de doce a dieciséis años, si se hubiere producido la muerte de la víctima durante el plagio, o por consecuencia de éste.

Las penas indicadas en los siete primeros números se aumentarán en dos años más en su mínimo, si el plagiado fuere menor de dos años.

Art. 190.- Aunque medie sentencia condenatoria ejecutoriada, en el caso del número 7º. del artículo anterior, la pena será reducida a la mitad si el plagiarlo restituye la libertad de su víctima.

- Capítulo II.

De los delitos que se dirigen a destruir o impedir la prueba del estado civil de un niño.

Art. 543.- El que hubiere arrebatado o hecho arrebatar a un niño, y siempre que el delito no constituya un plagio, será reprimido con reclusión menor de tres a seis años, aunque el niño hubiere seguido voluntariamente al culpado.

2.4 Secuestro

El origen de secuestro viene dado por la palabra latina “secuestrum”, y el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua lo define como “Acción de secuestrar”.

Dentro de la definición de secuestrar, hay dos versiones, la primera como “Retener indebidamente a una persona para exigir dinero por su rescate u otros fines” y la segunda como “Tomar por las armas el mando de un vehículo (Avión, Barco, etc.), reteniendo a la tripulación y pasaje a fin de exigir como rescate una suma de dinero o la concesión de ciertas reivindicaciones”.

Asimismo, el significado gramatical de Secuestro engloba varios sinónimos afines, como Rapto, Retención, Reclusión o Sabotaje. No por ello tienen el mismo tratamiento legal o social ya que en el campo jurídico penal son figuras delictivas totalmente distintas.

Clases de secuestro.

Es necesario distinguir y definir muy precisamente los distintos conceptos y clases que aglutina el Secuestro para tener un conocimiento exacto de cada figura delictiva, así como agregar las de nueva creación.

Podemos distinguir, por tanto, dos tipos iniciales de secuestrados:

- El dirigido directamente contra personas.
- Los dirigidos indirectamente, es decir, a través de bienes o medios contra personas.

Mientras la segunda definición engloba los relativos a Sabotaje, en la primera definición podremos hacer otras cuatro distinciones:

- Los realizados con ánimo de extorsión con fines económicos (Secuestro).
- Los realizados por grupos terroristas con reivindicaciones meramente sociales (Retención y/o Detención).
- Los realizados atentando contra la libertad sexual (Rapto).
- Los realizados con ánimos sociales (Secuestrados Interparentales).

Delito del secuestro.

El delito de secuestro consiste en la acción de retener de forma indebida a una persona exigiendo una suma de dinero a cambio de su rescate o de alguna otra condición para su puesta en libertad.

La pena por el delito de secuestro es en líneas generales mayor cuanto más tiempo transcurra sin que el autor del mismo dé cuenta y razón del paradero del secuestrado.

La consideración del delito se agrava asimismo si el autor del secuestro es una autoridad o agente público o ha simulado serlo (por el obvio abuso de autoridad o de aparente autoridad que ello representa) o si la víctima es menor de edad.

Aspectos comunes del Secuestro.

Para cierto tipo de delincuentes y terroristas, el secuestro es una actividad lucrativa y rentable. Las víctimas más propicias para los secuestradores son quienes puedan disponer en un momento dado de liquidez para solventar los fuertes gastos que implica pagar el precio de su propia vida o el precio de la vida de algún familiar querido.

Para que un secuestro se lleve a cabo deben reunirse varios factores a fin de que, en conjunto, propicien el ambiente ideal para la consumación del acto criminal:

- Si la persona señalada por ellos puede disponer de dinero suficiente para comprar su propia vida, entonces es propensa a ser secuestrada.
- Si la persona señalada es descuidada e imprudente en materia de su propia seguridad, entonces es propensa a ser secuestrada.
- Si la persona señalada tiene una amante y lleva vida secreta con su pareja ocultándose en apartamentos y hoteles de paso para su esparcimiento extraconyugal, entonces es propensa a ser secuestrada.
- Si la persona es figura pública, es propensa a ser secuestrada.

El objetivo principal de los malhechores es la obtención de dinero en efectivo, el cual puede ser logrado por los siguientes medios:

- Extorsión directa.
- Peticiones especiales.

Extorsión directa.

Esta se realiza cuando llega un individuo al despacho u oficina del industrial, y afirma tener secuestrada a la familia por medio de algunos cómplices y exige le sea entregada una cantidad de dinero, pues de lo contrario les causará daño.

Peticiones especiales.

Estas son las que ocurren como secuela de un secuestro o amenaza de secuestro, en donde se le exige al industrial depositar determinada cantidad de dinero en un lugar solitario, haciéndose la aclaración de que en caso de ser detenidos, la familia y él sufrirán daños graves.

Sobre las dos modalidades antes mencionadas pueden existir infinidad de variaciones, las cuales son puestas en práctica por los delincuentes.

Mecanismos del Secuestro.

Los delincuentes, para llevar a cabo un secuestro, previamente han analizado la situación concurrente en el objetivo, para lo cual lo vigilan, lo siguen, toman nota de sus actividades, etc., y si encuentran un hueco en su seguridad que pudiese ser aprovechado, materializan el secuestro, la mayor parte de las veces violento y dramático.

El mecanismo de operación de los secuestradores, en todos los casos es el siguiente:

- Interceptar al futuro rehén.
- Por medios violentos introducirlo en un vehículo y trasladarlo a varios automóviles diferentes a fin de despistar a los agentes.
- Golpear y anestesiar al secuestrado durante el trayecto, con objeto de disminuir su respuesta de defensa.

- Amordazarlo, atarle manos y pies y vendarles los ojos con objeto de lograr la confusión. Sobre la venda de los ojos, frecuentemente se agrega una capucha de franela negra.
- Llevar al secuestrado a un lugar deshabitado que tenga permanentemente encendida la luz, tanto de día como de noche, para que el secuestrado pierda toda medida del tiempo transcurrido.
- Reducir la alimentación a bebidas necesarias para propiciar el debilitamiento físico del secuestrado.
- No dirigirle nunca la palabra ni contestar sus preguntas. Esta es una técnica de suplicio mental utilizada casi siempre por los secuestradores.
- De vez en cuando someter al secuestrado a golpes y vejaciones, las cuales pueden ir desde las humillaciones verbales hasta el abuso sexual en las mujeres o prácticas sodomitas en los hombres.
- Obligar al secuestrado a escribir cartas o grabar cintas magnetofónicas a sus familiares pidiéndoles que entreguen el dinero exigido por los secuestradores. Es muy frecuente que en estos casos los delincuentes mutilen a sus víctimas, enviando por correo dedos y orejas de los secuestrados, con objeto de apresurar el trámite.
- Obligar al secuestrado a dirigir mensajes políticos grabados en vídeo o cinta de audio, mediante los medios de comunicación bajo amenaza de asesinarlo en caso de no cumplir.
- Tomarle fotografías al secuestrado a fin de que estas sean publicadas en la prensa en actitud de apoyar al grupo extremista, en caso de que este así lo sea.

- Iniciar negociaciones con la familia y las autoridades a fin de obtener la cantidad de dinero exigida, lograr la libertad de compañeros y la inmunidad en la huida.
- Poner en libertad al secuestrado después de haber sido satisfechas sus exigencias.
- Asesinar al secuestrado en forma notoriamente violenta y salvaje, abandonando su cadáver en algún lugar que permita que el público se dé cuenta de ello, con el objeto de que sirva para sus fines publicitarios, esto último puede suceder paguen o no la cantidad exigida como rescate.

El Secuestro puede tener cinco Objetivos Generales.

- Pedir Rescate.
- Asesinar al secuestrado.
- Pedir rescate y asesinar al secuestrado.
- Obtener un fin de publicidad política.
- Sembrar el miedo en la población, como terrorista.

Lugares propicios para el Secuestro.

Existen varios puntos que se denominan Puntos Críticos de Secuestro, por ser lugares que facilitan la comisión del delito, dichos puntos son:

- El domicilio particular.
- La oficina de trabajo.
- Los viajes.
- El desplazamiento diario o ruta cotidiana



Figura 20. Fases de aplicación para secuestrar, Unidad de Criminalística de la Policía Nacional del Ecuador.



Figura 21. Estudio de la víctima, Unidad de Criminalística de la Policía Nacional del Ecuador.

2.5 El Secuestrado

La probabilidad de convertirse en víctima crece al mismo tiempo que da paso a la natural tendencia a negar dicha probabilidad. Finalmente la verdad prevalece: el riesgo está presente y creciente. Los secuestros han alcanzado cifras alarmantes, los casos se incrementan en una desigual proporción con los esfuerzos de las dependencias gubernamentales encargadas de evitarlos.

Para prevenir la posibilidad de un secuestro existen incluso manuales que, paso a paso, ayudan a reducir el riesgo, sin embargo es difícil pensar en la manera como se ha de reaccionar una vez que se ha sido secuestrado. No es posible establecer procedimientos inflexibles donde se indique “haga esto, no haga aquello”, existen demasiadas variables para proponer soluciones tan simples. La información presentada tiene el propósito de ilustrar la posible sucesión de eventos y equiparlo con opciones que usted querrá considerar si alguna vez es víctima de un secuestro.

Vale la pena mencionar algunos temores que surgen en el seno familiar como son:

- Amenazas con represalias si se da aviso a las autoridades, casi con seguridad, todo secuestrador lanzará la misma sentencia, sin embargo los secuestradores presuponen que las autoridades acabarán por enterarse.
- Los delincuentes pretenden con esta amenaza atrasar la acción de la justicia y evitar o entorpecer un posible rescate o captura, pero las autoridades especializadas en secuestro conocen los riesgos implícitos y solo pretenderán realizar un operativo sobre la premisa de que el secuestrado sea liberado ileso.
- Siempre queda la posibilidad de acceder a las peticiones del captor para obtener la libertad de un ser querido, pero se debe tener en cuenta que pagar no significa obtener libertad o la seguridad de que el secuestrado salga ileso.
- Denunciar, no sólo es conveniente y seguro sino también bueno para el país, permite a las autoridades un conocimiento veraz de la práctica del secuestro y las probables medidas para combatirlo y prevenirlo.

Aquí es imprescindible iniciar tres acciones paralelas, pero simultáneas:

- La búsqueda a través de Organismos Humanitarios: Cruz Roja estatal, Comité Internacional de la Cruz Roja, Defensor del Pueblo y Ministerio del Interior. También se puede hacer por medio de la iglesia católica, ecuménica o protestante.

2.6 El rehén

Es un prisionero, militar o civil, capturado para forzar un acuerdo que facilite una rendición rápida del enemigo o, por el contrario, su clemencia. La toma de rehenes en tiempos de guerra por fuerzas organizadas fue prohibida en 1949 por la Convención de Ginebra. En la actualidad, la toma de rehenes se ha convertido en uno de los procedimientos más habituales del terrorismo internacional, pretendiéndose generalmente el pago de un rescate o la liberación de presos políticos.

En todos los casos, cada crisis provocada por una captura de rehenes provoca un gran dilema para los gobiernos pues, pese a la posible pérdida de vidas humanas, ceder a las coacciones terroristas supone consolidar su fuerza.

2.7 Fases del proceso del secuestro

Las fases del proceso del secuestro pueden ser denominadas de la siguiente manera:

- El Encierro
- La Humillación
- La Manipulación
- La Espera
- La Negociación
- La Solución.

El encierro.

Una vez que se hayan trasladado al lugar donde se los mantendrá privados de libertad, los peligros físicos probablemente disminuirán, pero la tensión psicológica tenderá a aumentar.

Es trascendental que en esta fase tome el control de su vida, ya que esto influirá positivamente en su propio bienestar psicológico y le ayudará a reducir la hostilidad de sus aprehensores.

Las opciones de los secuestradores.

Es posible que la percepción que los secuestradores tengan del rehén sea la de una herramienta que les permitirá satisfacer sus requerimientos. Siendo este el caso, las posibilidades del rehén de no sufrir daño alguno dependen solamente de dejar satisfechos dichos requerimientos.

Desde esta visión las alternativas de los secuestradores son:

- Privar de la vida al rehén porque sus demandas no han sido o no serán satisfechas.
- Mantenerlo con vida mientras exista la expectativa de que sus demandas serán completamente satisfechas.
- Negociar con buena disposición para llegar a algún acuerdo respecto al total de su demanda.
- Liberar al rehén y olvidar sus demandas (con la escasa posibilidad de entregarse a las autoridades).

La Humillación.

Es más fácil sentir desprecio por una personalidad debilitada que por un ser humano vibrante y pensante. Resultará difícil para los secuestradores la decisión de atentar contra la vida del rehén si éste conserva su dignidad, sin arrogancia.

En el secuestro podemos esperar que suceda lo siguiente:

- Atosigarán al rehén y lo atemorizarán simulando su abandono
- Insistirán vehementemente respecto a que el rehén pertenece a cierta clase de humano depredador que está destinada a ser destruida.
- Intimidar al rehén revelándole información que consideraba íntima o secreta con el propósito de demostrar cierto nivel de dominio sobre su vida personal y seres queridos.
- Es posible que obliguen al rehén, persistentemente, a repasar una única línea de pensamiento.
- Amenazarán, directamente o por implicación, la vida y la integridad física del rehén.

La espera.

Mucha gente que ha permanecido privada de su libertad en circunstancias difíciles ha sobrevivido con éxito gracias a ciertas conductas básicas:

- Acepte la situación y espere un buen final. No intente actos heroicos.
- Evite volverse dependiente de sus aprehensores.
- En lo posible, es necesario que rápidamente establezca una rutina como una alternativa para ejercer control sobre su ambiente.

La situación del rehén es sumamente estresante por lo que el sueño es un elemento reparador muy importante.

Mejore su autoestima.

- Su limpieza personal.
- La reparación de su ropa.
- Dedique tiempo al ejercicio físico.
- Aprenda y ejercite técnicas de relajación.
- Realice actividades mentales (leer, escribir, ejercitar su memoria, etc.)
- Alimente su espíritu.
- Conserve su sentido del humor, incluso su capacidad de reírse de usted mismo.

Conserve su autocontrol.

Admita que usted no tiene dominio sobre todo su entorno, como en casa o en su oficina. Sin embargo, le será posible poner algún tipo de orden dentro de su caos. Fije metas para usted mismo y organice sus actividades.

Maneje su tiempo.

Incluso sin un reloj o encerrado con llave en un cuarto sin ventanas usted puede estar alerta a pistas que le indiquen el paso de tiempo, como:

- Cambios en temperatura (el calor del día, el frío de la noche).
- Los patrones de la comida que le es proporcionada.
- Los sonidos exteriores (pájaros silbando, ausencia de ruido de tráfico, silbatos de las fábricas, etc.)

La negociación.

El progreso puede parecer lento o inexistente. Quienes negocian su liberación pueden estar esforzándose con comunicaciones huidizas y confusas. Comprar tiempo

puede ser una táctica deliberada de los expertos negociadores en situaciones de secuestro.

La mayoría de las negociaciones suelen alargarse; en ese alargamiento estriba la oportunidad de que sus secuestradores atenúen sus demandas y de obtener un resultado favorable, lo que refuerza sus oportunidades de sobrevivir.

- Si le es requerido por los secuestradores, deberá prepararse para involucrarse en las negociaciones. En este caso
- Responda a las preguntas de los negociadores representantes de la Ley con "sí" o "no".
- Indique si sus secuestradores están escuchando, con frases fuera de contexto como el ambiente aquí no es muy limpio; pero hágalo con naturalidad, para no alertar a los delincuentes.
- Si es obligado mentir, falsear o desorientar a los negociadores, diga otra mentira evidente como: ¿regaron mis azaleas?, cuando no existan tales flores.

En todo momento se requiere un cuidado extremo para asegurarse de que tales señales no son obvias, manténgase atento.

Evite involucrarse en discusiones con sus aprehensores, los rehenes difíciles invariablemente son los primeros en ser ejecutados.

Sea paciente, el tiempo está del lado del rehén.

Siempre que estos casos son denunciados, las autoridades inician una serie de acciones que han sido planeadas, practicadas y probadas para poner a salvo a la víctima.

Piense que todo posible esfuerzo está haciéndose, que la contribución más útil que un rehén puede hacer es permanecer tranquilo y no aumentar la tensión emocional.

La solución.

Haber atravesado por las fases anteriores conducirá al momento de la liberación.

Esta se producirá de las maneras siguientes:

Liberación del rehén.

El rehén raramente es liberado simultáneamente con la satisfacción de los requerimientos, la estadística muestra un retraso entre el pago y la liberación de un promedio de 30 horas, aunque hay variaciones desde seis horas hasta 17 días.

En la mayoría de los casos el rehén es liberado en un camino abandonado, cerca de algún teléfono o de su casa, por la noche y con los ojos vendados.

Intento de rescate.

Si se ha de desarrollar un enfrentamiento con fuerzas de la ley, entonces:

- Cúbrase detrás de una pared gruesa u otra barrera.
- Aléjese de ventanas y puertas, y
- Manténgase en el piso hasta estar seguro de que moverse no significa un peligro, o mejor todavía, hasta que la policía se lo ordene.
- En todo momento obedezca las instrucciones de las fuerzas de rescate, esté preparado para un trato violento y no ofrezca resistencia a los rescatadores.
- Es muy probable que los rescatadores no puedan diferenciar entre el rehén y los secuestradores y traten a todos de la misma manera hasta lograr establecer un control completo.
- Luego del rescate, es recomendable la asistencia de un profesional; un examen médico y psíquico completo después de una experiencia de secuestro es indispensable.

2.8 Negociación

Es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo ganar-ganar.

La mayoría de las negociaciones suelen alargarse; en ese alargamiento estriba la oportunidad de que sus secuestradores atenúen sus demandas y de obtener un resultado favorable, lo que refuerza sus oportunidades de sobrevivir.

Método de negociación de Roger Fisher y William Ury.

El método de negociación de Roger Fisher y William Ury abarca los siguientes puntos:

Separar las personas del problema.

No es bueno comenzar una negociación con el propósito de vencer a toda costa. Ponemos en peligro las relaciones de negocio a futuro.

Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.

La negociación basándose en posiciones “yo quiero esto”, es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses “¿para qué quiero esto?”.

Inventar opciones de mutuo beneficio.

Buscando intereses comunes o complementarios, es una necesidad para generar múltiples acuerdos que sean de beneficio para ambas partes.

Insistir en que los criterios sean objetivos.

La necesidad de criterios objetivos para estar abiertos a las razones, pero cerrados ante las amenazas.

Actualmente, se utiliza la Programación Neurolingüística en las negociaciones porque sirve para analizar la comunicación no verbal que representa el 93% de nuestra comunicación. Efectivamente, las palabras por sí solas sólo representan el 7% de lo que

queremos decir. En este campo de la comunicación no verbal existen varios ejemplos que pueden ser de mucha utilidad si se sabe observar:

- El silencio. Quedarse callado, es fundamental durante la negociación, pues se puede obtener mucha más información de lo que podría suponerse. No se debe olvidar de que el silencio es una situación muy tensa, por tanto, se puede obligar a que el otro continúe hablando tan sólo con permanecer callado.
- No mostrar reacciones ante lo que el otro nos dice. Un buen negociador no reacciona. Los pleitos usualmente se dan por percepciones equivocadas. En vez de enfadarse o reaccionar negativamente, es mejor ser proactivos y lograr un entendimiento.
- Parafrasear a la otra persona, “a ver si le entiendo, lo que usted quiere decir”. Se logra verificar si se ha entendido bien. El receptor piensa que la otra parte sabe escuchar lo cual genera empatía.

Táctica de negociación engañosa.

Las tácticas de negociación engañosas tienen un objetivo: desequilibrar a la otra parte y vencerla. Un buen negociador debe estar preparado para salir airoso de esas situaciones.

Resultado de un buen manejo de la Negociación de Conflictos.

La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar. No hay ningún método que lo pueda garantizar, pero sí existen unos indicadores a tener en cuenta:

- El mejor criterio es conocer su mejor alternativa a un acuerdo negociado
- Los intereses de ambas partes quedaron satisfechos.

- El acuerdo es una buena opción y no hay desperdicios.
- El acuerdo es legítimo, es decir, no se han aprovechado de usted.
- Es un compromiso inteligente.
- Hubo una buena comunicación, y por tanto, un proceso eficiente.
- Las relaciones personales se mejoran.

Los siete elementos de Negociación de Harvard.

El Método Harvard de la Negociación, metodología diseñada por sus profesores Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury en 1980, describe los 7 aspectos básicos que se debe tener en cuenta para enfrentar situaciones en las cuales se necesite llegar a acuerdos sin perdedores, se trata de encontrar salidas que posibiliten una ganancia mutua: un resultado win-win.

Alternativas al no acuerdo.

No todas las negociaciones terminan con un acuerdo. O bien se llega al acuerdo precipitado a causa de la presión que ejerce la otra parte, debe tener bien preparado lo que suceda. Cuáles son sus alternativas y las de ellos.

Intereses y posiciones.

El Interés es todo aquello que no se puede intercambiar con las otras partes. Y las posiciones es la actitud que tiene acerca del tema a negociar.

Opciones.

Identificar toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses. Un acuerdo es mejor si se incorpora la mejor de muchas opciones.

Criterios.

Los criterios tienen que delimitarse perfectamente para que el acuerdo al que se va a llegar deba ser con prudencia y justo para ambas partes.

Es importante que la otra parte tenga la sensación de haber “ganado”, aunque ello no sea cierto y se consiguió los objetivos.

Relación.

Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales se ha negociado antes y se negociará de nuevo.

Para una buena relación no mezcle problemas de relación personal con problemas esenciales de la negociación.

Comunicación.

La forma que se utiliza para comunicar tiene un impacto crítico en el resultado de la negociación, especialmente cuando las dos partes no se conocen, el beneficio puede ser mucho mayor para ambos cuando se negocia cara a cara porque sólo de esta forma es posible compartir información vital.

Si el volumen de las transacciones a realizar es importante, vale la pena el ir a conocer personalmente a la persona con la que luego se va a negociar por teléfono o e-mail. La confianza y la aportación se establecen mucho más fácilmente cuando las partes se conocen.

Compromisos.

Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Pueden hacerse en el curso de una negociación y deben ser acuerdos duraderos, de fácil comprensión y verificables.

Cuando el negociador utiliza la opción suave en su negociación, evitará conflictos personales con el captor al precio de realizar algunas concesiones para arribar a un acuerdo amistoso. Generalmente, este tipo de negociador termina con la impresión de haber sido explotado profesionalmente y con una sensación de amargura personal.

Por su parte, el negociador que utiliza el camino duro, plantea la situación como un duelo de voluntades. El que resiste más tiempo y toma posiciones más terminantes será quien haga prevalecer su voluntad. Este tipo de negociador, que aspira a imponerse desde el principio, termina psicológicamente agotado, sin recursos para una nueva confrontación y lastimando su relación con la otra parte.

Hay una tercera manera de negociar que es dura y suave a la vez. Consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de volcarse a un proceso de regateo centrado en lo que las partes dicen que van o no van a hacer. Se debe ser duros para expresar los argumentos y suaves para tratar a las personas.

Se quiere proponer, como metodología para la negociación en una situación de crisis, el sistema basado en principios. Esto quiere decir que se debe negociar según los méritos, participando las partes en la solución del problema. El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficaz y amistosa, dentro de lo posible.

Para ello, es conveniente separar del problema a las personas. Recuerde que hay que ser suave con las personas y duro con el problema. Tratar de lograr que haya confianza entre las partes. Lograr una empatía entre el negociador y el captor.

Objetivos de la capacitación del grupo de negociadores.

Las personas de las fuerzas deben ser preparadas para esta tarea. Examinar y explicar las destrezas necesarias en el negociador y el equipo de negociadores, ante casos con rehenes.

Fundamentos de la capacitación.

Lo importante de capacitarse está en saber, durante una crisis, qué es lo que el negociador deberá identificar:

- Qué tiene que hacer.
- Por qué lo tiene que hacer.
- Cómo lo debe hacer.
- Cuándo lo debe hacer. En el tiempo justo. Ni antes ni después de lo necesario.
- Dónde lo debe hacer. En qué lugar va a materializar su accionar.

2.9 Manejo de Crisis

Es el manejo estratégico de la información y las comunicaciones ante situaciones que puedan amenazar la reputación de una institución y/o lesionar sus atributos.

Crisis.

Una crisis es cualquier evento que amenaza la imagen y reputación de una empresa, compañía o persona, que tiene el potencial de generar publicidad negativa y de tomar un tiempo extraordinario por parte del equipo directivo para enfrentarlo.

Muy pocas empresas tienen un plan anti-crisis, y de las poquísimas que lo tienen, éste se orienta casi exclusivamente hacia las crisis catastróficas o accidentales. Esto es un error pues por muy buena que sea nuestra campaña de imagen institucional, tarde que temprano un día se va a encontrar con que su nombre está involucrado en alguna situación perjudicial para la imagen de la empresa

Se concluye entonces que identificar y actuar rápido en la gestión de una crisis puede convertir a ésta en una magnífica oportunidad para lograr un reposicionamiento.

Características de una crisis.

La crisis se caracteriza por:

- Ser inesperada y coartar la capacidad de reacción.
- Ser imprevisible.
- Ser de relevancia para empleados de la empresa como consumidores, accionistas, proveedores y vecinos.
- Tener una potencialidad causante de pánico, aumentado por la desinformación o información incompleta

Tipos de crisis.

Se pueden dar diferentes situaciones que generan una crisis, pero las más comunes son:

- Acontecimientos políticos y conflictos sociales
- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.)
- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.)
- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.)
- Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.)
- Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.)
- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.)

Efectos de una crisis.

- Pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior lo que frecuentemente se traduce en cancelaciones de pedidos, desconfianza de

los proveedores, pérdidas de contratos y en la alteración de su actividad comercial.

- La empresa se convierte en objeto mediático, y a las consecuencias de la crisis se une la presión de los medios de comunicación.
- Intervenciones fiscalizadoras de oficio de los poderes públicos.

Manejo y resolución de crisis con rehenes.

El concepto de crisis es genérico y contiene la toma de rehenes, los medios refieren la intervención de un equipo negociador de rehenes que pueda, mediante diferentes técnicas, brindar una alternativa válida para resolver el incidente.

Ya a fines de los años 60 el terrorismo era una figura que si bien resultaba antigua en la historia mundial, el común de la gente no lo tenía presente por ese entonces. Se suceden para dicha época los primeros secuestros de aviones y personalidades. No existía entonces una respuesta adecuada al problema.

Estos hechos dieron lugar al nacimiento a los grupos tácticos o de operaciones especiales.

Ante una toma de rehenes, la policía tiene diferentes opciones:

- Contener y negociar;
- El uso de agentes químicos;
- El uso de tiradores selectos y por último,
- El uso de la fuerza mediante el asalto.

Aún hoy en día, pasados 30 años, ellos establecieron el denominado enfoque suave al problema en contraste con el enfoque duro, de exclusivo uso de la fuerza.

Generalmente un grupo de trabajo tiene un negociador primario, uno o varios secundarios, un psicólogo, un especialista en inteligencia, uno o varios técnicos y diferentes enlaces. Es el resultado de un esfuerzo mancomunado. Existe una estructura.

Situación de crisis.

Hay una “situación de crisis con toma de rehenes” cuando uno o más sospechosos (delincuentes) retienen a una o más personas en contra de su voluntad, con las siguientes particularidades:

- Son tres las partes que intervienen: (a) El o los captores, (b) El o los rehenes y (c) La autoridad pública.
- El captor no oculta el lugar donde tiene a sus rehenes, antes bien, lo señala con actitudes amenazantes e indubitables.
- Las autoridades locales están listas para actuar.
- Los rehenes son garantía de vida y posible fuga del o de los captores.

En cambio, se entiende por “secuestro de personas” aquella situación en la que uno o varios delincuentes, unidos o no en banda, mantienen cautivo a una o más personas, contra su voluntad, a fin de negociar, con sus familiares o empresas vinculadas a la víctima, una recompensa en dinero, a cambio de la liberación con vida del o de los rehenes y a diferencia de la toma de rehenes, en el secuestro no se conoce donde tienen a los rehenes.

Fundamento del manejo de la crisis.

Todas las decisiones que durante la negociación sobre rehenes se puedan adoptar, tienen como fin prioritario salvar vidas humanas. Quiere decir que el diseño de este proyecto tiene como fin último que los diversos integrantes de las fuerzas de seguridad, policiales y servicios especiales se capaciten, entrenen y cuenten con los elementos

técnicos mínimos indispensables para hacer cesar el delito de toma rehenes, preservando todas las vidas humanas en juego.

Con la debida capacitación, con un constante entrenamiento de los efectivos, y con el equipamiento mínimo indispensable, las posibilidades de una neutralización incruenta aumentan sensiblemente, lo cual se traduce en mayor seguridad para todos. Estamos empeñados en poder lograrlo. Saber es poder y poder es hacer.

Aspectos operacionales.

Una buena trilogía para lograr el éxito esperado es constituir un equipo con diferentes funciones perfectamente delineadas y asignadas. Los grupos bien definidos son:

- El comité de crisis;
- El grupo de negociadores-mediadores;
- El grupo táctico.

El comité de crisis o equipo de resolución de conflictos.

El comité de crisis es un grupo de personas con especialización en diferentes campos que coordinan sus diversas destrezas para lograr un objetivo común durante una situación crítica y que responde finalmente por su accionar al juez y al fiscal de la causa.

Este grupo tiene como director general a un hombre de una personalidad tal que con frialdad suficiente tome la justa decisión en cada caso concreto y ordena las acciones tácticas a seguir. La principal responsabilidad que tiene el comité de crisis es determinar las prioridades, localizar el punto de crisis y aislar la problemática.

Para ello debe, elaborar estrategias, metas y objetivos tácticos, para recuperar a los rehenes de la mejor forma posible y neutralizando a los captores.

Debe establecer una estructura organizativa acorde con el nivel de la crisis.

Deberá también disponer que se informe a los medios de prensa lo que califica y clasifica como información a difundir.

El grupo de negociadores-mediadores.

El objetivo principal del negociador es hacer deponer la actitud del captor, es el único canal de comunicación que tiene el captor con el mundo exterior.

Su misión es tener informado al jefe del comité de crisis de todos los movimientos de los captores, y del estado visible de los rehenes.

Se trata de un conjunto de personas que permiten entablar una buena empatía con los captores y, de esa forma, poder hacerles deponer su actitud.

Debe tener de 15 a 20 días de entrenamiento adecuado, en condiciones de aislamiento gran parte de cada jornada, de personalidad de características muy especiales, saber escuchar y soportar los más altos niveles de estrés, sin perder la compostura y el control.

El negociador es la piedra angular y esto lo reflejan las estadísticas, tanto nacionales como internacionales, que demuestran que de cada 100 hechos con toma de rehenes, 85 se resuelven por la vía de la negociación.

El grupo táctico.

Serán quienes asuman la recuperación material de los rehenes en el momento de su entrega por parte de los captores o, en el caso de que el comité de crisis adopte la solución táctica, serán quienes la concreten.

A su vez el comandante del grupo táctico le informará las distintas hipótesis de intervención, conforme los planes de acción deliberado o de emergencia que se hayan planificado para la recuperación de los rehenes.

Las tareas de este grupo son variadas y eso marca las distintas subespecialidades que el grupo tiene:

El grupo de avanzada: que es el que abre los distintos caminos para ingresar al punto de impacto.

El grupo de asalto: es el que va a irrumpir en el ambiente donde puedan estar los rehenes sometidos,.

El hombre de inteligencia que es quien procurará reunir y analizar la información disponible para planificar el curso de acción deliberado y el de emergencia que permitan resolver el conflicto.

El grupo táctico está formado por hombres de las fuerzas de seguridad que en forma voluntaria se incorporan a los centros de capacitación para grupos especiales y que, una vez aprobados los exámenes psicofísicos, físicos y tácticos pasan a integrarlo.

Para que su entrenamiento sea exitoso se los obliga a tener condiciones psicofísicas muy especiales. En primera medida, los cursos no reconocen jerarquías internas. Existe solamente la diferenciación entre instructor y aspirante. Se trabaja en un clima de hostigamiento permanente que se hace con el único fin de galvanizar al alumno para soportar situaciones de estrés y máxima tensión.

Las fuerzas regulares.

Por ser el jefe de las fuerzas regulares el representante de quienes acudieron en primer momento al lugar del hecho, es importante que también forme parte de la sala de situación. La importancia de las primeras medidas es condicionante para el éxito del operativo final. Si se establecen adecuadamente las primeras medidas, es posible que la etapa final salga bien.

Se resume las cuatro las medidas mínimas preliminares:

- Localizar el blanco;
- Fijar los perímetros aislando el lugar;
- Recabar la mayor información posible;
- Hacer contacto mediante alguna forma de comunicación con el punto de crisis.

El jefe de la fuerza regular que estaba en el lugar pasa a formar parte de la sala de situación del comité de crisis. Es en ese momento que se le presenta al jefe del comité de crisis, al jefe del grupo de negociadores y al comandante del grupo táctico, toda la información que se pudo reunir y hace saber qué cantidad de efectivos hay en la zona, en qué lugar están apostados y con qué recursos técnicos y de movilidad cuenta.

Para este momento, el jefe de la fuerza regular tiene como obligación principal no permitir el ingreso en la zona de operaciones de personas que no estén expresamente autorizadas por el presidente del comité de crisis.

Simultáneamente, debe cumplir funciones de inteligencia en la zona externa, con el fin de determinar:

- Si los captores cuentan o no con apoyo logístico externo;
- Cuántas son las personas que se han reunido a observar las operaciones;
- Si son hostiles o indiferentes;
- Qué cantidad de medios de prensa se halla en el lugar;
- De qué clase son;
- Si están emitiendo “en vivo”;
- Si están tratando de violar el tercer perímetro para obtener mejor material para sus emisiones;

- Si con recursos técnicos están captando imagen y/o audio del punto de impacto;
- Si han tomado contacto telefónico con los secuestradores, los rehenes o vecinos inmediatos;
- Si se acercan familiares o allegados a los captores o rehenes (aspecto importante a la hora de negociar).

Armado de los perímetros.

En una situación de crisis con toma de rehenes hay tres zonas críticas, bien definidas.

La zona de control absoluto o primer perímetro, donde los captores tienen dominio. Los únicos que pueden y deben trabajar en la recuperación de los rehenes son los miembros del grupo táctico.

La zona de control relativo o segundo perímetro, desde las puertas y ventanas de la edificación donde el captor se refugia, puede no tener una visión completa del exterior. Generalmente, se calcula que en una zona urbana el control relativo puede alcanzar unos 100 metros desde el punto de impacto (edificación donde los captores retienen a sus rehenes). Los únicos habilitados a operar son los miembros del grupo táctico.

La tercera zona es la zona segura o tercer perímetro, el captor no puede hacer fuego sobre ella. Es en este sector donde se instala la sala de situación del comité de crisis, el grupo de negociaciones y el grupo táctico con sus correspondientes Centro de Operaciones Táctico (COT) y Centro de Inteligencia Táctica (CIT). Generalmente se calcula, en una zona urbana, que va de los 200 a 300 metros del punto de impacto.

Los subespecialistas sirven de asesores al conjunto, son:

- Asesor psicológico y/o psiquiátrico: determina el perfil psicológico/psiquiátrico del captor, mediante la escucha de la conversación.
- Asesor legal: Encargado de dar los lineamientos jurídicos del proceder de los negociadores.
- Asesor religioso, espiritual y/o intérprete.
- Mensajero: Como personal de la fuerza, cumple la debe siempre pensar en contar con él.

El tópico a desarrollar en este, es el de las distintas funciones que deben cumplir las fuerzas policiales regulares ante una situación de crisis con toma de rehenes.

Etapas posteriores a la acción.

Hay tres pasos que siempre se debe realizar, una vez terminada una crisis:

- En primer lugar, hay que evaluar las acciones desarrolladas, que dieron un resultado positivo. El aprendizaje de las situaciones, permitirá abrir nuevas opciones para futuros episodios con características similares.
- En segundo término, se debe evaluar e informar las acciones realizadas al propio equipo y a los superiores. Esto permite un permanente enriquecimiento y un mejor rendimiento en futuras crisis con toma de rehenes.
- Y por último, es posible declarar en una causa judicial por los efectos jurídicos que la situación provocó. Es bueno que se sepa hacer frente a los litigios y planteamientos de la comunidad.

Opciones de respuestas por parte del equipo de resolución de conflictos.

Ante una crisis con toma declarada de rehenes, las fuerzas de seguridad pueden adoptar distintas respuestas para solucionarla.

Las cuatro respuestas posibles son:

- Ataque inmediato.
- Acceder a las exigencias del captor.
- No acceder a las exigencias del captor.
- Negociar para forzar la conclusión del incidente.

Ataque inmediato táctico.

Desde la posición del rehén, las características positivas son: el hecho dura menos, reduce el trauma de una captura prolongada y el rescate es posible. Las características negativas son: un riesgo elevado de muerte o lesión y el ataque es traumatizante.

Desde la posición de la policía, las características positivas son: ahorra tiempo, el éxito en el ataque puede disuadir intentos similares y la prensa puede no tener tiempo para responder. Las características negativas: se requiere un mando y control preciso, requiere un período largo de capacitación por parte de los efectivos, crece la posibilidad de fracaso y se dispone de poca información para ayudar.

Desde la posición del captor, las características positivas son: puede haber sacrificios de vidas, que le da aún mayor publicidad. Las características negativas son: el fracaso de su propósito, existe probabilidad de muerte o lesión y desanima otros intentos de casos similares.

Acceder a las exigencias de los captores.

Desde el punto de vista del rehén, las características positivas son: se obtiene la liberación del rehén, se minimiza el cautiverio y existe un bajo riesgo de muerte o lesión del rehén. Ninguna característica negativa para el rehén.

Desde el punto de vista de la policía, las características positivas son: se obtiene una imagen más humana que en el ataque inmediato y también puede ahorrar tiempo. Las características negativas son: promueve la reincidencia, hay una verdadera imagen de debilidad.

Desde la persona del captor, las características positivas son: logra las exigencias específicas, obteniendo mayor publicidad; adquiere una imagen de fuerza; hay menos probabilidades de muerte o lesiones de los participantes. No se encuentran características negativas para el captor.

No acceder a las exigencias de los captores.

Desde la persona del rehén, no se encuentra ninguna característica positiva a destacar. Solo hay características negativas, como: la prolongación del cautiverio y la tortura o muerte del rehén.

Desde la policía, las características positivas son: tienen una imagen más humana que en el ataque inmediato, evitando el costo de las exigencias, manteniéndose firme pero no inflexible; a su vez, desanima la reincidencia. Como características negativas, el desarrollo es lento y los medios de difusión tienen tiempo para presenciarlo.

Y en la persona del captor, como característica positiva, puede alcanzar algunos de los objetivos propuestos. Como característica negativa, la aprehensión o muerte probable del captor. No se logran las demandas sustanciales.

Negociar para forzar la conclusión del incidente.

En la persona del rehén, la característica positiva es su liberación o rescate. Como aspecto negativo, puede sufrir un trauma por un cautiverio prolongado.

Desde la posición de la policía, las características positivas son: se gana tiempo para prepararse, obteniendo mayor información, favorece una imagen más humana y de fortaleza; se tiene una mayor probabilidad de éxito. Como aspectos negativos, requiere largos períodos de capacitación; también se necesitan equipos especiales, que pueden ser costosos; consume tiempo y puede haber muertos o heridos.

El mayor índice de triunfos en el mundo, ante una experiencia como la que preocupa en el presente trabajo, demuestra que la negociación es la respuesta adecuada. Son menos los casos que se solucionan por la vía táctica, cuando las policías cuentan con equipos bien entrenados de negociadores, por lo cual, se considera fundamental la capacitación y entrenamiento al grupo de negociadores. El tema de la seguridad es una obligación constitucional de todos los Gobiernos.

Técnicas de la negociación.

Ante el desarrollo de una crisis con toma de rehenes, hay distintas formas para abordar la solución. Ellas pueden resumirse en las siguientes posibilidades:

Negociación directa, cara a cara o frente a frente.

Es la forma más peligrosa de diálogo que puede haber entre el negociador y el captor.

Deberá tener lugar solo cuando sea absolutamente necesaria, con la aprobación y apoyo del equipo táctico, y permiso expreso del presidente o jefe del comité de crisis.

Esta forma de negociar presenta dos variantes: una, llamada “negociación con cobertura”, y la otra, “negociación a cubierto propiamente dicha”: Cobertura: Ejemplo: el uso de un escudo; A cubierto: Ejemplo: hablar desde atrás de un camión.

Mediante el uso del megáfono o altavoz.

Este método de comunicación excluye la privacidad necesaria para lograr una relación entre captor y negociador. Puede utilizarse, con éxito, en las etapas iniciales de las negociaciones, para explicar la mecánica de la entrega de un teléfono.

Mediante el uso de radio portátil.

Una radio portátil es preferible al uso de un altavoz; sin embargo, las negociaciones durante una crisis efectuada por radio pueden ser seguidas por personas ajenas.

Mediante el uso del teléfono.

Quizá sea la forma más usada, junto con la negociación cara a cara. Tiene ventajas y desventajas:

- Es la mejor manera de negociar en una línea exclusiva entre el negociador y el lugar donde se ha producido la crisis con toma de rehenes.
- Trae seguridad al negociador
- Permite la ayuda más directa del negociador secundario.
- Las comunicaciones son más y se puede llamar al captor a su antojo.
- Hay menos interrupciones.
- Hay peligro de malos entendidos.
- La falta de contacto personal impide constatar el lenguaje del cuerpo.
- No nos asegura la atención total del captor.
- Puede haber problemas con las conexiones.

Pautas para una negociación satisfactoria.

- Utilizar un equipo o grupo de negociadores bien entrenados.

- Comunicarse rápidamente con los captores.
- Una vez que el grupo arribó al teatro de operaciones, debe tomar contacto inmediato con los captores.
- Usar el tiempo para ganar ventajas.
- Obligar a los captores a trabajar y a negociar todo lo que obtienen.
- Saber diferenciar necesidades de exigencias. Las necesidades, que sí se les pueden satisfacer. Ejemplo: comida, agua, algún medicamento. Las exigencias, como armas, drogas, alcohol, cambio de rehenes, presencia de un juez o fiscal frente a ellos, nunca deben ser otorgadas. Ni siquiera por la vía de la negociación.
- Evaluar la estabilidad emocional del captor.
- No ofrecer sugerencias.
- Convencer al o los captores que traten con el negociador como único canal de comunicación.
- Prestar poca atención al o los rehenes. Aconsejarles que traten de no contradecir a los captores, para no ponérselos en contra. Después de esta conversación, que generalmente dura segundos, no se les debe prestar mayor atención.
- Dirija su atención al captor.
- Lograr la empatía necesaria con los captores para que entiendan que cuanto más sanos y salvos se encuentren, más fácil es llegar a un arreglo.
- Debe tratar de distraer al captor para seguir ganando tiempo.
- Evite decir “no”. Discuta opciones; utilice las palabras “más tarde” o “después”.

2.10 Análisis y Gestión de Riesgos ante el Secuestro

La Gestión del Riesgo se fundamenta a través de la comprensión de su proceso, sus métodos para el análisis y la evaluación, y las estrategias para el tratamiento adecuado de los riesgos que potencialmente pueden afectar la seguridad de las empresas de los sectores público y privado.

La gestión de riesgos se define como un proceso de toma de decisiones que tiene una secuencia lógica: identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo que posibilite que las organizaciones minimicen pérdidas y maximicen oportunidades.

Riesgo es la combinación de la probabilidad y la frecuencia de que ocurra un acontecimiento específico, generalmente de características, consecuencias o impactos desagradables en cualquier campo del que se trate.



Figura 22. Proceso de Gestión de Riesgo, Asis Internacional.

Sobre quien se levantará un estudio de riesgos.



Figura 23. Cuadro de aplicación anti secuestro personas importantes

El estudio de riesgos se levanta sobre la persona importante a la cual queremos proteger, para lo cual es vital disponer la absoluta colaboración a fin de establecer los potenciales riesgos a los cuales se encuentra expuesto, para facilitar esta actividad se emplean matrices que permiten establecer y priorizar el nivel de amenaza existente, al no emplear medidas de seguridad y luego aplicando las medidas de mitigación, las mismas que deben ser eficaces y permitan bajar considerablemente el nivel del riesgo.

Método Mosler para Análisis y Evaluación de Riesgos.

El método Mosler aplica los siguientes criterios, con su respectiva ponderación:

Criterio de Función (F).

Se refiere a las consecuencias negativas o daños que puedan afectar a la propia actividad.

- Muy gravemente (5)
- Gravemente (4)
- Medianamente (3)
- Levemente (2)
- Muy levemente (1)

Criterio de Sustitución (S).

Está referido a las dificultades que pueden tenerse para sustituir a las personas, los productos o los bienes.

- Muy difícilmente (5)
- Difícilmente (4)
- Sin mucha dificultad (3)
- Fácilmente (2)
- Muy fácilmente (1)

Criterio de Profundidad (P).

Está referido a la perturbación y efectos Psicológicos que se podrían producir como consecuencia en la propia imagen de la empresa.

- Muy graves (5)
- Graves (4)
- Limitados (3)
- Leves (2)

- Muy leves (1)

Criterio de Extensión (E).

Está referido al alcance que los daños o pérdidas puedan causar.

- Internacional (5)
- Nacional (4)
- Regional (3)
- Local (2)
- Individual (1)

Criterio de Agresión (A).

Está referido a la probabilidad de que el riesgo se manifieste.

- Muy elevada (5)
- Elevada (4)
- Normal (3)
- Reducida (2)
- Muy reducida (1)

Criterio de Vulnerabilidad (V).

Está referido a la probabilidad de que realmente se produzcan daños o pérdidas.

- Muy elevada (5)
- Elevada (4)
- Normal (3)
- Reducida (2)
- Muy reducida (1)

Fórmulas.***Cálculo del Carácter del Riesgo (C)***

$$C = I + D \quad \text{donde } I = F \times S$$

$$D = P \times E$$

Cálculo de la Probabilidad (Pb)

$$Pb = A \times V$$

Cuantificación del Riesgo Considerado (ER)

$$ER = C \times Pb$$

Cálculo de la Clase del Riesgo.

Valor entre	Clase de Riesgo
2 y 250	Muy reducido
251 y 500	Reducido
501 y 750	Normal
751 y 1000	Elevado
1001 y 1250	Muy elevado

Seguridad en rutas.

Aunque las posibilidades pueden ser limitadas, los siguientes criterios deben influenciar en la selección de la ruta:

- Para viajes regulares.- Identificar por lo menos tres rutas diferentes.
- Rutas alternativas.- Que se deben usar en una secuencia aleatoria.
- Máximo uso.- Usar rutas en las cuales el tráfico tiene la posibilidad de moverse sin interrupción y a una cierta velocidad. Pero se debe evitar viajar en “Horas Pico”.
- Puntos vulnerables.- semáforos, trabajos en la ruta, centros comerciales llenos, cruces de vías principales, ferrocarriles, zonas oscuras o

pobremente iluminadas y zonas que son conocidas por su alta incidencia de crimen callejero y violencia.

Sistema de seguridad vehículos.

El equipo diseñado consta en primer lugar de la instalación sin modificación alguna del sistema de lunas denominadas “semi-blindadas”, nivel de seguridad impacto manual “A” en todo el vehículo, a excepción del parabrisas, impidiendo así la penetración de cualquier objeto ofensivo y, a diferencia de los convencionales, facilita su rotura desde el interior en caso de quedar atrapado, incendio, inmersión, rescate, etc., manteniéndose dicho sistema intacto hasta alcanzar los 400 grados de temperatura.

En segundo lugar el sistema Filtro Solar en las lunas de las puertas traseras y luneta posterior, impidiendo la visión desde el exterior, pero siendo perfecta su visión desde el interior, así como inhibiendo los rayos ultravioletas e infrarrojos, siendo actualmente las únicas autorizadas en España.

En tercer lugar, instalación del equipo electrónico de auto-arranque a distancia, constituyendo una ayuda imprescindible en la detección y explosión de artefactos adheridos en todo tipo de vehículos, sin riesgo alguno y total seguridad.

El Sistema de auto-arranque PTVS-98, está patentado y consta de las siguientes funciones:

- Detectar a distancia la adhesión de objetos en bajos del vehículo.
- Localizar la situación exacta del artefacto explosivo.
- Activar a distancia la explosión de todo tipo de bombas.
- Impedir la apertura del vehículo en marcha y detenido.
- Realizar la apertura automática del vehículo en caso de incendio o inmersión facilitando su rescate.

Conductores personales.

Los conductores empresariales y personales deben ser personas de completa confianza y por lo tanto deben ser filtradas cuidadosamente antes de ser contratadas.

No es suficiente tampoco saber que el chofer conduce bien, deben ser completamente competentes en búsqueda y revisión de vehículos, en el mantenimiento del motor, los circuitos eléctricos y las ruedas, así como en técnicas de conducción defensiva y rápida, tanto como en sistemas de seguridad.

Los conductores deben ser completamente instruidos y entrenados en procedimientos de rutina y de emergencia, a la respuesta correcta a señales verbales y visuales preestablecidas entre el conductor y los pasajeros.

Procedimientos de emergencia.

En caso de avería del vehículo, actúe del modo siguiente:

- Saque el vehículo inmediatamente de la carretera. Esto evitará atraer la atención y bloquear el tráfico circulante.
- Comuníquese con una empresa de asistencia en carretera lo antes posible, dando su localización exacta y las formas en las que puede ser contactado.
- Describa la razón de la avería si la conoce o los síntomas y la ayuda requerida, si requiera ayuda, cuánto tiempo tardará la reparación.
- Aléjese del lugar del incidente en el vehículo del escolta, o permanezca en su propio vehículo con todas las puertas y ventanas cerradas y esperar la llegada del transporte de relevo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la investigación

El trabajo de investigación es de campo, porque se realiza recopilando la información necesaria recurriendo al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador (Babbie, 2000).

3.2 Enfoque de la investigación

El estudio es descriptivo, porque describe las variables de la investigación con la finalidad de presentar una propuesta de mejoramiento en el ámbito de la seguridad. Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la realidad y naturaleza actual de las variables (Rodríguez, 2005)

3.3 Variables de Investigación

En el proyecto de tesis las variables a ser evaluadas referidas en los diferentes estudios y análisis son:

- Personal: trabajadores en general y el directivo importante sobre el cual levantaremos el estudio y modelo.
- Medio: las instalaciones y medio físico (la seguridad en espacios fijos y en la movilidad de personas importantes).
- Recursos: bienes y la vida a proteger.

3.4 Técnica e instrumentos de investigación

La técnica aplicada al estudio es la encuesta, la misma que contiene aspectos del problema considerados esenciales, que permite aislar y precisar el objeto de estudio (Tamayo, 2004). La encuesta será aplicada a gerentes de seguridad de empresas privadas.

El instrumento a utilizarse es el cuestionario (Anexo A), que fue elaborado por los autores del estudio de acuerdo a las variables, para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos planteados.

3.5 Población y muestra

La población son los gerentes de seguridad de las empresas petroleras privadas que laboran administrativamente en la ciudad de Quito, cantón Quito, Provincia de Pichincha. De acuerdo al Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, se encuentran legalmente registradas las siguientes empresas: Agip Oil Ecuador, Andes Petroleum, Consorcio Petrosud, EP Petroecuador, Operaciones Rio Napo, Petroamazonas EP, Repsol YPF, Suelopetrol, Eni Ecuador, Campo Puma Oriente S.A. (Ismocol), Ivanhoe Energy, Pacifpetrol, Petrobell, Tecpetrol, Sipetrol (Enap-Sippec).

Para la muestra se tomara en consideración a toda la población, debido al numérico de empresas petroleras existentes, con la finalidad de que la muestra sea significativa de acuerdo a la naturaleza del área de estudio.

3.6 Recolección de la información

Para la recolección de la información, se diseño el instrumento de recolección de datos por parte del autor, realizando un cuestionario con preguntas direccionadas a determinar el tratamiento del secuestro en las empresas privadas con la finalidad de responder a las preguntas y subpreguntas de investigación, para cumplir con los objetivos del estudio.

Diseñado el instrumento de investigación, se procedió a hacer la validación del instrumento a través de una prueba piloto, para detectar posibles errores o preguntas sesgadas dentro del instrumento. Realizadas las correcciones con la retroalimentación de la prueba piloto, se procedió a aplicar el cuestionario. Posteriormente se realizo la

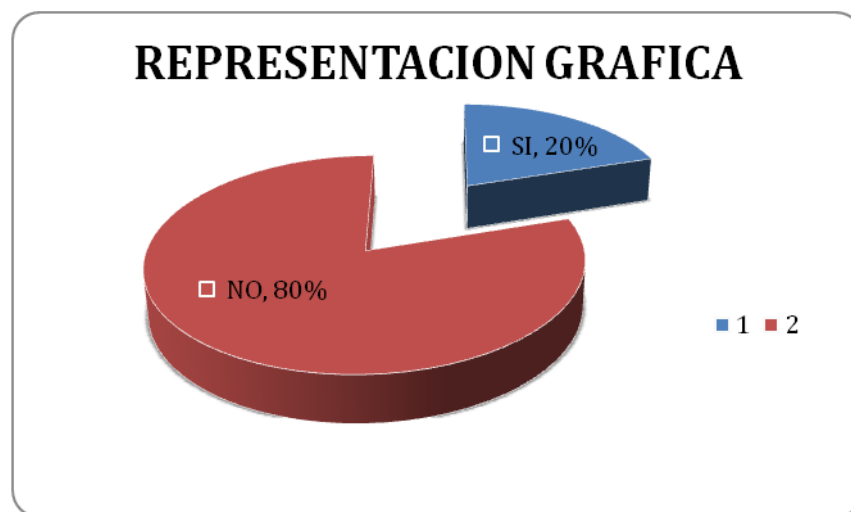
limpieza de los datos para proceder a la tabulación de los resultados. Es importante recalcar que se utilizó el programa Excel para el cálculo de porcentajes y su representación gráfica, con la finalidad de realizar el análisis e interpretación de datos de una manera objetiva.

3.7 Análisis e interpretación de resultados

PREGUNTA No 1 ¿Considera Ud. que existe una política y estrategia nacional clara respecto del delito del secuestro en nuestro país?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Si	3	20%
No	12	80%
Total	15	100%

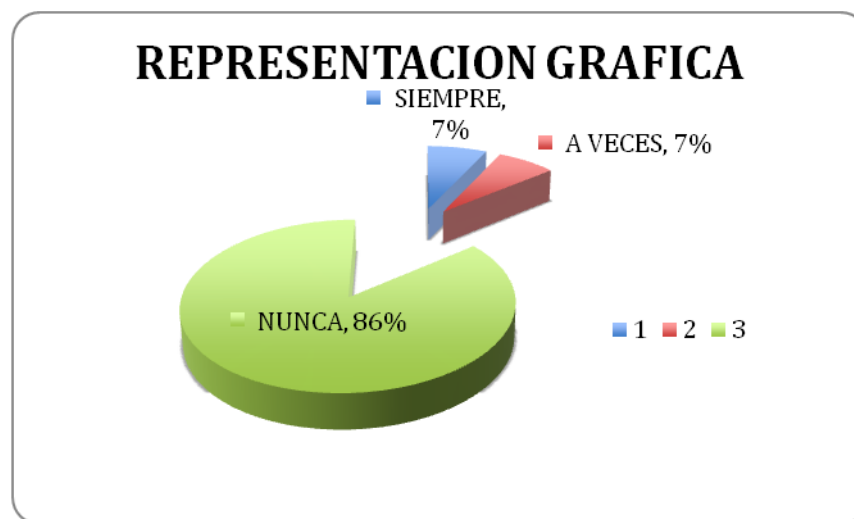


Los encuestados en un 80% se suman por la opción no; el 20% por la opción sí. Los expertos en seguridad de las empresas privadas en su mayoría aseguran que no existe una política y estrategia nacional clara respecto del delito del secuestro en nuestro país, lo cual no contribuye positivamente en el combate y mitigación de este tipo de delito.

PREGUNTA No 2 ¿Considera Ud. que la legislación nacional vigente es efectiva para prevenir, detectar y eliminar el delito del secuestro?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Siempre	1	7%
A veces	1	7%
Nunca	13	86%
Total	15	100%

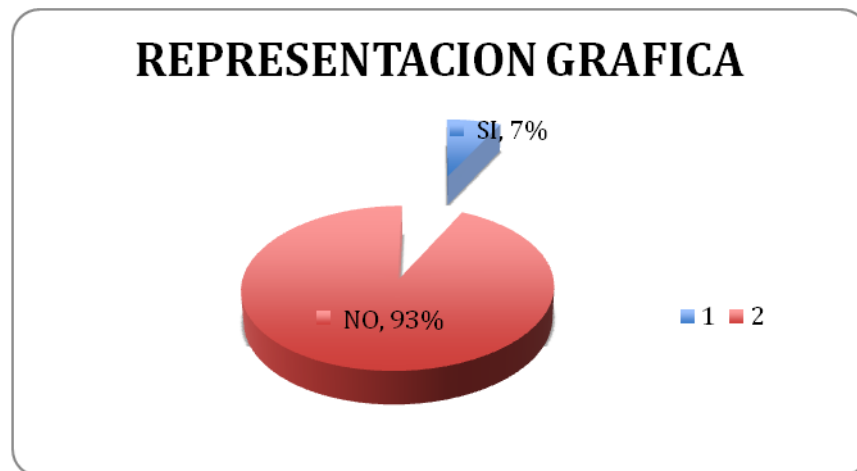


Dentro del grupo de participantes, un 86% se suman por la opción nunca; el 7% por la opción a veces; y el 7% por la opción siempre. Los gerentes de seguridad de las empresas privadas en su mayoría aseguran que no es efectiva la legislación nacional vigente para prevenir, detectar y eliminar el delito del secuestro, lo cual debería ser analizado por las autoridades competentes a fin de tomar acciones que contribuyan a combatir esta clase de delito.

PREGUNTA No 3 ¿La empresa en la que Ud. labora, posee un Plan de Prevención de secuestro?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Si	1	7%
No	14	93%
Total	15	100%

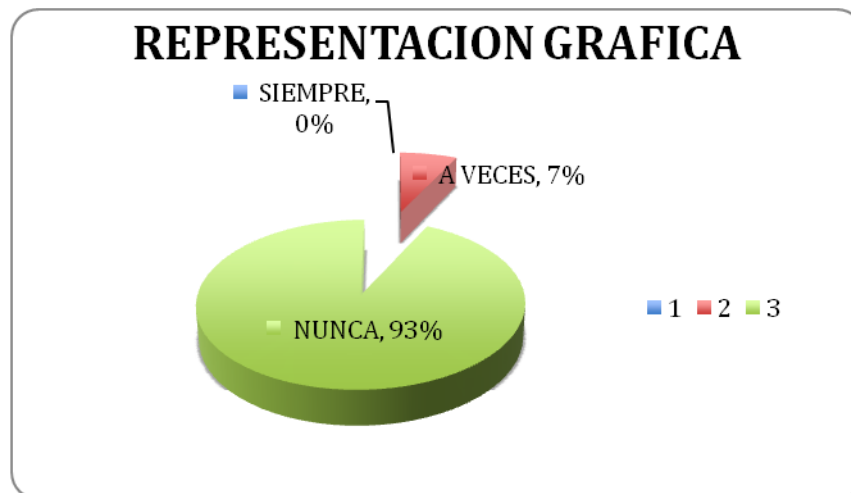


Los encuestados en un 93% se suman por la opción no; el 7% por la opción sí. Los participantes de estudio en su mayoría aseguran que no disponen de un plan de prevención del secuestro en las empresas que laboran, lo cual genera preocupación porque este es un aspecto imprescindible dentro del ámbito de seguridad y su carencia podría traer graves consecuencias. Es importante recalcar que en conversaciones informales, los expertos en seguridad aseguran que lo único que poseen son recomendaciones en forma general para enfrentar el secuestro en caso que un empleado se vea inmerso en esta clase de delito.

PREGUNTA No 4 ¿En la empresa en la que Ud. trabaja, se han realizado simulacros del Plan de Prevención de secuestro?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Siempre	0	0%
A veces	1	7%
Nunca	14	93%
Total	15	100%

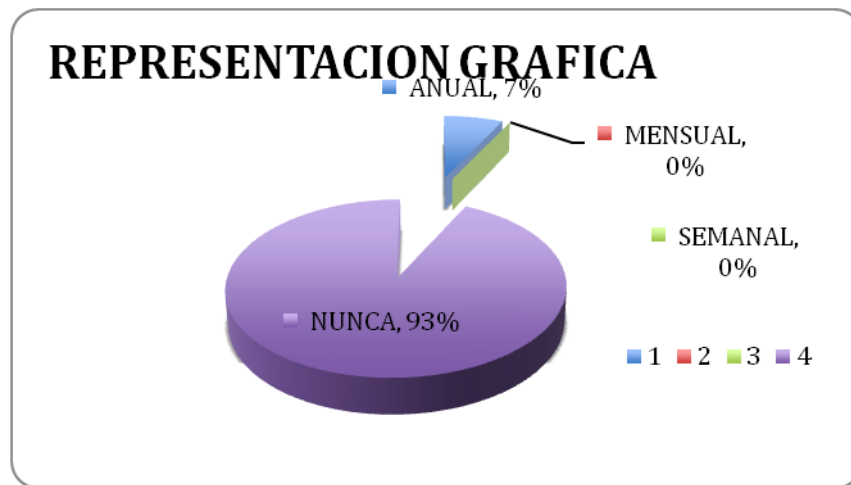


El 93% de los participantes del estudio se suman por la opción nunca; el 7% por la opción a veces y; el 0% por la opción siempre. Los gerentes de seguridad de las empresas privadas en su mayoría aseguran que nunca han realizado simulacros del Plan de Prevención de secuestro en sus empresas, por no disponer del mismo; lo cual coincide con las respuestas de la pregunta anterior (pregunta 3). Además, esto sugiere que el personal no está adiestrado para actuar en caso de presentarse un secuestro, aumentando el riesgo a ser víctimas de este delito.

PREGUNTA No 5 ¿Con qué frecuencia se ha difundido en su empresa el Plan de Prevención de secuestro?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Anual	1	7%
Mensual	0	0%
Semanal	0	0%
Nunca	14	93%
Total	15	100%

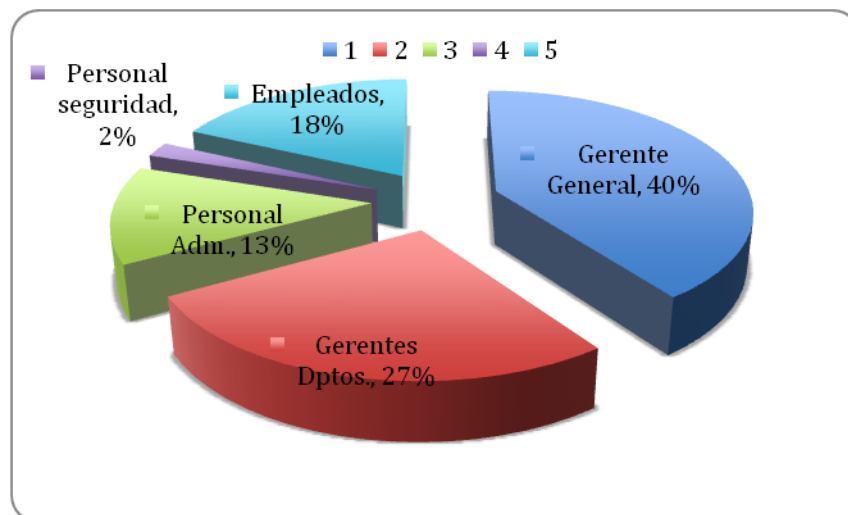


Los encuestados en un 93% se suman por la opción nunca; el 7% por la opción anual; y el 0% por las opciones mensual y semanal. La mayoría de los participantes del estudio aseguran que nunca se ha difundido en su empresa el Plan de Prevención de secuestro, por no disponer del mismo; de igual manera, esta respuesta coincide con los resultados de la Pregunta 3.

PREGUNTA No 6 ¿De acuerdo a su criterio, quienes serian las personas vulnerables a ser víctimas de secuestro en las empresas? (Señale 3)

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Gerente General	18	40%
Gerentes departamentales	12	27%
Personal administrativo	6	13%
Personal de seguridad	1	2%
Los empleados	8	18%
TOTAL	45	100%

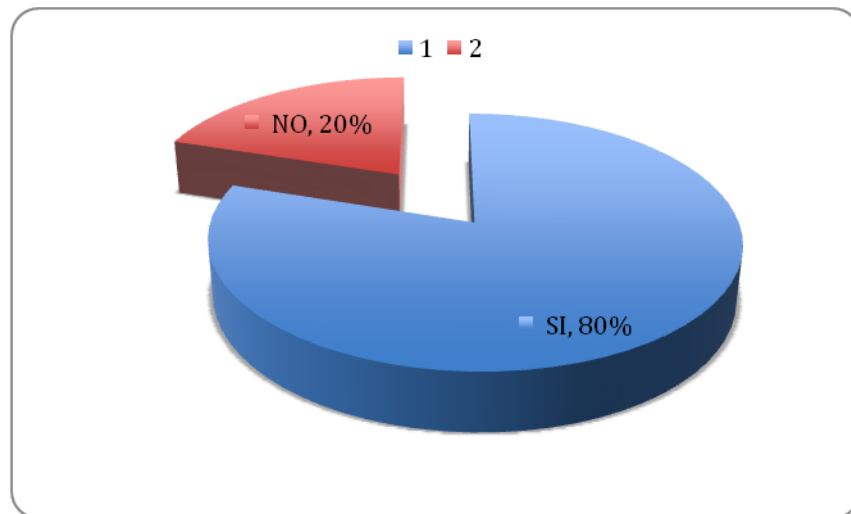


Los encuestados en un 40% se suman por la opción gerente general; el 27% por la opción gerentes departamentales; el 18% por la opción empleados; el 13% por la opción personal administrativo; y el 2% por la opción personal de seguridad. Existe diferente criterio en las respuestas de los expertos de seguridad de las empresas privadas, las cuales podrían diversificarse por la particularidad u organización interna de cada empresa; sin embargo, en términos generales los resultados coinciden en que la mayor probabilidad de secuestro recae sobre el gerente general y gerentes departamentales, lo que significa que las personas VIP son las mas vulnerables a ser víctimas de secuestro.

PREGUNTA No 7 ¿Dispone la empresa de recursos necesarios y suficientes para implementar un Plan de Prevención del secuestro?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Si	12	80%
No	3	20%
Total	15	100%

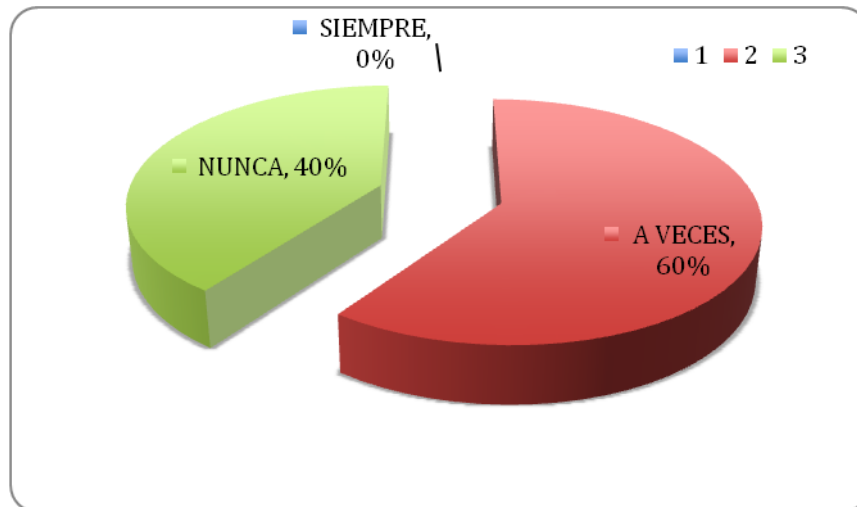


Dentro de los participantes del estudio, el 80% se suman por la opción sí; el 20% por la opción no. Los expertos en seguridad de las empresas privadas en su mayoría aseguran que las empresas si disponen de recursos necesarios y suficientes para implementar un Plan de Prevención del secuestro; por lo tanto, deberían incluir dentro de los objetivos anuales de cada empresa para presupuestar la asignación económica necesaria y proceder a la implementación del mencionado Plan.

PREGUNTA No 8 ¿Las personas importantes (VIP) de su empresa, han recibido capacitación en seguridad para evitar ser víctimas del secuestro?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Siempre	0	0%
A veces	9	60%
Nunca	6	40%
Total	15	100%

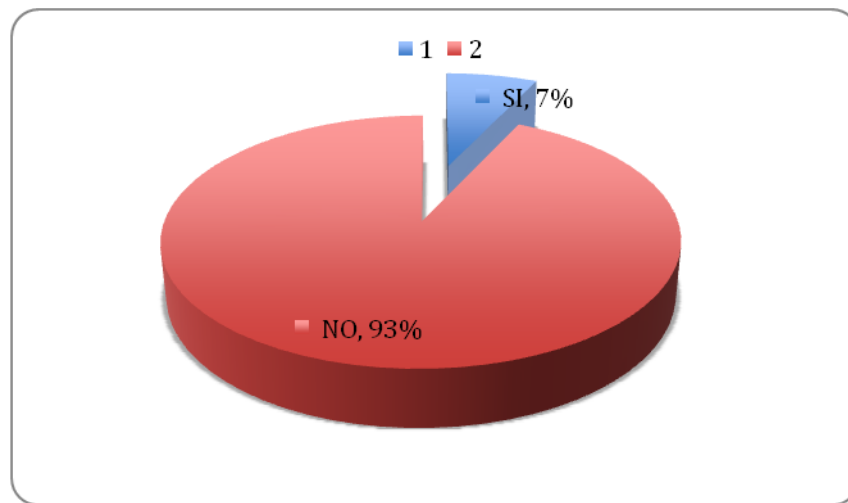


Los encuestados en un 60% se suman por la opción a veces; el 40% por la opción nunca y el 0% por la opción siempre. Los gerentes de seguridad de las empresas privadas en su mayoría aseguran que las personas importantes de su empresa, a veces han recibido capacitación en seguridad para evitar ser víctimas del secuestro, las mismas que han sido impartidas por personal de la Policía Nacional, lo cual demuestra que no se toma con suficiente interés el manejo de esta clase de delito por parte de las organizaciones.

PREGUNTA No 9 ¿La empresa dispone de personal calificado y con experiencia para manejar situaciones de secuestro?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Si	1	7%
No	14	93%
Total	15	100%

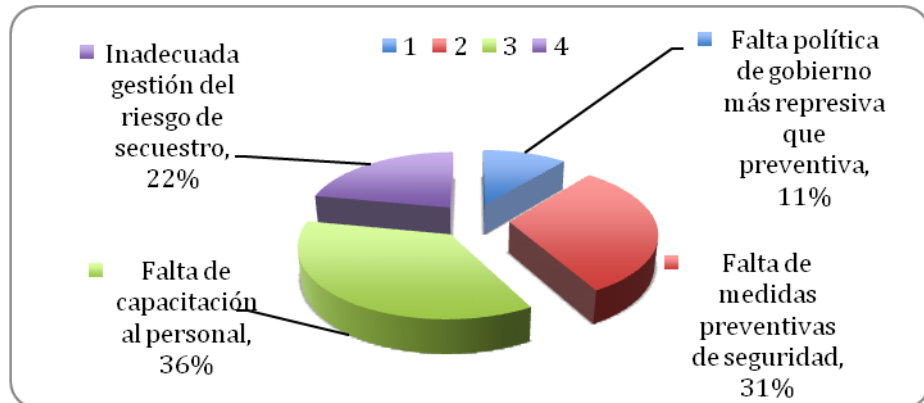


Dentro del grupo de estudio, un 93% de los participantes se suman por la opción no y el 7% por la opción sí. Los expertos en seguridad de las empresas privadas en su mayoría aseguran que las empresas no disponen de personal calificado y con experiencia para manejar situaciones de secuestro. Es importante recalcar, que dentro de conversaciones informales, el personal de seguridad manifiesta que para contrarrestar esta falta de personal capacitado, se establecen relaciones o acuerdos con el personal experto de la Policía Nacional o a su vez contratan expertos internacionales para el manejo de casos de secuestro en sus organizaciones.

PREGUNTA No 10 ¿Cuales considera Ud. que son las causas que podrían motivar a un secuestro? (Señale 3)

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Falta de una política de gobierno más represiva que preventiva	5	11%
Falta de medidas preventivas de seguridad	14	31%
Falta de capacitación al personal	16	36%
Inadecuada gestión del riesgo de secuestro	10	22%
TOTAL	45	100%



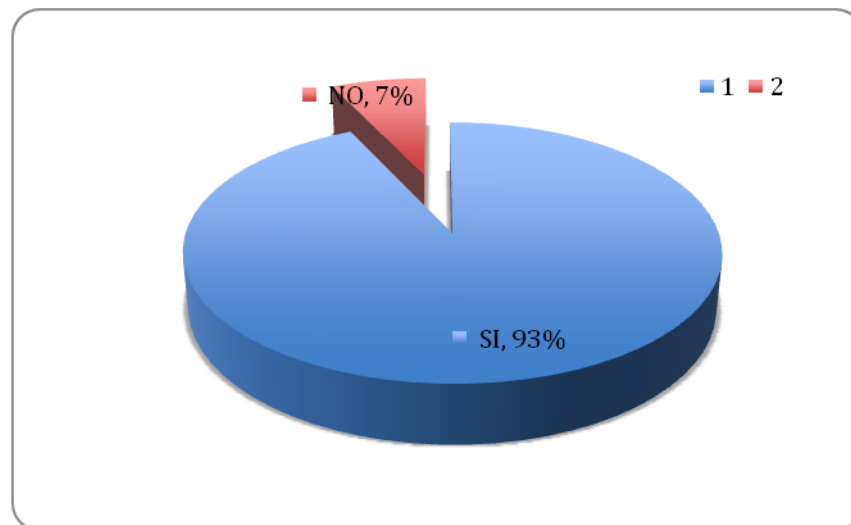
Los encuestados en un 36% se suman por la opción falta de capacitación al personal; el 31% por la opción falta de medidas preventivas de seguridad; el 22% por la opción inadecuada gestión del riesgo de secuestro; y el 11% por la opción falta política de gobierno más represiva que preventiva. Existe diferente criterio en las respuestas de los expertos de seguridad de las empresas privadas, en cuanto a las causas que podrían motivar a un secuestro; sin embargo, en términos generales los resultados coinciden en la falta de capacitación y de medidas preventivas, como las principales causas que motivan un secuestro, lo que significa que las personas no emplean normas de seguridad

para evitar ser víctimas de secuestro y se manejan con el criterio errado de que no existe la posibilidad de ser secuestrados.

PREGUNTA No 11 ¿Considera Ud. oportuno el manejo preventivo para mitigar el delito del secuestro?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Si	14	93%
No	1	7%
Total	15	100%

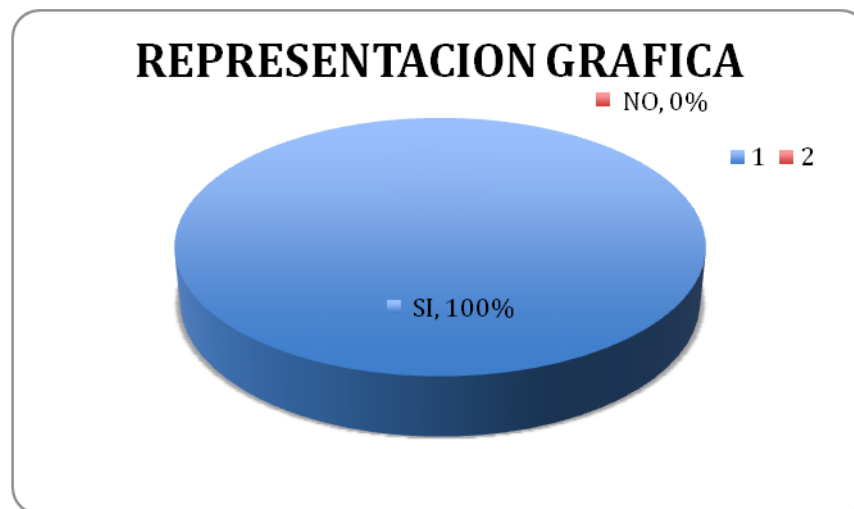


Los encuestados en un 93% se suman por la opción si y el 7% por la opción no. Los expertos en seguridad de las empresas privadas en su mayoría consideran oportuno el manejo preventivo para mitigar el delito del secuestro, lo que demuestra que existe predisposición a tomar acciones preventivas antes que reactivas para el manejo de esta clase de delito.

PREGUNTA No 12 ¿Considera Ud. que la empresa debería tener un modelo de manejo de crisis que ayude a disminuir los riesgos del secuestro?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

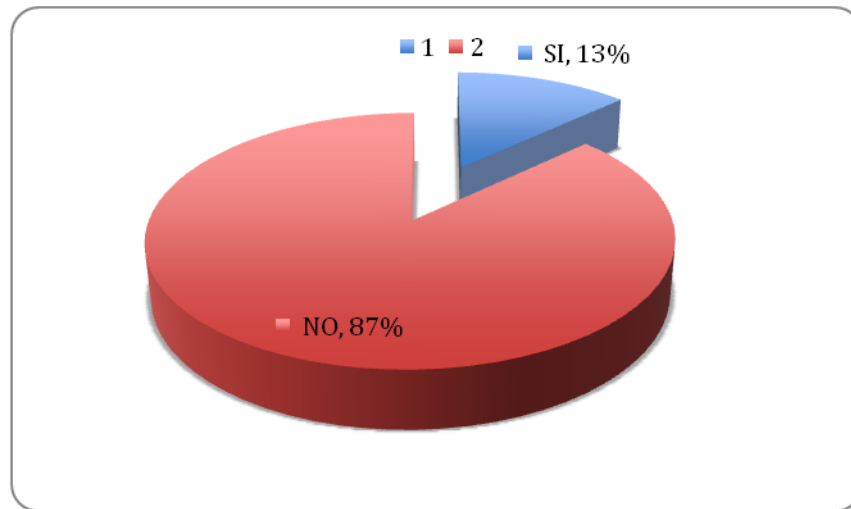


Los encuestados en un 100% se suman por la opción sí. Todos los expertos en seguridad de las empresas privadas participantes, consideran que deberían tener un modelo de manejo de crisis que ayude a disminuir los riesgos del secuestro en sus empresas, lo que permitiría crear un ambiente laboral seguro entre sus empleados y permitir la continuidad del negocio por parte de las organizaciones.

PREGUNTA No 13 ¿Ha tenido o escuchado experiencias de delitos de secuestro en su entorno familiar, social o laboral?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

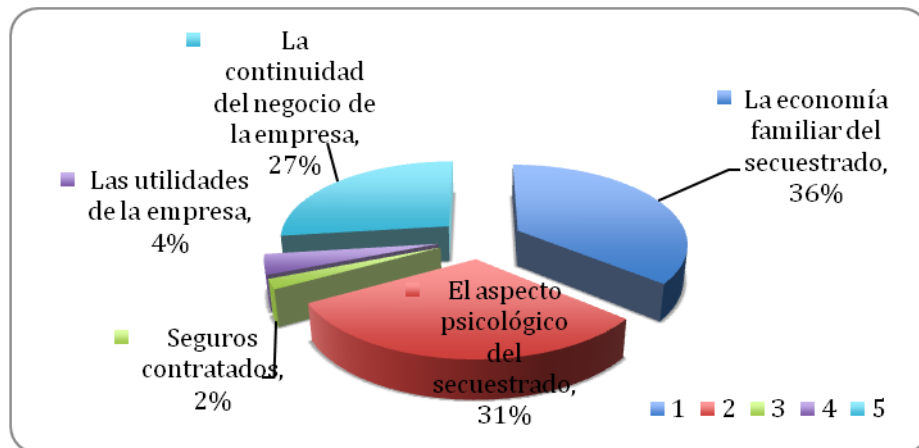


Los encuestados en un 87% se suman por la opción no; y el 13% por la opción sí. Los expertos en seguridad de las empresas privadas en su mayoría manifiestan que no han tenido o escuchado experiencias de delitos de secuestro en su entorno familiar, social o laboral; sin embargo, existe un reducido porcentaje que si ha escuchado sobre casos de secuestro, por lo cual, se puede manifestar que existe un riesgo latente en las organizaciones, que debe recibir el tratamiento adecuado para mitigarlo.

PREGUNTA No 14 Los delitos de secuestro afectan a: (Señale 3)

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
La economía familiar del secuestrado	16	36%
El aspecto psicológico del secuestrado	14	31%
Seguros contratados	1	2%
Las utilidades de la empresa	2	4%
La continuidad del negocio de la empresa	12	27%
TOTAL	45	100%

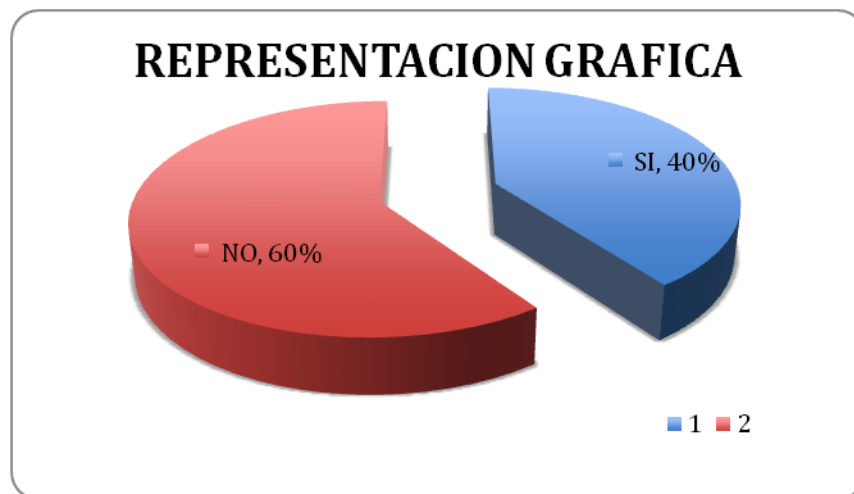


Los encuestados en un 36% se suman por la opción economía familiar del secuestrado; el 31% por la opción aspecto psicológico del secuestrado; el 27% por la opción continuidad del negocio de la empresa; el 4% por la opción utilidades de la empresa; y el 2% por la opción seguros contratados. Existe diferente criterio en las respuestas de los expertos de seguridad de las empresas privadas, en cuanto a la afectación del delito del secuestro; sin embargo, en términos generales los resultados coinciden en la economía familiar, aspecto psicológico del secuestrado y a la continuidad del negocio de la empresa. Estos resultados, nos indican que cualquier clase de secuestro que se realice, genera pérdidas en la familia del secuestrado y en la organización por el impacto que este produce en el entorno social y laboral.

PREGUNTA No 15 ¿Ha tenido o escuchado experiencias de delitos de secuestro que han terminado en la pérdida de la vida del secuestrado?

CUADRO DE FRECUENCIAS

ITEM	FRECUENCIA	PONDERACIÓN
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%



Los encuestados en un 60% se suman por la opción no; y el 40% por la opción sí. Existe un criterio casi dividido en las respuestas de los expertos en seguridad de las empresas privadas, referente a experiencias de delitos de secuestro que han terminado en la pérdida de la vida del secuestrado. Estos resultados, causan cierta preocupación por las consecuencias que genera este delito, en donde el delincuente no valora la vida de su víctima por conseguir su propósito económico.

3.8 Conclusiones y recomendaciones de la encuesta

Conclusiones.

El 80% de los encuestados aseguran que no existe una política y estrategia nacional clara respecto del delito del secuestro en nuestro país, situación que no permite la mitigación de este delito.

El 86% de los gerentes de seguridad de las empresas privadas aseguran que la legislación nacional vigente no es efectiva para prevenir, detectar y eliminar el delito del secuestro.

El 93% de las empresas petroleras privadas de la ciudad de Quito, no disponen de un plan de prevención del secuestro, por ende tampoco han realizado simulacros y acciones de difusión; por lo tanto se puede apreciar que existen falencias de seguridad en lo que respecta a la mitigación de este delito.

De acuerdo a los resultados, los expertos de seguridad de las empresas privadas, coinciden en que la mayor probabilidad de secuestro recae sobre el gerente general y gerentes departamentales, lo que significa que las personas VIP son las más vulnerables a ser víctimas de secuestro.

El 80% de los encuestados manifiestan que las empresas privadas disponen de recursos necesarios y suficientes para implementar un Plan de Prevención del secuestro.

Los gerentes de seguridad de las empresas privadas aseguran que las personas importantes de su empresa, han recibido capacitación en seguridad esporádicamente para evitar ser víctimas del secuestro.

El 93% de las empresas petroleras de Quito, no disponen de personal calificado y con experiencia para manejar situaciones de secuestro. Sin embargo, cuando han

requerido personal especialista, han solicitado ayuda a la Policía Nacional o a expertos internacionales.

Los expertos de seguridad de las empresas privadas, consideran que las principales causas que motivan al secuestro son la falta de medidas preventivas y falta de capacitación al personal.

El 93% de expertos en seguridad de las empresas privadas consideran oportuno el manejo preventivo para mitigar el secuestro, por lo tanto es indispensable tomar acciones preventivas antes que reactivas para el manejo de este delito.

Todos los participantes del estudio, consideran que deberían tener un modelo de manejo de crisis que ayude a disminuir los riesgos del secuestro en sus empresas.

Los encuestados mantienen una diversidad de criterios referente a la afectación del delito del secuestro, sin embargo, los resultados que tienen mayor índice de frecuencia hacen referencia a la economía familiar, aspecto psicológico del secuestrado y a la continuidad del negocio de la empresa.

Recomendaciones.

Considerando que no existe una política y estrategia nacional clara respecto del delito del secuestro en nuestro país y la legislación nacional vigente no es efectiva para prevenir, detectar y eliminar el delito del secuestro, se sugiere que las empresas petroleras de la ciudad de Quito, le den la debida importancia a esta clase de accionar delictiva, manejando políticas internas de seguridad que permitan minimizar el riesgo del secuestro.

Se recomienda que las empresas petroleras privadas de la ciudad de Quito, diseñen un plan de prevención del secuestro, enmarcado en una adecuada gestión del riesgo. Ademases imprescindible realizar la debida difusión del plan asi como también

la realización de simulacros que permitan retroalimentar el proceso de seguridad a seguir en esta clase de evento.

Se sugiere realizar un levantamiento del perfil de las personas claves, a fin de detectar falencias o vulnerabilidades que puedan ser empleadas por los delincuentes, adoptando medidas de seguridad que permitan mitigar el accionar delictivo.

Se sugiere gestionar en cada empresa la inclusión de una partida presupuestaria que permita disponer de recursos necesarios y suficientes para implementar un Plan de Prevención del secuestro. Además, es importante programar eventos de capacitación para las personas claves y empleados en general, con la finalidad de evitar ser víctimas del secuestro.

Ante la falta de personal calificado y experto en las empresas petroleras privadas, se sugiere establecer un nexo de apoyo con el personal de la UNASE, que es el brazo operativo de la Policía nacional, especializado en la lucha del secuestro en nuestro país, los mismos que con su experiencia han tenido éxito en sus operaciones realizadas, precautelando la integridad del secuestrado.

En virtud de que los expertos de seguridad de las empresas privadas, consideran oportuno el manejo preventivo para mitigar el secuestro, es indispensable diseñar un modelo de manejo de crisis que ayude a disminuir los riesgos del secuestro en sus empresas y evitar los efectos negativos que genera este delito.

CAPITULO 4: PROPUESTA

4.1 Modelo de Manejo de Crisis en caso de Secuestro

Objetivo.

La presente propuesta de modelo tiene como propósito el diseño e implantación de programas confiables de seguridad personal para todos aquellos funcionarios de la Empresa que debido al riesgo relacionado por el cargo que desempeña en la empresa o por circunstancias especiales, así lo requieran.

Justificación.

Considerando que no existe una política y estrategia nacional clara respecto del delito del secuestro en nuestro país y la legislación nacional vigente no es efectiva para prevenir, detectar y eliminar el delito del secuestro, se propone un modelo de manejo de crisis en caso de secuestro que permita minimizar el riesgo de este delito.

¿Por qué un modelo?

Según la Real Academia Española se define como modelo a aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo igual.

Por lo tanto, los autores consideran que se proponga un modelo de manejo de crisis en caso de secuestro como medida preventiva para minimizar el riesgo de este delito.

4.2 Fundamento Teórico

Para la presente propuesta, dentro del contexto de seguridad física los autores se basan en: estudio de la persona clave a través del levantamiento de su perfil; gestión del riesgo, mediante un detallado análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos a los que está expuesta la persona; negociación y manejo de crisis, mediante el empleo de personal capacitado y experto en la resolución de esta clase de delito.

4.3 Desarrollo de la propuesta

Establecimiento del Contexto.

Todas las actividades realizadas por los empleados y demás personas vinculadas a la administración y operaciones de la empresa están sometidas a amenazas de diversa naturaleza en un mayor o menor grado. El nivel de riesgo asociado a cada actividad está relacionado con la probabilidad de que la amenaza se materialice en un siniestro y a las consecuencias que dicho siniestro pueda tener sobre la persona o personas amenazadas.

Los riesgos a las personas pueden ser causados por la acción de la naturaleza (Riesgos Naturales), por accidentes relacionados con la operación (Riesgos Tecnológicos) o por acciones intencionales de terceros (Riesgos Sociales).

Los agentes de "Riesgos Sociales" pueden ser la delincuencia común, la delincuencia organizada, los grupos subversivos, el narcotráfico, los grupos terroristas, o cualquier otro grupo al margen de la ley.

Las actividades que por la incidencia que las mismas pueden tener sobre la comunidad y por las condiciones de lugar en las cuales deben ser desarrolladas, generan unas condiciones particulares de riesgo, que requieren por lo tanto medidas racionales de intervención tanto sobre la "Amenaza" como sobre la "Vulnerabilidad" de los recursos expuestos.

Aunque es claro que cada cargo desempeñado "arrastra" consigo cierto nivel de riesgo, no deja de ser menos cierto que el comportamiento personal asumido por cada funcionario influye de una manera decisiva sobre el mismo, potenciándolo o disminuyéndolo.

Se presenta entonces una "sinergia de riesgo", en la cual la actividad desempeñada por una persona en una organización puede generarle riesgo a ella y por

extensión a su familia, y asimismo, el comportamiento personal (aún en actividades ajenas al trabajo) o el de su familia, le generan riesgo a ella y por extensión a la empresa.

Perfil del Ejecutivo.

En la propuesta de modelo que se plantea es importante establecer el perfil del ejecutivo o empleado de la empresa que por su función o status económico requiere un programa de prevención ante los riesgos sociales, principalmente y de acuerdo a nuestro estudio "el secuestro". Para establecer el perfil, adicional a la entrevista personal, se aplica un formato de hoja de recolección de datos de autoevaluación de seguridad personal, en la que se evalúa de manera conjunta los siguientes aspectos: entorno laboral, perfil personal, transporte y el entorno familiar.

Anexo B "Hoja de Recolección de Datos"

Revisión Física.

Se debe realizar una inspección de seguridad de las instalaciones de la empresa, su domicilio y las rutas que emplea para sus movimientos. Adicional a esto se debe verificar el sistema de comunicaciones disponible de la organización y las entidades de apoyo (policía nacional, bomberos y unidades médicas) cercanas con las que cuenta en caso de alguna emergencia.

Análisis FODA de la Empresa.

En la era del conocimiento resulta vital estar informado, en especial a la hora de hacer negocios. El conocimiento del mercado o el acceso a la información adecuada sobre tecnologías son requisitos básicos para sobrevivir. La información abunda hoy en día, y transita múltiples vías. Paradójicamente, no siempre se dispone de información suficiente. Las consecuencias de la "mala información" pueden ser más drásticas que las de la desinformación.

La empresa está en permanente interacción con el contexto y, a la vez, en constante movimiento puertas adentro. Para asegurarse de estar siempre bien informado para la toma de decisiones, se deben captar los hechos clave, negativos o positivos, que suceden dentro y fuera de su empresa.

El objetivo del FODA es ayudar a pensar sobre diferentes cuestiones que servirán como disparadores para percibir qué condiciones actuales del entorno constituyen para la empresa una amenaza y cuáles una oportunidad. Además, en el plano interno, se podrán determinar las fortalezas y debilidades de su empresa frente a sus competidores. Este análisis sólo será útil si se emplea para generar valor para el dueño, para sus clientes, para sus empleados y para sus socios estratégicos.

Se ha considerado en esta propuesta de modelo realizar un análisis de la situación actual de la empresa en estudio, determinando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del área de Seguridad y de sus actividades, a fin de detectar:

- Las Fortalezas de la empresa: los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa; aquello en lo que se tiene una posición más consistente en cuanto a seguridad.
- Las Oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja que puede ser útil para la seguridad.
- Las Debilidades de la empresa: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto al accionar delictivo.
- Las Amenazas en el entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de la persona y de la empresa que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Estadísticas Nacionales y Casos Suscitados.

Para el establecimiento de una adecuada propuesta es importante tener el conocimiento del accionar delictivo en cuanto al secuestro en nuestro país, para lo cual se toma como referencia las estadísticas policiales en base a la denuncia y a los detenidos. También es importante analizar los casos reales que se han suscitado, a fin de establecer el modus operandi de los delincuentes y la efectividad de los organismos gubernamentales en la solución de casos.

Gestión de Riesgos.

Identificación de riesgos y escenarios.

En esta etapa se recomienda establecer un taller participativo del personal que maneja la seguridad en la empresa u organización, a fin de establecer riesgos principales que van a ser analizados, evaluados y tratados. Para la presente propuesta únicamente se seleccionan riesgos afines, es decir, antisociales.

De acuerdo a la información recabada durante esta fase, podemos plantear que existen los siguientes riesgos patrimoniales antisociales que son comunes y de mayor trascendencia: secuestro, robo, asalto a mano armada, agresión, extorsión e intimidación.

Dentro de la gestión de riesgos es importante establecer los escenarios que se van a tomar en consideración para la identificación de los riesgos, a los cuales el ejecutivo o empleado está expuesto. Para nuestra propuesta se ha determinado principalmente los siguientes escenarios: oficina/trabajo, domicilio y rutas/viajes.

Análisis y evaluación de riesgos.

Para el análisis y evaluación de riesgos, en la propuesta que realizamos hemos considerado el empleo y aplicación de tres métodos o modelos para el análisis y evaluación de los riesgos antisociales:

- Matriz de evaluación de riesgos personales, la cual establece las principales amenazas a las cuales pueden estar sometidos los funcionarios de la empresa como: atentados, secuestro, sometimiento, atraco y agresión, considerando los siguientes factores de riesgo: laborales, personales, familiares y viajes. Esta matriz nos permite evaluar la probabilidad relativa de las amenazas en los factores de riesgo, también permite graficar la distribución de la amenaza y priorizar las amenazas sociales del ejecutivo o empleado a considerar.
- Método Mosler, el cual nos permite establecer cuál es el riesgo que requiere mayor atención dentro de los escenarios planteados. Una vez establecido el riesgo a considerar, se establece el grado de exposición a la amenaza que genera este riesgo tanto del adversario interno como del externo, posteriormente se realiza el análisis de las consecuencias considerando las probabilidades de la amenaza.
- Modelo EASI, el cual permite establecer la probabilidad de interrupción y el riesgo residual de la amenaza en cada uno de los escenarios. Este modelo analiza todo lo que dispone la organización como medidas de seguridad, en cuanto a medidas de detección, retardo y respuesta.

Se han considerado estos tres métodos, a fin de determinar los riesgos y amenazas que deben ser considerados para el tratamiento adecuado y para la optimización de los recursos disponibles con que cuenta la organización.

Anexo C “Evaluación de riesgos personales”

Anexo D “Matriz Mosler”

Anexo E “Modelo Easi”

Tratamiento del riesgo.

Una adecuada identificación, análisis y evaluación de riesgos, nos permite dar el tratamiento adecuado de los riesgos. En esta fase al riesgo se lo puede tratar mediante programas que permitan: eliminar, asumir, transferir o reducir. La coordinación de la implantación de los programas de seguridad personal estará a cargo de la Gerencia Administrativa y de Gestión Humana, pero la aplicación operativa de dichos programas será responsabilidad del área o Gerencia a la cual esté adscrito el funcionario protegido, con el apoyo de la Gerencia Administrativa y/o de las instancias asesoras especializadas establecidas por la Presidencia de la Empresa.

Partiendo de la premisa de que el riesgo es parte de toda actividad y que no es posible eliminarlo, se requiere entonces desarrollar programas eficaces para el manejo racional del mismo, de tal forma que facilite de una manera costo – beneficio, a garantizar la integridad de las personas y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La "Seguridad" como respuesta al riesgo, no puede encararse entonces como lograr una ausencia total del riesgo (o eliminar el riesgo) sino como alcanzar un "Nivel Aceptable" de riesgo, relacionado con las actividades normales o rutinarias de cualquier ciudadano en su hábitat natural.

Al riesgo se lo puede asumir mediante un programa de adopción de medidas activas y pasivas de seguridad, transferir mediante la contratación de pólizas multirisgo y reducir a su mínima expresión mediante la aplicación de estrategias y acciones preventivas y protectivas que permitan mitigar el riesgo.

En términos generales un programa de seguridad debe incluir necesariamente los siguientes elementos:

- El establecimiento de un marco institucional sobre el manejo de los riesgos sociales, basado en las "Políticas Corporativas sobre Gestión de Riesgos".
- Identificación de las amenazas a las personas relacionadas con los "Agentes Sociales".
- Identificación de las personas vinculadas a la Empresa u organización que con ocasión del trabajo o por circunstancias excepcionales presenten niveles de riesgo inaceptable.
- Valoración del riesgo individual y construcción de un "perfil personal" de riesgo.
- Determinación de estrategias de intervención del riesgo orientadas ya sea a disminuir o controlar las amenazas (probabilidad de ocurrencia del siniestro) conocidas comúnmente como medidas de PREVENCIÓN, o a disminuir o controlar la vulnerabilidad de las personas (consecuencias del siniestro) conocidas comúnmente como medidas de PROTECCIÓN, ya sean ellas de carácter activo o pasivo.
- Adopción de medidas específicas de intervención del riesgo, adecuadas al perfil específico de cada persona.
- Complemento de las medidas de intervención adoptadas mediante financiación del riesgo residual "no aceptable" que no pueda ser intervenido adecuadamente.

Manejo de Crisis y Negociación.

En el mundo actual cada vez más complejo y con mayores riesgos es necesario contar con los mecanismos adecuados para un manejo de crisis.

Hoy los errores en seguridad no solo cuestan dinero sino vidas, por ello la importancia de contar con un personal permanentemente capacitado y que cuente con la logística necesaria para el manejo de una crisis, que puede ser producto de cualquier suceso natural o artificial que impacte en las operaciones de una organización. Estos hechos pueden implicar terremotos, incendios, inundaciones, atentados, secuestros, extorsiones, robos, sabotajes entre otros riesgos.

Ninguna institución y/o persona está exento de vivir una crisis de seguridad; sin embargo no existirá peor escenario posible que el de no estar preparado adecuadamente ante una situación crítica.

Una crisis es cualquier evento que amenaza la imagen y reputación de una empresa, compañía o persona, que tiene el potencial de generar publicidad negativa y de tomar un tiempo extraordinario por parte del equipo directivo para enfrentarlo.

Muy pocas empresas tienen un plan anti-crisis, y las poquísimas que lo tienen, éste se orienta casi exclusivamente hacia las crisis catastróficas o accidentales. Aún en los países con gran cultura corporativa existe un gran desinterés por este tema, no digamos en nuestros países tercermundistas.

Entendemos por "secuestro de personas" aquella situación en la que uno o varios delincuentes, unidos o no en banda, mantienen cautivo a una o más personas, contra su voluntad, a fin de negociar, con sus familiares o empresas vinculadas a la víctima, una recompensa en dinero, a cambio de la liberación con vida del o de los cautivos. La víctima permanece oculta por el tiempo que dura la negociación, que se realiza a través de métodos que pretenden evadir la acción policial, y que apunta a concluir con la entrega de dinero.

Si a pesar de los programas de seguridad que se hayan implementado en la organización para mitigar el secuestro, estos fueron vulnerados por los delincuentes, se presenta una crisis en la empresa, la misma que debe estar preparada para enfrentarla.

Es importante que la empresa u organización disponga de un grupo de manejo de crisis conformado por: un comité de crisis, un grupo de negociadores-mediadores y un grupo táctico, el cual puede ser propio de la empresa o las fuerzas de orden. Este grupo de manejo de crisis es el que se va a enfrentar directa o indirectamente con los secuestradores.

El comité de crisis es un grupo de personas con especialización en diferentes campos que coordinan sus diversas destrezas para lograr un objetivo común durante una situación crítica. Tiene un jefe que es el director general de todas las estrategias, planes y acciones durante la crisis. Para apuntalarlo hacia las mejores decisiones, está secundado por un conjunto de especialistas, que le irán aportando los datos y/o las opiniones respecto de todas las variables que intervienen en el desarrollo de una crisis en caso de secuestro.

Las misiones principales que tiene el comité de crisis son dos: primero, ordenarse como grupo y disponer la organización de los otros dos grupos que lo asistirán (negociadores y grupo táctico); segundo, tomar las decisiones necesarias para lograr el objetivo principal, que es salvar vidas humanas.

Dentro de la fundamentación teórica, varios autores recomiendan diferentes formas de conformación del comité de crisis, de los negociadores y del grupo táctico con sus respectivas funciones y responsabilidades.

Dentro de nuestro país nos permitimos recomendar el trabajo en conjunto con la UNASE, organización policial que dispone de experiencia y personal calificado en el

manejo de crisis y negociación en casos de secuestros con un alto índice de efectividad.

Esta organización adopta el siguiente procedimiento:



Figura 19. Procedimiento Fuerzas del orden en la aplicación contra secuestro, Unidad de Criminalística de la Policía Nacional del Ecuador.

Todas las decisiones que durante la negociación se puedan adoptar, tienen como fin prioritario salvar vidas humanas. La negociación debe ser acorde a la situación que se presenta, para lo cual, en la fundamentación teórica se han considerado los siguientes modelos a seguir: método Harvard de negociación, método de negociación de Roger Fisher y William Ury.

En general, ante una situación de crisis, nos encontramos frente a un dilema. Hay dos maneras básicas para negociar: la suave y la dura. Cuando el negociador utiliza la opción suave en su negociación, evitará conflictos personales con el captor al precio de realizar algunas concesiones para arribar a un acuerdo amistoso. Generalmente, este tipo de negociador termina con la impresión de haber sido explotado profesionalmente y con una sensación de amargura personal. Por su parte, el negociador que utiliza el camino duro, plantea la situación como un duelo de voluntades. El que resiste más tiempo y

toma posiciones más terminantes será quien haga prevalecer su voluntad. Este tipo de negociador, que aspira a imponerse desde el principio, termina psicológicamente agotado, sin recursos para una nueva confrontación y lastimando su relación con la otra parte.

Hay una tercera manera de negociar que es dura y suave a la vez. Consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de volcarse a un proceso de regateo centrado en lo que las partes dicen que van o no van a hacer. Para aplicar esta tercera forma hay que buscar ventajas mutuas, siempre que sea posible. Cuando hay conflictos de intereses, se debe insistir en que el resultado se base en algún criterio justo, incluso independientemente de la voluntad de las partes. Debemos ser duros para expresar los argumentos y suaves para tratar a las personas.

Cada negociación es diferente pero los elementos básicos no cambian. Las técnicas para la negociación, según los principios básicos, es una metodología que sirve para todos los casos. No se debe negociar sobre la base de posiciones extremas. Cualquier método de negociación debe satisfacer tres premisas:

- Debe conducir a un acuerdo sensato si es posible.
- Debe ser eficaz.
- Debe mejorar o por lo menos no deteriorar las relaciones entre las partes.

Igualmente en nuestro país nos permitimos recomendar el trabajo en conjunto con la UNASE, organización policial que dispone de experiencia y personal calificado en negociación en casos de secuestros con un alto índice de efectividad.

Administración de la propuesta.

Los autores del estudio consideran importante facilitar a las empresas petroleras de Quito el modelo para el manejo de crisis en caso de secuestro, con la finalidad de dar el soporte que requieren y contribuir a minimizar los índices de secuestros, sin embargo queda a criterio de cada empresa su aplicación.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Uno de los problemas más críticos que enfrentan las sociedades actuales es contrarrestar la criminalidad, partiendo del establecimiento de instrumentos gubernamentales, que den cuenta de la magnitud de los delitos, sus dinámicas y estructuras.

La denuncia es el principal instrumento que permite ponderar, medir y analizar los fenómenos delictivos, con que cuentan los ciudadanos para exigir al Estado la protección de sus derechos y el correspondiente juzgamiento de los perpetradores. Sin embargo resulta ser en muchas ocasiones un acto bastante difícil, ya que por la naturaleza del crimen, por el temor a las represalias de los agresores, por desconfianza en las autoridades, por la gestión no operante e inadecuada de las instituciones o por mera desinformación, las personas no denuncian.

La denuncia que realizan los ciudadanos en cuanto al delito del secuestro, mantiene algunas similitudes en países de América Latina, ya que se presume un significativo porcentaje de casos que no se denuncian, debido principalmente a la amenaza de muerte que infringen los secuestradores a los familiares del cautivo, si denuncian el delito. Esta estrategia de intimidación se observa en países como: Ecuador, México, Colombia, Perú y Venezuela, utilizada frecuentemente por bandas de delincuencia común.

A lo largo de los últimos años, el plagio (secuestro) en el Ecuador, ha venido constituyéndose en uno de los delitos de mayor índice en Latinoamérica y en el mundo entero. Según las estadísticas anualmente en el ámbito internacional son secuestradas diez mil personas. Esta forma de delito, sin duda, es preferida por las organizaciones

delictivas y constituye un grave atentado a la libertad y un atropello a los derechos humanos individuales de los seres humanos.

El origen de este mal social en la actualidad, se establece en un margen de diversidad de factores entre ellos los sociales, económicos, políticos, geográficos, etc., los cuales se agrava por efecto de la realidad de países tercermundistas, en los cuales estos factores esenciales para la existencia de la sociedad se descomponen hasta llegar a ser generadores de violencia, descomposición social, delincuencia, etc.

Las particularidades de este delito, son en esencia, las cualidades que lo hacen horrible y despiadado: aspectos más psicológicos que físicos, como el aislamiento social, el sentimiento de incertidumbre y la presión psicológica, son entre otros los principales aspectos psíquicos que afectan a una víctima de plagio (secuestro), sin contar con los que la familia de esta atraviesa en un proceso de secuestro.

En el país existen varios factores estructurales y coyunturales que inducen a la delincuencia para que adopte esta modalidad de delito y la ejecute, destacando entre estos, la problemática socioeconómica, la benignidad de las leyes ecuatorianas, la situación geográfica, la corrupción, la desconfianza generalizada en la institucionalidad del sistema, la tolerancia ante el delito, entre otros.

Desde el año 2001, se han registrado que el accionar delictivo no se ha limitado solamente a la selección de víctimas con un estatus económico elevado, sino que en la actualidad todas las personas pueden ser víctimas de este delito, sin que existan distinciones o excepciones para su ejecución.

La delincuencia ha atacado principalmente en las principales ciudades del país y en un número similar en las provincias ubicadas en zonas limítrofes, lugares en los que se facilita la acción delictiva, ya sea por su fusión con delincuentes extranjeros o por la

cercanía a zonas liberadas en donde no existen fuerzas regulares que impidan estas acciones.

La razón de negociar un secuestro no implica ahorrar dinero, consiste en establecer los requisitos mínimos a los secuestradores para que garanticen la vida y la seguridad de la persona que se encuentra en cautiverio.

En nuestro país requiere un marco legal más adecuado con lo inhumano del delito, en el que se establezcan penas severas y que en el desarrollo judicial se implanten alternativas que permitan no mantener contacto directo con los delincuentes, puesto que esto podría influir en una de las causas para que este delito no se denuncie.

Las personas en general, tienen un desconocimiento elevado sobre la problemática del secuestro o plagio, amparados en su creencia de que este delito no es dirigido a las esferas sociales populares o pobres, incluso medianas, sino a estratos económicos elevados, a quienes debe preocuparles la incursión de esta clase de delito.

La desconfianza en los órganos de seguridad y judiciales propenden a que se evada denunciar el delito, y por su parte se mantengan en auge el plagio(secuestro) y la impunidad de quienes actúan al margen de la ley.

La falta de difusión de la problemática general del secuestro o plagio, el accionar judicial y policial frente al hecho, las medidas de prevención para reducir el riesgo y la identificación de vulnerabilidades son temas desvirtuados por la ciudadanía, que espera vivir una experiencia propia para instruirse y enfrentar la crisis.

Dentro de esta problemática presente en nuestra sociedad, hemos querido aportar en algo con la elaboración de una propuesta que permita prevenir y reducir el riesgo del secuestro de nuestros gerentes y empleados en general, ya que todos estamos expuestos a esta clase de delito. Solo trabajando en la prevención y con una legislación que

incluya penas severas contra este delito, se podrá controlar y disminuir el accionar delictivo de las organizaciones que han visto en este campo su mina de oro con retribuciones económicas principalmente a corto plazo.

El presente propuesta surgió de una necesidad real, sustentada en la situación actual delincencial, que está afectando cada vez más al mayor bien de la sociedad ecuatoriana, a la persona. Razón de una delincuencia común y organizada que afecta a las instituciones y su bien más importante las personas. Los antecedentes registrados son claros acerca de una realidad nacional y empresarial de auge en el Ecuador, el secuestro a personas. Las cifras demuestran esta realidad.

La aplicación específica de esta propuesta, esta encaminada a un adecuado manejo de crisis en caso de secuestro que permita tomar decisiones acertadas, a fin de precautelar la integridad del personal de una empresa privada.

El entorno constituye la fuente importante de casos y cifras, se recogió información de entidades cuya operación es el combate a la delincuencia y el secuestro en particular. Para tal efecto se ejecutó una investigación de campo descriptiva, que nos permita definir los conceptos y parámetros adecuados de evaluación ante el fenómeno del secuestro en el Ecuador, el manejo de crisis implicado a la institución y su accionar frente al secuestro.

La Fundamentación teórica se baso en investigación de campo sobre el secuestro y su implicación a nivel nacional definiendo los parámetros de seguridad, secuestro, gestión de riesgos, negociación y manejo de crisis, dando énfasis a la prevención mediante un adecuado análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos enfocados a combatir el secuestro. El diseño y elaboración de esta propuesta, es un documento

temático cuya aplicación y herramientas esperamos pueda servir para cualquier institución pública y privada.

5.2 Recomendaciones

Toda la población y en especial las personas que se encuentran involucradas en el ámbito de la seguridad, deben trabajar en la prevención del delito de secuestro, a fin de reducir el riesgo con sus amenazas y vulnerabilidades.

Es necesario observar continuamente el comportamiento de las amenaza, para lo cual hemos expuesto algunas matrices de análisis de riesgos, que permiten ampliar la visión del experto en seguridad para que pueda desarrollar medidas de prevención de acuerdo al medio en el cual se desenvuelve la persona o personas a proteger.

Debemos tomar en cuenta los siguientes factores que nos pueden aproximar o generar un secuestro: el medio ambiente, la capacidad económica, actitudes de rutina, hábitos y costumbres personales, desprotección, el entorno, su trabajo, la imagen que proyecta y el grado de exposición a la amenaza, entre otros.

Un aspecto básico para el manejo de riesgos, es el desarrollo de un estado de alerta mental ideal que permita desarrollar hábitos y conductas seguras. Se debería construir estrategias preventivas desde dos escenarios: el individual y el colectivo. La individual consiste en desarrollar estrategias lideradas por la misma persona desde su escenario afectivo que involucra a los miembros familiares y empleados de su confianza. La colectiva consiste en desarrollar estrategias desde el escenario laboral, desde la empresa grande, mediana o pequeña, nacional o multinacional, los gremios, los barrios, los vecinos.

Lo ideal es construir una cultura preventiva empresarial, liderada desde el interior de la empresa y dirigida a construir estrategias para blindar a la empresa y los

empleados la posibilidad de un secuestro y a saber cómo manejar una crisis durante la ocurrencia. Esta cultura preventiva de empresa debe incluir:

- Análisis de riesgo de la zona de operación, con el objetivo de identificar las amenazas y posibles escenarios de riesgo y desarrollar así las estrategias preventivas y de control de acuerdo a sus necesidades.
- Construcción de políticas y protocolos de manejo de crisis, con el objetivo de mitigar el impacto al interior de la empresa y hacer un manejo de crisis en lineamiento con su política interna y el marco legal vigente y poder continuar a su vez con el cumplimiento de su objeto social.
- Política de no pago, los delitos de secuestro se propagan, crecen y se mantienen, por los beneficios para la estructura delictiva que los comete y por el beneficio económico tan alto que les genera. Esta política es una propuesta preventiva, que pretende cerrar el círculo de pago y evitar que se sigan fructificando estos delitos.

Es recomendable realizar un programa de capacitación, que permita a las empresas construir una cultura preventiva, que ayude a empoderar a sus empleados, brindándoles información que les permita generar conciencia e identificar herramientas y soportes de apoyo interno y externo.

Las instituciones poseen su sistema de seguridad, las medidas adoptadas como barreras, planes, procedimientos, etc., no son 100% efectivas, siempre existirán debilidades y vulnerabilidades, que podrían ser explotadas por agentes externos a fin de burlar la seguridad y tratar de cumplir su objetivo. Se recomienda la aplicación de esta propuesta, debido a la problemática latente y a la no existencia de un plan de seguridad

que mitigue el riesgo de secuestro, a la existencia de datos estadísticos reales que demuestran el crecimiento de los índices de secuestro en el Ecuador y a los casos reales suscitados de toma de instalaciones y retenciones momentáneas de trabajadores en las empresas petroleras tanto públicas como privadas. Esperamos que puedan aplicarlo, y en manera general establezcan adecuados análisis y herramientas para mitigar los riesgos existentes, que permitan proteger la vida y continuidad de sus negocios.

En estos tiempos prácticamente cualquier persona puede ser víctima de un secuestro, pues en los últimos meses hemos observado que tanto personas situadas en la cúspide social y política, o estudiantes y campesinos de clase media, todos pueden ser protagonistas y víctimas de esta impactante experiencia, con la condición de que sus victimarios creen que son capaces de pagar por vivir. Por lo cual es indispensable considerar para nosotros mismos las mejores medidas preventivas y de protección.

Creemos importante recomendar a la Escuela Politécnica del Ejército que siga potenciando y apoyando todo estudio es pos de la seguridad ciudadana e institucional, ya que nuestro país lastimosamente se encuentra preso de la delincuencia, la prensa es clara y las cifras también hablan, delitos como el secuestro, sicariato, robo a mano armada, estafa, etc., ya son el pan de cada día en nuestro país.

REFERENCIAS

- Armijos, E. A. (2009). “Guía para elaboración y evaluación de proyectos de investigación”. Ecuador. Editorial Efecto Gráfico. Primera edición. Pp. 382.
- Babbie Earl (2000). Fundamentos de la Investigación social. México, International Thomson Editores.
- Rodríguez Ernesto (2005). Metodología de la investigación. México, Colección Héctor Merino Rodríguez.
- Tamayo Mario (2004). El proceso de la investigación científica (4ta Ed.). México, Editorial Limusa.
- Sánchez, M. G. (2001). Manual para el Director de Seguridad. Madrid- España. Editorial E.T. Estudios Técnicos S.A., Edición Cuarta. Pp. 242.
- Covey, S. R. “Seven Habits of Highly Effective People,” A Fireside Book, Simon and Schuster, New York, NY.
- Dinsmore, P.C. “Human Factors in Project Management” (Edición revisada), American Management Association, New York, NY.
- CEAS. (2006) “EL SECUESTRO: Proceso, protección y rescate”. Madrid-España. Editorial CEAS-INTERNATIONAL. Pp. 143.
- Pozo, P. M. (2010). Aspectos de administración de las empresas de seguridad, Profesor Maestría MGSR. Máster en seguridad y experto en seguridad física.
- Pozo, P. M. (2010). Seguridad Física, Profesor Maestría MGSR. Máster en seguridad y experto en seguridad física.
- Pozo, P. M. (2010). Estudio de seguridad, Profesor Maestría MGSR. Máster en seguridad y experto en seguridad física.
- Paredes, O. (2010). Gerencia de Riesgos, Profesor Maestría MGSR. Máster en seguridad y experto en riesgos.
- Moreira, C. (2010). Seguridad personal y protectiva, Profesor Maestría MGSR. Máster en seguridad.
- López, C & Gómez, S. (2000). Investigación Criminal y Criminalística. Bogotá – Colombia. Editorial Temis. Edición 1ra.
- Reyes, E. (1999). Criminología. Bogotá – Colombia. Editorial Temis. 3ra reimpresión. Edición 8va.
- Duque, C. (2010). Conferencia “En la ruta del secuestro 2010”. Bogotá - Colombia

AVES “Asociación Venezolana de Ejecutivos de Seguridad”.

CEAS Internacional: www.ceasinternacional.org

ASIS Internacional: www.asisonline.org

Fuente de casos de secuestro: (Fundación País Libre), internet e información de los Ministerios de Defensa e Interior de los países.

ANEXOS

Anexo A “Encuesta”

Encuesta para los Gerentes o Jefes de Seguridad

Fecha: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar las políticas de seguridad referente al secuestro que disponen las empresas privadas

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y luego conteste cada una de ellas en forma sincera. Ponga una X en el sitio que considere conveniente.

CUESTIONARIO

1.- ¿Considera Ud. que existe una política y estrategia nacional clara respecto del secuestro en nuestro país?

SI NO

2.- ¿Considera Ud. que la legislación nacional vigente ayuda a prevenir, disuadir y detectar el secuestro?

SIEMPRE A VECES NUNCA

3.- ¿La empresa en la que Ud. labora, posee un Plan de Prevención de secuestro?

SI NO

4.- ¿En la empresa en la que Ud trabaja, se han realizado simulacros del Plan de Prevención de secuestro?

SIEMPRE A VECES NUNCA

5.- ¿Se ha difundido en su empresa el Plan de Prevención de secuestro?

SIEMPRE A VECES NUNCA

6.- ¿De acuerdo a su criterio, quienes serian las personas vulnerables a ser víctimas de secuestro?

Gerente General	<input type="checkbox"/>
Gerentes Departamentales	<input type="checkbox"/>
Personal Administrativo	<input type="checkbox"/>
Personal de Seguridad	<input type="checkbox"/>
Todos los empleados	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Dispone la empresa de los recursos necesarios para implementar un Plan de Prevención del secuestro?

SI NO

8.- ¿Las personas VIP han recibido capacitación en seguridad para evitar ser víctimas del secuestro?

SIEMPRE A VECES NUNCA

9.- ¿La empresa dispone de personal capacitado para manejar situaciones de secuestro?

SI NO

10.- ¿Cuales considera ud que son las causas que podrían motivar a un secuestro?

Falta de una política criminal más represiva que preventiva

Falta de medidas preventivas de seguridad

Falta de capacitación al personal

Inadecuada gestión de riesgo

11.- ¿Considera Ud. oportuno el manejo preventivo del secuestro?

SI NO

12.- ¿Considera Ud que la empresa debería tener un modelo de manejo de crisis que ayude a disminuir los riesgos del secuestro?

SI NO

Anexo B “Formato Hoja de Recolección de Datos”

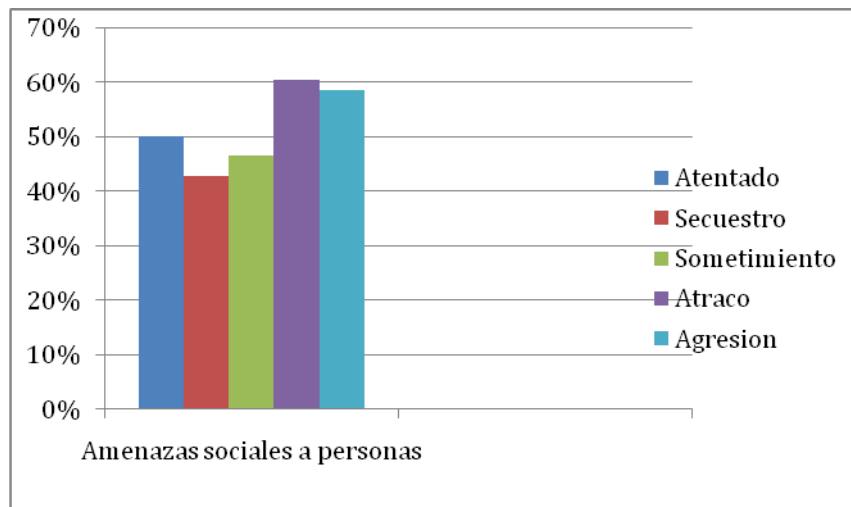
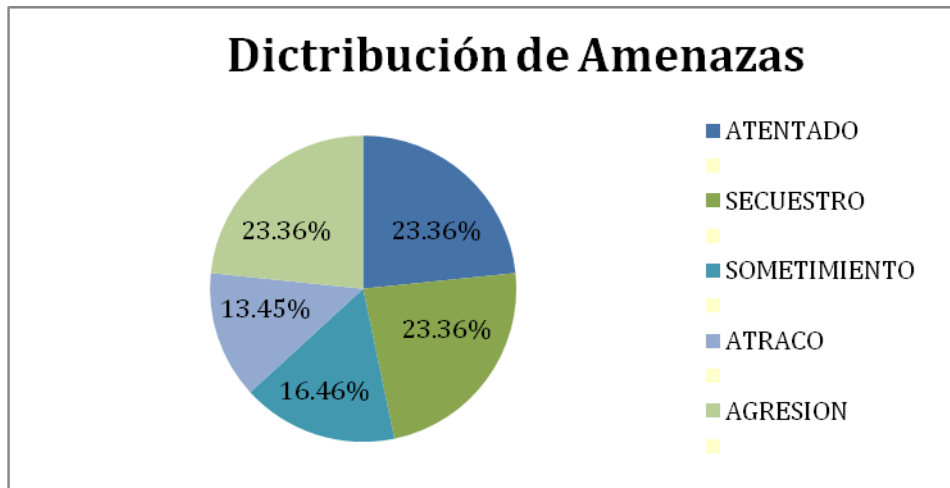
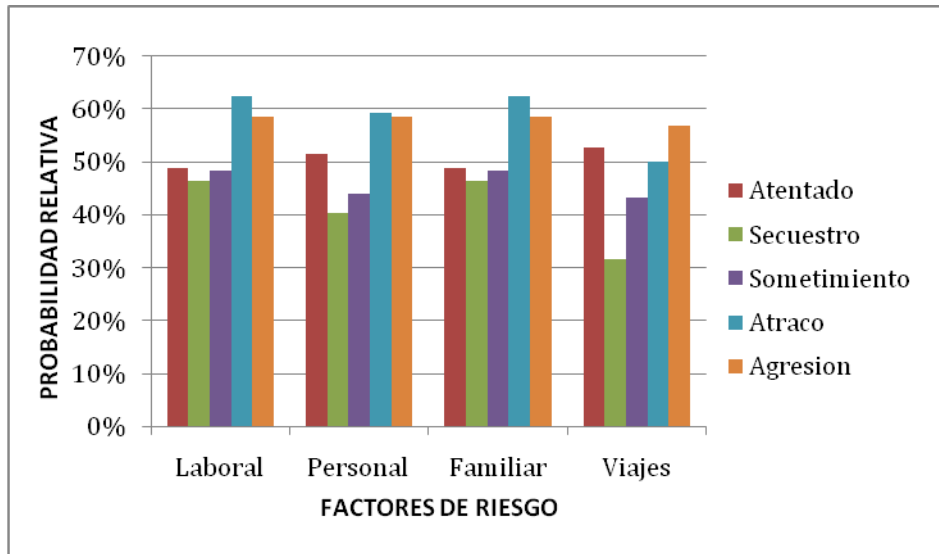
HOJA DE RECOLECCION DE DATOS			
PROGRAMA EMPRESARIAL DE SEGURIDAD PERSONAL			
AUTOEVALUACION DE SEGURIDAD PERSONAL			
CONFIDENCIAL			
Nombre del Funcionario: _____			
Dependencia: _____		Cargo: _____	
Tiempo en el cargo: _____		En la empresa: _____	
Aspectos evaluados conjuntamente:			
1. Entorno laboral.			
2. Perfil personal			
3. Transporte.			
4. Entorno familiar			
Entorno laboral			
ASPECTO	DEBILIDAD	FORTALEZA	ACCION
Notoriedad			
Poder			
Manejo del dinero			
Gestión de información clave			
Uso medios de medios de comunicación			
Flexibilidad de programación			
Equipo de trabajo			
Tipo de liderazgo			
Otros			
Perfil Personal			
ASPECTO	DEBILIDAD	FORTALEZA	ACCION
Riqueza			
Notoriedad			
Disciplina			
Temeridad			
Relaciones interpersonales			
Vida sentimental			
Vida social			
Otros			
Transporte			
ASPECTO	DEBILIDAD	FORTALEZA	ACCION
Viajes dentro de Quito			
Viajes fuera de Quito			
Rutina			
Información			
Observación			
Previsión			
Otros			
Entorno familiar			
ASPECTO	DEBILIDAD	FORTALEZA	ACCION
Ruta de acceso			
Conocimiento del vecindario			
Controles de acceso			
Medios comunicación			
Vigilancia			
Iluminación			
Observación externa			
Puerta de acceso			
Ventanas externas			
Conocimiento del personal de Servicios			
Manejo información			
Preparación para emergencias			
Frentes de Seguridad			
Otros			

Anexo C “Evaluación de Riesgos Personales”

PERFIL DE RIESGO PERSONAL

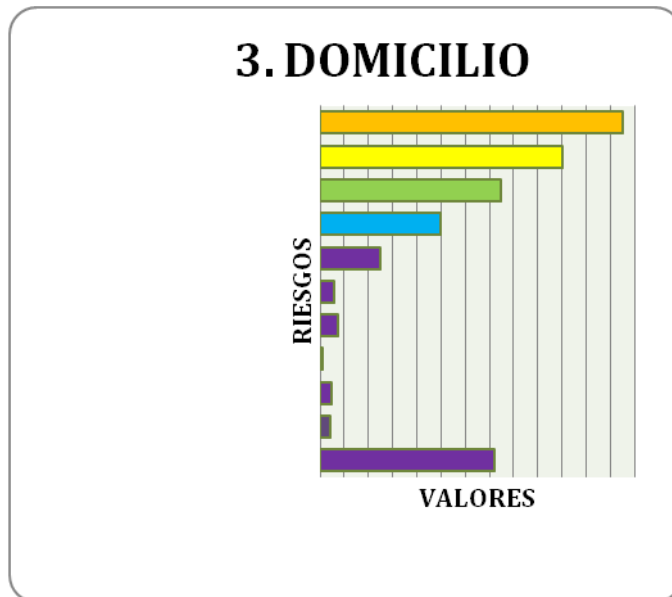
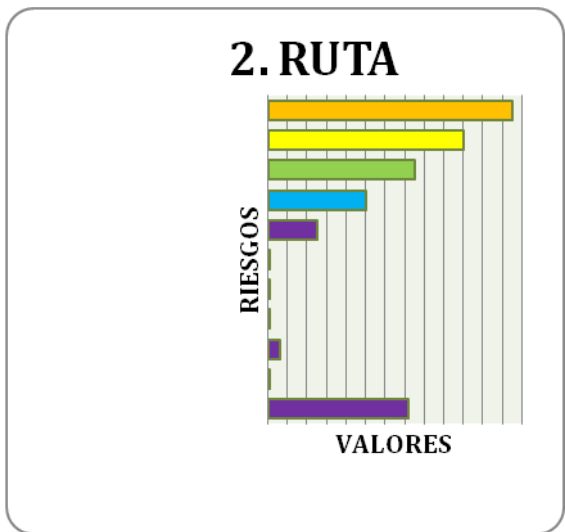
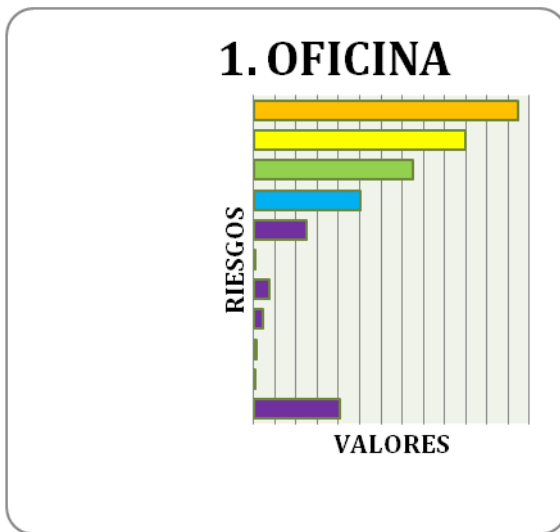
ELEMENTOS DE RIESGO	TIPO DE AMENAZA										TOTALES		PARTICIPACION	
	ATENTADOS		SECUESTRO		SOMETIMIENTO		ATRACO		AGRESION		MAX	REAL		
	MAX	REAL	MAX	REAL	MAX	REAL	MAX	REAL	MAX	REAL				
FACTORES LABORALES	Poder de Decisión	10	6	10	4	5	2	2	1	8	4	35	17	49%
	Relación con Poder	8	5	8	3	7	3	2	1	6	3	31	15	48%
	Notoriedad Interna	4	2	5	0	3	3	2	1	6	5	20	11	55%
	Notoriedad Externa	7	3	8	1	7	2	3	2	6	3	31	11	36%
	Contactos Internos	2	1	2	2	2	1	1	0	5	2	12	6	50%
	Contactos Externos	7	3	8	3	6	2	4	2	6	4	31	14	45%
	Manejo de Dinero	4	2	8	5	3	0	8	4	1	1	24	12	50%
	Gestión de Información	4	2	6	3	1	0	1	1	1	0	13	6	46%
	Actividades Externas	5	4	8	5	6	3	6	5	5	4	30	21	70%
	Manejo Conflictos Interno	5	1	4	1	4	2	1	1	6	3	20	8	40%
	Manejo Conflictos Externo	10	5	10	4	6	4	2	1	8	6	36	20	56%
	Manejo de Agenda	6	3	8	5	2	1	2	1	3	1	21	11	52%
	Area de Trabajo	8	2	10	8	8	6	6	5	4	2	36	23	64%
	Subtotal	80	39	95	44	60	29	40	25	65	38	340	175	51%
NIVEL	49%		46%		48%		63%		58%		51%			
FACTORES PERSONALES	Bienes	10	6	10	4	5	2	2	1	8	4	35	17	49%
	Notoriedad Economica	8	5	8	3	7	3	2	1	6	3	31	15	48%
	Notoriedad Social	4	2	5	0	3	3	2	1	6	5	20	11	55%
	Actividad Social	7	3	8	1	7	2	3	2	6	3	31	11	36%
	Diversión / Entrenimiento	2	1	2	2	2	1	1	0	5	2	12	6	50%
	Temeridad	7	3	8	3	6	2	4	2	6	4	31	14	45%
	Bienes Familia	4	2	8	5	3	0	8	4	1	1	24	12	50%
	Notoriedad Familia	4	2	6	3	1	0	1	1	1	0	13	6	46%
	Importancia p/Familia	5	4	8	5	6	3	6	5	5	4	30	21	70%
	Disciplina	5	1	4	1	4	2	1	1	6	3	20	8	40%
	Vida Sentimental	10	5	10	4	6	4	2	1	8	6	36	20	56%
	Subtotal	66	34	77	31	50	22	32	19	58	35	283	141	50%
	NIVEL	52%		40%		44%		59%		60%		50%		
	FACTORES FAMILIARES	Area de Vivienda	10	6	10	4	5	2	2	1	8	4	35	17
Tipo de Vivienda		8	5	8	3	7	3	2	1	6	3	31	15	48%
Rutas de Acceso		4	2	5	0	3	3	2	1	6	5	20	11	55%
Conocimiento Vecinos		7	3	8	1	7	2	3	2	6	3	31	11	36%
Control de Accesos		2	1	2	2	2	1	1	0	5	2	12	6	50%
Comunicaciones		7	3	8	3	6	2	4	2	6	4	31	14	45%
Vigilancia		4	2	8	5	3	0	8	4	1	1	24	12	50%
Iluminación Externa		4	2	6	3	1	0	1	1	1	0	13	6	46%
Medidas Seguridad		5	4	8	5	6	3	6	5	5	4	30	21	70%
Observación Externa		5	1	4	1	4	2	1	1	6	3	20	8	40%
Manejo Información		10	5	10	4	6	4	2	1	8	6	36	20	56%
Conocimiento Empleados		6	3	8	5	2	1	2	1	3	1	21	11	52%
Preparación Emergencias		8	2	10	8	8	6	6	5	4	2	36	23	64%
Subtotal		80	39	95	44	60	29	40	25	65	38	340	175	51%
NIVEL	49%		46%		48%		63%		58%		51%			
VIAJES	Rutas Disponibles	10	6	10	4	5	2	2	1	8	4	35	17	49%
	Rutinas Desplazamiento	8	5	8	3	7	3	2	1	6	3	31	15	48%
	Observación	4	2	5	0	3	3	2	1	6	5	20	11	55%
	Medio Utilizado	7	3	8	1	7	2	3	2	6	3	31	11	36%
	Zonas Visitadas	2	1	2	2	2	1	1	0	5	2	12	6	50%
	Entrenamiento	7	3	8	3	6	2	4	2	6	4	31	14	45%
	Subtotal	38	20	41	13	30	13	14	7	37	21	160	74	46%
NIVEL	53%		32%		43%		50%		57%		46%			
TOTAL	264	132	308	132	200	93	126	76	225	132	1123	565	50%	
	50%		43%		47%		60%		59%		50%			

	AMENAZA CALIFICACION	FACTORES DE RIESGO				TOTAL	Distribución
		Laboral	Personal	Familiar	Viajes		
A	ATENTADO	Puntos	39	34	39	20	132
		Nivel Amenaza	49%	52%	49%	53%	
B	SECUESTRO	Puntos	44	31	44	13	132
		Nivel Amenaza	46%	40%	46%	32%	
C	SOMETIMIENTO	Puntos	29	22	29	13	93
		Nivel Amenaza	48%	44%	48%	43%	
D	ATRACO	Puntos	25	19	25	7	76
		Nivel Amenaza	63%	59%	63%	50%	
E	AGRESION	Puntos	38	35	38	21	132
		Nivel Amenaza	58%	58%	58%	57%	
100,0%							
	TOTALES	PUNTOS AMENAZA PARTICIPACION	175	141	175	74	565
			51%	50%	51%	46%	50%
			31%	25%	31%	13%	100%



Anexo D “Matriz Mosler”

MATRIZ PARA EL ANALISIS Y EVALUACION DEL RIESGO DE SEGURIDAD VIP																																					
No.	ESCENARIO RIESGO	1. OFICINA									Mayor Riesgo	2. RUTA									Mayor Riesgo	3. DOMICILIO									Mayor Riesgo						
		F	S	P	E	A	V	I	D	C		Pb	CR1	F	S	P	E	A	V	I		D	C	Pb	CR2	F	S	P	E	A		V	I	D	C	Pb	CR3
1	Secuestro	5	4	5	5	3	3	20	25	500	9	405	REDUCIDO	5	4	5	5	4	4	20	25	500	16	720	NORMAL	5	4	5	5	4	4	20	25	500	16	720	NORMAL
2	Robo	2	2	3	1	1	1	4	3	12	1	7	MUY REDUCIDO	2	1	2	1	1	1	2	2	4	1	4	MUY REDUCIDO	3	2	2	2	2	2	6	4	24	4	40	MUY REDUCIDO
3	Asalto a mano armada	2	2	3	2	1	1	4	6	24	1	10	MUY REDUCIDO	3	3	3	2	2	2	9	6	54	4	60	MUY REDUCIDO	3	2	3	2	2	2	6	6	36	4	48	MUY REDUCIDO
4	Agresión	2	2	2	3	2	2	4	6	24	4	40	MUY REDUCIDO	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	MUY REDUCIDO	3	2	2	1	1	1	6	2	12	1	8	MUY REDUCIDO
5	Extorsión	4	3	3	2	2	2	12	6	72	4	72	MUY REDUCIDO	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	MUY REDUCIDO	4	3	3	2	2	2	12	6	72	4	72	MUY REDUCIDO
6	Intimidación	2	2	2	1	1	1	4	2	8	1	6	MUY REDUCIDO	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	MUY REDUCIDO	4	2	2	3	2	2	8	6	48	4	56	MUY REDUCIDO
	Muy Reducido											250	MUY REDUCIDO											250	MUY REDUCIDO											250	MUY REDUCIDO
	Reducido											500	REDUCIDO											500	REDUCIDO											500	REDUCIDO
	Normal											750	NORMAL											750	NORMAL											750	NORMAL
	Elevado											1000	ELEVADO											1000	ELEVADO											1000	ELEVADO
	Muy Elevado											1250	MUY ELEVADO											1250	MUY ELEVADO											1250	MUY ELEVADO



ADVERSARIO INTERIOR ESPECTRUM DE LA AMENAZA									
Interior	Acceso a la Gerencia General (Frecuente, Rara vez, Nunca)	Acceso al Area de Oficinas (Frecuente, Rara vez, Nunca)	Acceso a las Playas de Parqueo (Frecuente, Rara vez, Nunca)	Secuestro Oportunidad (A,M,B)	Asalto a mano armada Oportunidad (A,M,B)	Intimidación Oportunidad (A,M,B)	Extorsión Oportunidad (A,M,B)	Robo Oportunidad (A,M,B)	Agresión Oportunidad (A,M,B)
Empleados	F	F	F	B	B	B	B	B	B
Contratistas									
Limpieza	F	F	R	B	B	B	B	M	B
Conductores	F	F	F	B	B	B	B	B	B
Mensajeros	F	R	R	B	B	B	B	B	B
Otros	F	R	R	B	B	B	B	M	B
Visitantes	F	F	R	B	B	B	B	B	B

ADVERSARIO EXTERIOR ESPECTRUM DE LA AMENAZA							
Probabilidad de la acción potencial (A,M,B)	Tipo de Adversario						RANKING
	Terrorista	Delincuencia		Extremistas	Ex Empleados	Ex Contratistas	
	Grupos Armado	Organizada	Común	Com. Vecinas	Individuos	Individuos	
Secuestro	M	M	B	B	B	B	M
Robo	B	M	M	B	B	B	M
Asalto a mano armada	B	B	M	B	B	B	M
Agresión	B	B	B	B	B	B	B
Extorsión	M	M	B	B	B	B	M
Intimidación	M	B	B	B	B	B	M
Motivación (A,M,B)							
Ideológica	M			A			A
Económica	M	M	M				M
Personal				B	M	M	M
Capacidades							
Número	5	5	2	4	1	2	
Armamento	Armas Automáticas y/o Semi Automáticas	Armas Automáticas y/o Semi Automáticas	Armas Semi Automáticas, armas blancas				
Equipo y herramientas							
Transporte	Vehículos	Vehículos	Vehículos	Vehículos			
Experiencia técnica	SI	NO	NO	SI	NO	NO	
Asistencia interior	SI	SI	NO	SI	SI	SI	
ENUNCIADO							
El Sr. NN debe ser protegido para minimizar la posibilidad de que se produzca un secuestro y extorsión por parte de grupos terroristas, delincuencia común y organizada, principalmente con fines económicos, empleando armas automáticas y semi-automáticas con su respectiva logística, sin descartar la posibilidad de recibir asistencia interna.							
Las siguientes amenazas a ser consideradas es la de robo, asalto a mano armada conducido por la Delincuencia Común u Organizada dado que en el sector de las oficinas proliferan delincuentes que atracan a los transeuntes para robarles dinero, laptops, carteras, etc., o en su domicilio durante su ausencia.							
La probabilidad de extorsión por parte de ex-empleados es baja.							

ANALISIS DE LAS CONSECUCIONES HACIA EL VIP			
CONSECUCIONES	PROBABILIDADES		
	BAJA	MEDIA	ALTA
ALTA		Amenaza de secuestro y extorsión por parte de terroristas y delincuencia organizada	
MEDIA		Amenaza de extorsión e intimidación por parte de terroristas y delincuencia organizada	
BAJA	Amenaza de extorsión por parte de ex-empleados	Robo y asalto a mano armada por parte de la delincuencia común y organizada	

Anexo E “Modelo Easi”

SECUESTRO VIP OFICINAS					
Estimar la Secuencia de Interrupción del Adversario		Probabilidad de Comunicación a la Fuerza Pública		Tiempo de la Fuerza de Respuesta (en segundos)	
		0,9		Media	Desviación Estandar
				120	36
Tarea	Descripción	P(Detección)	Ubicación	Retardo en segundos Media	Desviación Estandar
1	Pasar la cerca	0,9	B	5	1,5
2	Pasar el parqueadero	0,5	B	10	3
3	Abrir la puerta principal	0,4	B	1	0,3
4	Abrir puerta lateral	0,3	B	20	6
5	Subir por el ascensor o gradas de emergencia	0,8	B	120	36
6	Ingreso a la oficina de la Gerencia General	0,3	B	20	6
7	Secuestro	0,5	B	10	3
8	Salir	0,9	B	180	54
9					0
10					0
11					0
12					0
Probabilidad de Interrupción		0,89887346		Riesgo Residual	0,015168981

SECUESTRO VIP DOMICILIO					
Estimar la Secuencia de Interrupción del Adversario		Probabilidad de Comunicación a la Fuerza Pública		Tiempo de la Fuerza de Respuesta (en segundos)	
		0,9		Media	Desviación Estandar
				300	90
Tarea	Descripción	P(Detección)	Ubicación	Retardo en segundos Media	Desviación Estandar
1	Ingreso al Conjunto	0,8	B	180	54
2	Llegar al domicilio y pasar la cerca	0,4	B	80	24
3	Pasar el jardín	0,4	B	8	2,4
4	Abrir la puerta principal	0,9	B	60	18
5	Subir las gradas	0,8	B	10	3
6	Ingreso al dormitorio	0,5	B	10	3
7	Secuestro, atentado	0,3	B	20	6
8	Salir	0,4	B	180	54
9					0
10					0
11					0
12					0
Probabilidad de Interrupción		0,80343252		Riesgo Residual	0,029485122

SECUESTRO VIP RUTA					
Estimar la Secuencia de Interrupción del Adversario		Probabilidad de Comunicación a la Fuerza Pública		Tiempo de la Fuerza de Respuesta (en segundos)	
		0,9		Media	Desviación Estandar
				60	18
Tarea	Descripción	P(Detección)	Ubicación	Retardo en segundos Media	Desviación Estandar
1	Bloquear la vía	0,7	B	5	1,5
2	Neutralización de vehículo de seguridad	0,8	B	10	3
3	Abrir la puerta del vehículo	0,1	B	2	0,6
4	Secuestro o atentado	0,3	B	10	3
5	Escape	0,2	B	60	18
6					0
7					0
8					0
9					0
10					0
11					0
12					0
Probabilidad de Interrupción		0,72665166		Riesgo Residual	0,04100225

TABLAS

Tabla 1. Antecedentes del secuestro Generales

ANTECEDENTES GENERALES		
A pesar de que se piensa que el secuestro es una nueva modalidad de delito, o mejor, un producto de la época moderna; dicho acto tiene vigencia desde los tiempos primitivos.		Histórico Antiguo
Hacia el año 1500 antes de Cristo	La piratería había echado hondas raíces en Grecia, Libia, Egipto y Sicilia y constituidas bases significativas para acrecentar el crimen que se cometía en el mar; y así mitificar y casi legalizar el sistema.	
	En la antigüedad, el secuestro era una forma normal de sometimiento o comercio de personas, pues la superioridad era dada por las artes bélicas.	
	Los fenicios plagiaban a doncellas y mancebos griegos y exigían por ellos un rescate, o los enviaban a Delos, una isla del Egeo, centro internacional de este tipo de negocio.	
	En esta época ocurre el famoso rapto de la bella Helena, realizado por Paris, el cual provocó la guerra de Troya.	
Época Romana	En el mundo romano se practicaba el crimen plagium, que consistía en el rapto de esclavos para apropiarse de estos. El secuestro era utilizado por el Imperio para derrotar a sus enemigos. Es famoso lo ocurrido al joven Julio César, quien fue	

	secuestrado en una isla del Mediterráneo.	
	Los judíos, por su parte, vivieron muy de cerca el secuestro, especialmente el de José, hijo de Jacob, quien fue vendido por sus hermanos a los egipcios.	
En la edad media	En la Edad Media, especialmente en Alemania, el secuestro era considerado un robo y se castigaba como tal. Durante las cruzadas, Ricardo Corazón de León, uno de los generales cristianos, fue retenido.	
Siglos XVI, XVII, XVIII	Ya en los siglos XVI y XVII era muy frecuente, en el Mediterráneo, la captura de cristianos por piratas moros o mahometanos, quienes para liberarlos exigían siempre un rescate. Miguel de Cervantes Saavedra, autor del famoso Don Quijote, estuvo cautivo bastante tiempo, luego de ser tomado como prisionero de guerra en la famosa batalla de Lepanto.	
	En la Inglaterra del siglo XVIII aparecieron los pressgangs, bandas de secuestradores que operaban a favor del ejército y la marina, que obligaban a los hombres a alistarse en las filas de los regimientos británicos	Histórico Moderno
	En la China del siglo pasado era muy frecuente el shanghaien o secuestro de personas a quienes drogaban para obligarlas a subir a barcos especializados en comercio y tráfico de esclavos.	

	El zar Nicolás II fue secuestrado y asesinado, junto con toda su familia, el 16 de julio de 1918, en Ekaterinemburgo (Rusia).	
El 5 de septiembre de 1972	El grupo Septiembre Negro, un comando terrorista árabe, ingresa en la ciudad olímpica de Múnich e invade los departamentos ocupados por los miembros de la delegación de Israel. Muchos atletas consiguen escapar, pero el entrenador del equipo de lucha, Moshe Weinberg, y el pesista Romano son asesinados al oponerse al asalto.	
En marzo de 1990	Secuestradores libaneses dejaron en libertad al periodista británico John McCarthy, a quien mantuvieron cautivo durante más de cinco años. McCarthy llegó a Damasco (Siria) pocas horas después de haber sido entregado a funcionarios sirios en el Líbano por la Yihad Islámica (Guerra Santa), un grupo pro iraní.	

Fuente de casos de secuestro: (Fundación País Libre), internet e información de los Ministerios de Defensa e Interior de los países.

Tabla 2. Antecedentes Norteamérica

ANTECEDENTES NORTEAMERICA	
VISION PAISES-SECUESTRO	
<p>Cabe anotar que en Norteamérica cada estado tiene su propia ley antisequestros. En Nueva York el secuestro es considerado de primer grado cuando los ejecutores del delito toman a la víctima por más de 12 horas, cuando la víctima muere en cautiverio o cuando un tercero es obligado a pagar rescate.</p> <p>Para todas estas situaciones hay cadena perpetua y pena de muerte.</p> <p>Por regla general la ley federal se ocupa principalmente de los secuestros extorsivos y las leyes de cada estado se ocupan de los no extorsivos.</p> <p>Podría afirmarse que el secuestro tuvo sus inicios en estados Unidos durante el siglo XVII, cuando los ingleses tomaron a los americanos y los llevaron como esclavos.</p>	NORTEAMERICA
1874	El primer secuestro extorsivo de que se tenga noticia, con la retención del niño Charles Ross en Finlandia.
En la década de los veinte	Con la irrupción de las bandas de gánster, el secuestro se puso de moda como un mecanismo de presión y venganza.
En 1924	Ocurrió el secuestro y asesinato del niño Robert Franks, de tan solo catorce años, este plagio fue cometido por una banda de pandilleros de Chicago Nathan Leopold Jr y Richard Loeb.

<p>Mayo de 1932</p>	<p>Un hecho que sin duda conmovió a los Estados Unidos y al mundo entero fue el secuestro en del niño Charles Augustus Lindbergh, hijo de Charles Lindbergh, el famoso aviador que sobrevoló el Atlántico desde los Estados Unidos hasta Europa. A raíz de este caso surgió la ley Lindbergh para caso de secuestro. Pero en 1968 la Corte Suprema declaró inconstitucional la pena de muerte aplicada a los casos de la ley Lindbergh por violar los derechos del acusado. El tribunal dictaminó que sólo se aplicaría la máxima pena siempre que el acusado acepte ir a juicio sin declararse culpable.</p>	
<p>En 1960</p>	<p>Fue sentenciado a cámara de gas un secuestrador que robó el carro de las plagiadas y abusó sexualmente de una de ellas.</p>	
<p>1968</p>	<p>En el estado de la Florida tuvo ocurrencia en el año, el secuestro de Bárbara Mackel, a quien los secuestradores llevaron a Georgia. La víctima logró ser rescatada luego de haberse pagado medio millón de dólares, las autoridades la encontraron después de haber estado prácticamente debajo de la tierra.</p>	
<p>El 4 de febrero de 1974</p>	<p>Tuvo lugar en Berkeley (California) el</p>	

	<p>secuestro de Patty Hearst, la nieta de William Randolph Hearst, multimillonario rey de la prensa estadounidense. Cuatro días más tarde, su familia recibe una comunicación firmada por el autodenominado grupo terrorista Ejército Simbiótico de Liberación (ESL), en la que se atribuía el plagio. A manera de amenaza-advertencia, la imagen de una serpiente cobra con siete cabezas adornaba la carta. El valor estimado de la exigencia se calculó, en ese entonces, en 133 millones de dólares. El 3 de abril, a los 58 días del secuestro, el planeta se conmocionó. La pesadilla de cinco años exactos terminó para los archimillonarios Hearst y para Patty (guerrillera).</p>	
* En 1975	<p>Fue condenado por secuestro Feodore Patrick Jr., integrante de una secta religiosa; se le condenó por tener a muchos de sus seguidores privados de la libertad en contra de su voluntad.</p>	
El 4 de noviembre de 1979	<p>Un grupo de estudiantes islámicos asaltó la embajada de Estados Unidos en Teherán (capital de Irán) y tomó como prisioneros a los 52 norteamericanos que allí trabajaban. El plagio contó con el apoyo del Ayatollah Jomeiny. Poco después de</p>	

	<p>haber tomado la embajada, los estudiantes expresaron su intención de retener a los rehenes hasta que las autoridades norteamericanas entregaran al ex sha Mohammed Reza Pahlevi “a la justicia islámica”. Luego de un año y dos meses, el 20 de enero de 1981, los 52 retenidos en Teherán fueron liberados tras una larga y dramática etapa de negociaciones.</p>	
1983	<p>Cinco periodistas alemanes y estadounidenses fueron secuestrados en Líbano, en 1983, por razones políticas. Siete años después se los dejó en libertad.</p>	
El 19 de mayo de 1986	<p>Tuvo lugar un secuestro seguido de suicidio. El ex policía David Young y su esposa, Doris, murieron después de secuestrar a alumnos y profesores de una escuela del estado norteamericano de Wyoming. El matrimonio, vinculado a grupos racistas de extrema derecha, penetró en la escuela para protestar por la integración obligatoria de niños blancos y negros. Durante tres horas mantuvieron como rehenes a alumnos y profesores, hasta que una bomba de fabricación casera que llevaba la mujer estalló en sus manos y le causó la muerte. El estallido provocó heridas a unas 70 personas. Luego, David</p>	

	Young se suicidó disparándose dos tiros.	
1992	<p>En los Estados Unidos ocurrieron 713 plagios: 646 en los que el móvil fue la violación al derecho de custodia de menores por parte de uno de los cónyuges y 67 casos de secuestro extorsivo económico.</p> <p>Hay pena de muerte si un miembro del Congreso es muerto en un secuestro. 12 años de cárcel por utilización de correo para pedir recompensa. Pena de muerte o mínimo de 10 años de cárcel cuando alguien que roba un banco coge rehenes.</p> <p>Actualmente el secuestro en los Estados Unidos es un fenómeno de muy escasa ocurrencia, debido entre otros factores a la falta de cultura ciudadana y a la eficacia de los organismos de seguridad en prevenir y reprimir, y de la justicia norteamericana en castigar.</p>	

Fuente de casos de secuestro: (Fundación País Libre), internet e información de los Ministerios de Defensa e Interior de los países.

Tabla 3. Antecedentes Europa

ANTECEDENTES EUROPA	
VISION PAISES-SECUESTRO	
<p>Lastimosamente a Italia y a Colombia se les compara por sus condiciones de violencia, claro está que para Italia el problema de las mafias y los gánster y las guerras entre familias y la época de la brigadas rojas ya está en el pasado, es por eso que instituciones que ayer fueron patrimonio de los italianos, hoy se ha querido implantar en nuestro país, es por ejemplo el caso de la justicia sin rostro como una forma de proteger la vida de las autoridades judiciales, fáciles presas de la delincuencia organizada y es que fue Italia quien ostentaba un récord maldito, hasta 1987 era el país donde más se secuestraba, pero a partir de 1988 los papeles se voltearon y empezamos a liderar las cifras de personas en contra de su voluntad; triste campeonato mundial el que hemos obtenido, mientras en Italia en 1987 se había retenido 630 personas, en Colombia se había secuestrado 259, pero a partir de 1988, mientras que en Italia se había retenido 613 en Colombia se había llegado a 709, es decir, a partir de 1988 el delito de secuestro se ha disparado en cifras, superando a la península itálica.</p>	ITALIA
<p>Observemos las siguientes estadísticas:</p> <p>AÑOS ITALIA COLOMBIA</p> <p>1987 630 259</p> <p>1988 613 709</p> <p>1989 595 781</p> <p>1990 657 1282</p> <p>1991 822 1717</p> <p>1992 728 1320</p>	

<p>1993 243 1014</p> <p>1994 268 1378</p> <p>FUENTE: Embajada de Colombia en Italia</p> <p>Como se observa en este cuadro comparativo, las cifras de ocurrencia de secuestros va en ascenso a partir de 1988, producto del auge de la guerra del narcotráfico, luego el crecimiento de la delincuencia común y la utilización del secuestro por la guerrilla como una forma en comienzo de lucha política y luego como mecanismo de financiación.</p>	
<p>El 15 de julio de 1973</p>	<p>Paul Getty III, nieto del millonario del petróleo Jean Paul Getty, considerado durante mucho tiempo el hombre más rico del planeta, fue secuestrado en Roma. Doce días después, sus captores hicieron llegar a los padres de la víctima una petición de rescate de 10 millones de libras esterlinas. Pero, el excéntrico abuelo del secuestrado hizo saber que no estaba dispuesto a pagar ni un céntimo para conseguir la liberación de su nieto.</p>
<p>El 16 de marzo de 1978</p>	<p>Es asesinado luego de ser secuestrado el dirigente de la de la Democracia Cristiana Italiana Aldo Moro, en el momento de su plagio mueren cinco de sus guardaespaldas, el móvil es eminentemente político, fue realizado por el grupo de extrema izquierda Brigadas Rojas, a cambio de la liberación del señor Moro se exigía la libertad de 13 integrantes de las</p>

	<p>brigadas, entre ellos Renato Curcio, quienes eran procesados en Turín.</p> <p>No sirvió de nada la mediación efectuada por el papa Paulo VI, pues el señor Moro fue asesinado y su cuerpo fue hallado dentro del automóvil Renault 4, el día 9 de mayo de 1978.</p>	
1990	<p>En Italia, país considerado hasta 1990 la meca del secuestro, fue secuestrada, en julio de 1975, la joven Cristina Mazzotti, de 18 años; la familia pagó un rescate de dos millones de dólares, pero sus captores la asesinaron.</p>	
1991	<p>Volviendo al caso italiano, cabe relatar como en ese país se implantó en el año una legislación especial para combatir el delito del secuestro, es el conocido decreto ley de 15 de enero de 1991, al cual posteriormente se le hicieron algunas modificaciones, se trata sobre la incautación de bienes de la persona secuestrada, de su cónyuge, parientes y afines, se puede llegar a la incautación de los bienes de otras personas siempre y cuando el Ministerio Público considere que con esos bienes se puede pagar rescate.</p> <p>Esta incautación preventiva no limita los poderes de administración y gestión; a quien pague o facilite el pago de un rescate se le castiga con</p>	

	<p>pena privativa de</p> <p>la libertad hasta por cinco años y una multa que va de cien mil hasta dos millones de liras; por otro lado quien estipule contratos de seguros para sí o para terceros, cuyo objeto sea la cobertura del riesgo del secuestro con fines de extorsión es castigado con pena privativa de la libertad de uno a tres años.</p> <p>Se controla operaciones bancarias cuyo fin sea facilitar el pago de un rescate, también se constituyó cuerpos de prevención y represión del delito como la policía, carabineros Financia.</p>	
El 18 de enero de 1972	<p>Fue secuestrado por la organización terrorista ETA el industrial vasco Lorenzo Zabala. El plagio se produjo durante los conflictos laborales de la empresa Precicontrol, de la cual él era el director, tras el despido de 200 trabajadores. ETA secuestró a Zabala y exigió la reincorporación inmediata de los despedidos para darle la libertad.</p>	ESPAÑA

Fuente de casos de secuestro: (Fundación País Libre), internet e información de los Ministerios de Defensa e Interior de los países.

Tabla 4. Antecedentes Latinoamérica

ANTECEDENTES LATINOAMERICA	
VISION PAISES-SECUESTRO	
<p>En Latinoamérica, la subversión empieza a dedicarse al secuestro en los años 60. Luego del triunfo de la revolución cubana se desató una corriente de simpatías y de solidaridad con la gesta revolucionaria, especialmente entre la juventud. Estas corrientes dieron paso a hechos con los que se buscaba emular a sus modelos cubanos.</p>	
<p>Aquí se conoce una modalidad de secuestro llamado "Secuestro al paso" de muy corto tiempo relacionados muchas veces con el robo de vehículos.</p>	
<p>Entre 1995 y 1996</p>	<p>Ocurrieron 115 secuestros en el Perú, fuera de aquellos de corta duración, de los cuales 80 fueron obra de la delincuencia común y los otros 35 fueron ejecutados por la guerrilla. De los 115, 57 tuvieron lugar en Lima.</p> <p>Dentro de la guerrilla sobresalen Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru. Por su parte recluta gente joven de las comunidades nativas y gusta de los secuestros extorsivos. Los grupos de más riesgo dentro de Lima son los cambistas, personas que trabajan en bolsas de valores y en casas de cambio. Mientras que en las zonas rurales abundan los secuestros de mujeres y niños.</p>
<p>El día 29 de enero de 1995</p>	<p>Fue secuestrado en Lima un</p>

	comerciante, lo llevaron hasta su casa exigiéndole 45.000 dólares por su liberación.	
El 28 de abril de 1995	<p>Fue secuestrado en Lima el empleado de una joyería para robarle 50 Kilos de oro.</p> <p>El 26 de mayo de 1995 fue secuestrada una menor de edad hija de un comerciante, quien fue liberada el 13 de junio tras pagar su familia un rescate de 300.000 dólares.</p>	
17 de diciembre de 1996	<p>La toma de la residencia del embajador japonés en Lima comenzó el 17 de diciembre de 1996 en Lima, Perú, cuando 14 miembros de la organización terrorista peruana Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) tomaron como rehenes a cientos de diplomáticos, oficiales del gobierno y militares de alto rango y hombres de negocios que asistían a una celebración con ocasión del 63º aniversario del natalicio del Emperador de Japón Akihito organizada en la residencia oficial del embajador de Japón en Perú, Morihisha Aoki. Si bien, estrictamente hablando, la crisis tuvo lugar en la residencia del embajador y no en la embajada propiamente dicha, los medios y otros se refirieron a ella como la crisis de rehenes de la</p>	

	<p>“embajada japonesa” y es así como es conocida convencionalmente.</p> <p>La mayoría de los 800 rehenes fueron liberados prontamente: todas las mujeres sin excepción fueron puestas en libertad la misma noche del 17 de diciembre. Tras ser mantenidos como rehenes por 125 días, los 72 restantes fueron liberados el 22 de abril de 1997 en una incursión de comandos de las Fuerzas Armadas de Perú, durante la cual murieron un rehén, dos comandos y todos los militantes del MRTA. La operación fue vista por la mayoría de peruanos como un gran éxito y obtuvo atención mediática en todo el mundo.</p>	
<p>Un promedio anual de 54,6 denuncias por secuestro ha permanecido en Chile durante los últimos cinco años.</p>		<p>CHILE</p>
	<p>Anualmente se detienen 15.6 individuos. Respecto a los detenidos, el mayor índice se registró en 1994 con 34 aprehendidos.</p> <p>Los grupos sociales más afectados son la clase media, adultos y jóvenes de sexo masculino y de actividad estudiantas.</p> <p>Las penas van desde el presidio o reclusión menor en cualquiera de sus grados, hasta presidio perpetuo o muerte, según la gravedad del delito y</p>	

	<p>sus consecuencias.</p>	
	<p>No existe un grupo determinado de policía o ejército dedicado exclusivamente a las operaciones antisequestros. No obstante, Carabineros de Chile tiene personal debidamente adiestrado con apoyo del grupo de operaciones Policiales, especializado para este delito. (Fundación País Libre)</p>	
<p>Los primeros secuestros en Venezuela fueron los del industrial William Niehouse -Ejecutivo de la compañía norteamericana Owens Illinois perpetrado el 28 de febrero de 1976 en Caracas, y el de Alfredo Pardi Dávila y Ricardo López Sánchez, en el estado de Zulia ese mismo año.</p> <p>Los secuestradores venezolanos surgieron en la frontera con Colombia: delincuentes comunes vieron el éxito obtenido por la industria del secuestro y la extorsión en el vecino país y copiaron la modalidad de venta de sus víctimas al mejor postor.</p> <p>La extorsión y el secuestro se generalizan y ganan espacio en este país, que se niega a reconocer con valentía que una industria muy lucrativa ya nació y crece rápidamente.</p> <p>En Venezuela no existe un marco jurídico definido para el secuestro, tampoco un grupo de autoridades gubernamentales dedicadas exclusivamente a las operaciones antisequestros; sin embargo se han presentado a discusión de las diferentes instancias gubernamentales muchos proyectos de ley.</p>	<p>VENEZUELA</p>	
<p>Entre 1976 y 1989</p>	<p>42 secuestros fueron denunciados en Venezuela: 9 en el Zulia, 10 en el Táchira y 23 en Apure. Los gremios afectados fueron los ganaderos y</p>	

	<p>productores.</p> <p>De los 118 secuestros denunciados entre 1990 y 1995, 14 han sido en áreas urbanas, es decir, el 11.8%. Esto equivale a 104 plagios (88.2%) tenidos lugar en los campos. Una cifra importante para un delito que comenzó en 1976 en zonas apartadas y despobladas.</p>	
1995	<p>Fue un año particular en la historia del secuestro en Venezuela.</p> <p>Plagian a un alcalde de una región fronteriza; a tres trabajadores de una empresa petrolera venezolana; a una campesina para que sirva de guía. Además allanan una imprenta en San Cristóbal por imprimir material subversivo colombiano, el dueño es llevado a los tribunales militares donde alega que trabaja bajo presión y sale en libertad.</p> <p>El joven Martín Marciales fue secuestrado a finales del mes de Febrero de 1996 a tan solo 15 Kilómetros de San Cristóbal, capital del Táchira.</p>	
<p>En este país los militares han sido protagonistas, porque desde marzo de 1976 cuando se inició la dictadura militar torturaron, secuestraron y asesinaron a nombre del orden institucional a miles de seres humanos.</p> <p>En nombre de la seguridad nacional, se desaparecieron a nueve mil</p>	<p>ARGENTINA</p>	

<p>personas. La mayoría jóvenes, esta cifra es mentirosa porque muchas familias por temor a represalias se negaron a formular denuncia de estas desapariciones.</p>		
<p>Antes de 1976</p>	<p>La secuencia utilizada como metodología represiva era la de secuestro – desaparición - tortura. Antes de la dictadura de 1976 se conocieron 600 secuestros en Argentina según CONADEP (Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas).</p>	
<p>El 23 de febrero de 1958</p>	<p>En La Habana (Cuba), el argentino Juan Manuel Fangio, cuatro veces campeón mundial de automovilismo, sintió por primera vez un susto diferente de aquellos que vivía cotidianamente, a más de 300 kilómetros por hora. Un revólver fosforescente estaba clavado entre su camisa sudorosa.</p>	<p>CUBA</p>
	<p>Armando García Cifuentes, piloto inexperto, tuvo un colosal accidente, mató a cuatro espectadores e hirió a muchos más. El famoso argentino no condujo su brioso Maserati, pero sí recibió, de la guerrilla, su premio de 5.000 dólares. Además, lo vio todo por televisión, cómodamente instalado en un apartamento lujoso. Firmó autógrafos a los hijos de los secuestradores y entabló largos diálogos durante su cautiverio de 36</p>	

	<p>horas con Faustino Pérez, jefe del comando que estaba al mando de la operación. Una vez pasada la carrera, los secuestradores entraron en pánico debido a la gran operación de rescate montada por Batista, y el mismo Fangio fue quien sugirió que lo entregaran en la embajada argentina. El incidente terminó felizmente y los de esa época nunca lo olvidaron. Cuando se cumplieron 25 años, a Fangio lo invitaron sus secuestradores a La Habana para celebrar el aniversario.</p>	
<p>No existe secuestro político en Guatemala, existió e incluso hasta hace 15 años solo los motivos políticos eran los que conducían a la realización de un plagio. La ausencia total de secuestro político se atribuye al hecho de que hoy la guerrilla guatemalteca esta desmovilizada.</p> <p>A todo nivel extorsivo económicos, los secuestros son de autoría de delincuencia común, en un 30% y el otro 70% es responsabilidad del crimen organizado.</p> <p>No existe una Ley antisequestros. La Constitución Nacional condena a los secuestradores a 50 años de prisión. La pena de muerte se aplica cuando hay fallecimiento de la víctima pero aún no se ha aplicado, pese a que el 10% de los secuestros terminan en asesinato. A las mujeres y menores está prohibido aplicarles la pena de muerte.</p> <p>La clase más afectada en Guatemala es la media baja, siendo las mujeres y los menores de edad los más secuestrados (80%).</p> <p>El gremio más afectado es el de los transportadores. Parte de la</p>	<p>GUATEMALA</p>	

<p>población y de las organizaciones enfatizan que el aumento excesivo en el número de secuestros en el último año, se atribuye a la falta de gobierno.</p> <p>Se cree que la impunidad de este delito es de un 99% en 1997.</p> <p>El promedio de duración de secuestro es de 3 semanas y un 50% de los casos se da en la capital: Ciudad de Guatemala.</p>		
1970	<p>Un caso fue particular se presentó el 5 de abril de 1970 fue hallado el cadáver del embajador de Alemania Federal en Guatemala, el conde Karl María von Spreti, secuestrado antes por guerrilleros que exigían por su liberación 700.000 dólares y la puesta en libertad de 22 prisioneros políticos. Los esfuerzos del gobierno alemán por establecer un pacto con los secuestradores fueron obstaculizados por el gobierno de Guatemala, que se negó a hacer cualquier trato con los guerrilleros e implantó el estado de sitio.</p>	
1998	<p>Es un país que en 1996 puso fin a una guerra que cobró más de 100 mil vidas y que se extendió por 35 años. A mediados de 1998 contaba con 5 secuestros diarios.</p>	
<p>En este país se practica el llamado "Secuestro Express".</p> <p>En este país este delito se paga con una condena de 40 a 50 años de cárcel. Sin embargo, la mayoría de los plagiarios no ha sido detenida.</p>		MÉXICO

Además, por tratarse de una Federación, cada Estado puede tener una legislación diferente para este tipo de delitos.		
1997	<p>En 1997 fueron denunciados 997 casos. Durante los primeros 5 meses de 1998, 450.</p> <p>Operan en el país azteca más de 400 bandas secuestradoras.</p> <p>No solo las grandes figuras o grandes empresarios son secuestrables; inversionistas, empresarios y microempresarios, hombres de negocios, dirigentes sindicales, amas de casa, políticos, editores y arquitectos están en la mira de los delincuentes.</p>	
1970	El 10 de agosto de 1970 se encontró el cadáver de Dan Mitrione, jefe de la central de inteligencia estadounidense CIA, en Uruguay, quien días antes había sido secuestrado en una acción terrorista de los Tupamaros en Montevideo.	URUGUAY
1996	Hombres de grupo ex contra rearmado secuestraron el 19 de Junio de 1996 a 52 funcionarios del Consejo Supremo Electoral (CSE) en el norte de Nicaragua y frontera con Honduras. Los 52 miembros de las Juntas Receptoras de Votos (JRV) fueron retenidos por hombres del jefe	NICARAGUA

	<p>rearmado conocido como “El Licenciado”, cuando se trasladaban al poblado Wiwilí, a depositar los catálogos y materiales utilizados en el proceso de inscripción especial de ciudadanos en esa región del país. El ejército nicaragüense confirmó que los secuestrados fueron llevados a territorio hondureño. (Fundación País Libre, 1999).</p>	
1537	<p>El primer secuestro de la historia colombiana sucedió en los tiempos del conquistador Gonzalo Jiménez de Quesada; cuando este, en el año de 1537, secuestró al Zaque Quemuenchatocha, en la localidad da Hunza, hoy Tunja. El conquistador, para liberar al Zaque, les exigió a sus súbditos la entrega de sus tesoros, el codiciado y mítico Dorado. No obstante, habiendo recibido grandes cantidades de oro y esmeraldas, los aliados de Jiménez de Quesada torturaron cruelmente a Quemuenchatocha hasta darle muerte.</p>	COLOMBIA
1933	<p>Posteriormente se tiene el primer reporte reciente de secuestro, el 31 de enero de 1933; fecha en que fue plagiada en Aguacatal (Valle del Cauca), la niña Elisa Eder, de 3 años, hija del famoso industrial Harold Eder, por la que se pagó un rescate de</p>	

	<p>cincuenta mil pesos, cifra bastante alta para la época, ya que de acuerdo con el comportamiento de la inflación desde esa época hasta la fecha, los cincuenta mil pesos que pidieron de rescate equivaldrían hoy, aproximadamente, a doscientos millones de pesos (Fundación País Libre, 1999).</p>	
<p>Años 50 y 60</p>	<p>Después, las décadas de los años 50 y 60 se caracterizaron por secuestros llevados a cabo por bandas de delincuencia común y hacia 1962 apareció la modalidad del secuestro extorsivo, por parte de los movimientos guerrilleros como el M-19 (Movimiento 19 de Abril), hoy reintegrado a la vida civil tras un proceso de paz que tuvo lugar en 1990, y las FARC (Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) Dichos grupos subversivos empezaron hacia principios de los años 70 con la retención de ganaderos y empresarios de notoria liquidez económica para financiar la acción subversiva. Muchos hacendados eran secuestrados, en vista de que se negaban a pagar “impuestos de guerra” o “vacunas” (Término coloquial para denominar a la extorsión económica).</p>	

	<p>(Fundación País Libre, 1999).</p> <p>El Movimiento 19 de Abril (M-19), irrumpió en la palestra con la retención del líder sindical José Raquel Mercado, a quien se le hizo un “Juicio Popular” para más tarde asesinarle.</p>	
	<p>De ahí en adelante y durante toda esa década, por diferentes móviles, no cesaron los secuestros de periodistas, diplomáticos, políticos, funcionarios, policías, sacerdotes, gerentes de empresas multinacionales, profesionales extranjeros, ganaderos, abogados y líderes cívicos. Dentro de éstas personalidades se encuentran entre otros, el presidente Alfonso López Pumarejo, el líder sindical José Raquel Mercado, Camila Michelsen Niño, el escultor Rodrigo Arenas Betancourt, el dirigente político Álvaro Gómez Hurtado y el procurador Carlos Mauro Hoyos (Fundación País Libre, 1999).</p>	
Años 80	<p>Luego, en los años ochenta floreció el secuestro realizado por la nueva modalidad criminal del narcotráfico y tales plagios se le atribuyeron a “los extraditables”, grupo de traficantes de droga conformados por Pablo Escobar Gaviria, Gonzalo Rodríguez Gacha y Los Hermanos Ochoa, entre otros. Dicho</p>	

	<p>grupo secuestró a diversas personalidades de la vida pública como periodistas, políticos y sus familiares, con el fin de enviar comunicados al gobierno y presionar para evitar la extradición de dichos criminales. Los secuestros de mayor impacto nacional perpetrados por los extraditables fueron: El secuestro masivo de periodistas, el secuestro del candidato a la Alcaldía de Bogotá, Andrés Pastrana, quien hoy en día es el actual Presidente de la República de Colombia y el secuestro del periodista Francisco Santos Calderón, que en ese entonces era el jefe de redacción del periódico El Tiempo, a quien liberaron ocho meses después y creó la Fundación País Libre.</p>	
1995	<p>En agosto de 1995, el Presidente Ernesto Samper Pizano anunció la creación de la figura Zar Antisecuestro y en septiembre del mismo año decretó la creación del Programa Presidencial para la Lucha contra el Delito del Secuestro (Hoy Fondelibertad). La sala de consulta del alto tribunal establece que el Zar Antisecuestro puede negociar secuestros, retardar la denuncia a las autoridades cuando esté en peligro la vida del secuestrado y dar visto bueno</p>	

	<p>a quienes quieran intermediar en un secuestro. Además, establece que, quien quiera participar en las negociaciones para liberar a un secuestrado tendrá que informar al Programa Presidencial sus intenciones y deberá contar con el aval del Zar para poder hacerlo. Con esto se puede evitar que los intermediarios en el proceso de negociación se aprovechen de la situación para lucrarse (Fondelibertad).</p>	
--	--	--

Fuente de casos de secuestro: (Fundación País Libre), internet e información de los Ministerios de Defensa e Interior de los países.

Tabla 5. Antecedentes históricos nacionales

<p>En Latinoamérica, la subversión empieza a dedicarse al secuestro en los años 60. Luego del triunfo de la revolución cubana se desató una corriente de simpatías y de solidaridad con la gesta revolucionaria, especialmente entre la juventud. Estas corrientes dieron paso a hechos con los que se buscaba emular a sus modelos cubanos.</p>	
<p>Los secuestradores ecuatorianos pertenecen a la delincuencia común, claro está que se ha detectado la presencia de grupos subversivos colombianos dedicados al secuestro y extorsión que tienen radio de acción en el nororiente y noroccidente del país. Durante los últimos seis años (1990-1995) la policía nacional ecuatoriana ha tenido noticia de 46 secuestros.</p>	
1977	<p>El 29 de noviembre de 1977 fue secuestrado en Quito el señor José Antonio Briz, quien luego de fracasar la negociación fue asesinado y decapitado.</p>
1986	<p>En 1986, grupos subversivos ecuatorianos secuestraron al industrial guayaquileño Nahim Isaías y al abogado quiteño Enrique Echeverría Gavilanes. Estos dos secuestros tenían como móvil la desestabilización del Estado ecuatoriano y del gobierno de la época. El primero, que fue asesorado por guerrilleros colombianos, tuvo un epílogo trágico cuando fallecieron víctima y captores durante la intervención de las fuerzas de seguridad. En el segundo, la víctima fue rescatada sin novedad, al rendirse</p>

	sus secuestradores.	
1989	El 9 de agosto de 1989 fue secuestrado en Quito el español Pablo Martín Berrocal. El 15 de abril de 1990 fue liberado, desconociéndose el monto pagado por el rescate.	
1990	El 28 de abril de 1990, en Río Bermejo (Sucumbíos, Ecuador) fue secuestrado el estadounidense Scott Heymdal. La acción delictiva tenía móviles económicos. Por investigaciones policiales y por hechos acaecidos en la región amazónica desde 1987, se presumía que los secuestradores pertenecían al Ejército Popular de Liberación (EPL) de Colombia. En la primera fase de las negociaciones, estos exigían la entrega del dinero en dólares y pesos colombianos. En la segunda, intervinieron los propios padres de la víctima, quienes accedieron a colaborar con la Policía. Después de tener siete contactos y pagar 60.000 dólares, el cautivo -que estuvo en territorio colombiano y fue cambiado constantemente de campamento- fue liberado el 29 de junio de 1990.	
1994	El 20 de mayo de 1994, en Machala (Ecuador), varios hombres secuestraron a Servio Antonio Serrano	

	Correa, por cuya liberación cobraban 400.000 dólares. La policía ecuatoriana detuvo a los secuestradores.	
--	---	--

Fuente de casos de secuestro: UNASE - ECUADOR

Tabla 6. Histórico de plagios registrados a nivel nacional

HISTÓRICO DE PLAGIOS REGISTRADOS A NIVEL NACIONAL							
PROVINCIA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
AZUAY	1	2	1	2	2	0	8
BOLIVAR	0	0	0	0	0	0	0
CAÑAR	0	0	0	0	0	0	0
CARCHI	2	1	1	1	3	2	10
CHIMBORAZO	1	1	0	1	0	2	5
COTOPAXI	2	1	0	0	0	1	4
EL ORO	0	3	1	0	0	2	6
ESMERALDAS	0	3	4	1	0	2	10
GALAPAGOS	0	0	0	0	0	0	0
GUAYAS	6	2	7	6	10	7	38
IMBABURA	0	1	2	2	1	0	6
LOJA	3	2	2	2	0	1	10
LOS RIOS	1	2	1	0	0	0	4
MANABI	2	16	10	2	3	5	38
MORONA SANTIAGO	0	0	0	0	0	0	0
NAPO	0	0	0	0	0	0	0
ORELLANA	0	0	1	1	0	0	2
PASTAZA	0	0	0	0	0	0	0
PICHINCHA	15	11	4	5	3	4	42

SANTA ELENA	0	0	0	0	1	0	1
SANTO DOMINGO	0	0	2	0	2	3	7
SUCUMBÍOS	2	2	0	3	2	2	11
TUNGURAHUA	2	0	0	0	1	0	3
ZAMORA CHINCHIPE	0	0	0	0	0	1	1
	37	47	36	26	28	32	206

Fuente. UNASE ECUADOR

Tabla 7. Histórico de extorsiones registradas a nivel nacional

HISTÓRICO DE EXTORSIONES REGISTRADAS A NIVEL NACIONAL							
PROVINCIA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
AZUAY	1	0	0	0	1	1	3
BOLIVAR	0	0	0	1	0	1	2
CAÑAR	0	0	0	0	0	0	0
CARCHI	8	3	3	4	5	3	26
CHIMBORAZO	0	0	0	0	0	0	0
COTOPAXI	1	0	0	0	0	0	1
EL ORO	0	1	0	1	1	2	5
ESMERALDAS	1	1	1	1	4	3	11
GALAPAGOS	0	0	0	0	0	0	0
GUAYAS	7	10	6	5	4	11	43
IMBABURA	1	3	1	3	1	2	11
LOJA	3	0	1	2	0	0	6
LOS RIOS	1	0	1	0	0	1	3
MANABI	1	6	6	10	4	2	29
MORONA SANTIAGO	0	0	0	0	0	0	0
NAPO	0	0	0	0	0	0	0
ORELLANA	0	0	0	0	0	0	0
PASTAZA	0	0	0	0	0	0	0
PICHINCHA	44	22	16	21	21	6	130

SANTA ELENA	0	0	0	0	1	0	1
SANTO DOMINGO	0	0	1	3	0	5	9
SUCUMBÍOS	9	2	4	2	1	0	18
TUNGURAHUA	0	0	0	0	0	0	0
ZAMORA CHINCHIPE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	77	48	40	53	43	37	298

Fuente. UNASE ECUADOR

Tabla 8. Histórico de resultados UNASE a nivel nacional

HISTÓRICO DE RESULTADOS UNASE A NIVEL NACIONAL							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
PLAGIOS	37	47	36	26	28	32	206
RESCATES	37	47	36	26	28	32	206

Fuente: UNASE - ECUADOR

ARTÍCULO CIENTÍFICO