



COMPENDIO DE LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA PARA LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

COMPENDIO DE LOS LINEAMIENTOS
GENERALES DE POLÍTICA PARA
LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

Publicación de la Policía Nacional de Colombia
Dirección General - Oficina de Planeación

Doctor JUAN MANUEL SANTOS CALDERÓN
Presidente de la República

Doctor RODRIGO RIVERA SALAZAR
Ministro de Defensa Nacional

Mayor General ÓSCAR ADOLFO NARANJO TRUJILLO
Director General Policía Nacional de Colombia

Mayor General RAFAEL PARRA GARZÓN
Subdirector General

Mayor General ORLANDO PÁEZ BARÓN
Inspector General

Brigadier General JOSÉ ROBERTO LEÓN RIAÑO
Director de Seguridad Ciudadana

Contenido

PRESENTACIÓN	7
1 LÍNEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA PARA LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA	9
2 DIRECCIONAMIENTO POLICIAL BASADO EN EL HUMANISMO	37
3 ENFOQUE HUMANÍSTICO DEL SERVICIO DE POLICÍA	43
4 CALIDAD DE VIDA: UN PILAR DEL HUMANISMO	87
5 GESTIÓN DEL SERVICIO SOBRE RESULTADOS EFECTIVOS	109
6 CRITERIOS GENERALES PARA EL DESPLIEGUE DEL SERVICIO DE POLICÍA EN EL TERRITORIO NACIONAL	119
7 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PARA LA SEGURIDAD CIUDADANA: PLAN NACIONAL DE VIGILANCIA COMUNITARIA POR CUADRANTES (PNVCC).....	135
8 ESTRATEGIA DE LA POLICÍA NACIONAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA SEGURIDAD CIUDADANA.....	151
9 CONSOLIDACIÓN DEL SERVICIO DE POLICÍA RURAL.....	171

10	COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA.	187
11	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.	197
12	POTENCIACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN POLICIAL.	213
13	DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO	233
14	PLAN ESTADÍSTICO DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA	243
15	LIDERAZGO INSTITUCIONAL Y COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS.	263
16	CONTROL INSTITUCIONAL Y VEEDURÍA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA	279
17	DERECHOS HUMANOS EN LA POLICÍA NACIONAL	307
18	PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS EN EL SEVICIO DE POLICÍA.	327

Presentación

La Policía Nacional proyecta su plataforma estratégica hacia el mejoramiento de las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana en todo el país, en cumplimiento del mandato constitucional y en absoluta concordancia con su naturaleza y doctrina civilista, de manera que interprete las dimensiones misionales del servicio en el ámbito preventivo y en la investigación del delito, bajo lineamientos generales de política para su gerenciamiento y gestión, los cuales contemplan un direccionamiento policial basado en el humanismo, la gestión del servicio sobre resultados efectivos, el rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, la potenciación del conocimiento y formación policial, el desarrollo científico y tecnológico, el liderazgo institucional y las comunicaciones estratégicas; así mismo, el control institucional y la veeduría social para el mejoramiento del servicio.

Dichos lineamientos institucionales permiten precisar los compromisos y retos asumidos a través de la definición de metas y estrategias y fija pautas, directrices, lineamientos de carácter operativo o administrativo, mediante la asignación precisa de responsabilidades; por consiguiente, en este documento, de forma general, se plasman áreas claves de resultado y prioridades institucionales, que se traducen en grandes guías de acción, sobre las cuales la Policía Nacional orienta sus esfuerzos, atención y recursos hacia el largo plazo.

Con la apropiación y desarrollo de estos lineamientos por todos los niveles de la Institución será posible la construcción de la convivencia desde la perspectiva que ofrece la corresponsabilidad social y la legitimidad organizacional, para garantizar una gestión policial basada, por un lado, en un profundo sentido humanista que comprende integralmente las diversas competencias de sus integrantes; de otra parte, por el fortalecimiento de la capacidad organizacional, mediante la adopción de modernos criterios gerenciales y el soporte de avanzadas tecnologías que le permitan mejorar la efectividad en sus resultados, además de adaptarse con facilidad a la dinámica del entorno, dentro de un mundo contemporáneo cada vez más globalizado que exige de las instituciones un cambio permanente.

Por consiguiente, el presente documento se constituye en la hoja de ruta a seguir, en el cual se consigna la doctrina y esencia de la institución, de manera que tenga claro su destino a la luz de los principios dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las entidades del Estado.

Los lineamientos aquí expuestos incentivan el imaginario colectivo sobre lo que será y significará seguir adelante con los propósitos de potenciar el talento humano, aumentar la efectividad de los resultados en el marco de la prestación de un servicio con calidad y oportunidad; contar con la participación ciudadana como veedora de la gestión policial

y la administración de los recursos asignados; la evolución de la infraestructura y la apropiación de los últimos adelantos tecnológicos por parte de la Policía Nacional, como resultado del legado trascendental de nuestros antecesores y la voluntad de mantener los esfuerzos históricos que hoy sustentan la visión estratégica de la Institución.

Mayor General **ÓSCAR ADOLFO NARANJO TRUJILLO**
Director General Policía Nacional de Colombia

1

CAPÍTULO

LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICA PARA LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

INTRODUCCIÓN

La Policía Nacional de Colombia es una Institución centenaria que, debido a la complejidad de un entorno cambiante, ha estado a la vanguardia de otros cuerpos de policía del mundo, mediante la consolidación de su doctrina, filosofía y naturaleza civil, que le ha permitido su reconocimiento como ciencia y profesión, además de su posicionamiento a través de un servicio en función de las múltiples demandas relacionadas con la convivencia y seguridad ciudadana, a lo largo de la historia moderna del país.

I.1 PILARES HISTÓRICOS DE LA POLICÍA NACIONAL

Para asumir los retos futuros del servicio policial, es necesario reconocer el legado de la historia que ha marcado lo que fue, es y será la Policía Nacional como Institución; por ello, a continuación se hará un breve ejercicio retrospectivo que contextualiza su evolución.

Le correspondió al doctor Carlos Holguín, en su calidad de designado y encargado de la Presidencia de la República, sancionar la Ley 90 del 7 de noviembre de 1888, mediante la cual se creó un cuerpo de Gendarmería destinado a prestar los servicios de alta Policía Nacional y a desempeñar las comisiones que, en asuntos nacionales, podría confiarle el Gobierno. Así mismo, sancionó la Ley 23 de octubre de 1890, norma que permitió contratar en Francia los servicios del Comisario Juan María Marcelino Gilibert.

El Gobierno Nacional dicta el Decreto 1000 del 5 de noviembre de 1891, por el cual se organiza un cuerpo de Policía Nacional; norma y fecha, tomados como puntos de referencia para el nacimiento de la Policía Nacional en Colombia. El Decreto indicó que desde el momento en que empezara a funcionar el cuerpo de Policía Nacional quedarían eliminados la policía departamental, la policía municipal y el cuerpo de serenos.

El reglamento elaborado por el señor Marcelino Gilibert expresa lo siguiente: “La Policía tiene por misión especial conservar la tranquilidad pública y en consecuencia, le corresponde proteger a las personas y propiedades; hacer efectivos los derechos y garantías que la Constitución o las leyes les reconocen; velar por el cumplimiento de las leyes del país, las órdenes y disposiciones de las autoridades constituidas; prevenir los delitos, faltas y contravenciones y, perseguir y aprehender a los delincuentes y contraventores. La Policía no reconoce privilegios ni distinciones y obliga por tanto a nacionales y extranjeros, salvo las inmunidades reconocidas por la Constitución, las leyes, los tratados públicos y el derecho internacional”.

Durante el gobierno del General Rafael Reyes, y en cumplimiento de la Ley 43 de 1904 se dispuso el establecimiento de una Comisaría de Policía Judicial, dependiente de la Dirección General de la Policía Nacional, destinada a la investigación de los delitos señalados en dicha norma.

El 4 de noviembre de 1915, la Ley 41 define que “la Policía Nacional tiene por objeto primordial conservar la tranquilidad pública en la capital de la República y en cualquier

punto donde deba ejercer sus funciones; proteger las personas y propiedades y prestar el auxilio que reclamen la ejecución de las leyes y las decisiones del poder judicial". El cuerpo de Policía Nacional se distribuye en tres grupos, así: el primero destinado a la vigilancia y seguridad; el segundo, a una Guardia Civil de Gendarmería, encargada de custodiar correos, colonias penales y la conducción de reos, entre otras tareas, y el tercero, con funciones de Policía Judicial.

Por Decreto 1143 de julio 3 de 1916, durante el gobierno de José Vicente Concha, se contrata la primera misión española, integrada por instructores pertenecientes a la Guardia Civil de España, quienes llegaron al país con el propósito de establecer un servicio similar al de la Policía y Guardia Civil, dejando como legado nuevos métodos de investigación criminal para la formación de detectives.

En 1924 se crea la Escuela de Investigación Criminal para la capacitación de personal en esta rama del conocimiento policial. Por su parte, el 7 de julio de 1937, el Gobierno expide el Decreto 1277 que crea la Escuela General Santander, la cual comienza a funcionar a partir del año 1940 como instituto de formación general para todos los policías.

En 1929 fueron contratados con el gobierno argentino los servicios del doctor Enrique Medina Artola, para asistir a la Policía colombiana en la capacitación de técnicos en dactiloscopia; la labor quedó consignada con la implantación, en nuestro medio, del sistema dactiloscópico ideado por el profesor Juan Vucetich, el cual reemplazó el antropométrico.

En 1939 se contratan los servicios de la primera misión norteamericana de policía, presidida por el señor Edgar K. Thompson, funcionario del F.B.I., como aporte al desarrollo de la investigación criminal.

Con el Decreto 0446 del 14 de febrero de 1950 es creada la Escuela Gonzalo Jiménez de Quesada con el propósito de formar los mandos medios de la Policía Nacional.

Pese al crecimiento y fortalecimiento interno logrado por la Institución, las condiciones de seguridad que sobrevendrían durante la primera mitad del siglo XX llevarían su paso del Ministerio de Gobierno al Ministerio de Defensa (Guerra), ante la exigencia de los gobiernos de aumentar la efectividad de sus acciones contra el bandolerismo, la subversión comunista y la criminalidad; actuación que resultó muy próxima con la asumida por los cuerpos policiales en el resto del continente.

Posteriormente, durante el mandato presidencial del Teniente General Gustavo Rojas Pinilla, se dictó el Decreto 1814 del 13 de junio de 1953 que en su Artículo segundo preceptúa, "las Fuerzas Armadas comprenden: el Comando General de las Fuerzas Armadas, el Ejército, la Armada, la Fuerza Aérea y las Fuerzas de Policía"; así mismo, el Artículo 3º indica: "la Policía Nacional pasará, desde la fecha de expedición de este decreto, a formar parte activa del Ministerio de Guerra como el cuarto componente del Comando General de las Fuerzas Armadas, con presupuesto y organización propios, y prestará los servicios que por ley le corresponde".

Con la reorganización del Ministerio de Guerra el 18 de julio de 1960, la Policía salió de su condición de “Cuarta Fuerza” para convertirse de nuevo en Policía Nacional, subordinada directamente a este Ministerio y definiéndola como: “Institución de carácter civil, con régimen y disciplina especiales”¹. Desde esta fecha hasta nuestros días, la Institución ha permanecido adscrita al Ministerio de Defensa Nacional.

Sin embargo, la continuidad de la Policía Nacional en el Ministerio de Defensa, bajo la Dirección de un oficial superior del Ejército, facilitó que esta Institución, en medio del ascenso de las doctrinas de seguridad nacional, en las décadas 60 y 70, quedara más allá de la adscripción, subordinada funcionalmente a este Ministerio. En este sentido, la protección de la sociedad quedó supeditada a la defensa del orden constitucional, lo cual desdibuja su función esencial como institución policial².

En 1966, a través del Decreto 1667, la Policía asume funciones de Policía Judicial como órgano auxiliar de la Rama Jurisdiccional del Poder Público.

La necesidad de que la Policía retomara sus funciones, en concordancia con su naturaleza civil, volverá a sucederse en medio de las discusiones de la Asamblea Nacional Constituyente de 1991, cuando se presentaron los proyectos en los cuales se proponía la desmilitarización de la Policía Nacional y la creación de normas claras dirigidas a impedir que el manejo de la convivencia fuese patrimonio exclusivo de un "establecimiento castrense, aislado de la ciudadanía"³.

De acuerdo con lo anterior, la redacción del Artículo 218 de la Constitución de 1991, “estuvo determinada por la voluntad constituyente de reconducir la Policía a sus cauces tradicionales de civilidad y apoyo a la vida cotidiana del ciudadano. El inciso primero del Artículo 218, le asigna a la ley la tarea de organizar el cuerpo de policía. En su inciso segundo, se indica la naturaleza y la finalidad de la policía. En cuanto a lo primero, se define como "cuerpo armado permanente de naturaleza civil". En relación con el fin primordial, el texto constitucional lo señala, como "el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas", aparte del aseguramiento de la paz para los habitantes de Colombia. Naturaleza y fin, esencia y objetivo se encuentran estrechamente vinculados, de tal manera que la consecución de lo segundo no puede lograrse en ausencia de lo primero y el logro de este no basta para la realización de aquel”⁴.

De esta forma, a partir de la expedición de la Constitución Política de 1991, Colombia adoptó la figura del Estado Social y Democrático de Derecho, y para su mantenimiento requiere de un cuerpo de policía con las más altas calidades humanas y una gran profesionalización de sus integrantes, que le permita cumplir su misión constitucional de

1 ECHEVERRI OSSA, Bernardo. Bajo la égida del Frente Nacional. En: Historia de la Policía Nacional de Colombia. Bogotá: Editorial Planeta, 1993. P, 242.
2 REPÚBLICA DE COLOMBIA, CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia No. C-453/94 Policía Nacional Carácter Civil /Subordinación al Ministerio de Defensa.
3 ORTIZ SARMIENTO, José Matías (Constituyente) Visión Constitucional, en Sentencia No. 553/94.
4 REPÚBLICA DE COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. La Voluntad de la Constituyente, en Sentencia No. C-453/94 Policía Nacional Carácter Civil /Subordinación al Ministerio de Defensa.

preservar la convivencia pacífica en sus condiciones de seguridad, salubridad, moralidad y tranquilidad, para brindar a los ciudadanos el goce de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

1.2 PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO

Con la expedición de la Ley 62 de 1993, la Policía Nacional se proyecta como una Institución que busca el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio; esta norma define como principios: la igualdad, imparcialidad, control ciudadano y publicidad, a través de los cuales se da a la actividad policial un carácter eminentemente comunitario, preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo judicial, mediante la delegación y desconcentración de funciones.

De igual forma, la actividad policial se define como una profesión y en consecuencia, todo miembro de la Policía Nacional deberá recibir una formación integral en academias y centros especializados en la cultura de los derechos humanos, la instrucción ética, ecológica, el liderazgo y el servicio comunitario. En este sentido, el profesionalismo en el servicio de Policía adquiere valor en la medida en que se conozcan y apropien los siguientes conceptos básicos doctrinales y filosóficos de la Institución:

1.2.1 Policía

El concepto de Policía surgió durante la evolución de las instituciones de Grecia y Roma, la cual culmina con la constitución de la democracia en Atenas y la república en Roma. De esta época proviene el término policía derivado del griego “politeia” que para Platón y Aristóteles significaba: la constitución política, la forma de gobierno, el gobierno mismo y la administración del Estado. La raíz del término “polis”, significaba la comunidad política y religiosa.

Los romanos emplearon la palabra “politia” (policía) pero solo para traducir la expresión griega “politeia”, pues, cuando aludían a su propio régimen político preferían la palabra “república” (la cosa pública).

De esta forma, la palabra policía se presenta ya desde el análisis de su etimología como inseparablemente asociada a la idea de vida en sociedad, relacionada con todo lo que se refiere a la Polis –ciudad, su organización y la función que procura una vida cómoda y tranquila de las gentes. Posteriormente, la expresión pasó al latín bajo la forma de “Politia”, de donde se derivó el término castellano de “policía”⁵.

En el sentido histórico, puede observarse que se trata de un concepto muy próximo al de gobierno, adscrito al poder ejecutivo, gestor de la autoridad conferida de la comunidad con el fin de administrar los asuntos públicos y en función del bien común. Igualmente, es un concepto afín con el de seguridad pública, uno de los elementos constitucionales

5 LONDOÑO CÁRDENAS, Fabio Arturo. Introducción a la filosofía policial. Bogotá: Fondo Rotatorio de la Policía Nacional, 1994. P.77.

del contrato social y una de las temáticas que de manera más directa une al concepto originario de policía con el moderno y la política.

Desde una perspectiva más reciente, la función de policía se circunscribe al marco de la convivencia y en particular la seguridad ciudadana. Esta se ejerce en dos niveles: en primer plano, se trata de la regulación de conflictos entre la comunidad y sus habitantes; la violencia intrafamiliar, las perturbaciones de la vida pública y sobre todo a la atención de aquello que pueda attentar contra la seguridad de las personas y sus bienes. En segunda instancia, todo lo referente a los conflictos sociales; en estos casos, responde a una función que propende a hacer respetar la vida en su sentido más amplio, con el propósito de garantizar la cohesión y el funcionamiento de la convivencia pacífica.

1.2.2 Naturaleza civil de la Policía

Además de ser un mandato constitucional y legal es un elemento central de la cultura y la doctrina policial, plenamente acogida por todos sus integrantes. Dicha naturaleza civil, como elemento cultural que va más allá de protocolos, símbolos y de la misma organización, se refleja fundamentalmente en la manera de pensar, en el actuar de cada policía y en la forma de percibir la realidad del entorno y su misión.

La jurisprudencia constitucional establece claramente que “la naturaleza civil de la Policía Nacional, deriva del hecho de ser una autoridad administrativa que cumple funciones preventivas mas no represivas, salvo cuando actúa como colaboradora de las autoridades judiciales, en ejercicio de la función de Policía judicial, también, por la ausencia de disciplina castrense, lo cual implica que los inferiores son responsables de la ejecución de las órdenes que reciban”.

Bajo esta concepción civilista, la Policía aparece arraigada a la sociedad al lado de virtudes clásicas de ejemplaridad, honor, maestro de otros; como una institución que vigila la vida colectiva con el ánimo que se desarrolle normalmente. En consecuencia, el éxito del ejercicio de la autoridad recae en que las reglas sean interiorizadas bajo la forma de comportamientos, por lo cual, reclama de ella fundamentalmente una acción educadora y preventiva.

Desde este enfoque, no existe ninguna otra profesión que acumule tantas características vinculadas a su definición: garante de la convivencia, protección del ciudadano, protección de las libertades públicas y la estricta aplicación de las leyes. La Policía es así expresión de la autoridad administrativa y política, al igual que instrumento de la protección de la sociedad civil⁶.

Es claro entonces, que la función policial es una necesidad de toda sociedad. En efecto, históricamente la policía constituye la forma más clásica de la cristalización de la reacción social contra la desviación. En las sociedades contemporáneas, el policía tiene una tarea particularmente ardua. Símbolo de la autoridad, es la encargada de mantener la convi-

6 MASCLANIS, Francois. "Une approche de la culture policière à travers de les écrits des policiers". These Doctoral. Directeur: Jean Louis Loubet del Bayle. Faculté de Sciences Sociales. Université De Toulouse I. 2003-2004.

vencia pacífica, de proteger ciertos valores comúnmente aceptados, de aplicar las leyes y los reglamentos, de investigar los crímenes, de perseguir y detener a los criminales⁷.

En este contexto, se define entonces la misión de los cuerpos de policía bajo la orientación de garantizar y proteger el libre ejercicio de los derechos y libertades públicas, así como de contribuir a mejorar los niveles de convivencia y seguridad ciudadana.

1.2.3 Principios deontológicos, filosóficos y doctrinales de la institución policial

El cumplimiento de la misión asignada a la Policía se da como una función de naturaleza social y exige necesariamente brindar un servicio de la más alta calidad a su demandante, en este caso la comunidad; por lo tanto, existen valores y principios que inspiran el ejercicio de esta actividad profesional.

En este sentido, la deontología policial busca orientar la labor policial humanizándola, generando un puente entre valores objetivos y acciones concretas; en consecuencia, la misión de una institución policial, como organización de servicio público, tiene una dimensión ética fundamental que no puede ni debe desconocer. Lo anterior, cimentado sobre el principio que la función policial no está al margen de la sociedad a la cual le corresponde servir en los ámbitos de la seguridad y la justicia, por el contrario, la organización policial es parte de la comunidad, pues aquí nace y a ella se debe.

En consecuencia, la Policía actúa como prestadora de un servicio a la comunidad y no a la inversa. Aquí radica la relevancia de la legitimidad social. La opinión y valoración de la sociedad es, en última instancia, reflejo de la aceptabilidad de la conducta policial, de sus esfuerzos y eficacia.

Hoy la efectividad policial no se puede medir solo por parámetros tradicionales, como el logro de la verdad criminalística y la detención de imputados o prófugos. Ello no basta. La deontología policial y la ética pública proporcionan un marco de referencia que enfatiza en otros componentes necesarios en la construcción de seguridad como la calidad de los servicios, la legitimidad social y la satisfacción ciudadana⁸.

De esta forma, cabe precisar que la deontología policial tiene como finalidad orientar el comportamiento profesional de los policías, según los siguientes criterios de acción a saber:

- En primer lugar: *Una función pública*⁹. Una institución policial existe para servir a todos los ciudadanos sin distinciones ni discriminaciones y contribuir al desarrollo integral de la sociedad, en el marco de la democracia y del respeto al Estado Social de Derecho.

7 Hulsman, Rico, Rizkalla: *Fonctions et tâches de la police*. Presses de l'Université de Montréal, 1974. P. 38.

8 *Ibid.* P. 3.

9 *Ibid.* P. 3.

Para ello, los policías -en su calidad de funcionarios públicos- nunca deben utilizar sus cargos para lograr beneficios propios o particulares. Esta es la principal cualidad de una ética pública y, consecuentemente, de la deontología policial.

- En segundo término: *Una función social*¹⁰. Desde la ética profesional, la gestión policial debe ser considerada como un medio que busca fines superiores, como la justicia y la paz. Para ello, es necesario que la labor policial ayude a fortalecer la confianza entre los integrantes de una sociedad, con el fin de contribuir a la cohesión social, base de la democracia, de la participación ciudadana y de la convivencia social.

El policía, al ejercer una función pública, adquiere la responsabilidad social que es inherente a su misión, la cual debe estar orientada por los valores de la Ética Social, como la veracidad, la honestidad, la solidaridad y la reciprocidad, entre otros.

El policía no es un ser aislado, es parte activa de la sociedad. Debe entender, entonces, que su actividad profesional tiene un marcado componente social, directamente relacionado con el incremento de la calidad de vida de las personas, a través de la promoción de la seguridad y la colaboración con el sistema de administración de justicia.

- En tercer lugar: *Un servicio que promueve el desarrollo humano*¹¹. La deontología policial debe promover la humanización de la sociedad. Esto sólo es posible si cada persona es plenamente valorada y respetada en su dignidad y derechos, y en la medida en que se reconoce su condición de ser social, que sólo logra su realización más plena con el otro y a través del otro, en comunidad. Siguiendo la clásica distinción de Kant, la ética policial considera que la persona y la sociedad nunca deben ser entendidas como “medio”, sino siempre como “fin”.
- Por último: *Una actividad que promueve la excelencia del servicio*¹². La deontología, al considerar la función policial como un servicio de carácter público, asume que dicha misión debe realizarse de manera eficiente y eficaz. La sociedad espera y exige a sus policías el desarrollo de una gestión de calidad y transparencia, debido a que el progreso social y su continuidad pasan en gran medida por la ejecución de un adecuado y oportuno servicio policial.

En síntesis, la ética y la deontología policial son el fundamento que debe orientar todas las acciones de los policías, sus lineamientos o directrices centrales, sus planes, programas y proyectos. Son, en definitiva, la fuente que inspira y otorga sentido a la profesión, liberándola y protegiéndola de aquellas influencias y tendencias que buscan desconocer la importancia central de la dignidad humana.

10 Ibid. P. 4.

11 Ibid. P. 4.

12 Ibid. P. 4.

1.2.3.1 Algunos principios filosóficos policiales

- **Principio de la juridicidad**

El ente policía tiene como fundamento privativo el sometimiento a lo jurídico, pilar de su actitud democrática.

- **Principio de la limitación y control**

El uso del poder de policía ha de obedecer al límite que le señala la *razonabilidad* en su necesidad y ejercicio, y el poder político ha de ejercer sus facultades para supervisarlo y controlar su régimen.

- **Principio de la supremacía de lo nacional**

La finalidad del Derecho de Policía es mantener y restablecer la convivencia ciudadana, como atributo del poder central del Estado o poder de policía del Presidente de la República. Las competencias descentralizadas no pueden sustituirle.

- **Principio de la convivencia ciudadana**

La conservación, mantenimiento y restablecimiento de las categorías (seguridad, tranquilidad, moralidad y ecología), que integran la convivencia ciudadana, son exigencias que legitiman toda actuación policial necesaria a tal fin, a la prevención y a la toma de medidas para evitar los motivos que la afectan, o cuando se quebrante el bien jurídico tan definido y preponderante socialmente.

- **Principio de la volición en el Cuerpo Institucional de la Policía Nacional**

La asunción de cualquier cargo en la Policía Nacional obedece, indefectiblemente, a un acto volitivo, libre y espontáneo de la persona que lo quiere o lo ostenta. (Las profesiones no son obligatorias).

- **Principio de la adaptabilidad al lugar de facción**

Lo policial debe adaptarse al medio y respetar la idiosincrasia de las gentes y comunidad en la cual actúa, sin detrimento de lo ético y en concordancia con el principio de estabilidad.

- **Principio de la flexibilidad policial**

Es necesario que las organizaciones policiales tengan tal flexibilidad que permita, sin detrimento de sus funciones básicas, en todo instante, una adecuación a las circunstancias del momento, teniendo en cuenta los diversos factores sociales que influyen en su actuación e intervención.

- **Principio de la estabilidad**

Mientras el hombre-policía mantenga su capacidad intelectual y espiritual para responder con acierto y prontitud por sus deberes y responsabilidades, tanto ciudadanas como profesionales, permanecerá en su cargo, puesto o quehacer, indefinidamente.

- **Principio de la no improvisación**

El ente Policía, como universalidad y unidad, no admite sin consecuencias graves las reformas, modificaciones o adherencias improvisadas y subjetivas, pues ellas exigen siempre el análisis profundo de la realidad sociológica, cultural y jurídica de lo policial.

- **Principio de la intimidad**

Si en lo doméstico o social surgiere una perturbación grave en cualesquiera de los derechos mutuos, la autoridad policial podrá interponerse tan solo para dar a cada uno lo suyo, proteger y asegurar los derechos de las personas, con la debida prudencia.

- **Principio de la coordinación**

El ente Policía en su compleja gama de funciones y quehaceres, ha de reglamentarse de tal manera que su quehacer se relacione con las funciones de las autoridades del Estado en general, para lo cual realizará una labor de armonía permanente, adecuada, eficiente y pronta, con miras a obtener una verdadera convivencia ciudadana.

- **Principio de la educación permanente**

Los programas de formación, para los miembros de la Policía Nacional han de obedecer a un proyecto y sistema educativo que se mantenga actualizado y así mismo propicie y haga posible el avance constante del conocimiento general y particular en sus integrantes.

1.2.4 Derecho de Policía

Es el conjunto de normas establecidas por el Estado con el fin de garantizar la seguridad, tranquilidad, moralidad y la ecología. Tiene su fundamento en leyes especiales de Policía, que pertenecen a la esfera del derecho público.

1.2.5 La Policía como poder

Es la facultad de dictar las normas de policía que regulan el comportamiento ciudadano, garantizando la convivencia pacífica y el ejercicio de las libertades y derechos ciudadanos. Se trata, así, de un poder de índole normativo, con naturaleza limitativa de las libertades personales en términos previos, impersonales y abstractos. Esta facultad únicamente la ejercen el Congreso de la República y de forma subsidiaria las asambleas departamentales y los concejos municipales; así mismo, el presidente de la República en estados de excepción¹³.

¹³ REPÚBLICA DE COLOMBIA, CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia T-772 de 2003.

1.2.6 La Policía como función

La función de policía es la *"gestión administrativa concreta del poder de policía, ejercida dentro de los marcos impuestos por este"*; se trata de la concreción de los mandatos elaborados por las autoridades que detentan el poder de policía, para así aplicarlos a casos y situaciones concretas. La función de policía, que implica el ejercicio de un determinado poder decisorio *reglado* -esto es, limitado por los preceptos de la norma de policía, es ejercida por las autoridades administrativas, no uniformadas, de policía, a quienes se les ha asignado tal competencia por parte del poder de policía¹⁴.

1.2.7 La Policía como actividad

La actividad de policía ejercida por el personal uniformado que integra la Policía Nacional, consiste en la simple ejecución material de las decisiones adoptadas por los funcionarios que detentan la función de policía. En ese orden de ideas, los agentes uniformados son meros ejecutores del poder y de la función de policía; no expiden actos ni adoptan decisiones, sino que actúan. Solo pueden cumplir sus funciones constitucionales y legales frente a la existencia de un mandato u orden, específico o general, ocasional o permanente, expedido por un funcionario de policía dentro de los límites trazados por el poder normativo de policía¹⁵.

1.2.8 La Policía como norma

Las normas que regulan el servicio de Policía, constituyen los medios para prevenir la infracción a las leyes penales y las conductas perturbadoras del orden ciudadano.

1.2.9 La Policía como profesión

Los miembros de la Institución son profesionales en policía, preparados con un currículum íntegro, estructurado, sólido y con una gran dimensión en el campo social, para desarrollar una abnegada labor en beneficio de la comunidad, cuyo desempeño está regulado por reglamentos propios.

1.2.10 La Policía como Institución

Es un cuerpo armado permanente y de naturaleza civil a cargo de la Nación, constituida con régimen y disciplina especiales, que hace parte de la Fuerza Pública en los términos del Artículo 218 de la Constitución Política.

1.2.11 Autoridades de Policía

El presidente de la República, los gobernadores y alcaldes son las primeras autoridades y jefes de Policía a nivel nacional, departamental y local, respectivamente. La Policía Nacional, cumplirá con prontitud y diligencia las órdenes que estas le impartan por conducto del respectivo comandante.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

I.3 SERVICIO DE POLICÍA

Es un servicio público a cargo del Estado, encaminado a mantener y a garantizar el libre ejercicio de las libertades públicas y la convivencia pacífica de todos los habitantes del territorio nacional.

Este servicio propende a la armonía social, la convivencia ciudadana, el respeto recíproco entre las personas y de estas hacia el Estado, da a la actividad policial un carácter eminentemente comunitario, preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo a las autoridades judiciales. Así mismo, se constituye en la base sobre la que se asientan el resto de los servicios del Estado, en la medida en que estos necesitan un entorno de respeto a la ley y al orden para funcionar adecuadamente.

I.3.1 De los fines del servicio

Son fines del servicio de policía:

- Mantener las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas.
- Mantener la convivencia pacífica.
- Preservar y restablecer el orden público cuando es turbado.
- Prestar el auxilio que requiere la ejecución de las leyes y las providencias judiciales y administrativas.
- Ejercer, de manera permanente, las funciones de investigación criminal, respecto de los delitos.
- Facilitar la resolución de conflictos mediante el diálogo, la mediación y la conciliación.

I.3.2 De la naturaleza del servicio

El servicio de policía es predominantemente preventivo, e interviene sobre los factores que favorecen o promueven el delito y los comportamientos que atentan contra la convivencia ciudadana; este se prestará de manera continua e ininterrumpida.

1.3.3 Del carácter del servicio

El servicio de policía es de carácter civil y profesional, el cual se manifiesta funcionalmente en su mando, personal, dirección, estructura, cultura, estrategias, planes, equipamiento y dotación.

1.3.4 Características del servicio de policía

El servicio que presta la policía es esencialmente:

- *Público*: las necesidades que satisface son esenciales para el desarrollo de la vida en comunidad.

- *Obligatorio*: el Estado está obligado a prestar este servicio.
- *Monopolizado*: se presta exclusivamente por parte del Estado.
- *Primario*: satisface necesidades esenciales para el desarrollo de la vida social.
- *Directo*: indelegable en su función y prestación. El Estado no puede delegar su prestación.
- *Permanente*: no se puede suspender.
- *Inmediato*: se debe prestar instantáneamente ante la perturbación del orden.
- *Indeclinable*: no se puede rehusar ni retardar.

1.4 DOCTRINA POLICIAL

Entendida como el conjunto de ideas u opiniones, preceptos éticos, legales y conceptos oficialmente aceptados y en los cuales se fundamenta todo el quehacer policial, de manera que la Institución tenga bien claro su destino a la luz de los principios filosóficos y dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las instituciones del Estado.

La doctrina aporta los conocimientos y fundamentos necesarios para el correcto empleo de los medios y recursos que requiere la Institución, orientados al cumplimiento de su misión constitucional. Ella recoge las experiencias y se orienta hacia el futuro para prevenir equivocaciones, con el fin de mantener las condiciones para el libre ejercicio de los derechos y libertades de los ciudadanos.

La doctrina policial es dinámica y día a día se va enriqueciendo con los aportes de investigadores y tratadistas, facilitando a futuro el avance tecnológico y científico de la Institución.

1.4.1 Niveles de la doctrina policial

Al interior de la Institución la doctrina policial se desarrolla en tres niveles a saber:

- **Doctrina estratégica**

Debido a su carácter fundamental y duradero, la doctrina estratégica proporciona orientación amplia y continua en cómo está organizada la Policía Nacional y cómo se utiliza para el desempeño de su función primordial.

- **Doctrina táctica**

Describe la organización más detallada de la Policía Nacional y aplica los principios de la doctrina estratégica a las acciones u operaciones policiales, se orienta en el uso apropiado del personal policial, en el contexto de objetivos específicos, habilidades del personal, áreas funcionales y entornos operacionales.

- **Doctrina operacional**

Esta describe el uso adecuado de grupos y elementos especializados y de armamento específico, que individualmente o en conjunto deben utilizarse con otros sistemas para lograr objetivos determinados.

La doctrina operacional define y enseña procedimientos, considera además objetivos particulares y describe cómo se utilizan los sistemas de apoyo para cumplir con el objetivo.

1.4.2 Centro de pensamiento y doctrina policial

Es la dependencia de la Oficina de Planeación encargada de asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional en el planeamiento operativo del servicio de Policía, mediante el análisis estratégico, la doctrina, la referenciación, la investigación, la innovación, la prospectiva y el aseguramiento del servicio policial, para contribuir a la satisfacción de las necesidades de convivencia y seguridad ciudadana.

En este sentido, es la responsable de direccionar y aprobar el desarrollo de las actividades relacionadas con la generación, revisión, actualización y difusión de la doctrina policial (reglamentos, manuales y guías institucionales) de todas las unidades policiales en los niveles estratégico, táctico y operacional.

Así mismo, de implementar y consolidar el sistema de lecciones aprendidas de la Institución, las cuales se constituyen en un referente primordial a la hora de formular estrategias, emprender nuevos proyectos y asegurar la calidad de la organización en el presente y largo plazo. La evaluación de experiencias previas puede dar luces respecto de lo que se debe y no se debe hacer, adoptar mejores prácticas, evitar los errores ya identificados y replicar infructuosamente procedimientos ya probados como ineficaces, o adelantar procesos exitosos en ciertos contextos, pero inaplicables en otros.

De esta forma, con la documentación de las lecciones aprendidas, se da un paso importante en el proceso de sistematizar los conocimientos y experiencias que ha ido capitalizando la Institución a través del tiempo, producto de las adaptaciones que ha tenido que asumir frente a las particulares condiciones de seguridad que ha vivido el país. Estas enseñanzas, los aciertos y desaciertos, llevarán a la Policía Nacional a reflexionar y prepararse acertadamente para insertarse en las nuevas realidades con un sello de efectividad, autoridad y legitimidad; así mismo, en generar una doctrina de exportación para el tratamiento de problemáticas similares que vienen apareciendo en otros países, posicionándose cada vez más como un referente en el contexto regional, hemisférico y global para los cuerpos de policía o instituciones homólogas.

Definidos algunos aspectos históricos y doctrinales para la Policía Nacional, se hace necesario que todos los integrantes de la Institución los conozcan, apropien, difundan y apliquen como insumo para sustentar y fortalecer de manera permanente el servicio de Policía prestado a la comunidad, de acuerdo con las líneas generales de política expresadas en este documento.

I.5 ALINEACIÓN DE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL CON LA POLÍTICA ESTATAL EN MATERIA DE SEGURIDAD CIUDADANA

Los componentes de la política pública que definen y delimitan la actuación de los diferentes organismos del Estado diseñan su planeación estratégica en total alineación con la política gubernamental, como marco general que señala las líneas de acción básicas, sobre las cuales se deben orientar los esfuerzos y recursos estatales en su integralidad.

La línea de acción trazada por la Política Pública de Seguridad y Defensa Nacional fija los objetivos sectoriales que determinan los procesos de planeación, estrategias, ejecución de acciones, procesos administrativos y logísticos para maximizar la eficiencia administrativa y gestión sectorial, como es el caso de la Fuerza Pública.

Como respuesta a la propuesta estatal, la Policía Nacional de Colombia define el Plan Estratégico Institucional, para articular los objetivos trazados por la política gubernamental, el Plan Nacional de Desarrollo y los formulados por el Sector Defensa.

Este ejercicio de alineación estratégica se realiza cuatrienalmente en respuesta a las aspiraciones del ejercicio democrático que le permite al Gobierno representar y ejecutar la proyección equilibrada entre el bien colectivo y el individual, ratificando la esencia del proyecto político histórico que sustenta la estructura estatal, apoyada en la solidaridad ciudadana.

De ahí que el marco de acción planteado en las directrices para la Policía Nacional de Colombia se suscriba bajo la garantía de los derechos civiles y el respeto por las libertades humanas, fundadas en la dignidad y pluralidad del conjunto social, como el mayor benefactor de todo el acervo de conocimiento y gestión de dichas políticas.

Alineada con la política gubernamental, la Institución viene preparándose para afrontar las nuevas realidades con un sello de autoridad y legitimidad, convencida de que la seguridad ciudadana debe ser un bien público que apunta a la calidad integral de vida de los ciudadanos y no solo a la ausencia de delitos o amenazas contra la integridad física de las personas o las instituciones.

El logro de estos propósitos demanda la formulación y desarrollo de lineamientos institucionales para lograr dar soluciones apropiadas a los problemas de inseguridad que hoy enfrentan los ciudadanos.

I.6 LA SEGURIDAD CIUDADANA COMO EJE DE LA POLÍTICA INSTITUCIONAL

La seguridad ha pasado a ocupar el primer renglón de las agendas gubernamentales, bajo una concepción integral, polivalente y participativo que garantice el ejercicio de derechos, deberes y libertades de sus asociados, definidos en el pacto social o constitución política.

Esta concepción, acorde con los postulados del Estado moderno, la democracia y el universalismo, llevó a que el Gobierno colombiano definiera la seguridad ciudadana como una política para la prosperidad democrática, soportada en una articulación de esfuerzos de la institucionalidad, la consolidación del control territorial, la autoridad legítima estatal y la protección de los ciudadanos, para garantizar mejores niveles de convivencia, así como la promoción del desarrollo económico y social de todos los colombianos.

Bajo este entendido, la seguridad ciudadana se constituye en una política de seguridad pública, basada en los principios de respeto y promoción de los derechos fundamentales, que busca posibilitar el ejercicio de la ciudadanía, independientemente de su clase social, género, orientación sexual, raza, etnia, edad y religión; desde esta perspectiva, se orienta a proteger la vida, su integridad física y su patrimonio por medio de sus órganos de seguridad pública y en cooperación con otras áreas de conocimiento, combate la impunidad, previene y controla los peligros que puedan lesionar estos derechos¹⁶.

Desde esta perspectiva, la política de seguridad ciudadana:

- ✓ No se limita exclusivamente a la lucha contra la delincuencia, sino que busca crear un ambiente propicio y adecuado para la convivencia de las personas.
- ✓ Pone mayor énfasis en el desarrollo de labores de prevención y control de los factores que generan violencia e inseguridad, antes que en tareas meramente represivas o reactivas ante hechos ya consumados.
- ✓ Privilegia la prevención y la investigación. Tiene en cuenta que la conflictividad estructurada de alta previsibilidad, propia de los anteriores modelos de seguridad, ha sido reemplazada por una conflictividad que integra diferentes elementos del desarrollo humano, para hacerla preventiva ante las nuevas amenazas de los entornos ciudadanos.
- ✓ Es dinámica por cuanto genera cambios en el entorno y las instituciones para impactar positivamente los factores que determinan condiciones óptimas de seguridad ciudadana.
- ✓ Es flexible. Al proporcionar estados de adaptabilidad frente a la transformación de la amenaza, pondera y concentra esfuerzos en los factores críticos que la afectan; reconoce la diversidad de nichos sociales, culturales y de interacción del individuo, lo cual le permite otorgar respuestas oportunas a las exigencias de la comunidad.

Esto implica reconocer y comprender la evolución en el tiempo de la criminalidad y las dinámicas territoriales que la determinan. Las intervenciones no pueden ser homogéneas o recetas de aplicación general. Las intervenciones deben tener una ejecución progresiva que contemple acciones en el corto, mediano y largo plazo.

¹⁶ Concepto de seguridad ciudadana planteado por MERCOSUR 2009-2010.

Adicionalmente, debe contemplar un enfoque de integralidad en dos dimensiones: la primera alude al reconocimiento de la multicausalidad y complejidad de la criminalidad y la violencia. La segunda implica que el sistema diseñado para disminuir la delincuencia debe incluir las funciones de prevención, control y aplicación de justicia penal, así como resocialización del delincuente y la asistencia a víctimas.

1.6.1 Principios de la Política de Seguridad Ciudadana

- **Fundada en principios de eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia**

Al resolver las necesidades ciudadanas de seguridad de manera objetiva, oportuna, preventiva, restaurativa en sus derechos grupales e individuales, con calidad, apegada a la ley y con un alto grado de satisfacción que motiva desde la ciudadanía estructuras que promueven progresivamente escenarios de convivencia al construir confianza.

De igual forma, tanto la cero tolerancia a la corrupción como la cultura de la legalidad y transparencia en las actuaciones de los funcionarios públicos se erigen como los principios y valores que imprimen en los procesos internos y resultados de la política de seguridad ciudadana el sello de garantía de “una política totalmente confiable”, lo cual contribuye a crear y sostener altas pautas de credibilidad y realizar acciones que aseguren su sostenibilidad.

- **Centrada en resultados**

La seguridad ciudadana se constituye en un reto para garantizar la gobernabilidad del país, medida a partir de la confianza de los ciudadanos en las instituciones por su efectividad para combatir la extensión y agravamiento del fenómeno de la violencia y el delito.

En este sentido, se contará con criterios objetivos y técnicamente adecuados para evaluar el desempeño de las instituciones del Estado en la consecución de las metas de esta política.

- **Integral**

Por cuanto comprende dimensiones preventivas y proactivas, en las cuales se garantizan las necesidades de libertad, desarrollo social y proyección humana del individuo en todos los entornos de interacción. Abarca la actuación articulada de las autoridades en todo nivel para garantizar estadios plenos de convivencia y seguridad.

Desde esta perspectiva la política integral de seguridad ciudadana contempla los siguientes aspectos:

- ✓ Importancia del desempeño de las autoridades político-administrativas como primera autoridad regional y local de Policía, en lo que respecta a su participación en el diseño de los planes locales de seguridad.
- ✓ Diseño de los planes locales de seguridad, de acuerdo con las características del conflicto de cada zona o región.

- ✓ Apertura de espacios para el diálogo, la comunicación y participación con los jóvenes, sobre la base de que son sujetos pasivos de la violencia y el delito.
- ✓ Solución del problema de la impunidad a través de la modernización y fortalecimiento de la administración de justicia y del aumento de la capacidad de investigación del Estado.
- ✓ Diseño de una política criminal para enfrentar los diferentes agentes generadores de violencia, de la delincuencia y del terrorismo.
- ✓ Fija una política de Estado contra el narcotráfico, a partir de la base de que es un fenómeno universal con incidencias distintas en cada país.
- ✓ Definición de una estrategia contra la delincuencia común, dirigida especialmente al control de los delitos comunes.

- **Integradora**

El fortalecimiento de la seguridad ciudadana está vinculado con el de otros sectores del Estado y la sociedad, particularmente: sistema penal, educación y salud pública, así como gobiernos locales; implica la reducción de la desigualdad en todos sus ámbitos.

Por esta razón, se considera la institucionalización de una política sectorial específica, enmarcada en el proyecto político general del Estado, para lo cual, en el caso de la seguridad, debe reasignar funciones de acuerdo con la misionalidad, estructura y capacidades de las instituciones, de manera que respondan a las necesidades de educar, prevenir, controlar o enfrentar los distintos riesgos y amenazas que atenten contra el sistema democrático y la convivencia ciudadana. En este sentido, la complementariedad y el trabajo efectivo de las instituciones determinarán el éxito de la política de seguridad ciudadana.

- **De alcance nacional con impacto local**

Coordinación entre los tres niveles de gobierno, con el respeto de la autonomía constitucional de los entes territoriales y el cumplimiento a la jerarquía para el manejo del orden público que dispone la Constitución Política. Para lo anterior, se requiere un desarrollo permanente de la gestión territorial de la convivencia y seguridad ciudadana; así mismo, la apropiación de las funciones y competencias por parte de las autoridades político-administrativas en la materia y un mayor liderazgo de estas en la formulación, desarrollo y evaluación de los planes integrales de la convivencia y seguridad ciudadana a nivel departamental y municipal, los planes maestros de equipamientos en seguridad, justicia en el ámbito municipal y los planes de seguridad vial en todos los entes territoriales.

Este principio se apoyará en el fortalecimiento y desarrollo del Programa Departamentos y Municipios Seguros (DMS), que lidera la Policía Nacional hace seis años y cuyo objetivo fundamental es fortalecer la gobernabilidad local en materia de convivencia y seguridad ciudadana, bajo el liderazgo de los gobernadores y alcaldes, que son los llamados a

utilizar los instrumentos de coordinación, planeación, información y fuentes de recursos para la gestión territorial en este aspecto.

- **Participación y control ciudadano**

Promueve la participación de los ciudadanos, la sociedad civil organizada, el sector privado y la academia en la formulación, ejecución y evaluación de las acciones en materia de convivencia y seguridad ciudadana. En el desarrollo de este principio se incentivará el control social y fiscal por parte de los ciudadanos a través de la conformación de veedurías ciudadanas.

- **Seguimiento y evaluación**

El seguimiento y evaluación de la política se realizará bajo las directrices del Departamento Nacional de Planeación-Dirección de Evaluación de Políticas Públicas, respondiendo de esta forma al SISDEVAL.

Se considera que no hay mejor evaluador que el ciudadano, que es beneficiario de la acción del Estado y quien determina el valor público que genera una intervención de las autoridades. En esta medida, se promoverá la utilización de los instrumentos de control fiscal y participativo. De igual forma, se creará un sistema de seguimiento que permita establecer la utilización de los instrumentos para la gestión territorial de la convivencia y la seguridad ciudadana en el ámbito seccional y local.

1.6.2 Consolidación definitiva de la política de seguridad democrática

En el contexto colombiano la seguridad ciudadana se constituye en uno de los ejes de la consolidación de la política de seguridad democrática, en el cual se soportan todos los esfuerzos para proteger a la población colombiana tanto en campos como en ciudades. Bajo esta óptica, dicha política reconoce el derecho de los ciudadanos a sentirse seguros y protegidos en su vida cotidiana a través de un creciente reconocimiento al marcado impacto que el crimen, el conflicto y la violencia tienen sobre la democracia y el desarrollo.

Lo descrito, en virtud del cambio sustancial en el patrón de criminalidad que se presenta en el nuevo escenario de seguridad del país, manifestado en el incremento de delitos violentos, mayor influencia del crimen organizado y el recrudecimiento de la conflictividad social.

Por consiguiente, la seguridad ciudadana como parte esencial de la política de consolidación de la seguridad democrática (PCSD), enfatiza en la protección de los individuos, de las comunidades locales y de las instituciones democráticas de los desafíos internos y externos que los afectan, para garantizar la participación de los gobiernos a nivel nacional y local, así como una visión amplia de la seguridad para enfrentar las raíces que causan dichos fenómenos de violencia y criminalidad.

1.6.3 Respeto por los derechos humanos

La protección de los ciudadanos debe darse dentro de un marco de respeto de la Constitución y de las leyes. En este sentido, la seguridad ciudadana se constituye en un marco central para el desarrollo de los derechos humanos.

La defensa y la protección de los derechos humanos pugnan por una política de seguridad ciudadana que actúe sobre las causas de la criminalidad y privilegie la prevención e investigación del delito.

De acuerdo con lo expuesto, la Policía Nacional viene preparándose para afrontar las nuevas realidades con un sello de autoridad y legitimidad, convencida de que la seguridad ciudadana debe ser un bien público que apunta a la calidad integral de vida de los ciudadanos y no solo a la ausencia de delitos o amenazas contra la integridad física de las personas o las instituciones.

En consecuencia, la Institución continúa orientando su servicio a hacer presencia en los lugares donde hay población, crecer de manera sostenida, actuar donde existe el delito y propinar golpes estratégicos al crimen y el terrorismo. Lo anterior, bajo una gestión policial fundamentada en principios de eficacia, eficiencia, efectividad, celeridad, economía, oportunidad y transparencia.

El logro de estos propósitos demanda la formulación y desarrollo de lineamientos institucionales para lograr dar soluciones apropiadas a los problemas de inseguridad que hoy enfrentan los ciudadanos; por consiguiente, la Policía, las autoridades y la comunidad deben tener en cuenta la complejidad y manifestaciones que aparecen en su entorno. En este sentido, es cada vez más preponderante que las autoridades político-administrativas, bajo el principio de corresponsabilidad con la Policía Nacional, diseñen, ejecuten y den seguimiento a los planes integrales de convivencia y seguridad ciudadana como parte fundamental de la ejecución de la política de seguridad ciudadana.

De esta forma, la participación de la Policía Nacional en el desarrollo de dicha Política contribuirá de forma decisiva a satisfacer las demandas de seguridad ciudadana, para lograr una alta eficacia en la prevención y control de delitos de impacto, una mayor probidad funcional y la construcción de relaciones más horizontales con la ciudadanía.

Bajo esta orientación, es claro para la Institución que la seguridad ciudadana como política de Estado se encuentra diseñada estratégicamente sobre la base del desarrollo humano, adaptada cada vez más a los mecanismos preventivos, por encima de los coercitivos, que contemplen los riesgos y las amenazas de hoy; por consiguiente, con ella se pretende la protección amplia y permanente de la vida y de los bienes de las personas naturales y jurídicas en todos los ámbitos.

Se hace evidente que la consecución de este propósito implica la supremacía y el fortalecimiento del poder civil, el balance razonable de las fuerzas, la seguridad de las personas y de sus bienes, la superación de la pobreza, la promoción del desarrollo sostenible, la

protección del medio ambiente y la erradicación de la violencia, la corrupción, la impunidad, el terrorismo, el narcotráfico y el tráfico de armas¹⁷.

Por consiguiente, la seguridad ciudadana como política pública enfatiza en la protección de los individuos, de las comunidades locales y de las instituciones democráticas de los desafíos internos y externos que los afectan, para garantizar con este fin la participación de los gobiernos a nivel nacional y local, así como en una visión amplia de la seguridad para enfrentar las raíces que causan dichos fenómenos de violencia y criminalidad.

De acuerdo con lo expuesto, una política de seguridad ciudadana que cuente en su desarrollo con el concurso de la Policía Nacional como dinamizador y articulador contribuye a madurar la relación entre autoridades y comunidad, puesto que comprende las dimensiones preventivas y proactivas, en las cuales se garantizan las necesidades de libertad, desarrollo social y proyección humana del individuo en todos los entornos de interacción, además de abarcar la actuación articulada de las autoridades en todo nivel para garantizar estadios plenos de convivencia y seguridad.

1.7 LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Las políticas institucionales son mandatos de obligatorio cumplimiento, se desarrollan mediante los objetivos institucionales identificados en el mapa estratégico y sus despliegues en el segundo nivel. Estas tienen como propósito brindar directrices de actuación para toda la Policía Nacional y son generadas por la alta dirección con base en el método establecido en el proceso Direccionamiento Estratégico.

Las políticas de operación brindan directrices de actuación para un proceso institucional determinado. Estas se establecen en el proceso de direccionamiento del Sistema de Gestión Integral.

Política de calidad. Son las intenciones y dirección global de la Institución relativas a la calidad de su servicio, expresada formalmente por la alta dirección.

Los lineamientos generales son concebidos como los criterios generales que orientan el cumplimiento de las políticas institucionales y de operación.

Bajo este enfoque, los lineamientos generales permiten consolidar un estilo de dirección centrado en el humanismo, que a partir de su implementación facilita la modernización y redireccionamiento de la administración del talento humano y la prestación de un servicio con estándares de calidad en beneficio de la comunidad y el país.

¹⁷ Lo aquí planteado coincide con la distinción que introdujo en 1969 el investigador noruego Johan Galtung entre paz positiva (ausencia de violencia estructural o indirecta, propia de las estructuras sociales que soportan algún tipo de desigualdad económica, política, social, militar, cultural) y paz negativa (ausencia de violencia directa). En este sentido, la ampliación de la concepción de seguridad tiene sus ventajas, sobre todo permite una visión dinámica y más compleja que incluye las causas estructurales de los conflictos violentos.

Dichos lineamientos son determinados por el nuevo escenario estratégico de seguridad, las exigencias de la sociedad y los resultados alcanzados que los constituye en la hoja de ruta para consolidar las metas y objetivos trazados por la Institución.

La orientación que permite cumplir las políticas institucionales y los objetivos de los procesos se agrupa en siete (7) grandes lineamientos: un direccionamiento basado en el humanismo, la gestión del servicio sobre resultados efectivos, el rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, la potenciación del conocimiento y formación policial, el desarrollo científico y tecnológico policial, el liderazgo policial y comunicaciones estratégicas, así como el control institucional y la veeduría social para el mejoramiento del servicio.

Estas directrices integran las necesidades prioritarias de la Policía Nacional para el cumplimiento de su misión y alcance de su visión, con el fin de garantizar un servicio efectivo y oportuno en todo el territorio nacional, tal como se ilustra en el siguiente gráfico:

Lineamiento General de Política	Políticas Institucionales	Procesos Institucionales
Direccionamiento policial basado en el humanismo.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión humana y calidad de vida óptima. Cultura de la legalidad, compromiso institucional e individual. 	Direccionamiento del Talento Humano.
Gestión del servicio sobre resultados efectivos.	<ul style="list-style-type: none"> Convivencia y seguridad ciudadana integral prioritaria y prospectiva. Policía rural, un compromiso con el futuro del país. Ofensiva definitiva contra el narcotráfico. Investigación criminal e inteligencia proactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Convivencia y seguridad ciudadana. Prevención. Inteligencia. Investigación criminal. Relaciones internacionales.
Rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa.	Desarrollo proyectivo.	<ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento estratégico. Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral. Logística y abastecimiento. Administración de recursos financieros. Mejora continua. Actualización jurídica.
Potenciación del conocimiento y formación policial.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión humana y calidad de vida óptima. Cultura de la legalidad, compromiso institucional e individual. 	Direccionamiento del Talento Humano.
Desarrollo científico y tecnológico policial.	Desarrollo proyectivo.	Direccionamiento tecnológico.
Liderazgo institucional y comunicaciones estratégicas.	Desarrollo proyectivo.	Comunicación pública.

Lineamiento General de Política	Políticas Institucionales	Procesos Institucionales
Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Convivencia y seguridad ciudadana integral prioritaria y prospectiva. • Policía rural, un compromiso con el futuro del país. • Ofensiva definitiva contra el narcotráfico. • Investigación criminal e inteligencia proactiva. • Gestión humana y calidad de vida óptima. • Cultura de la legalidad, compromiso institucional e individual. • Desarrollo proyectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión documental. • Control interno.

Según lo expuesto, la meta es lograr que todas las unidades policiales a nivel nacional interioricen, desplieguen y pongan en práctica el contenido de cada uno de los lineamientos mencionados en la ejecución de la estrategia, los procesos y procedimientos, con el fin de optimizar la gestión operativa y administrativa que permita responder a las exigencias de la normatividad vigente en materia de renovación y desarrollo administrativo, para lograr la sinergia entre los distintos conocimientos, niveles y ambientes de trabajo, fundamentales para responder de manera efectiva a los retos que debe afrontar la modernización de las entidades del Estado.

1.7.1 Lineamiento de Política 1: Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo

El humanismo en la Institución se moviliza sobre la base del respeto hacia uno mismo y hacia el otro, y sobre la dignidad para asegurar el reconocimiento del servidor público policial como un ser humano, en donde se entienda que la libertad, valor fundamental, debe ser utilizada responsablemente. Esto implica una construcción para fortalecer valores y principios, y generar a su vez compromisos que resuelvan problemas del ciudadano actuando facultativamente bajo la condición del respeto.

El lineamiento de política direccionamiento policial basado en el humanismo busca el fortalecimiento del servidor público policial en las dimensiones del ser, a través de la calidad de vida, del desarrollo laboral en total acoplamiento con el proyecto de vida personal y de su efectivo gerenciamiento, asegurando la significación de la dignidad en distintos ámbitos de la profesión de policía.

Desde esta perspectiva, uno de los grandes retos de la Policía Nacional radica en determinar un enfoque humanístico del servicio de policía que armonice con el direccionamiento estratégico y con la gerencia de procesos de la Institución. Al existir esta alineación, se obtienen los resultados que se han planeado desde estos dos componentes del (Sistema de Gestión Integral) SGI, en el cual la gestión humana es el soporte para lograr la efectividad en el servicio.

1.7.2 Lineamiento de Política 2: Gestión del Servicio sobre Resultados Efectivos

Existen tres ámbitos claves de evaluación del servicio policial: el desempeño individual de cada policía, la calidad de la organización en su conjunto y la efectividad en el conocimiento y atención de los motivos de policía. En estos ámbitos, es necesario delimitar la dimensión que se mide de la función policial, ya se trate de actividades o medios que el policía emplea para desarrollar sus procesos, o del impacto final y los resultados de la actividad policial¹⁸.

En el caso de la Policía Nacional, se viene contemplando una variación en los parámetros de seguimiento y evaluación a la gestión del servicio, los cuales sobrepasan la medición de su efectividad en la “operatividad” (medida reactiva); en este caso, la evaluación se centra en el cumplimiento de las metas que se formulen en las unidades de acuerdo con su diagnóstico; así, el mejor resultado es la satisfacción de la comunidad frente a un ambiente seguro. Bajo esta premisa, los aspectos para evaluar son la gestión policial, la reducción estadística delictiva y la percepción ciudadana.

En concordancia con lo anterior, la Dirección General de la Policía Nacional, a través del desarrollo de sus políticas institucionales, busca en el presente y hacia el futuro, bajo los criterios de eficiencia, celeridad, economía, oportunidad y transparencia, prestar un servicio asertivo y efectivo.

En este sentido, la Institución ha formulado toda una política estratégica operacional del servicio, cuyo desarrollo traerá consigo positivos cambios en el panorama de la seguridad ciudadana. Su despliegue e implementación se logrará a través del desarrollo de las siguientes estrategias policiales:

- Planes nacionales
 - ✓ Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes.
 - ✓ Plan Nacional de Inteligencia Policial por cuadrantes.
 - ✓ Plan Nacional de Investigación Criminal por cuadrantes.
 - ✓ Plan Nacional de Prevención de desastres.
 - ✓ Plan Nacional de Prevención y Educación para la Seguridad ciudadana.
- Estrategia de la Inteligencia Policial para la Seguridad Ciudadana.
- Estrategia de la Investigación criminal para la Seguridad Ciudadana.
- Estrategia para enfrentar el fenómeno de Narcotráfico en Colombia.

¹⁸ SALAMANCA (2004). "Análisis comparativo de sistemas de indicadores pertinentes a la relación entre policía y comunidad", en Documentos, Centros de Estudios en Seguridad Ciudadana, Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile, N° 144203, pp. 1-44.

- Estrategia Nacional contra el Homicidio.
- Estrategia Policial para la Protección del Medio Ambiente y los Recursos Naturales.
- Estrategia de Seguridad Ciudadana en zonas de frontera.
- Planes operativos especiales.
- Programa de Departamentos y Municipios Seguros (DMS).

Con este fin, la Policía Nacional establece sus principios doctrinales de la línea de política operacional teniendo en cuenta el despliegue de sus procesos misionales (prevención, seguridad y convivencia ciudadana, inteligencia e investigación criminal), los cuales soportan el servicio de Policía para consolidar la convivencia y seguridad ciudadana en el territorio nacional.

1.7.3 Lineamiento de Política 3: Rediseño de la Estructura Administrativa

Con el fin de mejorar la competitividad de las entidades públicas, el Gobierno Nacional en el Plan de Desarrollo establece, , que deben adoptarse sistemas de calidad y eficiencia administrativa, razón por la cual se implementa el Sistema Integral de la Gestión Pública, compuesto por el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA), Ley 489 de 1998 y Decreto 3622 de 2005; Sistema de Gestión de la Calidad (Ley 872 de 2003 con su norma técnica NTCGP 1000 de 2004, Decreto 4110 de 2004 y Sistema de Control Interno con el Modelo Estándar de Control Interno, [MECI] 1000:2005, Decreto 1599 de 2005).

La Policía Nacional, concibe su sistema administrativo bajo el enfoque provisto por el Sistema de Gestión Integral como el eje para dirigir, organizar, planear, controlar y evaluar el accionar institucional; para ello, cuenta con un conjunto de normas y procesos que regulan el análisis, rediseño, implantación y actualización de la estructura administrativa organizacional, en coherencia con los objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional.

Desde esta organización se garantiza el manejo de todos los recursos existentes en la Institución, lo que constituye en un reto para la Policía Nacional determinar un rediseño administrativo que le permita cumplir con su misión, considerando los cambios de la normatividad y las necesidades del servicio.

El rediseño administrativo se encuentra encaminado a renovar y fortalecer la gestión a través de la ejecución de las mejores prácticas, que aseguren la competitividad y productividad de la Policía Nacional frente a las exigencias del Estado y comunidad.

1.7.4 Lineamiento de Política 4: Potenciación del Conocimiento y Formación Policial

La mayor fortaleza de la gestión humana es el conocimiento, razón por la cual la Policía Nacional ha puesto en marcha la “Revolución Educativa”, bajo la premisa de que una

Institución sustentada en el capital intelectual y espiritual de sus hombres siempre se proyectará hacia el futuro, soportada en principios y valores, con el fin de elevar sus propios niveles de competitividad. De ahí, que el ejercicio de vigorizar todos los procesos relacionados con la gestión del conocimiento redundará en el uso legítimo de la fuerza y aumentará la capacidad y el profesionalismo de sus integrantes.

Potenciar el conocimiento es posicionar al hombre y mujer policía como líder en su comunidad. Los líderes en su gran mayoría no nacen, se hacen; por esta razón es necesario identificarlos en todos los grados para visibilizarlos, reconocerlos, apoyarlos, capacitarlos, fortalecerlos y facilitar su gestión, bajo la convicción de que los beneficiados serán la Institución, la comunidad y el país.

El conocimiento fundamentado en la práctica está directamente relacionado con la doctrina, base del servicio; en tal sentido, el quehacer policial a nivel estratégico, táctico y operacional es la fuente de conocimiento para consolidar la esencia y proyección institucional.

Acceder al conocimiento y dedicarse al estudio tiene que ser incorporado como un proyecto esencial de vida para cada mujer y hombre policía. El valor acumulado de conocimiento debe fundar la fortaleza de la Institución. El ejercicio de la autoridad basado en conductas éticas con un alto componente de conocimiento profesional y especializado, se convertirá en el modelo de actuación policial ejemplar.

Gestionar el acceso al conocimiento implica humanizar e interconectar la Policía con la sociedad, y en este sentido se asume también el concepto de autogestión por la formación, para lo cual debe facilitarse a cada funcionario policial el desarrollo de sus potencialidades en términos integrales.

1.7.5 Lineamiento De Política 5: Desarrollo Científico y Tecnológico Policial

Actualmente las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), son componente fundamental para las organizaciones; por ello, es necesario mantenerse a la vanguardia de los cambios y evolución de las mismas, con el propósito de neutralizar las ventajas aprovechadas por el crimen transnacional, dentro de los procesos connaturales a la globalización.

Desde esta perspectiva, el Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional se proyecta como la alternativa para potenciar y aplicar el conocimiento que posee el talento humano al servicio de la Institución.

Igualmente, los adelantos tecnológicos de última generación deben referenciarse, adaptarse, incorporarse y desarrollarse a la infraestructura logística y gestión del conocimiento institucional.

Las estrategias de desarrollo en ciencia y tecnología no son exclusivas de las direcciones de Inteligencia, Investigación Criminal y de la Dirección Nacional de Escuelas; también comprometen a todas las unidades de policía, tanto del nivel central como desconcentrado.

1.7.6 Lineamiento de Política 6: Liderazgo Institucional y Comunicaciones Estratégicas

Una adecuada gestión de identidad supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la organización en una misma orientación¹⁹. Por las connotaciones misionales y especiales de la Policía Nacional de Colombia, la comunicación estratégica corresponde a la definición global de la organización para todos los públicos y escenarios, como parte esencial del deber ser de esta.

Por esta razón, en la comunicación estratégica las metas deben formularse en términos de producción de información que contribuyan a la formación de mejores ciudadanos y al fortalecimiento de la Institución.

Desde esta perspectiva, las comunicaciones en la Policía Nacional de Colombia son mucho más que información. En esta voluntad, hacer de la Institución una empresa innovadora significa ampliar su capacidad de establecer una ruta de cambio sostenible en el entorno nacional e internacional que pretende posicionarse.

1.7.7 Lineamiento de Política 7: Control Institucional y Veeduría Social para el Mejoramiento del Servicio

La imagen de la Policía y la evaluación de los servicios que ofrece son aspectos relevantes y, en consecuencia, perentorios para trabajar, porque es aquí donde devela su capacidad de servicio a la comunidad. La legitimidad social depende de las actuaciones derivadas de dichos paradigmas.

La sociedad espera y exige de sus policías el desarrollo de una gestión transparente y de calidad, debido a que el progreso social y su continuidad pasan en gran medida por la ejecución de un adecuado y oportuno servicio policial.

La base para construir un sistema altamente eficiente y transparente surge de una actitud autocrítica institucional y de una mentalidad aperturista que permita que el conjunto de entidades tanto públicas como privadas y la ciudadanía en general auditen y escruten las acciones y decisiones institucionales, así como su cotidiano quehacer operativo y administrativo.

En este contexto, la rendición de cuentas de la gestión efectuada por las instituciones del Estado, conocida hoy en día bajo el concepto “accountability”, simboliza una nueva

¹⁹ Ibid.

forma de representar la gestión pública basada en principios como la orientación a la creación de valores, la optimización de los recursos, la transparencia en las gestiones y la responsabilidad inherente a los resultados; igualmente, la participación ciudadana como veedora de la gestión y la administración de recursos asignados para su logro.

En concordancia con lo anterior, la Policía Nacional será una institución permanentemente evaluada por la sociedad; para este propósito se creará la “Red Nacional de Veeduría Policial”, que ejercerá su labor de forma permanente sobre el servicio de Policía y valorará su desempeño integral.

La Red Nacional de Veeduría Policial actuará como especie de “monitor policial” y estará integrada por líderes destacados de la sociedad en los niveles central, regional, departamental y local; por consiguiente, será la más importante expresión ciudadana de control y valoración del servicio del policía en todas sus manifestaciones y a todo nivel.

2

CAPÍTULO

DIRECCIONAMIENTO POLICIAL BASADO EN EL HUMANISMO

INTRODUCCIÓN

El elemento primordial para el éxito de la Institución son las personas que la conforman. Actualmente el talento humano es considerado el factor clave empresarial más relevante en las organizaciones, es el motor del cambio cultural; no existe ninguna posibilidad de cambiar la forma de hacer las cosas en las entidades sin que medien la actitud, el interés y el compromiso de las personas que trabajan por un fin común; de ahí la importancia que representa para la Policía Nacional disponer de una gestión basada en el humanismo, que permita un direccionamiento adecuado e integral para los hombres y mujeres que la conforman.

En el país se ha venido gestando una transformación radical en el seno de las organizaciones encaminada a generar ventajas competitivas a través de la adopción de modelos; uno de ellos—y quizás el que más se articula a las necesidades institucionales— es el Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias, una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones interpersonales, de tal manera que el cambio se fundamente en un nuevo enfoque de la administración de sus integrantes.

Para dar respuesta a los fenómenos sociales y económicos derivados de la globalización, todas las organizaciones deben desarrollar capacidades estratégicas de adaptación a los permanentes cambios que se registran en su entorno y que incidan directamente en su composición, tamaño e infraestructura.

Los procesos de modernización en la Policía Nacional han permitido adaptar su estructura y organización a las necesidades del país, al enmarcar su desempeño en los principios de profesionalización, transparencia, eficiencia, productividad y competitividad, de manera que el servicio de Policía responda a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

La Dirección General de la Policía Nacional asume un compromiso con el Direccionamiento Estratégico como una valiosa oportunidad para definir los retos, pero también crea una política que le permite consolidarse como una Institución altamente competitiva en ámbitos nacionales e internacionales, en el marco de la defensa y promoción de la convivencia y seguridad ciudadana, así como las libertades públicas.

Cuando se hace referencia a la gestión basada en el humanismo se estructura una filosofía de vida individual y colectiva dentro del contexto organizacional, fundamentada en valores humanos, a la luz de las competencias del ser, el saber y el saber hacer, que permiten vislumbrar la común esencia de la Institución en un contexto de acciones que sustenten la toma de decisiones estructuradas, en la investigación —que es la base del espíritu científico— y en la defensa de la integridad intelectual como plataforma del cumplimiento del deber, y parte del ejercicio de la libertad responsable del pensamiento y las condiciones que soportan la profesión de policía.

2.1 OBJETIVOS GENERALES

- Potenciar al ser humano en todas sus dimensiones, para conducirlo en los diferentes ámbitos de la profesión, sirviendo a los propósitos que guían la razón de ser del Policía: Dios, Patria y Comunidad.
- Empoderar a cada integrante de la Institución con la línea de política Direccionamiento Policial basado en el Humanismo con responsabilidad con responsabilidad, generando responsabilidades como líderes, para que se comprometa con él mismo, con la Institución, y con el ciudadano, con el cumplimiento y aplicación de la ley.

2.1.1 Objetivos específico

- Impulsar la gestión humana a partir de la implementación de la línea de política Direccionamiento Policial basado en el Humanismo con responsabilidad, asumiéndola como la hoja de ruta que orientará la dinámica institucional.
- Activar la línea de política Direccionamiento Policial basado en el Humanismo con responsabilidad, logrando su implementación, permanencia y evaluación, para obtener resultados observables que evidencien correlación entre la gestión del talento humano y la efectividad en el servicio.
- Armonizar los procesos de selección e incorporación, formación, capacitación y especialización, procedimientos de personal, nómina, administración y prestación de servicios de salud, gestión humana y bienestar social, para hacer del humanismo una práctica real en la Institución.
- Fortalecer la calidad de vida integral de todos los funcionarios de la Policía, como pilar fundamental del humanismo y mecanismo enriquecedor de las dimensiones del ser humano.
- Difundir los lineamientos de la gestión basada en el humanismo del Mando Institucional, para que el personal los apropie y los interiorice.

2.2 FRENTE AL HUMANISMO

Hoy el término humanismo se utiliza comúnmente para indicar toda tendencia de pensamiento que afirme la centralidad, el valor, la dignidad del ser, o que muestre una preocupación por la vida y la posición del hombre en el mundo.

Para visualizar las diferentes concepciones que ha tomado el humanismo, se hará una breve descripción desde la perspectiva de Salvatore Puledda. El humanismo²⁰ renacentista se desarrolla en un marco de tiempo que aproximadamente se extiende desde la segunda mitad del siglo XIV hasta finales del siglo XVI.

²⁰ NIETHAMMER D. J. Cfr. P. O. Kristeller: *Renaissance Thought and its Sources*, New York, 1979, págs. 21-22.

En este sentido, los humanistas no son solamente literatos o eruditos, sino los protagonistas de un grandioso proyecto de transformación moral, cultural y política; un proyecto cuyo lema es *luvat vivere* (vivir es hermoso), que testimonia el optimismo, el sentimiento de libertad y el renovado amor por la vida que caracterizan a la época.

El humanismo se concentra en exaltar al hombre y reafirmar su dignidad en oposición a la desvalorización operada por el medievo cristiano. No obstante la diversidad de los temas, todos apuntan a un objetivo común: recobrar la fe en la creatividad del hombre, en su capacidad de transformar el mundo y construir su propio destino.

En el centro del pensamiento de Manetti está la libertad humana, que, además de ser un don de Dios, es una continua conquista por la que el hombre lucha cotidianamente con su trabajo, llevando belleza y perfección a las obras de la creación. Por consiguiente, el hombre no es un ser inerte y despreciable, sino el libre colaborador de la divinidad misma.²¹ En la concepción de Alberti, no hay lugar para el retiro del mundo ni para la sumisión del hombre al destino; al contrario, la verdadera dignidad humana se manifiesta en la acción transformadora de la naturaleza y de la sociedad.

Una de las figuras más singulares del humanismo, *Giovanni Pico Della Mirandola*²² cita al comienzo de su oración sobre la *Dignidad del hombre*, “la naturaleza del ser humano”, el ser humano no tiene una “naturaleza” rígidamente determinada que condicione sus actividades, como ocurre con los demás seres naturales. “El hombre puede ser todo: por libre elección puede colocarse en cualquier nivel del ser, puede degradarse hasta vivir como los animales o elevarse a un estado en el que participa de la vida divina. Es, por lo tanto, un puro existir que se construye a sí mismo a través de lo que elige”²³.

Durante el Renacimiento, el hombre de esta época es eminentemente activo: intenta, prueba, experimenta, construye, impulsado por una ansiedad de búsqueda que lo lleva a poner en discusión y someter a verificación las certezas consagradas por la tradición terrenal. Este espíritu de libertad, de apertura, constituye la condición para la revolución copernicana y para todos los grandes descubrimientos de la época. Pero en la base del trabajo técnico, del arte, subyace siempre la idea de un mundo natural que no se contrapone al hombre, sino que es su prolongación.

“... el hombre no tiene una esencia determinada; su esencia se construye en la existencia, primero como proyecto y después a través de sus acciones. El hombre es libre de ser lo que quiera, pero en este proceso de autoformación tiene a disposición reglas morales que lo guíen”²⁴.

Después de este recorrido histórico, filosófico, psicológico, político, entre otros, y tomar la diversidad de la literatura, el concepto del humanismo desde Sócrates, teólogos,

²¹ MANETTI G. *De dignitate et excellentia hominis*. Florencia, 1942, págs. 230-243

²² PICO DELLA MIRANDOLA, Giovanni. *Hominis dignitate, Heptaplus, De ente et uno, e scritti vari*. Ed. por E. Garin, Florencia, 1942, págs. 105-107.

²³ *Ibid.*

²⁴ SARTRE, Jean Paul. El existencialismo es un humanismo. Paris, 1946 págs. 85-86. Disponible en: <http://www.angelfire.com/la2/pnascimento/ensayos.htm>

época del Renacimiento hasta el escenario actual, se requiere hacer una conceptualización aplicable a la Policía Nacional en donde el foco principal del humanismo sea asegurar el rescate de la dignidad humana, la cual debe gravitar en dos dimensiones: respetar y ser respetado.

La Institución se congrega en el ejercicio de su función sobre la base del respeto hacia uno mismo y hacia el otro, y la dignidad para asegurar su humanización, donde el servidor público policial entienda que la libertad, valor fundamental de la humanidad, debe ser utilizada responsablemente; así mismo, la libertad debe implicar una construcción para fortalecer valores y principios y generar a su vez compromisos que resuelvan problemas del ciudadano, con una actuación discrecional bajo la premisa del respeto.

En este contexto, se puede subrayar que la Policía Nacional acierta al adoptar un *Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo*. No obstante, este lineamiento de política que se vislumbra tomará impulso entre conflictos, crisis, desacuerdos, pero más sobre aceptaciones actitudinales que habrán de afectarnos en forma positiva, como organización humana y como individuos particulares que formamos parte importante de ella; la política institucional, precisamente, pretende dar luces acerca de las particularidades que en la Institución deben desarrollarse.

Un *Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo* finalmente se funda en el valor que representa la dignidad como bien supremo del ser humano policía. Y la dignidad se puede definir de muchas maneras, pero se traduce en la práctica con hechos concretos. Los escolásticos²⁵ afirmaban que la expresión genuina de dignidad es el uso responsable de la libertad. Cuando hay dignidad se asume que cada persona según su libre albedrío obra en libertad y responsablemente. Lo que se pretende es que cada policía asimile y actúe con dignidad en el cumplimiento de su función y asigne especial significado al uso de la libertad con responsabilidad.

Un *Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo* debe llegar al punto de encuentro del ser humano con otro, a partir del puente fundamental que genera una verdadera convivencia. Ese punto de encuentro, ese puente, esa expresión genuina de un ser humano hacia el entorno, hacia la naturaleza, hacia sus congéneres, y que prima entre todos los valores, es *el respeto*. El respeto permite generar la consideración por los demás y en ese sentido se demandaría que sea la característica que selle todas las actuaciones policiales.

Un *Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo* tiene potencial de liderazgo institucional. Busca resultados trascendentes y efectivos y debe cerrar la brecha entre el proyecto de vida profesional y el personal.

Finalmente y no por ello menos importante, un *Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo* debe rescatar y enmarcar como imperativo el lema que gobierna a nuestra Institución: Dios y Patria. Dios es el amor pleno y total, la perfección absoluta, y la Patria

²⁵ Ibid. págs 85-86.

es la tierra de nuestros antepasados, la tierra de nuestro presente y la tierra de nuestro futuro. El compromiso que nos asiste, ante Dios y ante la Patria, como líderes naturales, mujeres y hombres que tienen el valor inmenso de haber abrazado esta profesión y haber permanecido en ella, es estar habilitados, capacitados y potencializados para cambiar la historia de la Policía y para rectificar el rumbo de una nación atribulada durante años por la violencia y por la muerte.

El humanismo debe ser el eje gravitacional en la gestión de la Institución alrededor del cual se adecuará el servicio para alcanzar los más altos niveles de calidad. El ser humano en la Institución es la esencia y el mayor baluarte del servicio policial.

3

CAPÍTULO

ENFOQUE HUMANÍSTICO DEL SERVICIO DE POLICÍA

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en la Policía Nacional refleja la permanente innovación y cambio de la Institución, en el marco de una normatividad orientada a responder a las necesidades cada vez más complejas de la sociedad colombiana, adaptándose a un entorno caracterizado por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En este sentido, y con el propósito de generar doctrina orientada a unificar criterios y preceptos, el presente capítulo ofrece información sobre la política relacionada con el gerenciamiento del talento humano, “una gestión basada en el humanismo”, y la selección e incorporación en la Institución, que permitirán avanzar de manera propositiva en la consolidación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias.

Tal exigencia implica, que la Institución en primer orden establezca un liderazgo con enfoque humanístico en el servicio de policía, como parte del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, que permita unificar y operacionalizar la política del Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo con Responsabilidad, que asegure la gestión y el desarrollo humano integral para optimizar la calidad de vida del personal; en segundo lugar, articular los diferentes procesos de la administración del talento humano y potencializar las capacidades del personal, con el fin de traducirlas en desempeños exitosos que posicionen a la Policía Nacional en el contexto nacional e internacional como la Institución con mayores niveles de efectividad en materia de convivencia y seguridad ciudadana.

Este proceso de cambio que se genera en la Policía ubica al ser humano como el centro de la estrategia, permite identificar las competencias que deben tener sus integrantes para cumplir con las necesidades del servicio a la comunidad. Para alcanzar este propósito se requiere transformar los modelos mentales que impacten directamente en la cultura, en la calidad de vida y en el mejoramiento de su desempeño.

3.1 OBJETIVO GENERAL

Dinamizar las líneas de política del direccionamiento policial basado en el humanismo con responsabilidad, logrando su implementación, permanencia y resultados observables, que correlacionen la gestión del talento humano y la efectividad en el servicio.

3.1.1 Objetivos específicos

Establecer criterios para la alineación, planeación estratégica y articulación de los procesos del direccionamiento del talento humano, que permitan alcanzar la efectividad del servicio policial.

Asegurar la gestión del talento humano de forma unificada en sus diferentes niveles de despliegue.

Posicionar el enfoque humanístico del servicio de Policía como fundamento orientador para la gestión del talento humano en la Policía Nacional.

Definir lineamientos que fundamenten el proceso de selección e incorporación, a fin de elegir el mejor talento humano para la Policía Nacional, bajo criterios de calidad, cobertura, transparencia y efectividad, que contribuyan a la convivencia ciudadana.

3.2 GERENCIAMIENTO DEL TALENTO HUMANO: “UNA GESTIÓN BASADA EN EL HUMANISMO”

Busca el desarrollo laboral en total acoplamiento con el proyecto de vida personal y permiten la resignificación de la dignidad humana en distintos ámbitos de la profesión de policía, para servir a propósitos como son Dios y Patria.

Las grandes transformaciones en el ámbito del trabajo y de las organizaciones exigen nuevas prácticas de gestión orientadas a dar respuesta a las condiciones actuales y futuras. En esta nueva dinámica surge la competitividad como elemento clave que permite diferenciar las entidades, manifestada en la rapidez con la que aprenden, en su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño y de adaptarse a nuevas situaciones.

La puesta en acción de estos elementos se basa esencialmente en la calidad de los procesos vitales de la Institución y su integración con las personas, la comunicación, la toma de decisiones, la planificación, el estilo de dirección, la administración de la información y el entorno, entre otros.

De esta manera, la competitividad de las entidades depende en gran medida de la capacidad de administrar la información que poseen las personas, los procesos, los productos y la posibilidad de integrar y gerenciar los recursos en forma sistémica.

Este cambio generado en las organizaciones, que ubica a las personas como el centro de la estrategia, comprende a su vez un cambio en las competencias que deben tener los funcionarios para responder a las demandas del servicio exigidas por el entorno. Para poder funcionar de esta forma es necesario que las personas que tienen contacto con el cliente estén preparadas, dispuestas y autorizadas a tomar decisiones y asumir responsabilidades. Esta es una de las razones que tienen las empresas excelentes para que sus estructuras organizacionales tiendan a ser cada vez más planas²⁶.

Tal exigencia implica que el talento humano debe poseer cualidades diferenciadoras profesionales, que sean duraderas, flexibles y adaptables a los cambios en los sistemas de producción o servicio y al progreso tecnológico. Estas cualidades se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas que trascienden los límites de una actividad laboral específica. Se hace evidente así la necesidad de revalorización del aporte humano a la competitividad de la Institución.

Las organizaciones a nivel mundial, y específicamente en Colombia, vienen realizando dentro de estas un análisis de las necesidades que les permita ser altamente competitivas y productivas, con el fin de tomar decisiones para generar ventaja frente a las otras;

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto Gestión, del Talento Humano, 2002

para lo cual se hace necesario encaminar los esfuerzos hacia la administración o la gestión del talento humano, en donde este posea como factor principal las competencias laborales requeridas para lograr los más altos desempeños, que permitan alcanzar los resultados esperados, soporten una relación estrecha entre lo social y lo económico y conciben al personal como el agente fundamental por optimizar.

Desde una perspectiva estratégica, la gestión humana se define como “un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas; recibe estímulos del entorno tanto interno como externo que determinan su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, ejecutar procesos y generar productos”²⁷, por lo que todos los procesos deberán estar alineados con la misión y visión de la organización. De esta manera, la gestión humana se constituye en el principal medio de la Institución y de las demás áreas para cumplir sus propósitos, a través de los componentes de planeación, gestión y desarrollo del talento humano.

De igual forma, la Policía Nacional, de acuerdo con los propósitos contemplados en la visión y misión institucional, define al ser humano como *“persona que se desarrolla integralmente, en sus dimensiones intelectual, socioafectiva, física, laboral y espiritual, comprometido con la razón de la Institución”*²⁸.

El desarrollo de esta concepción de policía ideal exige una estrategia de gestión humana que permita el despliegue de acciones coherentes para *“Propiciar el desarrollo humano integral de las personas en sus dimensiones..., de manera que se cuente con seres humanos comprometidos, que contribuyan en la construcción de una cultura orientada a consolidar una Institución altamente competitiva”*²⁹.

Esta estrategia tiene dos componentes principales: *el Desarrollo Humano Integral, como fundamento para la motivación, y el enfoque por competencias laborales para la ejecución de los procesos; estos dos elementos estarán sustentados en un enfoque humanista, que permitirá el cumplimiento de la misión y alcance de la visión.*

La Policía Nacional reconoce que a partir de la declaración del ser como eje esencial de un proyecto institucional, todos los ámbitos del Sistema de Gestión Integral tendrán sentido, porque son los seres humanos los que realmente mantienen en marcha cualquier proyecto y lo hacen realidad, para lo cual este sistema se encuentra acompañado de un direccionamiento policial basado en el humanismo.

Un direccionamiento basado en el humanismo que rescate, proyecte y asegure la dignidad de los policías a partir del uso de la libertad y el respeto debe llevarnos a una Institución que asume un comportamiento más allá de lo cortés. El respeto es para los seres humanos la puerta de entrada fundamentalmente al amor: no se ama lo que no se respeta quien ama y respeta es un ser feliz.

²⁷ GALLEGO, Mery. Gestión Humana basada en Competencias, Aascort, 2001

²⁸ POLICÍA NACIONAL, documento maestro Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, 2006.

²⁹ Ibídem.

La pretensión es que el policía se enamore de los ciudadanos y de su Institución, que los asuma realmente como la causa y razón de su existencia profesional, pero también como la razón y causa de su proyecto de vida personal con la seguridad de que el amor a los ciudadanos le permitirá sentir la felicidad enorme del deber cumplido de servir a los demás.

Nada transforma, cambia conductas y humaniza más que el conocimiento, cuando este se incorpora en el ser humano; por eso tiene que ser parte de una política institucional que asegure el futuro de la Policía Nacional.

Un elemento significativo de la cultura institucional es la forma como se determinan los elementos requeridos para atender acertadamente los servidores públicos policiales. El desarrollo humano integral es una condición indispensable en la motivación, la cual depende de la satisfacción de las necesidades que están descritas en el tomo “Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia”, en su dimensión física, ética, deontológica y valores, socioafectiva, intelectual y laboral, a través de los diferentes mecanismos que la Policía debe propiciar.

El lineamiento de política Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo y el Enfoque Humanístico del Servicio de Policía se constituyen en el norte que debe guiar el desarrollo de las dimensiones del ser de manera integral; sin embargo, para que estas dimensiones se fortalezcan en el personal policial, la Institución debe en primera instancia propender al bienestar de este, lo que significa motivar y humanizar al talento humano, para propiciar su autorrealización y mejorar la prestación del servicio a la comunidad. Como afirma Claus Möller, consultor danés: “Ponga a los empleados en primer lugar y ellos pondrán a los consumidores en primer lugar”³⁰. Las organizaciones que invierten directamente en el empleado están invirtiendo indirectamente en el cliente.

En el ámbito del bienestar social, la Institución lo contextualiza como el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, para que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad, satisfacción y desarrollo humano integral. Desde esta perspectiva, un servicio de policía efectivo se mide, de un lado, por los resultados que, plasmados a través de estadísticas, muestran la operatividad de una unidad y, de otra parte, por el nivel de satisfacción de aquella persona que participa en mayor o menor medida en la consecución de las metas institucionales.

Es decir, el bienestar social interviene en el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida, garantiza que cada funcionario de la comunidad policial se integre al desarrollo organizacional y promueva la innovación y cooperación de cada uno en el tejido social que la Policía Nacional diseña en sus unidades y hacia la comunidad.

En el ámbito de la salud, la Policía orienta la calidad de vida de los miembros de la Institución y sus familias para satisfacer sus necesidades a través de la administración y prestación de servicios integrales, oportunos y efectivos; paralelamente es reconocida como una organización que administra, gestiona y garantiza servicios de salud con calidad.

³⁰ MÖLLER, Claus. Lección-2-RRHHII-INCENTIVOS, Buenos Aires, 2009.

De otro lado, **la gestión por competencias** está relacionada con los comportamientos que se ejecutan cuando una persona desarrolla en la práctica los conocimientos, aptitudes y aspectos de su personalidad. Este enfoque permite flexibilizar la Institución en cuanto logra concebir la administración de las personas como el eje en los procesos de cambio.

El enfoque por competencias agrega valor a los procesos de la administración de personal y permite de esta manera a las direcciones correspondientes contribuir efectivamente al logro de los propósitos institucionales.

En la gestión humana de la Policía Nacional intervienen distintos actores, que desde su perspectiva misional cumplen una función encaminada a brindar las condiciones favorables para el ejercicio de la labor policial. Esta responsabilidad recae directamente en cinco (5) direcciones: *Dirección de Talento Humano, Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Sanidad, Dirección de Bienestar Social y Dirección de Incorporación*; y desde el ámbito de una gestión por procesos *como dueño del proceso de primer nivel se encuentra la Dirección de Talento Humano*.

La Policía Nacional no es ajena a los diferentes planteamientos que la administración a nivel mundial ha desarrollado en materia de recursos humanos. La historia como fundamento del conocimiento permite identificar las causas por las cuales los estados, sociedades, organizaciones e individuos viven los efectos económicos, políticos y culturales en la sociedad.

Los conceptos de Estado y de organización son elementos básicos para comprender la dinámica social, en la cual se incorporan los individuos para la productividad en el desarrollo empresarial y sus efectos en la calidad de vida, así como en la manera de afectar el entorno, en la medida en que se constituyen en agentes reproductores de paradigmas, de lenguaje y de acciones políticas que afectan a otros.

Es evidente que los referentes de aprendizaje están marcados por las enseñanzas e imágenes aprendidas de nuestros antecesores. Sin embargo, la manera de adquirir el conocimiento, así como el ejercicio del poder, determinan los modelos de gestión de una sociedad, a través de sus organizaciones públicas, privadas y sociales³¹.

La gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna, para dirigir y potenciar el fortalecimiento de las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento.

Los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales, sino también cambios culturales y de comportamiento que transforman la función de las personas que participan en ellos. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la administración del talento humano, por lo que la labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo en equipo y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno³².

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría General de la Administración". McGraw-Hill. Bogotá, 1986.

³² CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill, 2002.

A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la *gestión estratégica*, es decir, cómo se integran las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social. La gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las instituciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.

El mundo empresarial hoy en día exige cada vez un mayor nivel de desarrollo de competencias para cumplir los objetivos de mantenerse y ser exitosos en el mercado; para ello es necesario estar a tono con las últimas tendencias a nivel de gestión humana dado que es este el recurso más importante con el que cuenta la empresa a la hora de enrutarse hacia el éxito.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error.

Para el caso específico, la gestión humana en la Policía Nacional, como en toda organización, tiene como uno de sus propósitos garantizar su supervivencia en un entorno cambiante, específicamente en los aspectos político, económico, social y jurídico, mediante su compromiso y respuesta oportuna a las variables y condiciones que afectan su identidad, solidez y confiabilidad.

Alcanzar este logro permite proyectar la Institución para futuros escenarios soportada en la *competitividad*, que facilita la posibilidad de compararse bajo parámetros comunes con las organizaciones reconocidas y exitosas tanto a nivel nacional como internacional, y en la *productividad*, que permite agregar el máximo valor a los productos y servicios que ofrece; es decir, que no basta con aumentar la cantidad de servicios y productos, *sino que es indispensable que estos satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad*.

En la última década la Policía Nacional ha aplicado diversas técnicas, herramientas, prácticas y metodologías, con el ánimo de hacer más efectiva la gestión; estas metodologías se han visto reflejadas con la adopción del Sistema de Gestión Integral, enfoque gerencial de la Institución que orienta su gestión hacia la satisfacción de la comunidad con el servicio policial y el desarrollo integral y armónico de su personal.

El Sistema de Gestión Integral da respuesta a esta exigencia a través del desarrollo sistémico de la organización policial; de esta forma se logra un mayor impacto, beneficio y satisfacción para la comunidad, para el talento humano de la Policía Nacional y en general para todos los actores que en ella intervienen.

El Sistema de Gestión Integral es el enfoque sistémico, dinámico, articulado y sinérgico de los tres grandes componentes: el *Direccionamiento Estratégico*, que da respuesta

a la finalidad; la *Gerencia de Procesos*, que precisa los servicios y productos que se deben ejecutar para cumplir con esa finalidad; y la *Gestión del Talento Humano*, que es el recurso más importante, la que hace posible el trabajo, permite cumplir con la misión constitucional y alcanzar la visión institucional.

Teniendo en cuenta los comportamientos que el talento humano muestra ante la comunidad y en atención a los lineamientos del Gobierno, los cambios que enfrentan la Institución y el país, se exige a la Policía Nacional concentrar esfuerzos encaminados a desarrollar estrategias para combatir la corrupción y alcanzar la transparencia e integridad institucional.

En desarrollo del componente de Gestión del Talento Humano, la Institución ha venido centrando su interés en la implementación de una estrategia que potencialice su capital humano en el cumplimiento de sus funciones constitucionales a través de una política que dinamice las distintas áreas de la gestión humana en la Policía Nacional.

Como materialización de ese esfuerzo, se formula el lineamiento de Política de Gestión Basada en el Humanismo, orientado a atraer, potenciar y mantener el talento humano que la Institución necesita para impulsar su gestión, alcanzar la visión y lograr el desarrollo integral de los hombres y mujeres que la conforman. Una política de lealtad y orgullo de sus integrantes, traducida en estabilidad laboral, espíritu de servicio y sentido cívico.

El contexto de la visión y misión encierra las condiciones que deben caracterizar a los integrantes de la Policía Nacional para dar respuesta a los requerimientos allí plasmados y consolidarla como una Institución confiable, competente y sólida. Este propósito demanda que los funcionarios desarrollen competencias que permitan asumir el reto de atender de manera efectiva las exigencias del ciudadano *que estén soportadas en el humanismo, la corresponsabilidad y el trabajo cercano con la comunidad*. Una vez realizado este análisis, que permite determinar la comprensión de la capacidad actual de la Institución frente al Estado deseado, se identifica la necesidad de detectar la problemática actual en materia de administración del talento humano en la Policía Nacional.

Los resultados de los análisis llevados a cabo en diferentes épocas de la actividad institucional reflejan una problemática en el enfoque de la administración de personal y muestran deficiencias principalmente en la ejecución de los diferentes procesos.

La identificación de esta brecha determinó la estrategia humana que se ha de implementar en el corto, mediano y largo plazo, mediante el lineamiento de política ***“Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo”, el cual conduce al desarrollo humano integral como base para la motivación, traducida en el mejoramiento de la calidad de vida laboral y en la articulación de un conjunto de procesos de administración del talento humano con el enfoque de competencias que permitan impulsar cambios en el mejoramiento del desempeño.***

En este contexto, donde el talento humano es el centro en la ejecución de la labor policial, y en desarrollo de la consolidación del Sistema de Gestión Integral, se define dentro del tercer elemento ***el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Compe-***

tencias, y en su etapa de construcción, el punto de partida se orientó hacia el análisis de la visión, misión y la comprensión de la capacidad institucional para el logro de los objetivos propuestos en ella.

Este modelo es una herramienta gerencial para la Policía Nacional, la cual se constituye en el eje articulador de los diferentes procesos que implican y dan sentido a la gestión del talento humano a través de sus componentes de *planeación, gestión y desarrollo*, orientados al mejoramiento de la calidad de vida y la efectividad del servicio policial.

Como el modelo se soporta en las competencias, estas se definen para la Policía Nacional como *“el Conjunto de conocimientos técnicos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad que le permiten al integrante de la Institución ejecutar de manera exitosa la labor policial”*³³.

Las competencias permiten observar la capacidad del Policía para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos conocimientos, habilidades, valores, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes, movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el uniformado.

En el enfoque por competencias, además de lo anterior, se debe tener presente que una competencia es un comportamiento observable, a través de unos elementos básicos como son *el saber, saber hacer y el ser*, por lo que la Policía Nacional definió dentro de las competencias los siguientes elementos:

Gráfica 1. Elementos de las competencias



³³ POLICÍA NACIONAL, Resolución No. 01751 del 22-03-06, “Competencias Genéricas para la Policía Nacional”.

Las competencias tienen un enfoque holístico e integrador, desarrolladas en las tres dimensiones, las cuales se evidencian de manera articulada en el desempeño; es allí donde radica el éxito de su concepción integral. Estos saberes corresponden a una cualidad diferenciadora de las personas exitosas que se enmarca en el querer hacer.

Así, el enfoque de competencias se puede considerar como la respuesta de la Dirección General de la Policía Nacional a la exigencia de la competitividad de las entidades del Estado a facilitar la orientación de las conductas y comportamientos tanto a la efectividad como a la eficiencia y eficacia.

El Modelo de Gestión Humana en la Policía Nacional ha establecido dos tipos de competencias:

- *Competencias Genéricas*: son los comportamientos comunes requeridos por la Institución para cumplir la Misión institucional, que la distingue de otras organizaciones, y definen las cualidades diferenciadoras como exitosas en la prestación del servicio policial, marcan la pauta para la identificación de las competencias específicas y orientan la toma de decisiones en el desarrollo de procesos de gestión del talento humano dentro de la Institución (selección e incorporación, formación, ubicación laboral, evaluación del desempeño, entre otros).
- *Competencias Específicas*: son los comportamientos laborales de índole técnico y práctico vinculados a un área laboral u ocupacional determinada. Se derivan de cada cargo o puesto de trabajo en razón de sus objetivos, funciones, responsabilidades y ámbito de acción; impactan directamente los cargos de la Institución. En este sentido, la competencia laboral implica la capacidad de aplicar una serie de habilidades para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones.

Las empresas son exitosas, fundamentalmente, por la competencia de sus trabajadores, y estos a su vez lo son, debido a la destreza gerencial de sus directivos, cuya misión es desarrollar y describir una visión común de cómo deben ser las cosas, establecer una estrategia para alcanzarla, crear el ambiente de trabajo correcto para lograrla, actuar y tomar decisiones con un alto nivel ético, asegurándose de que la gente preparada está en los lugares adecuados y que está comprometida en los procesos de mejoramiento continuo, a través de los cuales puede responder satisfactoriamente a las nuevas exigencias de sus ciudadanos.

Los dos tipos de competencia (genéricas y específicas) se conjugan para constituir el desarrollo integral del individuo. Mientras las competencias genéricas pueden reforzarse con el concurso de programas de capacitación, las específicas se consolidan mediante la ejecución de las labores diarias y la formación académica.

Gráfica 2. Tipos de competencias



La Institución, en el desarrollo del Modelo de Gestión Humana, trabajó en la integración de lo laboral, lo personal y lo pedagógico, en donde la formación y el desarrollo de la Gestión del Talento Humano fundamentado en competencias fortalece a los miembros de la comunidad policial y su capacidad laboral en línea con su proyecto de vida personal, con el propósito de dinamizar a los hombres y mujeres que integran la Institución y convertir sus debilidades en fortalezas e identificar cuáles de las competencias y comportamientos ameritan mayor nivel de desarrollo.

Las competencias genéricas que se enuncian tienen su significado y sus comportamientos asociados; estos se convierten en las conductas comunes requeridas por la Institución para el desarrollo de las siguientes actividades:

Orientación del servicio a la comunidad: demuestra disposición y compromiso permanente para atender en forma efectiva las necesidades, expectativas y requerimientos de la comunidad.

Comportamientos asociados

- Determina las características propias de la comunidad a la que presta su servicio.
- Recolecta y analiza la información sobre la problemática de la comunidad.
- Aplica estrategias de mejoramiento y mecanismos de evaluación a las acciones que emprende.
- Ejecuta estrategias de comunicación, que aseguran una adecuada relación y participación de la comunidad en los programas y acciones que desarrolla la Institución.

Efectividad en el servicio: capacidad para cumplir las metas asignadas en la labor.

Comportamientos asociados

- Aplica permanentemente la normatividad vigente en la ejecución de los procedimientos.
- Cumple de manera efectiva las tareas encomendadas.
- Cuida y utiliza de manera eficiente los recursos de la Institución.
- Informa el progreso de sus resultados en el trabajo y lleva a cabo acciones correctivas en forma oportuna.
- Cumple estrictamente con la disciplina policial.

Liderazgo: capacidad de orientar y dirigir acertadamente equipos de trabajo y grupos sociales para lograr objetivos comunes.

Comportamientos asociados

- Establece objetivos claros y ambiciosos para diseñar y aplicar estrategias novedosas.
- Planifica las tareas y delega responsabilidades teniendo en cuenta las competencias de las personas.
- Obtiene la colaboración de los integrantes del equipo de trabajo y el mejoramiento de su desempeño.
- Motiva e incentiva el desempeño de su equipo de trabajo y reconoce sus resultados.
- Ejerce el mando y la dirección de manera efectiva; logra que las órdenes sean cumplidas y controla su ejecución.

Trabajo en equipo: capacidad de trabajar colectivamente en el logro de los objetivos institucionales.

Comportamientos asociados

- Identifica los objetivos del equipo y orienta las acciones hacia el logro de ellos.
- Participa en la toma de decisiones del equipo y proporciona información pertinente y oportuna.
- Escucha atenta y activamente a las personas en las diferentes alternativas y propuestas, aun cuando no esté de acuerdo.
- Comparte plenamente las responsabilidades del equipo.

Resolución de conflictos: capacidad para prevenir e intervenir en situaciones que comprenden posiciones o intereses diferentes y plantea alternativas de soluciones.

Comportamientos asociados

- Identifica los factores culturales del entorno y propone alternativas acertadas de solución a los conflictos.
- Utiliza todos los medios y recursos posibles para resolver el conflicto.
- Persuade y convence a las partes que forman parte del conflicto.
- Muestra habilidad para conciliar las discrepancias entre las personas.

Aprendizaje continuo: capacidad para adquirir y asimilar constantemente conocimientos y habilidades que optimizan el desempeño laboral.

Comportamientos asociados

- Busca y aplica información pertinente para optimizar su desempeño laboral.
- Aprende de la experiencia propia y ajena y no repite los mismos errores.
- Se prepara y se mantiene actualizado en los temas que requiere para el servicio policial.
- Desarrolla las competencias que requiere para su trabajo y mejora los comportamientos que presentan debilidad.

Adaptabilidad: capacidad para asimilar y responder adecuadamente a situaciones de cambio.

Comportamientos asociados

- Se comporta apropiadamente en las diferentes situaciones o ambientes en que debe prestar el servicio policial.
- Controla sus emociones cuando se halla bajo presión por situaciones de incertidumbre, inesperadas, difíciles o de riesgo.
- Distingue los aspectos esenciales de los secundarios cuando se deben tomar decisiones en cualquier situación.
- Cambia fácilmente sus rutinas de trabajo cuando aspectos importantes del servicio lo requieren.

Relaciones interpersonales: capacidad de establecer fácilmente interacciones con diferentes personas o grupos en distintas situaciones.

Comportamientos asociados

- Establece relaciones cordiales y productivas con su equipo de trabajo y con la comunidad.
- Respeta la diversidad entre las personas, grupos y culturas.
- Comunica de manera clara, sencilla y oportuna sus ideas en diversas situaciones.
- Cumple con las normas de cortesía policial.
- Se presenta en forma decorosa, pulcra y porta adecuadamente el uniforme policial.

Condición Física: capacidad para generar y mantener hábitos de cuidado físico que le permitan responder a las exigencias del servicio.

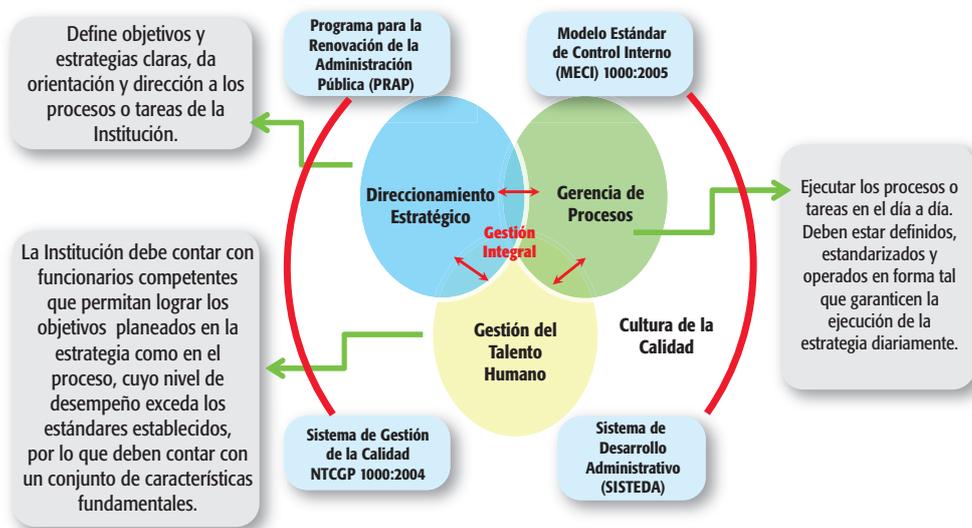
Comportamientos asociados

- Mantiene la relación talla/peso (determinada por los índices de masa corporal).
- Muestra resistencia física para desarrollar trabajos que requieren gran esfuerzo físico, concentración o largas jornadas de trabajo.
- Realiza ejercicios y actividades para mantener el nivel de calidad física exigido.

En este contexto en el Modelo de Gestión Humana los diferentes procesos de la gestión del talento humano están contenidos en sus tres componentes: planeación, gestión y desarrollo del talento humano, como se ilustra en la siguiente gráfica:

Gráfica 3. Componentes y procesos del Modelo de Gestión Humana

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL - GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



- *La Planeación del Talento Humano* tiene por objetivo definir, proyectar y optimizar a corto, mediano y largo plazo los procesos de la administración del talento humano, orientados al logro de los objetivos institucionales, familiares y personales.
- *La Gestión del Talento Humano* tiene como objetivo realizar acciones conducentes al logro de un propósito u objetivo institucional. Implica el desarrollo, seguimiento, medición del desempeño y mantenimiento de las condiciones laborales del talento humano, orientados al mejoramiento de la calidad de vida y a la obtención de resultados.
- *El Desarrollo del Talento Humano* tiene como propósito determinar el conjunto de estrategias y experiencias de aprendizaje institucional que aplicadas potencian el talento humano para responder al entorno cambiante, favorecer las competencias, los niveles de efectividad, el desempeño laboral y el crecimiento personal.

Las opiniones vertidas alrededor del Sistema de Gestión Integral llevan a plantear la necesidad de establecer un sistema de indicadores de gestión y desempeño que auspicie la formulación de planes y la objetiva evaluación de las ejecutorias institucionales particulares a las áreas funcionales, al logro de los objetivos estratégicos, a los procesos y, en última instancia, a las actividades previstas para desarrollar cada proceso.

La determinación de indicadores contribuye a dimensionar lo relativo a los objetivos estratégicos como de los procesos, permite ubicar en términos cuantitativos las metas trazadas en cada nivel de la estructura, facilita el análisis del desempeño institucional y representa la fase culminante de la documentación de los procesos y las actividades, toda vez que, según lo estipulan las pautas del aseguramiento de la calidad, cada actividad debe ser asunto de planificación y análisis con el apoyo de indicadores de gestión y resultados.

El sistema de indicadores localiza la gestión del talento humano como factor competitivo, promueve la cultura de la medición y fomenta la intervención proactiva como plataforma del mejoramiento continuo del servicio policial. Para esto, el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias cuenta con indicadores de gestión que permiten alcanzar los anteriores propósitos.

Por tal razón, cada proceso dispone de indicadores que permiten realizar mediciones que aseguran el cumplimiento de resultados y determina los niveles de impacto de cada uno de los procesos, con el fin de optimizar la satisfacción de la comunidad.

La característica principal del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional radica en la articulación de los tres componentes: *Direccionamiento Estratégico*, *Gerencia de Procesos* y *Gestión del Talento Humano*, interacción que hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos, ejecutado por un talento humano competente, fundamentado en una ética policial.

La integración sistémica se fundamenta en la alineación del Modelo de Gestión Humana con el Sistema de Gestión Integral, a través de la sinergia, en primera instancia con

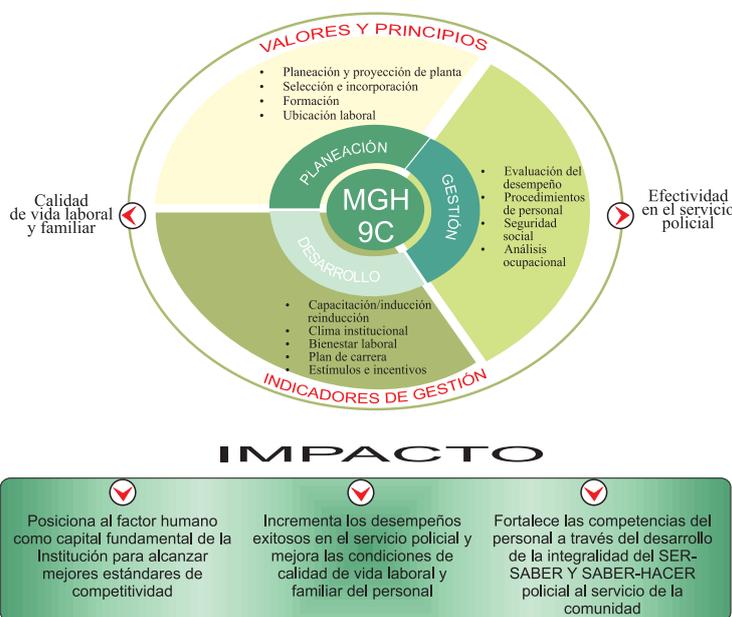
el direccionamiento estratégico, considerado como el futuro o proyecto de vida de la Institución. Este elemento se concreta con el Plan Estratégico Institucional, que precisa los compromisos y retos asumidos por la Policía Nacional con los clientes y partes interesadas. Dentro de este se definen objetivos y estrategias claras, y da orientación y dirección a los procesos o tareas de la Institución.

Para que los objetivos y estrategias sean efectivos es indispensable que no solo respondan a las necesidades de sus clientes, sino que también deben estar internamente alineados y tener coherencia con todo el sistema. Así mismo, el Plan Estratégico Institucional debe estar habilitado por una estructura que facilite la distribución de la autoridad y la responsabilidad, que permita la ejecución y alcance de los objetivos, estrategias y el trabajo por procesos.

En este orden de ideas, con la gerencia de procesos se ejecutan las tareas en el día a día, las cuales están definidas, estandarizadas y operadas en forma tal, que garanticen la ejecución de la estrategia diariamente. La gestión de la rutina debe estar ubicada principalmente en la administración y el mejoramiento continuo de los procesos a partir de estándares de control y verificación.

Y como soporte principal para que la planeación estratégica y del día a día de la Institución alcance su efectividad, está el componente de la Gestión del Talento Humano: el talento humano da sentido y fuerza al sistema, incluye un conjunto de características fundamentales que requieren tener las personas; por consiguiente, la Institución debe contar con funcionarios competentes que permitan lograr los objetivos planeados tanto de la estrategia como del proceso cuyo nivel de desempeño exceda los estándares establecidos.

Gráfica 4. Sistema de Gestión Integral



Dentro del direccionamiento estratégico, el Director General ha definido las políticas institucionales, entre las cuales se destacan “una gestión humana y calidad de vida óptima” y “cultura de la legalidad, compromiso institucional e individual”, al igual que unos lineamientos de política concebidos como los criterios generales que orientan el cumplimiento de las políticas institucionales y de operación.

En este contexto, se tiene el lineamiento de política: “Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo”, enfoque que ubica en primer lugar al ser humano. Este es un trabajo y una responsabilidad directa de todos los autores y administradores de la gestión del talento humano, lo que significa entre otras premisas:

- Un direccionamiento basado en el humanismo propenderá a establecer mejores condiciones de vida laboral, profesional y personal. Se tendría que afirmar que lo más importante, por encima de esas condiciones laborales o de vida, es que cada ser humano, cada mujer, cada hombre al servicio del país desde la Policía, sienta que se realiza y que es feliz a través de este trabajo y muchas veces para conseguirlo no hay necesidad de desarrollar normas estatutarias.

La felicidad no se impone por decreto; la realización personal no se logra con derechos de petición, se logra reconociendo en cada ser humano su importancia. Como responsables de la gestión del talento humano se deben emprender acciones necesarias para que ese servidor sea entendido en su dignidad plena, para alcanzar la felicidad.

La Dirección General, para hacer coherente el discurso con la acción, debe ubicar el talento humano como el centro de la estrategia, la razón que mueve a la Institución; por tal razón ha determinado desde el primer nivel, en el Direccionamiento Estratégico y específicamente en el planeamiento estratégico institucional contemplado en el Mapa Estratégico Institucional, objetivos transversales para cumplimiento de todas las unidades policiales que permitan consolidar unificadamente una gestión del talento humano en la Institución.

Para reforzar y hacer más efectivo este planteamiento, en la gerencia de procesos, segundo elemento del Sistema de Gestión Integral, en el Mapa de Procesos de primer nivel se ubica el proceso de *Direccionamiento del Talento Humano* como un proceso gerencial que tiene la especificidad de estar vinculado al ámbito de las responsabilidades de la dirección; se refieren fundamentalmente a los procesos de planeación, establecimiento de políticas, estrategias, objetivos y provisión de comunicación, *que les permite generar valor para los diferentes grupos de interés como la comunidad, el Estado y sus integrantes.*

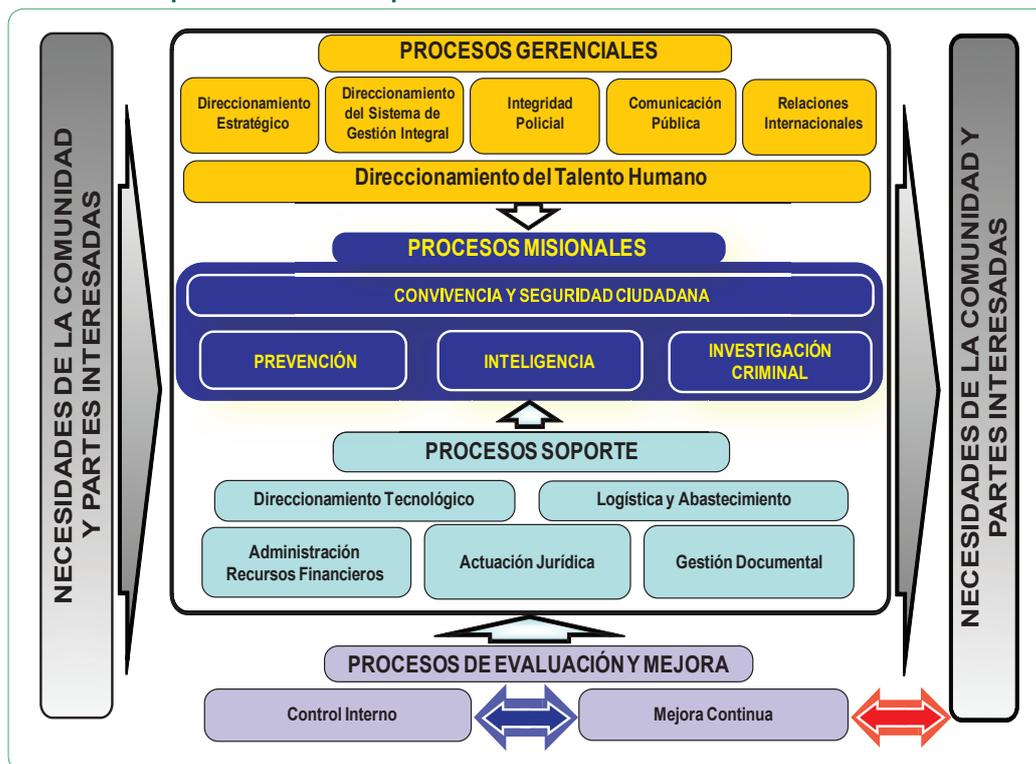
El Mapa de Procesos es la herramienta conceptual que facilita precisar la misión e identificar los procesos, productos y servicios que ofrecen las direcciones y oficinas asesoras, de tal manera que se pueda observar con claridad su aporte a la misión institucional. *El modelo de mapa permite visualizar de manera sencilla los procesos articulados que ejecuta la Policía Nacional para el logro de su misión.*

Este mapa agrupa el conjunto de procesos gerenciales, misionales, de soporte, evaluación y mejora; a través del cual se muestra la complejidad que existe para agrupar las actividades que ejecutan las diferentes dependencias.

La ubicación del proceso Direccionamiento del Talento Humano en gerencia significa que las cinco (5) direcciones responsables de la administración del talento humano asumirán un rol proactivo mas no reactivo; proyectarán y gestionarán políticas, estrategias y acciones que lleven a una verdadera gestión. Por consiguiente, el trabajo de la Dirección de Talento Humano, Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Bienestar Social, Dirección de Sanidad y Dirección de Incorporación debe ser articulado, concertado y alineado con las disposiciones del mando, para que los esfuerzos de cada uno sea de un verdadero trabajo en equipo, que en efecto impacte y beneficie al personal. Además, por ser procesos de primer nivel, determinan las directrices para el desempeño institucional de los procesos según la formulación estratégica y les dan acción a los procesos de segundo nivel.

Desde este marco de acción en el gerenciamiento del talento humano, todas las unidades de Policía en sus diferentes niveles son directamente responsables de su administración, bajo los lineamientos de política, de procesos y procedimientos que las direcciones comprometidas pronuncien.

Gráfica 5. Mapa de Procesos de primer nivel



En la práctica esta alineación se ve reflejada en el trabajo articulado desde el direccionamiento con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional, con los objetivos de los procesos que permiten el desarrollo de la estrategia diariamente y con quien ejecuta y hace realidad lo planeado.

En la estructura del mapa estratégico de la Dirección de Talento Humano, Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Bienestar Social, Dirección de Sanidad y Dirección de Incorporación, se describen básicamente los objetivos que son transversales para cumplimiento de toda la Policía Nacional.

En este sentido, la gestión del talento humano se estructura para responder a las necesidades reales de la Institución en materia de planeación, desempeño y mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios públicos policiales.

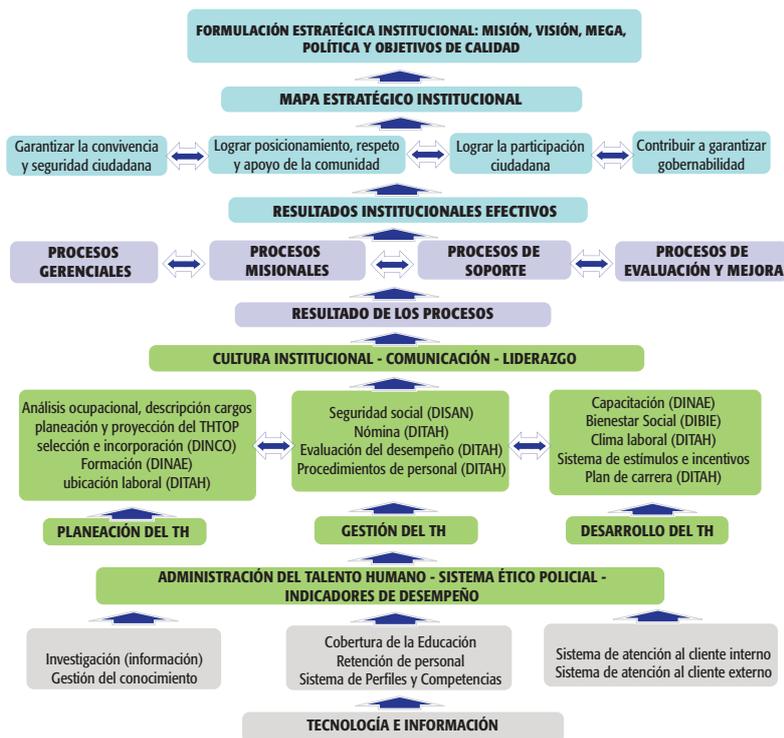
Cuando se define el planeamiento estratégico de la Policía Nacional, es imperativo garantizar el alineamiento de los elementos del Sistema de Gestión Integral para asegurar su exitosa implementación y consolidación. En este ámbito, la estrategia materializa su capacidad de crear valor para la comunidad.

Desde la perspectiva de una planeación estratégica del talento humano se debe comprender el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, como su definición lo indica, como una herramienta gerencial que articula los procesos de la administración del talento humano a través de los componentes de planeación, gestión y desarrollo, orientados a alcanzar desempeños exitosos y el mejoramiento de la calidad de vida del personal.

En este modelo se soportan todos los procesos desde el ingreso hasta el retiro; allí radica su importancia y magnitud, lo cual permite trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos de los procesos. De igual forma, su articulación debe asegurar que el talento humano, al aumentar sus capacidades, eleve sus aptitudes y reconozca su desempeño, sintiéndose realizado con su trabajo para entregar lo mejor de sí y cumplir de esta forma con el objetivo institucional de brindar el mejor y más efectivo servicio a la sociedad.

Para concebir de forma clara la planeación estratégica del talento humano se hace necesario realizar la siguiente descripción de la Gráfica 6, inspirada por la organización, establecida en el Mapa Estratégico Institucional y contextualizada en los conceptos de Rodolfo González.

Gráfica 6. Representación gráfica de la Planeación Estratégica del Talento Humano



La descripción de la gráfica anterior se debe iniciar desde el marco de la formulación y alineación de los tres elementos del Sistema de Gestión Integral y a través del mapa estratégico, en donde se definen los objetivos por alcanzar por parte de los procesos gerenciales, misionales, de soporte y de evaluación. Se obtendrán los resultados planeados por estos, dándoles el valor y el nivel de corresponsabilidad que tiene el talento humano en la efectividad de cada proceso, en razón a que el personal es un recurso transversal que abarca toda la Institución.

Para conseguir este objetivo en el día a día se requiere tanto una cultura institucional como una excelente comunicación y liderazgo que permitan alcanzar la efectividad en la administración del talento humano, en el liderazgo y en cumplimiento del Sistema Ético, reflejados en la observancia eficaz de los procesos documentados en cada uno de los componentes del Modelo de Gestión Humana.

Estos procedimientos de los componentes del modelo planeación, gestión y desarrollo serán fortalecidos y mejorados con unas pertinentes investigaciones; una adecuada gestión del conocimiento; una mayor cobertura de la educación, capacitación, inducción y reintegración; el desarrollo de estrategias que permitan que los hombres y mujeres de la Institución cuenten con los perfiles y competencias requeridas para el servicio; con la adecuada atención al personal (clientes internos), la aplicación de planes, programas o proyectos de bienestar social, seguridad social, además, de planes de carrera que contribuyan alcanzar una calidad de vida óptima que conlleven a un desempeño exitoso del personal; todo esto tendrá como base o sustento fundamental la tecnología y la información. De esta forma, el mando institucional tomará decisiones acertadas, oportunas y objetivas frente al talento humano.

El planeamiento estratégico institucional se justifica solamente si se logran cambios trascendentales en las áreas claves de desempeño; esto se podrá realizar si se efectúa la medición y avance en los logros (indicadores de control) y la implementación de las estrategias (indicadores de gestión), que desarrolladas en forma amplia mantienen vivo el Sistema de Gestión Integral al facilitar la comunicación, análisis y decisiones característicos de una gestión integral.

Los resultados alcanzados serán objeto de reconocimiento, estímulos, promoción y desarrollo, para buscar premiar los logros del trabajo en equipo, así como los desempeños exitosos individuales, a través del sistema de estímulos e incentivos.

El Estado dentro de sus políticas de modernización y renovación de la Administración Pública, viene exigiendo a las entidades cambios estructurales a nivel gerencial y administrativo que aseguren mayores niveles de competitividad en el cumplimiento de sus funciones a la luz de los objetivos misionales y las exigencias en materia de talento humano.

Cada uno de los procesos de la gestión del talento humano debe estar articulado, agregar valor al resultado final y convertirse en insumo para el proceso siguiente; es así como la proyección y planeación de planta con la tabla de organización policial (TOP) y la descripción de los cargos con sus perfiles y competencias, acompañada del análisis ocupacional y el manual de funciones, serán insumos vitales para el proceso de incorporación, el cual identifica el umbral mínimo en el aspirante a ingresar a la Institución, que servirá de entrada al proceso de formación en el subteniente o el patrullero, orientado a desarrollar y fortalecer las competencias necesarias, que a su vez será utilizado en su ubicación laboral, la cual facilitará que el personal se desempeñe de manera exitosa en los cargos asignados.

Esta articulación de los procesos en la Policía Nacional es posible al incorporar el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, que permitirá mejorar la productividad, la competitividad y el mantenimiento de un clima laboral adecuado que genere relaciones armónicas y de confianza entre sus integrantes.

La formación basada en competencias adquiere su importancia en el desarrollo social, laboral y cultural, fundamentado en el pensamiento contemporáneo de la pedagogía y en la concepción que sustenta el capital humano en la era de la gestión del conocimiento, aspecto básico en la prestación de un servicio de calidad a la comunidad.

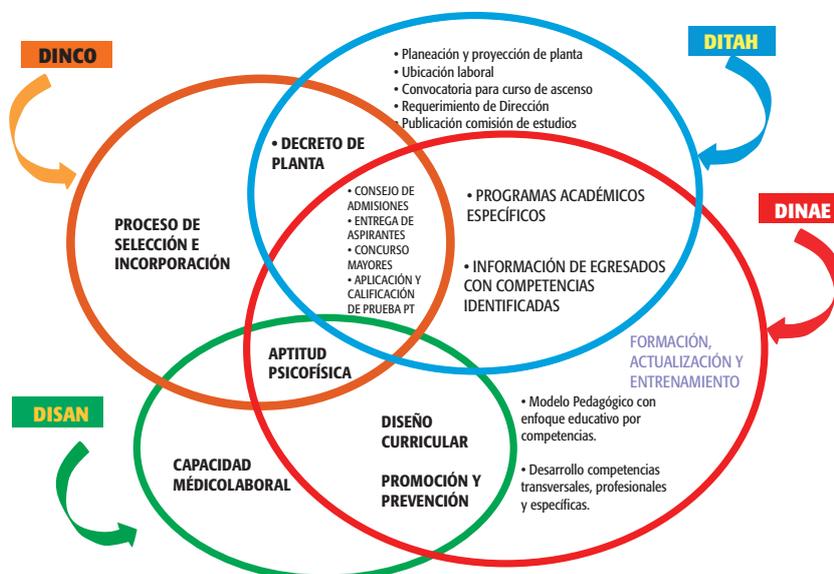
El enfoque basado en competencias potencia las habilidades de mujeres y hombres policías para enfrentar, administrar y asimilar el cambio, en lugar de ser destruido o arrasado por él, lo que exige replantear acciones y crear estrategias que permitan el desarrollo y mejoramiento de las personas, para ejecutar los procesos de acuerdo con las competencias que poseen, las expectativas de la comunidad y las necesidades de la sociedad.

La Dirección de Talento Humano como dueña del proceso de primer nivel viene realizando esfuerzos para que dicho propósito se consolide a través de la ejecución de estrategias que permitan la armonización y articulación de la gestión del talento humano, en primera instancia, con la Dirección de Sanidad, la Dirección Nacional de Escuelas, la Dirección de Bienestar y la Dirección de Incorporación y en segunda, con todas las unidades de la Policía Nacional, para que realicen de la misma forma lo establecido por el primer nivel.

Este mecanismo de acción promueve imperiosamente la unificación de la administración dentro de la Institución, en donde se suscite el desarrollo de los procesos y procedimientos de forma interrelacionada, para lo cual se requiere el establecimiento del trabajo armónico y articulado de las unidades dueñas y responsables de los procesos vistos desde el ámbito de los componentes del Modelo de Gestión Humana.

A continuación se describe cómo se ve la armonía de estos procesos:

Gráfica 7. Articulación procesos del componente planeación del talento humano



• *Planeación y proyección de planta*

La proyección de la planta para la Policía Nacional es la planeación del crecimiento de personal en la Institución, en la que participan la Dirección de Talento Humano, la Dirección Nacional Escuelas, la Dirección de Incorporación y la Oficina de Planeación. Se presentan diversos escenarios posibles de crecimiento en donde se tienen en cuenta variables como retiros, necesidades de incorporación, ascensos, entre otras; una vez se aprueba, se genera un documento denominado decreto de planta; se da curso al Ministerio de Defensa Nacional para aprobación y firma posteriormente del Ministerio de Hacienda. Este documento es el punto de articulación con el proceso de Selección e Incorporación, cuya misionalidad la tiene la Dirección de Incorporación.

• *Selección e Incorporación*

Establece los requisitos para los aspirantes a ingresar a la Institución en cada convocatoria, de tal manera que se elija el mejor talento humano de acuerdo con las necesidades de planta de personal. Igualmente, determina los requisitos para los funcionarios de la Policía Nacional que aspiran a vincularse a las especialidades del servicio policial.

El diseño y mejoramiento permanente de sistemas de evaluación por competencias para el proceso de selección e incorporación debe mantener altos estándares de calidad, especialmente en cuanto a las herramientas utilizadas para la valoración, calificación y entrega de aspirantes a las escuelas de Policía.

En el marco del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, la herramienta que permite alinear los procesos de incorporación, formación y ubicación laboral es la prueba denominada Inventario de Preferencias Asociadas a las Competencias (IPAC), la cual busca identificar las preferencias, intereses y motivaciones del aspirante, del estudiante y del funcionario de policía, con el ánimo de incrementar y fortalecer los niveles de productividad en el servicio.

- *Formación*

A partir del Modelo de Gestión Humana se estructuró el Modelo Educativo Basado en Competencias, en el cual se dimensionan aspectos curriculares y didácticos que orientan el proceso de formación profesional del policía. El currículo corresponde a los fundamentos que direccionan los procesos académicos, como la flexibilidad y la organización de los campos y áreas que conforman los planes de estudio de los programas académicos.

Los planes de estudio deben estar orientados a desarrollar los niveles de competencias requeridos para el desempeño diferenciador tanto para los cargos como para los resultados de tipo académico exigidos por las escuelas de Policía. Esto implica una transformación en las estrategias didácticas centradas en el estudiante, como proceso de interacción y diálogo en la construcción del conocimiento y el desarrollo de habilidades, actitudes y rasgos de personalidad.

La implementación de este modelo educativo impacta la calidad académica por cuanto exige la apropiación de nuevas tendencias formativas centradas en el pensamiento crítico y autónomo, a través de la creación de estrategias pedagógicas innovadoras. El énfasis de la formación basada en competencias exige coherencia entre las competencias profesionales (educativas) y las competencias genéricas (laborales), las cuales tienen impacto en el desempeño del servicio policial y en el logro de resultados exitosos.

- *Ubicación laboral*

Interrelaciona, articula y retroalimenta constantemente los procedimientos más impactantes en el campo de la administración de talento humano: traslados, destinaciones, comisiones, vacaciones, suspensiones, reubicación laboral, excusas del servicio, licencias y encargos.

En su definición, la ubicación laboral es el conjunto de procedimientos, actividades y tareas que permiten al mando institucional, a través de actos administrativos, armonizar el dispositivo policial para atender las necesidades del servicio en términos de convivencia y seguridad ciudadana en todo el territorio nacional, propendiendo al equilibrio del pie de fuerza y el bienestar del talento humano bajo los principios de economía, publicidad, justicia, transparencia, equidad, igualdad y oportunidad.

La ubicación laboral en su aplicación abarca todos los procesos de la administración del recurso humano, como la optimización del protocolo de admisiones, que permite detectar el umbral mínimo de competencia que debe poseer una persona para ingresar a la Institución. Igualmente, al articular las competencias genéricas con los procesos de formación, capacitación y especialización, se hace necesario la puesta en ejecución del Modelo Pedagógico Fundamentado en Competencias, con el propósito de dar respuesta a las exigencias de orden laboral, de productividad y de calidad en el ejercicio policial, para que el potencial humano que ingrese a la Institución y que va a ser formado en competencias tenga una ubicación laboral adecuada que le permita desarrollar sus labores exitosamente, teniendo en cuenta los perfiles del cargo y las competencias que posee, para asegurar desempeños exitosos.

Por su parte, el perfil por competencias refleja la conducta que se necesita para el éxito del funcionario en cada cargo y por ende de cada unidad. Facilita el sustento de los procesos de gestión del talento humano, puesto que permite la participación de gran parte de la Institución en su elaboración, de forma tal que todas las unidades policiales estén identificadas con un análisis ocupacional estandarizado sobre el cual se puedan tomar decisiones a nivel de ubicaciones laborales efectivas.

La formación de los planes de estudio debe estar orientada a desarrollar o fortalecer los niveles de competencia requeridos para el desempeño, diferenciado tanto para los cargos como para los resultados de tipo académico exigidos por las escuelas de Policía.

El componente Gestión del Talento Humano comprende los siguientes procesos:

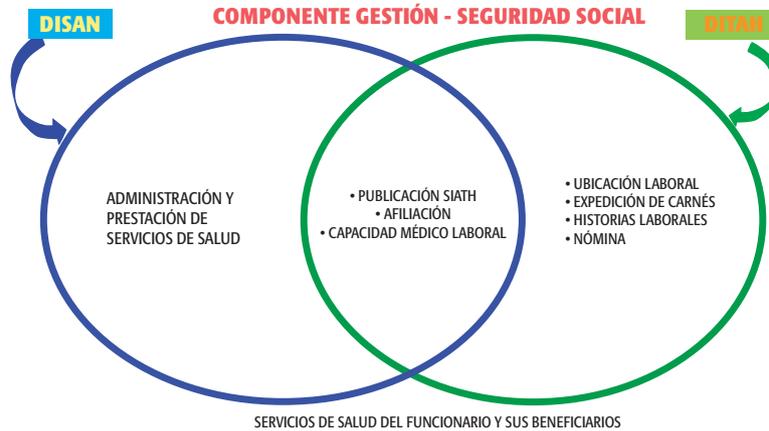
- *Análisis ocupacional*: los procesos de administración del talento humano exigen una comunicación clara, oportuna, precisa y permanente con todas las áreas de la Institución, puesto que de ello depende poder suministrar un factor humano competente y preparado para afrontar las necesidades actuales del servicio policial. El perfil por competencias refleja la conducta que se necesita para el futuro éxito de cada cargo y por ende de cada Dirección y facilita el sustento de los procesos de gestión del talento humano, por cuanto que genera la participación de todas las unidades de la Institución en su elaboración, de forma tal que todos los funcionarios policiales estén identificados con un análisis ocupacional estandarizado sobre el cual se puedan tomar decisiones sobre ubicaciones laborales efectivas.

Al definir los perfiles de cargo por el modelo de competencias, este se convierte en una herramienta sustentada sobre datos y hechos, debidamente documentados, que se constituyen en el soporte para la exigencia de conductas observables y de fácil medición.

- *Evaluación de desempeño*: es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos y desempeños profesionales y personales relacionados con el trabajo del funcionario. Se apoya en el análisis ocupacional y busca determinar cómo se puede medir el desempeño frente a los resultados alcanzados en la concertación de metas, al igual que a la observancia y medición de los comportamientos asociados para cada una de las competencias.

- *Seguridad social:* con fundamento en los lineamientos de la política institucional y basados en el fortalecimiento de las metas en relación con la prestación de servicios en salud, el Subsistema de Salud de la Policía Nacional presta un servicio integral en salud inherente a la organización, en las áreas de promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación del personal activo, retirado, pensionado y de sus beneficiarios.

Gráfica 8. Articulación proceso de Seguridad Social



Uno de los componentes básicos de la salud policial hace referencia al Modelo de Salud, dirigido a la comunidad de afiliados, para ofrecer panoramas saludables en cumplimiento fiel de su postulado humanista y del principio estratégico según el cual las acciones solo pueden ser exitosas si parten de escuchar las necesidades de los policiales.

En el componente de desarrollo del talento humano se tienen los procesos:

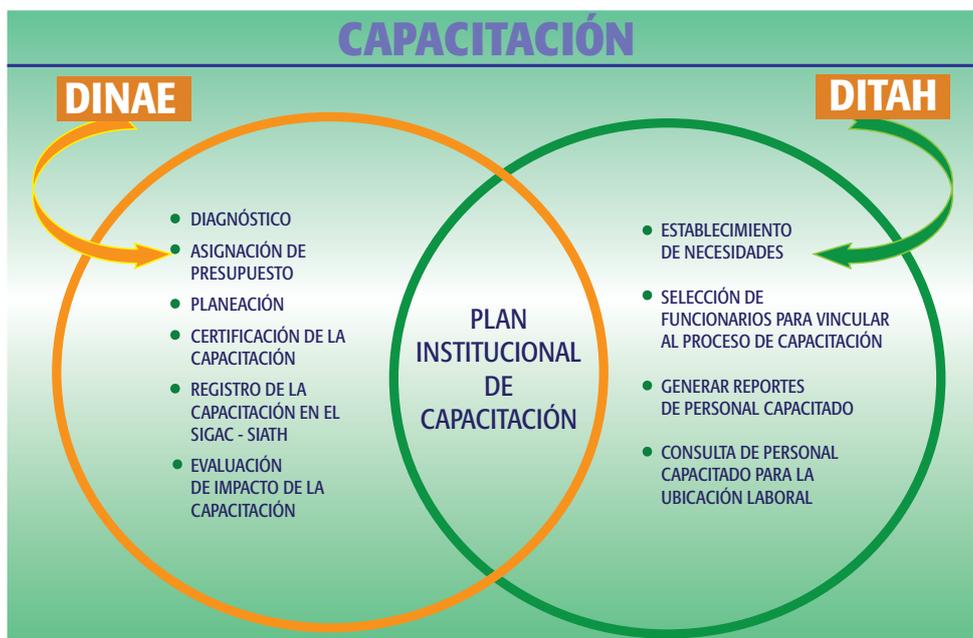
Gráfica 9. Procesos del Componente de Desarrollo del Talento Humano



Capacitación: está relacionada con un diagnóstico de necesidades que busca agregar valor a la Institución, a las personas y a la comunidad, así como expandir su potencial para complementar e incentivar los programas con calidad, los cuales apuntan al desarrollo profesional de sus integrantes. Para cumplir con este objetivo, la Policía Nacional ha diseñado e implementado el “Plan Institucional de Capacitación”, con el cual se pretende cualificar el ejercicio profesional de uniformados y no uniformados, para desempeñar los diferentes cargos y funciones.

El Plan Anual de Capacitación debe estar alineado con los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño, de manera que la información logre impactar los niveles de capacitación de índole misional, de rol y de cargo específico de cada uno de los funcionarios, fortalecer, así las competencias y las necesidades de los cargos para conducir desempeños exitosos.

Gráfica 10. Capacitación



- *Programa de inducción y reinducción:* teniendo como base la identificación de las competencias genéricas, se cuenta con un foco claro hacia los puntos específicos para trabajar en los programas de inducción y reinducción. Otorgar al uniformado y no uniformado un sitio en el esquema general de la Institución, contextualizarlo en su rol, funciones y responsabilidades, al igual que en los resultados esperados en el cargo, de modo que se garantice que el funcionario comprenda el aporte de su gestión y el cumplimiento de las metas definidas en los planes de acción para el área o grupo en particular.

Gráfica 11. Inducción y Reinducción



- *Sistema de Estímulos e Incentivos.* Los mecanismos de estímulos e incentivos se deben vincular al logro de niveles de competencia y ser claros para el servidor público y la Institución.

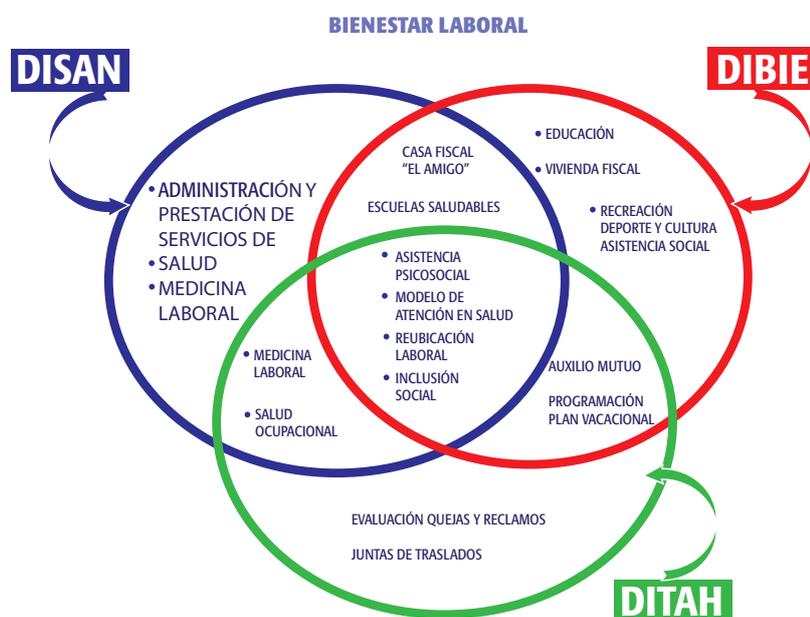
Gráfica 12. Estímulos e Incentivos



- *Bienestar Laboral:* atiende necesidades básicas de recreación, educación, vivienda y estabilidad emocional de los integrantes, dentro de condiciones de igualdad, objetividad, equidad, oportunidad y económicas; tiene en cuenta que aquellos funcionarios que han resuelto las necesidades descritas son personas con mayor capacidad de

trabajo, con elevados índices de satisfacción en la actividad que realizan, desarrollan un mayor sentido de pertenencia con la Institución y con referencia a los equipos de trabajo y su reacción ante cualquier situación siempre es constructiva, sin dejarse influenciar negativamente del ambiente; condiciones que dan paso al cumplimiento efectivo de los objetivos y fortalecer el crecimiento permanente de la Institución.

Gráfica 13. Bienestar Laboral



- *Plan de Carrera:* tiene como objetivo realizar un estudio integral que permita la identificación de los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la Institución (rutas), generar oportunidades congruentes con las necesidades propias de la Institución y con la preparación que el personal posee; encaminado a diseñar una propuesta estratégica que permita implementar en el futuro un Plan de Carrera para el personal de la Policía Nacional.

Pretende establecer mecanismos que faciliten el desarrollo personal, laboral y familiar; igualmente, la movilidad de cada servidor público policial. Instaura una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales existentes en la Institución, de modo que todos sean conocedores de sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización, y disponer de servidores públicos policiales motivados y competentes que aporten desempeños individuales que incrementen la productividad y la competitividad de la Institución.

En corolario, y para hacer realidad el direccionamiento del talento humano basado en el humanismo, se hace imprescindible el compromiso, responsabilidad y liderazgo de los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes de Región, comandantes de policías metropolitanas, comandantes de Departamento de Policía, directores escuelas de Policía, comandantes de Distrito, de Estación, de CAI, jefes de Áreas, de Grupo, en

fin, de todo aquel que tiene responsabilidad de dirigir y orientar al servidor público policial con la consolidación de este propósito a través de los Comités de Gestión Humana.

La proyección de la gestión del talento humano está estrechamente ligada a las funciones y procesos que debe realizar la Policía Nacional, cualquiera que sea el rol que tenga que desempeñar. Esta gestión tiene que agregar valor a los mismos funcionarios públicos policiales y a sus clientes (comunidad); lo que significa que para garantizar su cumplimiento se hace imperioso evaluar continuamente a nivel estratégico, táctico y operacional el desempeño de las direcciones de Talento Humano, Nacional de Escuelas, Bienestar Social, Sanidad e Incorporación, así como el del proceso de primer, segundo y tercer nivel del “Direccionamiento del Talento Humano”.

Para estar a la vanguardia en la gestión del talento humano, las direcciones responsables de este en la Institución, deben realizar un análisis en lo referente a los continuos, vertiginosos y rápidos cambios a nivel mundial, como el acelerado desarrollo de la tecnología de la información, el énfasis en el cliente, la implementación de sistemas de calidad, la globalización y la necesidad de ser cada día mejores, para que estas unidades promuevan acciones que faciliten y originen la excelencia en la gestión del recurso más valioso de la Institución: “el talento humano”.

La Institución viene promoviendo a través de la gestión basada en el humanismo la articulación del proyecto de vida institucional con el proyecto de vida personal para lograr que sus integrantes trabajen de forma armónica y feliz en pro del cumplimiento de la misión y logro de la visión institucional; esta integración se constituye en la base fundamental para construir, consolidar y hacer realidad la cultura policial.

3.3 SELECCIÓN E INCORPORACIÓN EN LA POLICÍA NACIONAL “EN BÚSQUEDA DE TALENTOS CON VOCACIÓN DE SERVICIO”

Los modelos organizacionales que han surgido a través de los tiempos constituyen un marco de referencia para el análisis de la gestión del talento humano, especialmente en cuanto a los aportes a la selección de personal.

Desde esta perspectiva, se abordan los antecedentes de los actuales procedimientos de selección de personal y el camino más idóneo por donde deben orientarse, partiendo de la base de que siempre se verán influenciados por los distintos entornos a los que pertenecen: comunidad social, desarrollo económico y la empresa con su respectiva evolución organizativa.

En este momento se puede hablar de procedimientos orientados a la selección de personal, en tanto que las empresas comienzan a necesitar mano de obra que cumpla con requisitos de “calidad”, aparecen entonces los rudimentos de lo que hoy se conoce como profesiogramas³⁴, propuestos por Fayol.

³⁴ Los profesiogramas son la representación gráfica de las características y competencias generales que debe tener el candidato ideal para ocupar un puesto de trabajo específico.

Los modelos relacionados con la administración de los recursos humanos surgidos a través del tiempo constituyen un referente fundamental para el desarrollo del proceso de selección e incorporación de la Policía Nacional.

La administración del talento humano como cimiento fundamental en la proyección de las organizaciones, ha sido motivo de estudio desde varias perspectivas del saber; por lo anterior, se realiza un recuento de los modelos organizacionales que se han generado en torno a las actividades de selección, motivación, control y remuneración, entre otras, como factores determinantes en el crecimiento de la productividad empresarial.

En este sentido, la Policía Nacional de Colombia ha retomado estos referentes teóricos, para aplicarlos a la gestión del talento humano, específicamente al proceso de selección e incorporación, de tal manera que respondan a una visión innovadora en la gestión institucional.

Así, la Institución, a partir de los resultados del diagnóstico efectuado en 1993, se propuso realizar una intervención que generó cambios de fondo en su interior, promovió una Policía dinámica, moderna y cercana a las exigencias de la comunidad, bajo una metodología que diera relevancia al talento humano, “ubicándolo como el eje de todas las actividades y razón de ser de todo cuanto se realiza”³⁵.

Una de las áreas críticas identificadas se relacionaba con la deficiencia en los procesos de selección e incorporación, que impedían medir niveles de vocación, talentos, habilidades y destrezas, para lo cual se le ejecutaron reformas y ajustes de mejora. En consecuencia, para perfeccionar el proceso de selección e incorporación, se buscó que el personal que ingresara a la Institución se constituyera en el mejor potencial humano, sustentado en sus dimensiones física, mental, social, emocional y espiritual.

La idea principal para lograrlo fue revisar los criterios básicos de selección, para conseguir armonía y congruencia entre las características del perfil del aspirante y el nuevo ambiente organizacional.

Para operacionalizar y mantener en el tiempo este esfuerzo, se formuló el proyecto denominado “búsqueda de la vocación y el talento del hombre Policía”, el cual propende a la vinculación y seguimiento del personal calificado, con valores, vocación, destrezas y habilidades, en una dimensión integral, que sustente un efectivo desempeño en el servicio policial y le permita ejercer liderazgo en la comunidad como generador de una cultura de seguridad ciudadana.

La Policía Nacional, alrededor del proceso de selección e incorporación, como una de sus prioridades, plantea como filosofía un cambio de actitud frente a la prestación del servicio exigido por la comunidad, centralizar esfuerzos en materia organizacional para reorientar la selección de su talento humano.

En consecuencia, el proceso de selección e incorporación se articula al modelo de gestión humana, buscando hacer posible que cada persona se ajuste al perfil requerido

³⁵ POLICÍA NACIONAL. La Fuerza del Cambio I, Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional. 1999, pág. 1.

desde el momento del ingreso a la Institución y durante su ejercicio profesional; para ello realiza el levantamiento de los perfiles por competencias, para cada uno de los grados establecidos.

Para establecer los parámetros del proceso de selección e incorporación se requiere entender este como el conjunto de etapas clasificatorias y eliminatorias, que deben superar los candidatos a ingresar a la Institución mediante las convocatorias a auxiliar de policía, patrullero, oficial, no uniformado y uniformado para las diferentes especialidades del servicio policial.

El proceso liderado por la Dirección de Incorporación es el producto de un aprendizaje organizacional generado a partir de puntos de quiebre institucional que han permitido la reflexión sobre la manera como históricamente se ha desarrollado, con el fin de replantearlo e innovarlo de acuerdo a las tendencias actuales y futuras; asimismo, la Policía Nacional se ha dado a la tarea de referenciar el proceso con el sector público, privado y cuerpos de policía a nivel internacional, para validar la experiencia propia e implementar acciones de mejora permanente.

Con una visión prospectiva, la Policía Nacional encamina sus esfuerzos al logro de objetivos que permitan posicionar el proceso de selección e incorporación como referencia confiable y de la más alta calidad en el ámbito nacional e internacional; por tal razón, se plantean las siguientes proyecciones orientadas a la mejora continua en beneficio de la Institución y de la comunidad, como un ejercicio permanente de aprendizaje, en un entorno cambiante que exige estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y atentos a las demandas de la sociedad actual y futura.

Sin olvidar que los jóvenes colombianos son el insumo principal en el proceso de selección, es necesario enfocar la visión desde lo antropológico y social para tener una idea clara de sus necesidades y expectativas en el ámbito académico y laboral, ofreciéndoles un proyecto de vida institucional que pueda articularse efectivamente con su proyecto de vida personal.

Esta población joven que se vincula a la Policía Nacional puede, con su potencial y a través de procesos de formación dinámicos y flexibles, aportar al crecimiento, desarrollo y proyección de la Institución, en escenarios futuros de intervención directa y más cercana a la comunidad.

En el marco de esta proyección se deberán liderar investigaciones que contribuyan a enriquecer no solo las estrategias de divulgación, sino la percepción de credibilidad y confianza en la Institución, de tal manera que resulte atractivo para los jóvenes presentarse a un proceso de selección que escoge lo mejor del talento humano nacional, para potenciar su excelencia.

Es evidente la responsabilidad social que atañe a la Institución en la incorporación de grupos étnicos y por lo tanto, desde la estrategia comunicacional, despertar el interés de

colombianos indígenas, raizales, palenqueros y afrodescendientes desde sus características sociales y culturales para que formen parte del talento humano de la Policía Nacional.

En este orden de ideas, deberá incrementarse esta población a través de estrategias de divulgación que permitan un mayor acercamiento a estas comunidades, en el marco del respeto a sus prácticas culturales y condiciones socioeconómicas, de tal manera que se adecúe el proceso a estas dinámicas.

La actividad de referenciación a nivel nacional e internacional, con los cuerpos de policía de otras naciones, entidades y organizaciones en general, contribuye a retroalimentar la labor que hasta el momento se ha realizado en materia de proceso de selección, con el fin de buscar espacios de encuentro donde sea posible construir conocimiento en torno al tema y capacitar a los funcionarios responsables de este proceso en la Policía Nacional de Colombia.

La Policía Nacional debe asumir el reto y compromiso de facilitar la conformación de grupos de trabajo altamente calificados y especializados en procesos de selección, de acuerdo con la demanda de aspirantes.

De igual forma, los integrantes de estos grupos deberán demostrar un comportamiento ético que les permita asumir con responsabilidad la tarea de seleccionar el mejor potencial humano para la Institución. Además, deberán contar con condiciones óptimas de trabajo para garantizar un servicio efectivo, entendiendo que la calidad del capital humano es el eje de un verdadero cambio institucional.

Gracias a la madurez y experiencia alcanzadas en el proceso de selección e incorporación, se pretende continuar con la permanente indagación en los entornos organizacionales y científicos sobre los cambios en las dinámicas sociales y diseño de posibles escenarios futuros que permitan anticiparse a los cambios del contexto local y global.

El fin y alcance de las anteriores proyecciones debe comprometer a todos los integrantes de la Institución en sus diferentes niveles de despliegue, con el propósito de posicionar y consolidar el proceso de selección e incorporación como un factor estratégico para el éxito de la gestión humana y para alcanzar los resultados efectivos en materia de convivencia y seguridad ciudadana.

El desarrollo tecnológico forma parte vital del fortalecimiento del proceso de selección e incorporación, puesto que permite la conectividad y comunicación con los ciudadanos e integrantes de la Institución que intervienen.

Por lo tanto, el proceso debe estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, para lograr la interacción continua entre el aspirante y la Institución, y a la vez mantener y garantizar altos niveles de seguridad en la información, preservar su confidencialidad, integridad y disponibilidad, con el fin de asegurar la protección de datos y la prestación de un servicio ágil y oportuno.

Estas ideas deben ser el inicio de una cultura de la información que priorice la calidad del proceso y los compromisos que subyacen a la dimensión futurista de la Institución.

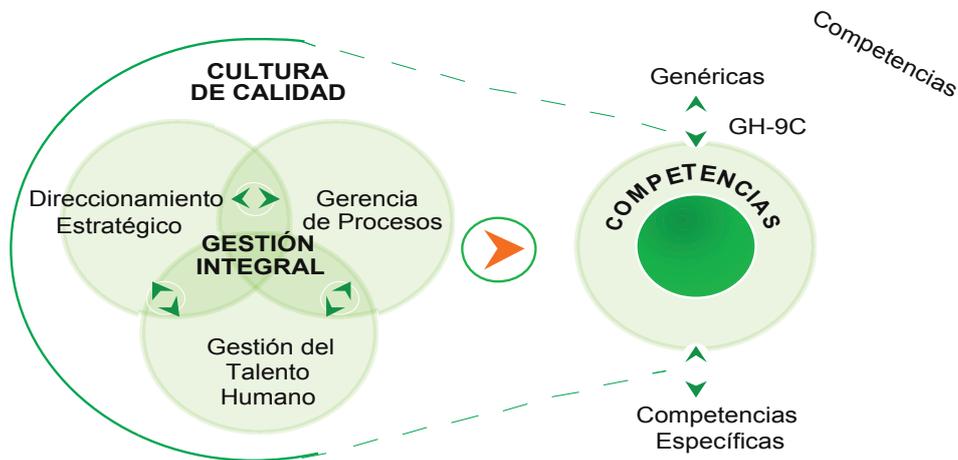
3.4 EL DIRECCIONAMIENTO DEL TALENTO HUMANO, GARANTÍA DEL SERVICIO

La capacidad de la Institución para atender los requerimientos y expectativas de la comunidad en materia de convivencia y seguridad ciudadana se ve reflejada en la disposición de su talento humano para responder a estas exigencias. Este propósito se logra al contar con una herramienta gerencial como es el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, con un enfoque holístico que propende al mejoramiento de la calidad de vida del servidor público policial y de su familia, incrementa la efectividad y los niveles de competencia del servicio policial. Igualmente, posiciona al talento humano como factor clave de la estrategia institucional, que favorece los desempeños exitosos, la motivación, la vocación del servicio y el sentido de pertenencia.

El Modelo permite articular los procesos del direccionamiento del talento humano a través de sus componentes de planeación, gestión y desarrollo. Se constituye en el pilar estratégico para el direccionamiento del talento humano, a través de la identificación y el fortalecimiento de las competencias como eje que da sentido a la gestión, al mejoramiento de la calidad de vida laboral y a la efectividad del servicio policial.

El enfoque basado en competencias, potencia las habilidades de mujeres y hombres policías para enfrentar y administrar el cambio, lo que exige replantear acciones y crear estrategias que posibiliten el desarrollo y mejoramiento de las personas para ejecutar los procesos de acuerdo con los comportamientos asociados (sus capacidades y potencialidades).

Gráfica 14. Enfoque basado en competencias



A partir de esta premisa, el modelo impacta y articula directamente los procesos relacionados con la administración del talento humano, como son: selección e incorporación, formación, ubicación laboral, evaluación del desempeño, identificación de perfiles por competencias, al igual que los procesos relacionados con el desarrollo humano integral y la calidad de vida del personal: clima laboral, estímulos e incentivos, sistema ético y programas de inducción y reinducción. Estos procesos son intervenidos con un denominador común: las competencias, que se ven reflejadas en el mejoramiento del desempeño y en el incremento de comportamientos destacados del personal.

Los procesos de selección e incorporación, formación, capacitación, entrenamiento, procedimientos de personal, nómina, administración, prestación de los servicios de salud, gestión humana y bienestar social están inmersos en los componentes de planeación, gestión y desarrollo, los cuales en forma sinérgica, alineada y articulada permiten obtener los resultados efectivos que se esperan para armonizar los procesos de la gestión.

Por lo anterior, se conforman en sus diferentes niveles los comités de Gestión Humana, que permiten la alineación y ejecución integral de los procesos del Direccionamiento del Talento Humano, asegurando la identificación de competencias necesarias para obtener desempeños exitosos del personal en los niveles del *ser, saber y saber hacer*, fundamentales para garantizar el desempeño de un profesional de policía competente, que evidencia la implementación del Modelo de Gestión Humana (MGH-9C) en el marco del lineamiento de Política de Direccionamiento del Talento Humano Basado en el Humanismo.

El resultado que se vislumbra en la Institución será producto del trabajo armónico que los integrantes del Comité de Gestión Humana realicen bajo el liderazgo de los directores, jefes de oficinas asesoras y comandantes en las unidades, para lo cual deben incentivar y reconocer la efectividad gerencial en la aplicación de las políticas institucionales, promover las mejores prácticas y fomentar la innovación de estrategias que tracen el camino hacia la excelencia en la gestión del talento humano en la Policía Nacional.

De esta forma, se contribuirá con el mejoramiento continuo en la prestación del servicio, se incrementarán los niveles de motivación y satisfacción laboral del personal en todos los niveles jerárquicos, lo que sumado a un clima institucional adecuado y enmarcado en los valores asegurará la implementación del *Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo*.

3.5 ELEGIMOS EL MEJOR TALENTO HUMANO AL SERVICIO DE LA NACIÓN

La Policía Nacional está comprometida con una gestión que hace énfasis en la dimensión humana, desde el ingreso a la Institución, la permanencia y el desarrollo integral de sus hombres y mujeres, hasta su retiro, con una visión moderna de la administración del talento humano y con una mentalidad abierta a los nuevos cambios y desafíos del entorno.

En este contexto, uno de los factores fundamentales lo constituye el proceso de selección e incorporación, a través del cual se evalúan las condiciones y competencias que posee el aspirante, en coherencia con las exigencias de los cargos, con el fin de proveer a la Institución de personas competentes, para prestar un servicio efectivo a la comunidad.

El proceso de selección e incorporación se articula al Modelo de Gestión Humana al buscar que cada persona se ajuste al perfil requerido desde el momento del ingreso a la Institución y durante su ejercicio profesional en la prestación del servicio policial.

La Policía Nacional aprobó el protocolo que describe las etapas, las cuales se operacionalizan a través de las regionales de Incorporación, ubicadas en diferentes zonas geográficas del país, con el propósito de garantizar la equidad e igualdad de oportunidades y facilitar el ingreso de las personas interesadas en formar parte de la Policía Nacional.

Su desarrollo debe obedecer a criterios de transparencia y estar en el marco de la cultura de la legalidad, lo cual implica la observancia de principios y compromisos éticos que fundamentan el desarrollo de esta actividad de gran relevancia en la dinámica institucional. Este propósito también tiene como sustento la política de integridad y seguridad operacional de la Policía Nacional y el Sistema Ético Policial.

Además de la transparencia en el cumplimiento del protocolo, la calidad se constituye en otra exigencia indispensable, teniendo en cuenta los postulados establecidos por la Policía Nacional mediante el Sistema de Gestión de la Calidad, por lo cual se ha asumido este compromiso para garantizar la satisfacción de los policías y los ciudadanos.

El proceso de selección e incorporación está soportado en la investigación como factor estratégico para su fortalecimiento, por cuanto facilita el entendimiento de los entornos socioeconómicos de donde proviene el potencial poblacional y la identificación de grupos sociales, de tal manera que se garantice la inclusión de los grupos étnicos, en respuesta a un país diverso que exige la participación de todos los colombianos, sin distinción de raza, credo o género, y frente a un mundo en permanente evolución.

De esta manera, la investigación es una prioridad si se tiene en cuenta que también está orientada a promover la formulación y desarrollo de proyectos relacionados con el diseño y validación de pruebas adaptadas a nuestra población. Se pretende, entonces, fomentar e incentivar la producción intelectual, para lo cual se requiere de un trabajo coordinado, que cimiente en los investigadores la capacidad para generar doctrina en cuanto al proceso de selección e incorporación, la definición de áreas y líneas de investigación, además del impulso a convenios y alianzas estratégicas.

El proceso de selección e incorporación se desarrolla en estrecha relación con otras dependencias de la Policía Nacional, que integran la cadena de valor propia de la gestión del talento humano.

Igualmente, la unidad que lidera la formación policial en la Institución debe contribuir al seguimiento del personal incorporado, para identificar fortalezas y debilidades en el proceso de selección e incorporación, con el propósito de recibir retroalimentación sobre la calidad de los aspirantes entregados y establecer acciones de mejora.

Por otra parte, la dependencia que atiende sanidad en la Policía Nacional tiene un compromiso de vital importancia en la selección del talento humano, puesto que desde la perspectiva de la evaluación de la capacidad psicofísica, le corresponde emitir concepto de aptitud para el ingreso a la Institución.

A su vez, es fundamental disponer de la infraestructura física y de los recursos financieros y logísticos que coadyuven al cumplimiento de los propósitos relacionados con la selección e incorporación del talento humano en la Institución.

Con una visión prospectiva, se deben encaminar esfuerzos para el logro de objetivos que permitan posicionar el proceso de selección e incorporación como referencia confiable y de la más alta calidad, en ámbitos nacionales e internacionales.

Se deberán liderar investigaciones que contribuyan a enriquecer no solo las estrategias de divulgación, sino la percepción de credibilidad y confianza en la Institución, de tal manera que resulte atractivo para los jóvenes presentarse a un proceso de selección que escoge lo mejor del talento humano nacional para potenciar sus competencias.

3.6 LA EDUCACIÓN COMO FUNDAMENTO DE LA ACTUACIÓN DEL HOMBRE Y MUJER POLICÍA

El nuevo entorno global, caracterizado por la inestabilidad, la complejidad y la incertidumbre frente a lo que sucederá en el futuro, exige una visión de largo plazo, que debe asumirse a partir de la reflexión sobre el tipo de educación que va a permitir evolucionar en un medio en el cual lo único constante es el cambio.

En cumplimiento de este propósito, la educación policial está comprometida con una visión prospectiva que le permite vislumbrar hacia dónde debe orientar sus esfuerzos y recursos. La potenciación del conocimiento, la formación integral y una visión humanista son las estrategias adoptadas para que el integrante de la Institución pueda consolidar su proyecto de vida, tanto en el plano personal como en el laboral y el social.

Uno de los objetivos de la Policía Nacional es aportar profesionales de policía capaces de enfrentar la complejidad del presente y asumir los retos del futuro, teniendo en cuenta que deberán solucionar de manera pertinente y oportuna las situaciones de convivencia, en un mundo cambiante y de permanentes desafíos.

La formación del profesional de policía y la calidad de su desempeño son el resultado de la gestión educativa de las escuelas; por ello, la educación policial debe concebirse

como una actividad permanente e ininterrumpida, mediante la formación, la capacitación, la actualización y el entrenamiento, con el propósito de desarrollar las competencias que requieren los policías para el efectivo ejercicio de su función pública.

Esta concepción permite comprender la intencionalidad del proceso educativo policial, en términos de transformación y generación de un proyecto de vida personal, laboral y social, articulado a las necesidades y metas institucionales.

El compromiso educativo es formar integralmente a la persona, para que crezca continuamente en sus dimensiones espiritual, física, intelectual y socioafectiva y llegue a construir, con sus experiencias, emociones e ideas, una unidad armónica que dé muestras de su vocación de servicio y de su responsabilidad con la organización.

La educación policial, como factor esencial en la gestión del talento humano, constituye el elemento básico a través del cual no solo se genera conocimiento para transformar la Institución, sino que ella en sí misma constituye factor de humanización; por tanto, debe atender a unas particularidades formadoras que contengan la concepción de integridad y la trascendencia del ser. En este sentido, la educación es el soporte más eficaz para favorecer el dinamismo esencial de la humanización, el cual consiste prioritariamente en fortalecer la inteligencia y la voluntad, para promover la libertad de la persona y su intervención constructiva, crítica e innovadora en las decisiones de la Institución.

El primer propósito de la educación es apoyar al profesional de policía en la conquista de la libertad interior y espiritual, para actuar con fundamento en principios y valores; el segundo, formarlo para que se desenvuelva en la vida social y laboral aplicando ese sentido de libertad en sus obligaciones y responsabilidades. Esta noción de educación permite avanzar hacia una sociedad realmente humana en donde un conjunto de seres aportan y aceptan leyes comunes de convivencia.

Una educación humanista e integral debe articular las distintas dimensiones del individuo. En consecuencia, el proceso de formación atiende tanto la personalidad como la inteligencia, lo cual no solo favorece el equilibrio mental y espiritual, sino también el ingenio y la precisión al actuar, para construir caminos que faciliten alcanzar la innovación, la creatividad y, ante todo, la posibilidad de trascender en el proyecto de humanidad.

En síntesis, para la Policía Nacional la tarea de educar entraña un significado profundo, frente a un mundo cambiante que hoy trae nuevas preocupaciones y retos, aspectos que sin duda condicionan el papel de la educación en torno a la necesidad de aprender a pensar y actuar para épocas futuras. Dar respuesta a estos requerimientos significa potenciar no solamente el conocimiento, sino propiciar una formación que fortalezca la dimensión humana, para poder asumir desafíos y solucionar situaciones de orden social, laboral y personal.

El proceso educativo en la Institución debe permitir que sus integrantes utilicen la capacidad intelectual y el prestigio moral para defender y difundir activamente valores universalmente aceptados como la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad.

La potenciación del conocimiento se define como la capacidad para multiplicar o elevar la facultad intelectual que lleva al ser humano a aprender. La aplicación de este concepto es una de las estrategias de la educación policial para formar un mejor ser humano un profesional que está en capacidad de desempeñarse con idoneidad, bajo principios y valores institucionales.

Esta formación profesional se ubica en el nivel de educación superior, entendida como “un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral; se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los estudiantes y su formación académica”.

Frente a esta responsabilidad, se requiere comprender la magnitud y el significado de la formación integral como una opción fundamental que compromete el sentido y quehacer académico; igualmente, implica una concepción del desarrollo humano como principio y misión de todo proceso educativo.

Potenciar el conocimiento con una visión educativa humana e integral significa también desarrollar el pensamiento crítico y creativo mediante metodologías innovadoras que permitan, desde la educación superior, formar estudiantes para que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas de la sociedad, buscar soluciones y asumir responsabilidades sociales.

La revolución tecnológica ha puesto a la educación en un escenario de exigencia y posibilidad de cambio, situación que implica crear un nuevo entorno que favorezca las formas de organización, los procesos de gestión, los modelos pedagógicos, la interacción docente-estudiante, la construcción de los contenidos de enseñanza y las formas de aprendizaje. En palabras del Informe Delors, “la capacidad de acceso de los individuos a la información y a tratarla, va a resultar determinante para su integración no solo al mundo del trabajo, sino también en su entorno social y cultural”³⁶.

El modelo pedagógico es el elemento distintivo de la institución educativa, pues la tarea de formar requiere un eje articulador que identifique la esencia de las organizaciones responsables de educar; para comprenderlo, construirlo e instaurarlo, se requiere participación, autogestión, comunicación, administración y evaluación.

En consecuencia, el modelo pedagógico debe ser, más que un fin, un medio, como lo menciona María C. Pulido: “El modelo pedagógico es el recurso teórico, la aspiración a conquistar algo; es un medio, no un fin, para comprender los lineamientos teleológicos,

³⁶ DELORS, Jacques. Informe sobre la Educación en el Siglo XXI. Ponencia Comisión de Educación. 1996.

normativos, epistemológicos, metodológicos y estratégicos que fundamentan el proceso educativo de la Institución. Es la guía y orientación para la gestión educativa”³⁷.

Por lo tanto, el modelo debe ser coherente con las necesidades de formación del talento humano de la Institución y con las exigencias de un servicio de Policía que contribuya a satisfacer las necesidades de convivencia en la comunidad. Desde esta perspectiva, se plantea un modelo pedagógico fundamentado teóricamente en el constructivismo, el cual privilegia el aprendizaje autónomo y en la interacción social, que hace énfasis en el aprendizaje colaborativo, con un enfoque educativo por competencias.

3.7 SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA HACER BIEN LO QUE NOS GUSTA Y SENTIRNOS BIEN CON NOSOTROS MISMOS

De cara a las necesidades humanas, es imperioso para la Institución desarrollar lineamientos de política que fortalezcan aspectos institucionales que son de impacto para el personal; por ejemplo, una manera esquemática de analizar globalmente la situación actual es la de considerarla como el *paso de una sociedad de la información a una del conocimiento*. Esta se caracteriza, no tanto por el acceso, procesamiento o transmisión de información, sino por la capacidad de adaptación al entorno que supone en las sociedades avanzadas disponer de “conocimiento” (información interpretada dentro de un marco conceptual predeterminado) sobre algo o alguien, modificando profundamente las escalas de valores que conforman la *sociedad del conocimiento*.

La Policía Nacional ha estado muy preocupada por la *cultura de la innovación* y se han realizado múltiples cuestionamientos tendientes a entender cuáles son las razones que explican esa diferencia de actitud.

A nivel personal, se habla de “el innovador”, donde su función está orientada al cambio, el cual le exige una disposición de espíritu por la que se asocia creatividad, voluntad de emprender, gusto por el riesgo, y aceptación de la movilidad social, geográfica y profesional.

A nivel colectivo, se habla de “organizaciones y naciones innovadoras”, donde innovar requiere también de una capacidad para anticipar las necesidades, rigor en la organización y la facultad de controlar los plazos y los costes.

En este sentido, el esquema de la figura que se presenta se ha denominado “círculo virtuoso de la innovación”. Brevemente indica que el conocimiento, a través de los procesos de innovación tecnológica, genera riqueza y el uso de esta riqueza alimenta la generación de nuevo conocimiento.

³⁷ PULIDO, María Cristina. El Proyecto Educativo. Bogotá. Editorial Magisterio. 2000. Pág. 6.

Gráfica 15. Círculo Virtuoso de la Innovación de la Policía Nacional



Cuando ese círculo se rompe (algunos de los elementos no recogen los resultados del eslabón anterior), el proceso de innovación se detiene.

La figura indica que las políticas públicas deben apoyar todos los eslabones de la cadena y no exclusivamente (como se hacía hace pocos años) las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), al suponer que el resto de las actividades surgirían de modo natural a partir del interés de los sectores empresariales.

La “ruptura” del círculo conduce a que los esfuerzos en I+D (sobre todo, en el sector público) no generen resultados (productos o procesos innovadores) que repercutan favorablemente en la sociedad.

Estamos ante la necesidad de una revolución humanista, es posible que la palabra «revolución» en este caso no sea totalmente adecuada, si se tiene en cuenta el concepto que de ella se ha difundido. Por eso, el tema es la revolución por medio de la evolución, por medio de progresivas transformaciones y a través del logro de un consenso convergente de diferentes corrientes de pensamiento y acción.

El humanismo³⁸, es una fuerza de acción y colaboración, es realmente, un imperativo de nuestro tiempo, es una precondition de supervivencia de la humanidad. En estas condiciones el libro de Salvatore Puledda aparece como un fenómeno notable y significativo, se trata de la búsqueda de un camino de desarrollo que responda a las necesidades esenciales del ser humano y aporte a la superación espiritual de la actual crisis de la civilización.

³⁸ SALVATORE Puledda. Interpretazioni Dell'umanesimo.

En este contexto, la exaltación del ser humano se refleja en el *círculo virtuoso*, al ser este, la manifestación de los momentos de verdad, en donde se percibe la motivación, el compromiso demostrado en la actitud y el conocimiento de cada uno de los funcionarios.

Es así como el Plan de Carrera juega un papel trascendental, garantiza el desarrollo humano, la proyección y el fortalecimiento de las competencias laborales del hombre policía con el fin de mejorar los desempeños y asegurar una efectiva prestación del servicio a la comunidad. Se constituye en uno de los principales elementos de motivación y satisfacción laboral, teniendo como objetivo realizar un estudio integral que permita la identificación de los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la Institución (rutas), generará oportunidades congruentes con las necesidades propias y organizacionales y la preparación que el personal posee; encaminado a diseñar una propuesta estratégica para implementar en el futuro, un plan de carrera para la Policía Nacional.

La Policía Nacional en el desarrollo del Modelo de Gestión Humana trabajó en la integración de lo laboral, lo personal y lo pedagógico, en donde la formación y el desarrollo de la gestión del talento humano fundamentado en competencias, fortalezca a los miembros de la comunidad policial y su capacidad laboral en línea con su proyecto de vida personal, convierte sus debilidades en fortalezas e identifica cuáles de las competencias y comportamientos ameritan mayor nivel de desarrollo.

De igual forma, la gestión requiere un análisis ocupacional que a partir de herramientas metodológicas permita identificar los perfiles ocupacionales y las competencias específicas para cada cargo de la Institución, lo que facilita llevar a cabo una ubicación laboral efectiva que coadyuve al desarrollo de desempeños exitosos y armonice el dispositivo policial para atender las necesidades del servicio, en términos de convivencia y seguridad ciudadana en todo el territorio nacional.

La adopción de la metodología de los perfiles de cargos por competencias, es una herramienta gerencial de gestión que brinda la posibilidad de elaborar una propuesta de ubicación laboral del personal uniformado, con suficiencia y precisión, y que es presentada al mando para la toma de decisiones.

Esta metodología para la identificación de perfiles y competencias asociadas a cargos, facilita la potenciación del conocimiento y la formación policial para lograr desempeños exitosos. Es así como el identificar las competencias del saber, saber hacer y ser será de vital importancia para la ubicación del personal en los cargos para los cuales aplica, permitiendo que su labor policial genere resultados efectivos.

La ubicación de personal concordante con su perfil y competencia está directamente ligada a las actividades de control y posicionamiento. Una persona que desempeñe cargos relacionados con sus saberes, (ser, saber y saber hacer) seguramente tendrá éxito y mejor rendimiento en su labor. Las competencias no se desarrollan independientes en sus tres dimensiones *el ser, el saber y el saber hacer*, se desarrollan de manera integral, nadie es competente tan solo desde los conocimientos o desde sus habilidades, el individuo es un conjunto armónico.

Este marco de desempeño exitoso, para la Policía Nacional, se concibe como todas aquellas acciones desplegadas por el servidor público policial que supera el máximo de los resultados esperados en el ejercicio de su labor, con la puesta en marcha de sus competencias (rasgos de personalidad, habilidades, destrezas, conocimiento y experiencia). Desde esta perspectiva, la Institución ve la necesidad de conocer y exaltar a los funcionarios que reúnen las características que fueron objeto del desempeño exitoso, para promover estas prácticas en la Institución y permitir a la Policía Nacional alcanzar la excelencia en la prestación del servicio policial.

Otros de los lineamientos fundamentales es lo relacionado con el personal no uniformado al servicio de la Institución que es un soporte para la consecución de los objetivos y metas institucionales. La experiencia, conocimiento e idoneidad en su quehacer se constituye en el soporte de la gestión en la actividad administrativa, por cuanto su apoyo asistencial, técnico, profesional y asesor facilita el desarrollo de procesos y procedimientos, encausados al logro de los compromisos asociados a la misionalidad institucional.

El valioso aporte de este personal desde diferentes contextos, en lo básico y en lo profesional, han soportado los diferentes momentos institucionales. Es de resaltar su capacidad de entrega con profesionalismo, demostrado en el ejercicio de las labores asignadas, indudablemente el perfil y sus competencias demostradas son el apoyo incondicional al servicio policial, lo que permite a la Institución alcanzar resultados efectivos.

La Policía Nacional, coherente con su gestión basada en el humanismo y en concordancia con los parámetros establecidos para mantener la alineación entre el proyecto de vida personal y el proyecto de vida institucional, rescata la importancia del personal con asignación de retiro como un capital humano valioso por su experiencia, conocimiento, profesionalismo, dedicación y entrega a la Institución durante la trayectoria profesional.

Una de las principales fortalezas de la Institución es la cohesión resultante de la unidad, integración y sinergia entre el personal activo, retirado o pensionado. Todos los miembros de la Policía son conscientes de haber construido un plan de vida como profesionales alrededor de la misma; ello implica un proceso que se inicia desde el aspirante, pasando por el estudiante, luego el ser profesional, para finalmente asumir el retiro como una consecuencia natural que no debe ser el punto de quiebre para finalizar un ciclo, sino para continuarlo en otra condición.

El personal con asignación de retiro debe ser considerado como un patrimonio institucional. Dejar escapar la experiencia cuando forma parte de la historia misma, es hacer campo arrasado en la construcción de sueños y ambiciones comunes a los intereses institucionales.

Es un propósito del mando generar espacios de interacción constante que afiancen el sentimiento de respeto y solidaridad del personal activo hacia los retirados, situación que dará firmeza a los cimientos institucionales. Es así, que la Institución está dispuesta a captar el potencial proveniente del personal retirado, mediante su participación en los procesos administrativos, docentes y de asesoría. Una expresión clara es la cons-

trucción de un órgano consultivo de exdirectores de la Policía Nacional, con la función primaria de asesorar al mando en la toma de decisiones y la orientación estratégica del ente institucional.

De igual forma, como factor relevante en este lineamiento se encuentra el concepto de género que hace referencia al tipo de relaciones que se establecen entre hombres y mujeres de una sociedad particular, con base en las características, los roles y las oportunidades que el grupo social asigna a cada uno de ellos. En este sentido, la categoría de género identifica diferencias y relaciones determinadas culturalmente, susceptibles de ser transformadas y no particularidades biológicas determinadas por el sexo.

El concepto de equidad de género identifica construcción de relaciones equitativas entre mujeres y hombres, tanto desde sus diferencias, como desde la igualdad de derechos, el reconocimiento de su dignidad como seres humanos y la valoración equitativa de sus aportes a la sociedad.

La mujer Policía en la Institución tiene un papel primordial en cada labor que se le asigna, de tal que se hace necesario revisar y analizar su situación desde diferentes aristas; incorporación, formación y desempeño laboral, para establecer su aporte y valor agregado.

Como parte vital de la familia, la mujer es el punto de partida decisivo en el proceso de la socialización de las generaciones renovadoras de la colectividad, es así como su función principal de educadora en lo que se refiere a la dignificación, crecimiento de la autoestima, la transmisión de valores y normas, comportamientos, roles, creencias, y la equidad de género, le permite tomar conciencia de su desarrollo emocional, intelectual, social, espiritual, profesional y familiar, para conseguir una mejor calidad de vida.

En este sentido, la Policía Nacional ha logrado ponderar la feminidad de sus integrantes al entregar en sus manos la responsabilidad de hilvanar los destinos de una Institución y una sociedad que así lo demanda, propiciar en ellas empoderamiento y motivaciones dirigidas a lograr el éxito, conservar siempre valores, virtudes, sentimientos, profesionalismo y entrega a la Institución a la cual pertenecen y su propio ser, además de mantener al armonía entre la familia, el trabajo y la misma sociedad. Es por ello, que la tendencia de la Institución está dirigida a conservar la presencia de la mujer como eje conductor de valores y principios, como imagen de trabajo soportado en dedicación y responsabilidad y en la obtención de resultados exitosos, por lo que se continuará enalteciendo la misión que diariamente desarrolla, entendiendo que la presencia de la mujer en la labor policial indica sensibilidad, capacidad creadora y transformadora.

La Policía Nacional, como Institución respetuosa y cumplidora de la Constitución Política y la ley, adelanta permanentemente acciones tendientes a crear, modificar y ajustar las normas que rigen el proyecto de vida institucional de sus mujeres y hombres, con el fin de permitir que el talento humano de la Policía Nacional cuente con las garantías legales que impulsen su desarrollo y trayectoria profesional y se desenvuelva dentro del cumplimiento de las expectativas y metas propuestas.

Es por eso, que el Régimen de Carrera debe estar en permanente dinámica, adecuado a las vicisitudes que el desarrollo profesional del talento humano enfrente, mitigando cualquier contingencia que se presente con ocasión del desarrollo de la trayectoria profesional.

Así mismo, el Estatuto de Evaluación y Clasificación debe estar en constante ajuste frente al Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, lo cual permite que la evaluación del desempeño profesional cumpla con los principios de continuidad, transparencia, equidad, objetividad, oportunidad, celeridad, publicidad e integralidad.

4

CAPÍTULO
**CALIDAD DE VIDA:
UN PILAR
DEL HUMANISMO**

INTRODUCCIÓN

El énfasis en la gestión del desarrollo humano, comprendida como salud y bienestar, se enmarca en el análisis y evaluación de procesos organizacionales que definen la calidad de vida integral y que contribuyen a la unidad de la familia policial. El desarrollo humano genera valor agregado para lograr la efectividad del desempeño en el servicio de nuestra Institución.

La Policía Nacional reconoce al talento humano como su principal capital, a través del enfoque de la gestión basada en el humanismo que potencia a sus integrantes para ser protagonistas de la historia del país. El talento humano se concreta en comportamientos ejemplares tanto en su vida profesional como en su vida ciudadana.

En virtud de este enfoque, el Sistema de Gestión Integral (SGI), herramienta adoptada por la Institución, incluye un tercer componente denominado Gestión del Talento Humano Fundamentado en Competencias, que señala los espacios necesarios para su planeación, gestión y desarrollo.

El Mando Institucional, a través del presente documento, quiere difundir a la comunidad policial los lineamientos establecidos en materia de salud y bienestar. Estos lineamientos le permiten acceder a los servicios de manera racional y a la Institución lograr niveles óptimos en la prestación de los servicios. Así se logra la satisfacción de las necesidades, que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de todos los integrantes de la comunidad policial.

En cuanto a estos componentes de salud y bienestar, la Policía Nacional cuenta con un sistema de excepcionalidad regida por la normatividad del Gobierno Nacional, desarrollada a través de las Direcciones de Sanidad y Bienestar Social. Hay que tener en cuenta que el riesgo de los uniformados en cuanto a factores psicosociales es mayor que el de la población en general.

La Dirección de Sanidad, como componente estratégico, desarrolla la administración de la red de servicios, la prestación de servicios de salud y la calificación de la capacidad médico-laboral, a través de los cuales desarrolla su misión.

Para el desarrollo de las actividades de salud, se implementó el “Modelo de atención en salud familiar con enfoque a riesgo”, encaminado hacia la promoción de la salud y prevención de la enfermedad. Con ello, se busca dinamizar la prestación de los servicios y generar lineamientos que sirvan a los administradores a nivel local y regional, aplicar herramientas y optimizar el gasto en salud.

Con el fin de ofrecer estos servicios de manera integral a sus usuarios y en todos los niveles de atención a través de los establecimientos de salud propios y contratados, la Dirección de Sanidad cuenta con el sistema de referencia y contrarreferencia. Este se fundamenta en la remisión de usuarios a otras instituciones para atención o complementación diagnóstica según las necesidades de salud.

Adicionalmente, se han desarrollado estrategias relacionadas con la salud ocupacional para el mantenimiento de un ambiente de trabajo seguro y saludable al implementar actividades tendientes a minimizar el riesgo en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Otro de los componentes de la salud policial hace referencia a la situación médico-laboral, la cual está encaminada a definir la continuidad en el servicio activo del personal, calificar la aptitud médica para el ingreso, ascenso y/o comisiones en el exterior y realizar valoraciones a los usuarios del subsistema.

En conclusión, la sanidad policial hará sostenible la filosofía del humanismo en el servicio que ofrece a sus usuarios, a través de la implementación y despliegue de estrategias asertivas que permitan acompañar las diferentes situaciones que viven diariamente nuestros policías y sus familias en lo concerniente a su salud física y mental, con un actuar caracterizado por la sensibilidad, la equidad, la oportunidad y el respeto.

De igual forma, el componente de bienestar social, a través de la formulación de un “Plan de atención integral de bienestar social para la comunidad policial”, busca desarrollar la asistencia social, la educación, la vivienda la recreación, el deporte y la cultura.

Estos objetivos materializados a través de planes, programas y proyectos convertidos en las líneas de acción con estrategias que permitan la articulación, interrelación y transversalidad de las acciones de cada una de las áreas enfocadas hacia el desarrollo humano y la calidad de vida.

De tal modo, que para medir la efectividad del servicio, la Institución orienta sus resultados en dos frentes: uno, la presentación de estadísticas, en donde se evidencia la operatividad de la unidad y otro de gran importancia, la percepción de la satisfacción de las necesidades de todos los integrantes de la comunidad policial, hecho que influye notablemente en la prestación de un servicio efectivo.

El bienestar social interviene en el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y garantiza que cada integrante de la comunidad policial se integre al desarrollo organizacional, promueva la innovación, el desarrollo tecnológico y las habilidades personales como constructores del tejido social de la Policía Nacional. Con este propósito se garantiza la satisfacción de las necesidades de convivencia y seguridad de la ciudadanía en general.

El direccionamiento policial basado en el humanismo, se soporta en los lineamientos de bienestar social, diseñados de acuerdo con la necesidad manifiesta de la comunidad policial de sentirse reconocidos y aceptados dentro de la Institución. Estos lineamientos se dinamizan con una intervención del mando que garantice la ejecución de planes, programas y proyectos dirigidos al mejoramiento de la calidad de vida y de la decisión proactiva y participativa de cada integrante por innovar y coadyuvar en el bienestar orientado hacia la autogestión y autorrealización.

4.1 OBJETIVO GENERAL

Impulsar el lineamiento de la política denominada “*Una gestión policial basada en el humanismo*”, que contribuya a la calidad de vida de todos los integrantes de la comunidad policial, a través de la intervención en salud y bienestar como mecanismos dinamizadores de las dimensiones del ser humano.

4.1.1 Objetivos específicos

Determinar los lineamientos que soporten la prestación de los servicios de salud y bienestar en la Policía Nacional, bajo los principios de equidad, calidad, cobertura, oportunidad y efectividad, los cuales deben contribuir a la calidad de vida de la familia policial.

Dar a conocer a la comunidad policial las directrices establecidas en materia de salud y bienestar, que le permitan acceder a los servicios de manera racional, y lograr niveles óptimos de satisfacción en sus necesidades.

4.2 SANIDAD PARA LA POLICÍA NACIONAL

La Policía Nacional, a través de la Dirección de Sanidad, tiene como propósito la satisfacción de necesidades de salud de los usuarios, a través de la administración y prestación de servicios integrales y efectivos. Tiene una infraestructura adecuada en el ámbito nacional y el talento humano idóneo, hecho que le permite posicionarse como una de las más reconocidas en el país.

Para ello, cuenta con un Sistema de Salud que tiene como objetivos:

- Brindar atención eficiente y oportuna a los usuarios del Subsistema de Salud de la Policía Nacional, en los ámbitos: ambulatorio u hospitalarios en los niveles I, II, III y IV de atención en salud en todo el país.
- Administrar y asegurar la prestación de servicios integrales en salud a la población usuaria, de manera oportuna. De este modo se racionalizan los recursos a través de una efectiva gestión gerencial, dirigida a la satisfacción del usuario.
- Evaluar y determinar la capacidad médico-laboral de los afiliados uniformados y no uniformados, vinculados con anterioridad a la vigencia de la *Ley 100 de 1993*, aspirantes y estudiantes de escuelas de formación y beneficiarios que presenten condiciones que lo ameriten con el fin de establecer invalidez absoluta y permanente.

Se rige bajo los principios de *calidad, ética, eficiencia, universalidad, solidaridad, protección integral, obligatoriedad y equidad*.

Está conformado por una organización administrativa que le permite no solo cumplir con los lineamientos establecidos para las entidades del Estado, sino que define claramente

el modo de satisfacer las necesidades de los usuarios y los servicios que debe contar para este fin.

A nivel nacional, la Sanidad de la Policía Nacional se encuentra organizada en dependencias que facilitan la operatividad de las políticas establecidas en el nivel central y cuya misión principal es la de garantizar la prestación de los servicios de salud con la red propia o contratada.

La administración de servicios de salud se encarga de organizar y administrar la prestación de los servicios de salud. Tiene presente aspectos como: el acceso a los servicios, el perfil epidemiológico, la red de servicios, la referencia y contrarreferencia de pacientes, los programas de promoción y prevención, entre otros.

La prestación de servicios de salud se desarrolla a través de actividades como: consulta externa, urgencias, hospitalización, cirugía, ayudas diagnósticas, actividades extramurales, entre otras.

La calificación de la capacidad médico-laboral, define, evalúa y determina la capacidad médico-laboral de los afiliados uniformados y no uniformados vinculados.

Se fundamenta en la organización de redes de servicio en aras de garantizar el acceso, oportunidad, continuidad, pertinencia y seguridad a los usuarios del Subsistema de Salud de la Policía Nacional, en el marco de la normatividad vigente expedida por el Ministerio de la Protección Social, el Consejo Superior de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional y el Direccionamiento Estratégico Institucional.

Las dependencias administradoras en el ámbito nacional son las encargadas de desarrollar y dinamizar a nivel local y regional, los lineamientos y herramientas para optimizar el gasto en salud y en concordancia con lo definido en el Modelo de Atención en Salud. Estas directrices son establecidas desde el nivel central para garantizar la calidad y eficiencia en la prestación de servicios.

La gestión del modelo de salud familiar busca que los equipos de trabajo desarrollen las políticas a través de estrategias como: regionalización, salas de situación, unidades administradoras funcionales, escuelas de eficiencia administrativa, plan operativo anual y mercadeo en salud. De este modo se garantiza la cobertura de los servicios.

La *atención* se concentra en el nivel primario y Salud Operacional, para aumentar los tiempos de atención del usuario. Así se organiza la prestación de servicios de salud en Núcleos de Atención Integral (NAI) para los de baja complejidad.

En la mediana y alta complejidad se cuenta con los grupos de apoyo Diagnóstico y Terapéutico (GADT) y Grupos de Apoyo Hospitalario (GAH), que tienen una participación dinámica del proceso de referencia y contrarreferencia en el marco de los estándares de habilitación.

La apertura, modificación o cierre de servicios debe ser aprobada por el Área de Gestión en Servicios de Salud. En tal sentido las jefaturas de cada USP deben diligenciar el formato “Solicitud aprobación apertura, modificación o cierre de servicio en ESP”, y es potestad del Director de Sanidad avalar la apertura y cierre de USP y ESP. Remitirá los soportes correspondientes de acuerdo con lo definido en los actos administrativos generados para tal fin.

El acceso a los servicios de salud se encuentra establecido mediante la afiliación y actualización de derechos. De esta manera, los usuarios pueden acceder directamente al Plan de Beneficios definido por el Consejo Superior de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional (CSSMP), sin que tenga que mediar la activación del Sistema de Referencia y Contrarreferencia.

La Policía Nacional desarrolla acciones para minimizar la probabilidad de ocurrencia de la enfermedad y proteger la salud mediante la disminución de factores de riesgo e incremento de los factores protectores, a través de dos componentes: promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

El Modelo de Atención en Salud Familiar vincula a todo el personal de la Institución y beneficiarios del Sistema, a los planes, proyectos y actividades en salud, en procura de mejorar la calidad de vida de la familia policial. En consecuencia, el programa de *alianza saludable* tiene como objeto fomentar la práctica regular de la actividad física y los hábitos de vida saludable, con el fin de reducir los factores de riesgo asociados a enfermedades no transmisibles. Para ellos se tienen como políticas: salud mental, prevención del suicidio y Policía libre del consumo de sustancias psicoactivas – Un reto institucional.

La calidad de la atención en salud es definida de manera general como todas aquellas circunstancias, características y medios, para que el individuo, su familia y la comunidad a la que pertenece, alcancen el pleno bienestar físico y mental.

Esta calidad es un concepto prioritario que busca satisfacer los requerimientos del cliente (paciente), que fundamentado en los avances tecnológicos y científicos, implementa procesos, actividades y procedimientos que aseguran la accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad³⁹ de las intervenciones asistenciales, en las fases de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación.

La prestación de los servicios de salud se realiza mediante niveles de complejidad, a saber: baja, mediana y alta complejidad, según el tipo de procedimientos e intervenciones que la Institución esté en condiciones de realizar, de acuerdo con la capacidad instalada, capacidad tecnológica, equipos biomédicos y el talento humano existente.

El primer nivel de atención es básico donde el tratamiento de alguna enfermedad no reviste mayor gravedad. Es manejado por médicos y odontólogos generales, puede contener laboratorio clínico básico y terapias, entre otros. Dentro de la política de la

³⁹ Decreto 1011. “Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en salud, 2006.

Dirección de Sanidad este nivel ocupa la mayor relevancia y debe estar fortalecido, pues es la puerta de ingreso a la atención.

Para el caso del segundo nivel se brinda atención con especialistas. Pueden o no contar con internación (hospitalización), salas de cirugía y salas de partos para procedimientos ambulatorios. Este nivel considera principalmente las cinco especialidades médicas básicas: cirugía general, gineco-obstetricia, ortopedia, pediatría y medicina interna, y en el área odontológica las especialidades de periodoncia, endodoncia y cirugía oral. Para ampliar la cobertura se prevé la construcción de clínicas de II Nivel en cada una de las regiones de policía.

El tercer y cuarto nivel de atención constituye la mayor complejidad y en este se ubican las subespecialidades de medicina como: neurocirugía, cirugía vascular, neumología, gastroenterología, cardiología, reumatología, nefrología, dermatología, cirugía oral y maxilofacial. El Hospital Central es el único que cuenta con estas características. Está ubicado en la ciudad de Bogotá y a él son remitidos pacientes del ámbito nacional que por pertinencia médica requieran esta complejidad.

Además de la complejidad baja, media y alta, los servicios se pueden subdividir en ambulatorios y si cuentan o no con internación.

Para la prestación de estos servicios se tiene unos avances tecnológicos y científicos en salud, que están enmarcados dentro las líneas de investigación de la Policía Nacional. Cuenta con convenios docente–asistenciales para la rotación de estudiantes de posgrado de diferentes universidades en las áreas médica y odontológica. Con igual importancia, en la actualidad el Subsistema de Salud de la Policía Nacional, y en general en el campo médico asistencial de la salud, confía y depende cada vez más de la tecnología y de los equipos biomédicos.

El buen desempeño y la agilidad que esta tecnología biomédica les brinda a los médicos y a las enfermeras, hace que crezca día a día la confianza y se deleguen más funciones de prestación de servicios, tratamientos y diagnósticos a los equipos biomédicos.

En la actualidad, es casi imposible pensar en un centro de salud sin una adecuada infraestructura y equipamiento biomédico. Desde las camas hasta las unidades de diagnóstico de imágenes por resonancia magnética (MRI), la tecnología biomédica tiene un gran valor agregado al hacer más eficaz y eficiente la prestación de servicios de salud en el ambiente médico hospitalario⁴⁰.

La situación médico-laboral tiene por objeto evaluar y determinar la capacidad médico-laboral de los afiliados al subsistema de acuerdo con la normatividad vigente. Es importante mencionar que los resultados no solamente dependen de la ejecución de las actividades propias de Medicina Laboral, sino que también intervienen factores externos como la oportunidad y accesibilidad a los servicios especializados de la red propia y

⁴⁰ Dyro, J. F., Cheng M. Good Management Practice for Medical Equipment, Consultado en Dyro, J. F. *Clinical Engineering Handbook*. Elsevier, 31, 108-110, 2004.

contratada, la evolución médica integral de la patología que presenten los usuarios, así como la articulación de las dependencias que intervienen transversalmente en el proceso del Direccionamiento del Talento Humano.

De acuerdo con el *Decreto 1796 de septiembre 14 de 2000*, “Por el cual se regula la evaluación de la capacidad sicofísica y de la disminución de la capacidad laboral y aspectos sobre incapacidades, indemnizaciones, pensión por invalidez e informes administrativos por lesiones, de los miembros de la Fuerza Pública, alumnos de las escuelas de formación y sus equivalentes en la Policía Nacional, personal civil al servicio del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Militares y personal no uniformado de la Policía Nacional vinculado con anterioridad a la vigencia de la Ley 100 de 1993”, se evalúa la capacidad sicofísica y la disminución de la capacidad laboral, además de tratar aspectos relacionados con las incapacidades, indemnizaciones, pensión por invalidez e informes administrativos por lesiones de los miembros de la fuerza disponible y alumnos de las escuelas de formación de la Policía Nacional.

La *valoración a beneficiarios*, es el organismo médico-laboral de carácter legal integrado por profesionales médicos que tendrá como función determinar y certificar la invalidez absoluta y permanente de los beneficiarios para efecto de la prestación o no de los servicios de salud de la Policía Nacional.

Se denomina beneficiario a los hijos menores de 18 años de cualquiera de los cónyuges o compañero(a) permanente, que hagan parte del núcleo familiar o aquellos menores de 25 que sean estudiantes con dedicación exclusiva y que dependan económicamente del afiliado. También incluye a los hijos mayores de 18 años con invalidez absoluta y permanente, que dependen económicamente del afiliado y cuyo diagnóstico se haya establecido dentro del límite de edad de cobertura.

La *revisión a pensionados*, es el acto médico-laboral mediante el cual se evalúa al usuario pensionado por sanidad, para determinar si persiste o no la patología que dio origen a la pensión.

La Policía Nacional a través de Medicina Laboral realiza el análisis de los casos y la atención médica para determinar si el pensionado amerita la revisión por parte del Tribunal Médico Laboral. La evaluación se hace cada tres años bajo las mismas normas con que se otorgó el derecho.

La Junta Médico Laboral, es el organismo en primera instancia de la vía gubernativa, integrada por un número impar de médicos de planta de la Policía Nacional, que cumple las siguientes funciones:

- Calificar la capacidad psicofísica para el ingreso, permanencia y retiro del personal uniformado y no uniformado nombrado antes de la vigencia de la *Ley 100* de 1993.
- Valorar y registrar las secuelas definitivas de las lesiones o afecciones diagnosticadas.

- Clasificar el tipo de incapacidad psicofísica y aptitud para el servicio.
- Establecer la reubicación laboral para los casos de declaración de *no aptitud* cuando así lo amerite.
- Determinar la disminución de la capacidad psicofísica.
- Evaluar la enfermedad según sea profesional o común.
- Determinar el origen de la lesión o afección.

La convocatoria de junta médico laboral se practica en los siguientes casos:

- Cuando en la práctica de un examen de capacidad psicofísica se encuentren lesiones o afecciones que disminuyan la capacidad laboral.
- Cuando exista un informe administrativo por lesiones.
- Cuando la incapacidad sea igual o superior a tres (3) meses, continuos o discontinuos, en un (1) año contado a partir de la fecha de expedición de la primera excusa de servicio total.
- Cuando existan patologías que así lo ameriten.
- Por solicitud del afectado.

La calificación de la aptitud psicofísica, es la evaluación realizada para las actuaciones de ascensos, comisión al exterior, incorporación y licenciamiento de auxiliares. En ellas se evalúa el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes y potencialidades de orden físico y psicológico que deben reunir las personas, para ingresar y permanecer en el servicio y se determina con los conceptos de apto, aplazado y no apto.

Es *apto* quien presenta condiciones psicofísicas que le permitan el desarrollo normal y eficiente de la actividad policial. Es *aplazado* quien presenta alguna lesión o enfermedad y que mediante tratamiento puede recuperar su capacidad psicofísica para el desempeño de su actividad policial. Es *no apto* quien presenta alguna alteración psicofísica que no le permite desarrollar normal y eficientemente la actividad policial.

En el proceso de construir una política de salud dentro de la Policía Nacional es importante tener en cuenta la *prospectiva estratégica* como el elemento fundamental para alcanzar la sanidad policial deseada. Para lograrlo se deben tener en cuenta la metodología y los lineamientos establecidos por la Dirección General. En consecuencia, y ante el crecimiento progresivo de usuarios de los servicios de salud, la evolución en el tratamiento de las diferentes patologías, las tendencias y avances tecnológicos permitirán en el futuro, consolidar políticas y estrategias encaminadas a garantizar la sostenibilidad a través del tiempo, y se ofrecerán servicios de salud con altísimos estándares de calidad y seguridad para el paciente.

Las tendencias en salud apuntan hacia la cultura del autocuidado, fundamentado en programas dirigidos a los miembros de la comunidad policial, que conviertan sus actuaciones diarias en hábitos saludables para su bienestar personal y el de la Policía Nacional.

En materia tecnológica y científica, las tendencias indican avances notables en relación con la nanotecnología, biogenética, telemedicina. Todas ellas sirven para la detección y cura temprana de enfermedades que hoy son consideradas de alto costo y para la prolongación de la vida, además del reto que se impone con los cambios inesperados en salud, derivados de los fenómenos ambientales.

Los *factores de cambio* están relacionados con la incertidumbre y le corresponde a la propia institución identificarlos. En este sentido, se seleccionará un grupo de “expertos” con características interdisciplinarias que analiza esos factores ajustando sus procesos para generar respuestas asertivas y flexibles de acuerdo con el entorno del momento.

Es importante señalar que la política general para el servicio de salud tiene un sistema de medición de la gestión de carácter permanente. Este tiene herramientas que permiten evaluar, controlar y mejorar las diferentes actividades y procesos, agregar valor para la toma de decisiones y ser adaptable con el fin de reorientar las estrategias de acuerdo con las necesidades del momento.

Con el fin de brindar atención en salud a los usuarios, se ha determinado contar con establecimientos de sanidad policial propios de primer nivel de complejidad en todo el territorio nacional.

Para las cabeceras de región se establecen unidades o clínicas de segundo nivel con internación y un único establecimiento de tercero y cuarto nivel de complejidad en la ciudad de Bogotá como centro de referencia de pacientes del ámbito nacional.

La salud en la Policía Nacional cuenta con un sistema exceptuado en salud, porque continúa rigiéndose por las normas legales en sistemas de seguridad social expedidos con anterioridad a la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993.

A partir de la vigencia del *Acto Legislativo No 1 de 2005*, no habrá regímenes especiales ni exceptuados, sin perjuicio del aplicable a la Fuerza Pública, y al Presidente de la República, y se respetarán los derechos adquiridos. No obstante, todos los regímenes exceptuados y especiales terminan el 31 de julio del año 2010.

El argumento que soporta el principio de excepción del Subsistema de Salud Policial, se halla enmarcado en el riesgo que deben enfrentar diariamente los uniformados, que es superior al riesgo al que está expuesta la población general de Colombia. Esto debido a las actividades operativas que desarrolla en el control del orden público interno y en el cumplimiento del fin constitucional. Este riesgo también es causado por las condiciones medioambientales a la que se expone permanentemente la fuerza policial.

El plan de beneficios constituye la primera *característica de la excepcionalidad del Subsistema de Salud* al contener procedimientos y servicios no incluidos en el Plan Obli-

gatorio de Salud (POS) del Sistema General de Seguridad Social en Salud, que pretenden cubrir las necesidades relacionadas con el mayor riesgo de enfermedad antes mencionado.

A partir de 2002, el grupo de Salud Operacional adelanta acciones enfocadas a proteger y mantener las condiciones de capacidad psicofísica especial de los uniformados que realizan actividades propias del servicio policial, en cada uno de los grupos operativos especiales y estaciones de Policía ubicadas en áreas alejadas y de difícil acceso, hecho que garantiza su capacidad operativa en el territorio nacional.

La capacidad psicofísica especial reúne el conjunto de habilidades y destrezas que le permiten al uniformado, de los grupos operativos especiales y estaciones ubicadas en zonas de difícil acceso, desempeñarse óptimamente en el servicio. Estas acciones le exigen a la fuerza policial mantener su salud, bajo condiciones operativas de control del orden público o recuperación del mismo. Esta es la *segunda característica de la excepcionalidad del Subsistema*.

En la actualidad el Subsistema de Salud de la Policía Nacional garantiza la prestación de servicios en salud de sus usuarios desde el momento de la afiliación al mismo, sin establecer períodos de carencia o períodos mínimos de cotización para el acceso a los niveles de atención de mediana y alta complejidad. Esta es la *tercera característica de la excepcionalidad del Subsistema*.

El Subsistema de Salud de la Policía Nacional realiza la prestación de servicios en salud ocupacional, administración del riesgo laboral, atención de la enfermedad profesional y accidentes de trabajo como parte de la prestación de sus servicios, debido a que no existe una Administradora de Riesgos Profesionales como unidad de negocio diferente para la Policía Nacional. Esta es la *corta característica de la excepcionalidad del Subsistema*.

La excepcionalidad en materia de salud está enmarcada bajo el concepto de la obligatoriedad que le asiste de asegurar la atención de sus miembros en cualquier lugar del territorio nacional, aún cuando no exista establecimiento de sanidad policial, centro de salud u hospital cercano para atenderlo.

Por esta razón, se asegura la atención de sus miembro, a través de la Salud Operacional. Ella se corresponde con las acciones, actividades, intervenciones y procedimientos propios de las operaciones policiales realizadas por el equipo de salud con el fin de promover, prevenir, proteger, mantener y atender en forma inmediata al uniformado que se encuentre cumpliendo sus funciones y que haya sido lesionado por actores armados al margen de la ley.

4.3. BIENESTAR SOCIAL EN LAS DIMENSIONES DEL SER

El concepto de bienestar social corresponde a la apreciación del ser humano frente a su realidad, la capacidad y el conocimiento con el cual aprende de su entorno, asume su integralidad y trasciende en cada una de sus dimensiones. Es decir, que la percepción

de un estado de confort y felicidad *estar-bien*, corresponde no solo a las capacidades intrínsecas del individuo, sino a una adaptación de su entorno en el cual los recursos disponibles facilitan la satisfacción de sus necesidades.

Cada una de las dimensiones del ser humano (ética, deontológica y valores, intelectual, socioafectiva, laboral y física) se convierten en dinamizadoras de las habilidades y potencialidades, que observadas desde una mirada holística en un entorno, es capaz de proporcionarle elementos para un aprendizaje basado en la experiencia y en la capacidad de satisfacer sus necesidades y las de sus semejantes.

Al ser humano le corresponden características únicas, irrepetibles e insustituibles, que lo colocan en el nivel más alto de las cadenas, pirámides y categorizaciones y que lo diferencian del resto de especies existentes.

Algunas de estas características como: la conciencia, el lenguaje, el aprendizaje, el reconocimiento, la tendencia a la autorrealización, la capacidad de elección, la creatividad, lo convierten en partícipe de su desarrollo y le brindan herramientas para transformar su realidad en concordancia con el principio de alteridad, que corresponde reconocer al otro.

El ser humano en su integralidad es gregario, reconoce que para poder subsistir, alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades, requiere del otro. Este postulado deriva en que el hombre cuenta con recursos y estrategias que promueven su desarrollo integral. Así, la suma de todas estas estrategias formula un sistema que se hace interdependiente y que es el único que garantiza su autorrealización.

El desarrollo humano promueve la satisfacción de las necesidades humanas, trasciende las posiciones convencionales económicas como sociales, políticas y culturales, porque visualiza al ser humano como el sujeto primordial y dinamizador de su desarrollo.

Este enfoque asigna un rol protagónico al ser humano como líder de la capacidad de la Institución para responder a los requerimientos de la comunidad en el desarrollo local, regional y nacional. Allí, el Estado actúa como promotor de soluciones creativas surgidas de todos los espacios, las cuales emergen de abajo hacia arriba y no son impuestas por leyes o decretos. De este modo se establece un modelo de interdependencia. En consecuencia, es clave generar una visión de desarrollo sostenible que garantice la participación de todos los integrantes de una sociedad, la satisfacción de sus necesidades presentes y asegure su intervención en el futuro.

Es importante enfatizar que la satisfacción de las necesidades humanas, tiene carácter interdependiente en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, con los procesos globales y en la relación del comportamiento personal con lo social.

Las necesidades humanas son atributos esenciales que se relacionan con la evolución. No son infinitas, no cambian constantemente y no varían de una cultura a otra; lo que cambia son los medios o las maneras para satisfacerlas. Es indispensable por tanto, conocer qué son las necesidades y sus satisfactores. Se clasifican según categorías

existenciales y axiológicas: ser, tener, hacer, estar y las de subsistencia: protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

La interrelación entre necesidades, promotores y bienes económicos es continua, por lo que es necesario diseñar indicadores capaces de expresar la evolución y profundidad de patologías colectivas que puedan surgir de los problemas económicos más importantes del mundo actual: el desempleo, la hiperinflación, la marginalidad, la represión, entre otros.

El modelo integral de calidad de vida hace referencia a las condiciones y características en que se desenvuelve la existencia de una persona o de un grupo social en un contexto determinado. Guarda relación con la satisfacción de las diversas necesidades humanas y su irresistible impulso por satisfacerlas.

Sen⁴¹ afirma que el “bien-estar” de una persona puede entenderse a través de la calidad o bondad de su vida. Existe una estrecha relación entre los funcionamientos y las capacidades.

El bienestar social es el conjunto de factores o elementos orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorecen el desarrollo integral del ser humano. El bienestar social debe ofrecer altos niveles de satisfacción, tranquilidad, eficacia, eficiencia y efectividad en el servicio recibido por la comunidad.

Es un estado mental de autorrealización que le permite al individuo un equilibrio entre su proyecto de vida personal, familiar y laboral. De igual manera esta articulación se constituye en la plataforma de un excelente desempeño laboral, que refleja la optimización de las potencialidades y competencias del ser humano en sus diferentes ámbitos de acción.

Establece los programas necesarios e indispensables que garantizan unas condiciones psicológicas, laborales y sociales adecuadas, las cuales favorecen la optimización del clima organizacional para el desarrollo y afianzamiento de las destrezas y habilidades del individuo.

Estos programas contribuyen a la dignificación y profesionalización de la comunidad policial, con el propósito de mejorar el sentido de pertenencia y cultura institucional del servicio a través del reconocimiento de los logros alcanzados.

A partir de los anteriores postulados teóricos se puede concluir que los estados mentales altamente positivos, bajo los parámetros de satisfacción y autorrealización, se traducen en actitudes de competitividad, creatividad, liderazgo, armonía y felicidad que contribuyen a un mejoramiento en la calidad y efectividad del servicio policial.

En síntesis, se debe propender porque las entidades, en el desarrollo de los programas de bienestar social, faciliten las herramientas para que el funcionario público incremente su capacidad de servir a la Nación, desde una convicción enmarcada en principios y valores que perduren en el tiempo y forjen una gestión con calidad y compromiso que redunde siempre en beneficios y bienestar del público en general.

⁴¹ SEN, A. *Nuevo Examen de la desigualdad*. Alianza Editorial, Madrid, 1992.

Constituye un reto para Bienestar Social lograr que el funcionario realice sus actividades laborales con altos niveles de satisfacción personal. Del mismo modo, generar coherencia entre sus dimensiones cognitivas y emocionales que le permiten tomar decisiones justas, equitativas y asertivas que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad de vida de la comunidad.

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), como ente orientador del desarrollo organizacional del Estado, determinó la necesidad de reformular la política de bienestar social y de esta manera contribuir al desarrollo de una gestión humana e integral en el sector público, a través de dos áreas fundamentales de orientación. La primera denominada *calidad de vida laboral* que se ocupa de procesos técnicos y culturales del ámbito laboral y de la forma como inciden en el desarrollo laboral y personal. La segunda, de *protección y servicios sociales*, comprende los aspectos tradicionalmente atendidos a través de los programas de salud, vivienda, educación formal y recreación para el servidor público y su grupo familiar⁴².

Lo anterior, se deduce de considerar que son las personas quienes dinamizan y agregan valor a los recursos materiales y económicos. Son ellas quienes generan ideas, capacidad y cambios culturales, y se constituyen en el más valioso de los recursos al servicio de cualquier organización. Además, los funcionarios públicos son la imagen misma del servicio a la comunidad y son quienes están permanentemente en contacto directo con los usuarios.

Es común suponer que existe una estrecha relación entre el bienestar y el desempeño laboral, al identificar que trabajadores insatisfechos y con expectativas frustradas disminuyen su capacidad para producir, así como su compromiso con los propósitos de la organización.

En consecuencia, un solo factor deficientemente atendido, o sin alguna contraprestación, puede deteriorar de manera significativa el bienestar y afectar el rendimiento general.

Para promover una atención integral al empleado y propiciar su desempeño productivo, los programas de bienestar social se enmarcan dentro de las dos áreas propuestas en el Decreto: la primera, el área de protección y servicios sociales, y la segunda, el área de calidad de vida laboral.

Para el caso de bienestar social, el área de protección y servicios sociales está constituida por el conjunto de programas dirigidos al funcionario y a su grupo familiar, tradicionalmente organizados dentro de las entidades públicas a través de las unidades de bienestar y por aquellos que vienen siendo suministrados por organismos de protección y servicios como las cajas de previsión social, la promotora de vacaciones y recreación social, el Fondo Nacional de Ahorro y otros fondos de vivienda, que entran a complementar la atención de necesidades de subsistencia, protección, ocio y entendimiento.

⁴² *Política de Bienestar Social Laboral para las entidades del sector público.* DAFP.

El bienestar social en la Policía Nacional se orienta hacia una gestión integral del servidor público. Articula lo que ocurre al funcionario en su lugar de trabajo con sus necesidades en otros escenarios de su vida.

La *Constitución Política de Colombia*, en su Artículo 2º declara que son fines esenciales del Estado: ... “facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación...”.

Se entiende por participación social aquellas iniciativas sociales en las que las personas toman parte consciente en un entorno o grupo social, se posicionan y agregan valor para el desarrollo de las políticas específicas y garantizan, para el caso de bienestar social, un servicio orientado a la satisfacción de sus necesidades.

La participación es concebida en la actualidad como una posibilidad de configuración de nuevos espacios sociales o como la inclusión de actores sociales en los movimientos sociales, en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

En consecuencia, el conocimiento de la naturaleza de los servicios de bienestar social, al igual que el manejo de los mecanismos para su acceso, ubica a los usuarios en igualdad de condiciones para disfrutar de los programas y proyectos que se generen.

Es determinante el compromiso de cada integrante de la Institución en la participación y coherencia que debe manifestar en el momento de solicitar y disfrutar los servicios. Esto con el fin de garantizar el aprovechamiento de los beneficios por parte de la comunidad policial y una buena prestación del servicio por parte de la Institución.

La administración racional y eficiente de los recursos materiales, técnicos y financieros, así como la participación del talento humano en la ejecución de los procesos, permite avanzar en la generación de productos de alta calidad que benefician a un mayor número de integrantes de la comunidad policial.

El desarrollo humano integral en sus dimensiones física, social, intelectual, afectiva y espiritual, se logra a través de la ampliación de la cobertura de los servicios de bienestar social, de manera que se cuente con el mayor número de funcionarios motivados y comprometidos con la construcción de una cultura de calidad. Ella debe permitir la consolidación de una Institución altamente competitiva y una comunidad satisfecha con el servicio policial.

Para el Estado colombiano las necesidades derivadas de la situación actual del País –como el conflicto armado y los índices de pobreza– se presentan como formulaciones de primer orden, ya que uno de sus fines es precisamente garantizar y promover la satisfacción de las necesidades básicas de todos los colombianos.

La *Constitución Política de Colombia* declara que “*Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica*”.

El Estado promueve las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva, enfatiza su intervención en aquellas poblaciones vulnerables, que por su riesgo y condiciones de vida, requieren una atención oportuna. Es decir, en las cuales adopta medidas en favor de grupos discriminados o marginados y protege especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancias de debilidad manifiesta.

La Policía Nacional con el propósito de prevenir y minimizar problemáticas y con el ánimo de mejorar la calidad de vida del personal, formula programas y proyectos orientados a facilitar la recuperación física, psicológica y social del individuo y de su núcleo familiar en situaciones o problemáticas especiales.

A través del proceso de Asistencia Social se busca generar un cambio de actitud dentro de una cultura organizacional con una filosofía de calidad total. Esta filosofía se orienta a identificar que el ser humano es un ser holístico, un ser indivisible, algo más que la suma de sus partes. Por eso se habla de un ser integral: el ser humano como un ser bio-sico-social.

El individuo cuenta con factores protectores que le permiten reaccionar apropiadamente a las demandas del medio, es decir, a las situaciones que generan estrés. De ahí la importancia de ahondar en temas como la autoestima, el autocontrol, las estrategias de afrontamiento, apoyo psicosocial, entre otros, que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas.

Por tal razón, el proceso de Asistencia Social trabaja permanentemente por desarrollar programas que mejoren la calidad de vida y el bienestar del Policía y su familia. Los servicios que ofrece están encaminados a brindar herramientas que ayuden a fortalecer y orientar el desarrollo de aquellos individuos de la comunidad policial que se encuentren en alguna situación de vulnerabilidad, es decir, expuestos, a situaciones de riesgo de orden físico, psicosocial, entre otros.

Algunos de estos servicios son: atención al personal que se encuentra en situación de discapacidad, programa de afectados por la violencia, programa al personal en situaciones especiales, personal que labora en orden público, desvinculación laboral asistida, apoyo económico, préstamos, auxilios funerarios, auxilios mutuos, lavandería y un hogar de paso para el personal que se encuentra en tránsito por dificultades de salud.

Por otra parte, la intervención en las dimensiones del ser instan al descubrimiento y retroalimentación de las competencias genéricas y específicas de cada miembro asistido, así como estimulan la adquisición de nuevos prototipos de vida ejemplar los cuales dan firmeza y unidad al actuar del uniformado tanto en su vida institucional, social y familiar.

Al Estado le corresponde formular políticas para el desarrollo masivo del deporte y la recreación con el fin de contribuir al mejoramiento físico y mental de sus habitantes. Por lo tanto es responsabilidad de las entidades implementar planes, programas y proyectos que identifiquen las estrategias adecuadas y oportunas para generar cambios a corto plazo en la conducta cotidiana del ser humano, orientados a la práctica permanente de actividades físicas, culturales y sociales.

La Policía Nacional, en el marco del Modelo de Gestión Humana, requiere escenarios como el programa recreo-deportivo. Esta es una herramienta orientada a mejorar la calidad de vida, la eficaz utilización del tiempo de la comunidad policial, la creación de hábitos saludables a través de instrumentos como la recreación, la cultura y el deporte. Estos programas se encaminan al desarrollo personal, familiar e institucional.

La recreación, el deporte y la cultura son dinamizadores del mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, al promover en forma transversal actividades a nivel nacional de aprovechamiento del tiempo. Estos programas que favorecen a toda la organización son: *recreación y deporte, integración familiar, culturales*.

Como fundamento del desarrollo integral de la comunidad policial es necesario que la Institución propicie espacios de participación e integración en todas las unidades de Policía del país. Estos espacios deben contribuir al fortalecimiento de relaciones basadas en la construcción de valores y proyecto de vida familiar.

El mejoramiento de la calidad educativa para fortalecer la formación integral de niñas, niños, jóvenes y miembros de las familias policiales, pretende consolidar y divulgar la política educativa Institucional. Este lineamiento se halla en coherencia con una sociedad cambiante, diversa y compleja, que exige escenarios productivos en términos de convivencia.

La revolución educativa formulada por el Gobierno en el Plan de Desarrollo busca dar respuesta a las necesidades de cobertura y calidad que requiere el país para alcanzar óptimas condiciones de desarrollo social y económico y mejorar la calidad de vida de la población.

El Plan de Desarrollo Educativo define tres políticas básicas: ampliar la cobertura, mejorar la calidad y lograr la eficiencia del sector educativo.

De esta forma, el servicio de educación ofrecido por la Dirección de Bienestar Social se articula con la política pública a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que se fundamenta en un enfoque humanista, es decir, la concepción de la educación como un proceso en el cual el estudiante es el centro de la acción pedagógica, a través de una propuesta democrática y humana. El servicio educativo ofrece medios y procesos que permiten el desarrollo de competencias básicas y laborales, y contribuyen a construir proyectos de vida exitosos fundamentados en la convivencia sana, la sostenibilidad del medio ambiente y la libertad para elegir su propio destino.

El servicio de educación se desarrolla a través de los programas de: *educación formal y la educación para el trabajo y desarrollo humano*.

El Gobierno Nacional de acuerdo con las necesidades de la población colombiana, además de incrementar el espacio público, propone aumentar la densidad promedio de las ciudades y mejorar el sistema de planificación del territorio.

Para las Fuerzas Militares y la Policía Nacional se establece la vivienda fiscal. Estos son inmuebles destinados por el Estado con la finalidad de servir de residencia al personal

uniformado, que por el cumplimiento de sus funciones requiere desplazarse a diferentes unidades de policía, en el territorio nacional.

La Policía Nacional, con el fin de ofrecer una óptima calidad de vida, ha definido como una de sus prioridades lograr una mayor eficiencia y transparencia en el manejo del programa de vivienda fiscal. Este debe apuntar a la satisfacción de una de las necesidades básicas del personal como es el derecho a la protección de la familia, del trabajo y la vivienda, entre otros. Ello garantiza la calidad en el servicio policial.

La Dirección de Bienestar Social promueve en las unidades que cuentan con viviendas fiscales el debido manejo de los recursos por el rubro de mantenimiento. Así mismo, cumple con las políticas de austeridad en el gasto. Para lograrlo, controla y realiza un seguimiento efectivo y oportuno de los recursos asignados a los inmuebles, según el plan de necesidades y plan de compras.

El programa de vivienda fiscal en las unidades que cubren el país se soporta a partir de actos administrativos que difunden instrucciones y criterios. Igualmente aclara conceptos y divulga la normatividad vigente que sobre esta materia rige a la Institución.

Teniendo en cuenta la definición de los lineamientos de la Política Institucional, en los cuales se pretende consolidar un estilo de dirección policial fundamentado en el humanismo y desde la perspectiva que un servicio efectivo va de la mano de la calidad de vida que ostenta el policía y su familia, se define: *“el lineamiento de política de Atención Integral de bienestar social para los integrantes de la Institución”*.

Este lineamiento fundamenta su propósito en el mejoramiento y mantenimiento de la calidad de vida, en el ámbito personal, familiar, laboral y social de los integrantes de la comunidad policial. Promueve un desarrollo integral en todas sus dimensiones, de manera que puedan prestar un servicio efectivo, que favorece la credibilidad de la Institución frente a la ciudadanía.

Para alcanzar este propósito se requiere trabajar arduamente en la gestión del servicio, enfocado en el aumento de cobertura y en su ampliación en cuanto a la cantidad de población beneficiaria en la totalidad del territorio nacional. Debe incluir las zonas más alejadas y con mayores problemas de orden público, y focaliza un trabajo orientado a las problemáticas específicas de cada región y departamento.

También se debe considerar que el fortalecimiento de las relaciones familiares, el aprovechamiento del tiempo, el acompañamiento, la promoción del desarrollo humano y la capacidad de aprendizaje, se deben intervenir a nivel institucional desde una mirada holística. Con ellos se busca rescatar la capacidad de cada individuo por crear y producir estrategias de autocrecimiento y autodesarrollo que generen en la Policía Nacional la formación de un sistema de calidad que se traduce en un servicio efectivo y cercano al ciudadano.

Es deber de cada uno de los integrantes de la comunidad policial comprometerse con el desarrollo de las políticas, planes, programas y proyectos que se diseñen y desarrollen.

Sin su participación y su responsabilidad, los niveles de satisfacción y la percepción de su bienestar no serán acordes con la filosofía institucional, y no habrá articulación con su proyecto de vida personal y laboral.

En este sentido, la meta es lograr que todas las unidades policiales a nivel nacional apliquen y pongan en práctica el contenido de los lineamientos de este documento, con el fin de optimizar la gestión de los programas ofrecidos a través de la Dirección de Bienestar Social y responder a las exigencias que en materia de calidad de vida se pretenden.

El Departamento Nacional de Planeación, con el objetivo de medir el índice de calidad de vida, identifica cinco variables, las cuales deben ser observadas y tratadas por la Institución con el fin de diseñar y desplegar todos los planes, programas y proyectos que se desarrollen tanto en los esquemas mentales individuales como en el consciente colectivo institucional. Con ellos se pretende implementar un pensamiento con visión humanística que garantice una realidad acorde a la satisfacción de las necesidades de cada uno y que claramente, se evidencien en desempeños exitosos observables y legitimados por la comunidad.

Desde esta perspectiva, este lineamiento debe orientar los factores que actualmente se desarrollan (asistencia social, recreación, deporte y cultura, educación y vivienda), a los términos anteriormente descritos.

Todo esto, con el fin de promover un estilo de vida policial que redunde en una comunidad policial motivada y comprometida con el desarrollo del país y que se refleje en desempeños exitosos y buenas practicas en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La convivencia mundial en la cual impera la interconectividad, el encuentro de culturas y la globalización es una puerta abierta para la universalización de los logros por los que lucha la Institución. Estos intereses se deben orientar a aquellas experiencias que se derivan de la posibilidad de vivir plenamente.

Desde el ámbito corporativo se ha determinado que la alta productividad está ligada directamente con la calidad de vida de sus funcionarios. En tal sentido es clave establecer programas encaminados a minimizar los factores de riesgo psicológicos, familiares, laborales y sociales, que afecten las condiciones óptimas en el desarrollo de las actividades o tareas diarias. Estas deben generar estados de satisfacción y autorrealización en el funcionario, quien a su vez desarrolla habilidades gerenciales que se ven reflejadas en las decisiones aplicadas a su quehacer.

En la medida que la renovación del pensamiento institucional se vincule con su cultura, se convierte en la oportunidad para reconocer el legado de los antecesores y proyectar el futuro del ente y de la Institución, es una obligación conectarse con las demandas, necesidades y participación del personal, al compartir con estos el manejo de su proyecto de vida, en el sentido que la Policía Nacional, es la encargada de promover la calidad de vida laboral para generar en el personal motivación y sentido de pertenencia que le permita a los funcionarios prestar un servicio efectivo a la comunidad.

La Policía Nacional construye espacios de interacción enmarcados en el reconocimiento, admiración y gratitud hacia la efectividad del servicio de la comunidad policial. Para ello debe garantizar la recreación, deporte y cultura, la asistencia social, la educación y vivienda fiscal a través de estrategias que permitan el desarrollo de proyectos que articulen las expectativas de prosperidad, adaptabilidad, comunicación, salud y bienestar social.

La esencia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que cada uno tiene de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias en la que cada integrante participe. Por eso el bienestar social refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Quiere decir, que la Institución debe abocar sus esfuerzos a intervenir el bienestar social de sus integrantes, a través del desarrollo de su calidad así como de la función asistencial, a partir de la identificación y concertación de las necesidades individuales y colectivas, la formulación permanente de planes, programas y proyectos que faciliten la satisfacción de estas, por medio del seguimiento y la retroalimentación que presenten acciones de mejora para el abordaje del bienestar perdurables en el tiempo a través acciones inmediatas que respondan a criterios como:

- Fortalecimiento de las relaciones familiares basadas en la comprensión, aceptación respeto y admiración para generar un ambiente propicio que ayude a la construcción del proyecto de vida de cada integrante de la comunidad policial para que de esta forma cumpla sus expectativas personales, sociales y laborales; asegurando que los integrantes del núcleo familiar se proyecten en la Institución como seres humanos exitosos y felices.

Este propósito se logrará a través del desarrollo del bienestar social con actividades enfocadas directamente al núcleo familiar.

- Propender por la creación de espacios de meditación y oración que le permitan a la comunidad policial la satisfacción de las necesidades de orden espiritual.
- Crear ciudadelas de vivienda fiscal dirigida a la comunidad policial en todo el país, para propiciar la integración familiar que permitirá dinamizar los niveles de satisfacción espiritual, personal y laboral, traducido en la prestación de un servicio con excelencia.
- Los programas de formación en los colegios de la Policía serán a nivel técnico, tecnológico y virtual para facilitar el aprendizaje y brindar herramientas que le permitan al estudiante asumir científicamente los desafíos del conocimiento.

- Ampliar la cobertura de la educación en los colegios de la Policía Nacional a través de alianzas estratégicas con otros establecimientos educativos, que amplíe el cubrimiento a la totalidad de nuestra población escolar.
- Promover el deporte y la cultura a nivel nacional para exaltar los talentos de los servidores públicos policiales y generar espacios de integración entre la comunidad, la Institución y la familia lo que permite establecer hábitos saludables desde el conocimiento y la creatividad.

5

CAPÍTULO

GESTIÓN DEL SERVICIO SOBRE RESULTADOS EFECTIVOS

INTRODUCCIÓN

La Institución policial enfrenta una diversidad de situaciones en términos de los distintos grados de legitimidad y reconocimiento público, de su profesionalismo y de los niveles de delincuencia y violencia que busca reducir. Sin embargo, comparte un desafío mundial común: enfrentar la necesidad de transformaciones institucionales profundas, dirigidas a producir una renovación de mentalidades y virtudes, indispensables para mejorar su desempeño e incrementar la confianza que la sociedad deposita en ella.

El mundo actual exige un alto nivel de competitividad, para el caso de instituciones como la Policía Nacional reclama que deben estar en el marco de unos principios doctrinales, basados en la atención prioritaria al ciudadano, el respeto a la ley, a los derechos humanos, la efectividad del servicio y la transparencia en las actuaciones de cada uno de sus funcionarios. Estos principios marcan las pautas para el crecimiento, posicionamiento y sostenimiento de la Policía Nacional de Colombia.

El presente capítulo institucional plasma las directrices del desempeño del hombre y la mujer policía, hacia el devenir inmediato y futuro, entendiéndolo como un esfuerzo compartido para asegurar el máximo desempeño del servicio sobre resultados efectivos.

Así mismo, enmarca la doctrina y esencia en cumplimiento del deber ser del personal que integra la Policía; dicha doctrina, se constituye en el conjunto de ideas u opiniones, preceptos éticos y legales, así como los conceptos oficialmente aceptados y en los cuales se fundamenta la labor policial.

En concordancia con lo anterior, la Institución establece los niveles de despliegue operacional y determina los mecanismos de coordinación interagencial, intrainstitucional e interinstitucional orientados a la interacción permanente de la Policía Nacional con la comunidad y otras entidades públicas, privadas, ONG nacionales e internacionales, entre otras, en busca de la articulación y sumatoria de esfuerzos que generen corresponsabilidad y satisfagan las expectativas de los ciudadanos en materia de convivencia y seguridad ciudadana.

El propósito imperante es la actualización, consolidación y proyección del servicio de Policía, por medio de la definición de las líneas de acción, de los conceptos y el establecimiento de los criterios para el diseño y formulación de las estrategias, planes, programas, evaluación y monitoreo, con el fin de optimizar el servicio para el logro de la convivencia pacífica.

5.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al mejoramiento de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana del país, a través de los lineamientos de la política que establece la Policía Nacional, mediante la gestión del servicio sobre resultados efectivos.

5.1.1 Objetivos específicos

- Fortalecer los principios doctrinales de los Lineamientos de la Política Estratégica Operacional de la Policía Nacional, con el fin de aportar soluciones efectivas a la problemática de seguridad y convivencia ciudadana que enfrenta el país.

- Contribuir al direccionamiento de acciones policiales encaminadas al mejoramiento de la convivencia y seguridad ciudadana, bajo criterios de integralidad y corresponsabilidad, que permitan la articulación de planes y estrategias a través de los diferentes niveles de planeación y despliegue operacional.
- Consolidar la prestación del servicio de policía con oportunidad y efectividad, con el fin de mejorar los niveles de percepción de la convivencia y seguridad ciudadana, a través del fortalecimiento de los convenios y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.
- Medir el desempeño de la gestión del servicio de policía, con el fin de promover la excelencia, las buenas prácticas y el mejoramiento continuo, enmarcado dentro de los lineamientos de la política institucional.

5.2 ANTECEDENTES

La Policía Nacional de Colombia es una Institución centenaria que, debido a la complejidad de un entorno cambiante, ha estado a la vanguardia de otros cuerpos de policía del mundo, mediante la consolidación de una doctrina, filosofía y naturaleza civil, que le ha permitido su reconocimiento como ciencia y profesión, además de su posicionamiento a través de un servicio en función de las múltiples demandas relacionadas con la convivencia y seguridad ciudadana, a lo largo de la historia moderna del país.

Con la expedición de la Ley 62 de 1993, la Policía Nacional se proyecta como una Institución que busca el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio. Esta norma, define como principios: la igualdad, imparcialidad, control ciudadano y publicidad, a través de los cuales se da a la actividad policial un carácter eminentemente comunitario, preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo judicial, mediante la delegación y desconcentración de funciones.

Los lineamientos generales de la política institucional plantean un enfoque humanista, donde se posiciona al talento humano como el centro de una estrategia encaminada a incrementar los niveles de satisfacción y efectividad en la prestación de un servicio, con estándares de calidad en beneficio de la comunidad.

En atención al Plan Estratégico Institucional, el mando define las metas y estrategias institucionales, así como las responsabilidades que permitirán desarrollar las líneas de política mediante un efectivo despliegue operacional, en todos los niveles, a través de acciones concretas que respondan al compromiso de la Policía Nacional con la seguridad, para contrarrestar la violencia y el delito en general.

5.3. PRINCIPIOS DOCTRINALES DE LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA OPERACIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL

El servicio de policía se constituye en la base sobre la cual se cimentan el resto de los servicios del Estado, en la medida en que estos necesitan un entorno de respeto a la

ley y el orden para funcionar adecuadamente. De hecho, junto con el poder judicial, la institución policial es el principal medio del Ejecutivo (Art. 218 CPC), para garantizar el respeto de los ciudadanos al Estado Social de Derecho.

Lo anterior, lleva a que la institución policial sea promotora del desarrollo local, regional y nacional, entendiendo la seguridad como condición necesaria para el desarrollo económico y social del país.

Desde esta perspectiva, el servicio de policía se fundamenta en los siguientes principios doctrinales:

- **Integral**

La consolidación de un servicio de policía con capacidad para atender las necesidades de seguridad de la ciudadanía en todo el territorio nacional, demanda un importante empoderamiento de las unidades desconcentradas del nivel táctico (policías metropolitanas, departamentos de policía y comandos especiales) y operacional (distritos y estaciones de policía).

- **Corresponsabilidad**

La Policía Nacional continuará fortaleciendo y optimizando el servicio a través de sus diferentes unidades, bajo criterios básicos como la delegación y la desconcentración de funciones, acompañada por un sistema de dirección basado en un alto grado de autonomía, para hacerlas más operativas, flexibles y con capacidad de adaptación a las necesidades propias de la región, con la conservación de los lineamientos de política de la Dirección General de la Policía Nacional.

En este proceso, las unidades tácticas desconcentradas y la unidad básica de la Institución comparten un nivel de corresponsabilidad frente a los procesos de prevención, disuasión e investigación, control de delitos y contravenciones.

Se propende porque cada unidad policial preste un servicio integral dirigido a generar vínculos estrechos con la comunidad, a colmar vacíos de poder y autoridad, identificar las problemáticas sociales que favorecen la criminalidad en cada contexto regional y promover una cultura ciudadana (aprendizajes para la convivencia, la conciliación y el respeto de las normas).

- **Gestión de calidad**

El logro de la supervivencia de la Institución se soporta en los factores de competitividad y productividad. La competitividad, entendida como la capacidad de entregar un servicio con valor agregado al ciudadano, es decir, que supere sus necesidades y expectativas, generar simultáneamente la posibilidad de compararse bajo parámetros comunes con organizaciones reconocidas como exitosas, tanto a nivel nacional como internacional; y la productividad, orientada a lograr mayores resultados en el mejoramiento de las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana con el mínimo de recursos.

La Policía Nacional de Colombia refuerza su compromiso constitucional mediante una política de calidad fundamentada en un efectivo servicio, que logra satisfacer las necesidades de seguridad y tranquilidad pública, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

El Sistema de Gestión de Calidad se desarrollará de manera integral, intrínseca, confiable, económica, técnica y particular y será de obligatorio cumplimiento por parte de todos los funcionarios de la Institución, para garantizar en cada una de sus actuaciones la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

5.3.1 Ámbitos del servicio de Policía

La Policía Nacional, además de configurarse como un cuerpo capaz de garantizar la convivencia y seguridad ciudadana, tanto en las áreas urbanas como rurales, se constituye en una fuerza para la consolidación del Estado, que asume el papel de garante de la seguridad de los ciudadanos.

En el ámbito urbano, la Policía Nacional, tiene como prioridad desarrollar acciones integrales dirigidas a:

- Proteger al ciudadano.
- Atender a las ciudades capitales e intermedias.
- Responder con efectividad a la delincuencia.
- Atender integralmente los fenómenos del crimen organizado.
- Reorganizar la atención a los fenómenos asociados a la criminalidad.
- Obtener resultados efectivos de trascendencia.
- Generar corresponsabilidad de las autoridades político-administrativas en función de la convivencia y seguridad ciudadana.
- Potencializar la investigación criminal.

En el ámbito rural, la Policía Nacional orienta su servicio al mantenimiento de las condiciones favorables para la convivencia y seguridad ciudadana en todo el campo colombiano.

De esta manera, la Institución con su presencia en las zonas rurales desarrolla su servicio en los siguientes frentes:

- Zonas de consolidación.
- Parques nacionales naturales.
- Reservas naturales.

- Zonas productivas.
- Resguardos indígenas.
- Zonas de frontera.
- Sistema fronterizo.

5.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DESPLIEGUE OPERACIONAL DEL SERVICIO DE POLICÍA

Dentro de la concepción policial, la planeación estratégica se convierte en el pilar del direccionamiento de las acciones policiales, cuyo criterio de integralidad y corresponsabilidad permiten la alineación de planes y estrategias del despliegue operacional, mediante el desarrollo de las directrices que aseguran la coordinación de esfuerzos dirigidos al cumplimiento de su misión.

En este sentido, la Institución define su planeación estratégica y despliegue operacional en coherencia con la misión institucional, el respeto a los derechos humanos y el actual contexto de seguridad, mediante tres niveles despliegue; estratégico, táctico y operacional, en los cuales se determina la responsabilidad y el compromiso de las diferentes direcciones operativas frente a la estructuración y ejecución de la matriz operacional, que se constituye en la herramienta gerencial, articuladora de esfuerzos, con el propósito fundamental de alcanzar importantes resultados operacionales que conlleven a optimizar los niveles de seguridad.

- **Despliegue operacional**

La Policía Nacional orienta la actividad de planeación alineada a la política “**Seguridad ciudadana una política nacional para la prosperidad democrática**”, para ser desplegada operativamente a través de sus unidades desconcentradas, según el nivel de acción.

- ✓ **Nivel estratégico:** sobre el cual recae la responsabilidad primaria de direccionar el desarrollo de los procesos de prevención, disuasión y control de delitos y contravenciones, concentrando las capacidades de las direcciones operativas en función de garantizar la convivencia y seguridad ciudadana.
- ✓ **Nivel táctico:** responsable del despliegue de los objetivos estratégicos operativos y su materialización, en las regiones de Policía, comandos de Departamento de Policía y policías metropolitanas; cumplen una tarea fundamental en la acción operacional territorial a partir del desarrollo del servicio de policía y la conducción de operaciones, mediante la efectiva coordinación de sus unidades desconcentradas.
- ✓ **Nivel operacional:** responsable de planear y ejecutar las actividades, planes y programas en los distritos de Policía y la estación con su nivel de despliegue, de acuerdo con los procesos y procedimientos policiales, con el fin de garantizar la efectividad de las estrategias operativas orientadas por el nivel táctico.

- **Compromisos éticos del despliegue operacional**

Son las reglas y normas de conducta que orientan el desarrollo de las operaciones a nivel policial, así:

- ✓ Dignidad humana.
- ✓ Legalidad.
- ✓ Principio de proporcionalidad.
- ✓ Capacidad de respuesta.
- ✓ Centralización estratégica.
- ✓ Desconcentración y apoyo.
- ✓ Coordinación intrainstitucional.
- ✓ Coordinación.
- ✓ Comunicación y control.
- ✓ Disciplina.

- **Planeación estratégica**

Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, para fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

- **Matriz Estratégica Operacional**

La Dirección General estructuró la Matriz Operacional como la herramienta gerencial que articula los esfuerzos de las diferentes direcciones operativas, para alcanzar importantes resultados operacionales que lleven a optimizar los niveles de seguridad frente a la convivencia pacífica de la ciudadanía.

- ✓ **Criterios para la planificación:** con el fin de establecer la Matriz Operacional, la Policía Nacional determinó los criterios básicos necesarios para su consolidación:
 - Obedecer a una acertada concertación y planeación, definir objetivos lógicos, reales y alcanzables.
 - Incluir operaciones en el ámbito urbano y rural, buscar un equilibrio en el marco de actuación policial.
 - Definir operaciones para su ejecución de acuerdo con su nivel de aplicación: interinstitucional, intrainstitucional, interagencial y transnacional.

- Reflejar en la Matriz Operacional los principales retos o desafíos operativos que controlen y contrarresten de manera contundente el accionar delincidental de su jurisdicción.
- Las operaciones deben dirigirse a contrarrestar y neutralizar la acción delincidental en sus diferentes manifestaciones, que causen mayor impacto.
- La consolidación e identificación de objetivos de la Matriz compromete a todos los niveles de las direcciones operativas.
- Los objetivos determinados en la Matriz deben generar un impacto positivo en el servicio de policía (sensación y percepción de seguridad).
- Los objetivos identificados para las operaciones policiales, a ejecutar por las direcciones operativas de la Policía Nacional, corresponderán al cumplimiento de su misionalidad, desarrollándola a través de las unidades del nivel táctico, mediante la articulación de esfuerzos, con el fin de evitar duplicidad y desgaste en la consolidación de la Matriz Operacional.
- Fortalecer el Estado de Derecho.

✓ **Clasificación de las operaciones**

Con el fin de propender por la organización de su servicio, la Policía Nacional contempló como estrategia misional el desarrollo de una Matriz, que permite clasificar las operaciones en:

- Operaciones transnacionales.
- Operaciones estratégicas.
- Operaciones estructurales.
- Operaciones de impacto.
- Operaciones comunitarias.
- Operaciones de conclusión.

✓ **Planificación**

Corresponde a la organización, identificación y planteamiento de los objetivos estratégicos a realizar dentro de los principios operacionales de eficiencia, eficacia y efectividad, teniendo en cuenta las siguientes líneas de acción:

- Responsabilidad frente a la planificación y ejecución.
- Responsabilidad frente al seguimiento, análisis y consolidación de los resultados operacionales.

- Programación de las operaciones.

✓ **Herramientas de consolidación**

En el marco del desarrollo de la Matriz Operacional es necesario diligenciar los formatos correspondientes, en los cuales se consignan los antecedentes de la ejecución de la operación y los resultados de la misma.

- Formato de consolidación Matriz Operacional.
- Formato de antecedentes operacional (dossier).

✓ **Monitoreo y evaluación**

La evaluación de la Matriz Operacional será realizada por la Oficina de Planeación o cuando sea requerida por la Subdirección General, de acuerdo con el cumplimiento del objetivo establecido para cada una de las operaciones que la conforman a través de la herramienta Suite Visión Empresarial (SVE).

El respaldo documental de los resultados obtenidos frente a cada operación debe reposar en cada unidad, con el fin de atender posibles verificaciones por parte de los organismos de control, tales como la Contraloría General de la República, Procuraduría General de la Nación y a nivel institucional con el Área de Control Interno.

5.5 FUNDAMENTOS DE LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA OPERACIONAL DEL SERVICIO DE POLICÍA

En los Lineamientos de la Política Estratégica Operacional se establecen los fundamentos del servicio de Policía, enmarcados en aspectos relacionados con la responsabilidad, cooperación y complementariedad de las autoridades de la nación y los ciudadanos,

- **Criterios generales del despliegue territorial del servicio de Policía**

Se ha estructurado un servicio de Policía que desarrolla su despliegue a nivel central en cada una de las direcciones que lo componen, el cual pasa por las regiones, metropolitanas, departamentos, distritos y estaciones, hasta llegar a la mínima unidad policial, en concordancia con su misión, ámbito de acción y conformación. Su objetivo primordial es el incremento de la seguridad y la cobertura, el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales, y el desarrollo del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.

- **Lineamientos de Política del Servicio de Seguridad Rural y de Carabineros**

Esta línea de política operacional para la Policía Nacional en el ámbito rural, permite la gestión del servicio sobre resultados efectivos en los campos colombianos.

- **Estrategias del servicio de policía para la consolidación de la convivencia y la seguridad ciudadana.**

Esta línea de política consolida los criterios a nivel nacional, para que los comandantes de las diferentes unidades en cada uno de sus niveles, tengan un marco de referencia para el diseño y desarrollo de estrategias institucionales.

- **Lineamientos de Política de Cooperación Internacional**

Estos lineamientos constituyen la guía orientadora y hoja de ruta que en materia internacional debe seguir la Institución, alineada con los objetivos de la política exterior colombiana establecidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores.

5.6 EVALUACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA DEL SERVICIO DE POLICÍA

En la Policía Nacional se miden los resultados mediante indicadores que permiten detectar las oportunidades de mejoramiento. Un indicador, se define como la manifestación tangible de una variable o factor clave, para determinar el grado de éxito alcanzado en la gestión institucional. Los indicadores son necesarios para mejorar y ajustar las metas y estrategias de la Institución.

La Policía Nacional adquirió en el año 2007 un software denominado “Suite Visión Empresarial (SVE)®” basado en la metodología del Balance Score Card-BSC, el cual se convierte en una forma integrada y estratégica de medir los avances, desarrollos y logros institucionales.

Todo el trabajo de implementación actual de la SVE® está enmarcado en los lineamientos y exigencias del Estado, lo cual implica continuar trabajando en la utilización adecuada de todos los aspectos, tanto tecnológicos como metodológicos, para alcanzar una respuesta efectiva a las necesidades y expectativas institucionales, labor que requiere del compromiso y participación de todos los integrantes de la Institución.

- **Criterios para el seguimiento y evaluación de la gestión de los comandantes de regiones, metropolitanas y departamentos de policía**

La Policía Nacional estableció tres criterios para el seguimiento y evaluación de la gestión de los comandantes de regiones, metropolitanas y departamentos, así: desempeño medido a través de indicadores de gestión (efectividad, eficiencia, eficacia), implementación de los procesos misionales e indicadores por procesos objeto de evaluación.

6

CAPÍTULO

CRITERIOS GENERALES PARA EL DESPLIEGUE DEL SERVICIO DE POLICÍA EN EL TERRITORIO NACIONAL

INTRODUCCIÓN

La actualización, consolidación y proyección del Servicio de Policía, a partir de la definición de criterios generales para su despliegue en todo el territorio nacional, en el marco de la Política Estratégica Operacional de la Institución, debe contemplar por un lado, la definición y alcance de las modalidades y especialidades policiales, así como la organización, misionalidad y ámbito de acción de las unidades desconcentradas.

El país avanza progresivamente a un escenario de pacificación que impescindiblemente exigirá a la Policía Nacional un servicio polivalente, con una capacidad de respuesta efectiva que la mantenga como la columna vertebral de la convivencia y seguridad de los colombianos. Por consiguiente, los criterios generales para el despliegue del servicio en el territorio nacional, contribuye a fortalecer las bases doctrinales y a proyectar de manera clara las características de este en las unidades operativas básicas de la Institución.

En este sentido, se ha estructurado y organizado el servicio de Policía a través de modalidades y especialidades que le permiten cumplir su misión constitucional y adaptar su servicio a las nuevas dinámicas de seguridad, las cuales demandan un mayor número de recursos y estándares de profesionalización de su talento humano.

Igualmente, la Institución fortalece y optimiza el servicio a través de sus diferentes unidades bajo criterios básicos como la delegación y la desconcentración de funciones, acompañada por un sistema de dirección basado en un alto grado de autonomía, para hacerlas más operativas, flexibles y con capacidad de adaptación a las necesidades propias de su jurisdicción, con la respectiva alineación a las políticas generales emanadas de la Dirección General de la Policía Nacional.

Este proceso resulta pertinente para los intereses institucionales y de la ciudadanía, teniendo en cuenta que la desconcentración permite dar tratamientos más adecuados a los asuntos de policía a través del desarrollo de los planes de seguridad específicos a cada jurisdicción. De esta manera, la Institución a través de sus ocho regiones de Policía, dispone de importantes capacidades y medios para ser distribuidos entre los metropolitanos y departamentos de Policía, en concordancia con el principio de integralidad que debe guardar el servicio y la dinámica de seguridad en sus ámbitos de actuación.

Es claro que con el fortalecimiento de estas regiones de Policía se logra una mayor compenetración y coherencia entre los mandos policiales en torno a las necesidades y las problemáticas de seguridad en los ámbitos locales y regionales, urbanos y rurales, lo que contribuye a que las demás unidades tácticas desconcentradas cumplan sus funciones, así como el control y supervisión sobre la calidad del servicio prestado.

Lo descrito, permite la cobertura y consolidación de un servicio policial óptimo en todo el territorio nacional, orientado a los pobladores de ciudades, cabeceras municipales, inspecciones, corregimientos y sitios estratégicos del país. Así, la Policía Nacional logrará a través de todos sus esfuerzos la construcción de una cultura de convivencia ciudadana, mediante el direccionamiento estratégico que cumplen las regiones, metropolitanas, departamentos y estaciones de Policía con su nivel de despliegue.

En este proceso, las unidades tácticas desconcentradas y la unidad básica de la Institución comparte un nivel de transversabilidad y corresponsabilidad frente a los procesos de prevención, disuasión e investigación y control de delitos y contravenciones, por lo cual, además de planear y desarrollar las actividades propias del servicio ordinario de policía, deben hacer partícipes a las unidades móviles de reacción, investigación criminal, inteligencia y demás especialidades.

Uno de los propósitos imperantes es avanzar en la construcción de consensos sobre el rol de las diferentes unidades básicas, el modelo de gestión, los objetivos y metas, la focalización de los esfuerzos, los mecanismos de ejecución y coordinación, monitoreo y evaluación, entre otros.

Por lo anterior, la primera parte del presente capítulo desarrolla todo lo concerniente a la definición y proyección de las modalidades y especialidades de Policía en coherencia con los procesos institucionales establecidos; y la segunda, se ocupa de la organización y prestación del servicio a través de las unidades desconcentradas, a partir de los criterios generales dispuestos por el nivel directivo de la Institución.

6.1 OBJETIVO GENERAL

Definir criterios generales para el despliegue del servicio de Policía en todo el territorio nacional en el marco de la Política Estratégica Operacional de la Policía Nacional de Colombia.

6.1.1 Objetivos Específicos

- Definir y proyectar las modalidades y especialidades de Policía en coherencia con los procesos institucionales y las adaptaciones del servicio en el nuevo contexto de seguridad.
- Establecer la organización, misionalidad, ámbito de acción y despliegue de las unidades operativas de la Policía Nacional.
- Determinar la organización y el servicio que deben cumplir las regiones, metropolitanas, departamentos, distritos, estaciones, subestaciones, CAI y puestos de Policía, en su labor de contribuir a mejorar los niveles de convivencia y seguridad ciudadana en sus jurisdicciones.

6.2 MODALIDADES Y ESPECIALIDADES DEL SERVICIO DE POLICÍA

El servicio de Policía se presta en todo el territorio nacional a través de modalidades y especialidades de Policía. Las primeras, revisten un carácter integral y transversal a todo el servicio, tal como quedó definido en los procesos institucionales y la Resolución No. 00912 del 1 de abril de 2009, por la cual se expide el Reglamento de Servicio de Policía. En este sentido, se establece que existen modalidades asociadas al desarrollo de los

procesos misionales de la Policía Nacional, así como otras relacionadas con proveer los medios financieros, logísticos y del talento humano para garantizar el eficiente funcionamiento de la Institución y la consecución de las metas propuestas.

Desde esta perspectiva, se entiende por modalidad, la línea del servicio de Policía a través de la cual se desarrollan ciertos procesos institucionales para garantizar el cumplimiento de la misión constitucional, dicha línea es inherente a la función policial; por tanto, permanece en el tiempo independientemente del contexto de seguridad que presente el país.

Igualmente, las modalidades del servicio de Policía son invariables en el tiempo, teniendo en cuenta que cada una de ellas resulta esencial para garantizar el cumplimiento de la misión institucional, independientemente de las dinámicas de seguridad del país.

Así mismo, cabe señalar que para el desarrollo sólido y efectivo de cada modalidad, los señores comandantes de todas las unidades policiales deben asegurar las competencias y la permanencia del personal asignado a estas.

Por consiguiente, el personal uniformado de la Policía Nacional conformará un solo cuerpo profesional al servicio de la comunidad y cumplirá sus funciones en el marco de las siguientes modalidades:

- **Modalidad de Seguridad Ciudadana**

Modalidad del servicio que prestan las unidades de Policía en el ámbito urbano y rural, bajo los lineamientos de las direcciones de Seguridad Ciudadana y Carabineros y Seguridad Rural, mediante la efectiva planeación y desarrollo de acciones de prevención, disuasión y control de los delitos y contravenciones, para asegurar la convivencia, la legalidad y la solidaridad ciudadana.

Hacen parte de la misma aquellas actividades policiales especializadas que son desarrolladas en todo el territorio nacional por las direcciones de Antinarcóticos, Antisecuestro y Extorsión, Dirección de Tránsito y Transporte, Protección y Servicios Especiales.

- **Modalidad de Investigación Criminal**

Modalidad del servicio que contribuye a la convivencia y seguridad ciudadana mediante el desarrollo efectivo de la investigación judicial, criminalística, criminología y la administración de información delincencial, así como de asistencia a la Organización Internacional de Policía Criminal, que reúne autoridades nacionales e internacionales para brindar apoyo oportuno a la administración de justicia en la lucha contra la impunidad.

Desde este punto de vista, su actuación es nacional, de intervención sobre el crimen organizado y transnacional y ejerce supervisión técnica a las actuaciones de las unidades seccionales.

Se encuentra conformada por el personal uniformado asignado a la Dirección de Investigación Criminal e Interpol, el cual ha sido especializado tanto en investigación de campo

como en aspectos técnico-científicos, administrativos y humanísticos, a fin de llevar en forma correcta las labores investigativas.

Igualmente, la componen el personal que cumple funciones de Policía Judicial de las direcciones de Antinarcóticos, Antisecuestro y Antiextorsión, Tránsito y Transporte, Protección y Servicios Especiales, así como de la Policía Fiscal y Aduanera.

- **Modalidad de Inteligencia Policial**

Modalidad del servicio que contribuye, mediante la producción de inteligencia confiable, objetiva, oportuna y con valor agregado, en la formulación de políticas de Gobierno y la orientación en la toma de decisiones del mando institucional a nivel estratégico, táctico y operacional, frente a los factores que inciden en la convivencia y seguridad ciudadana.

Se encuentra integrada por el personal uniformado asignado a la Dirección de Inteligencia Policial, el cual ha sido formado y especializado en las diferentes áreas de este servicio. Igualmente, el personal asignado de las direcciones de Antinarcóticos, Antisecuestro y Antiextorsión, Tránsito y Transporte para el cumplimiento de estas funciones.

- **Modalidad Administrativa y Logística**

Modalidad del servicio a través de la cual se administran los procesos relacionados con la gestión de los recursos financieros, talento humano, sanidad y bienestar, para satisfacer oportunamente las necesidades institucionales, así como los recursos necesarios para soportar y apoyar la actividad operativa de la Policía Nacional y el mantenimiento de las instalaciones.

Se encuentra conformada por personal uniformado asignado a las direcciones Administrativa y Financiera, Talento Humano, Incorporación, Sanidad, Bienestar Social y las oficinas asesoras de Planeación, Secretaría General, Telemática y Comunicaciones Estratégicas; así como el personal que labora en las unidades policiales con y sin delegación para contratar, comprometer y ordenar el gasto.

- **Modalidad de Docencia**

Modalidad del servicio a través de la cual se direcciona la formación integral del talento humano de la Policía Nacional, a través del Sistema Educativo Policial, en cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección social, con el fin de contribuir a la optimización del servicio de policía para la satisfacción de las necesidades de convivencia y seguridad ciudadana.

Se encuentra integrada por el personal asignado a la Dirección Nacional de Escuelas.

- **Modalidad de Justicia**

Modalidad del servicio a través de la cual se desarrolla la investigación, juzgamiento de los delitos y sanción de faltas disciplinarias, cometidos en actos del servicio por miembros uniformados de la Policía Nacional.

Se encuentra conformada por el personal asignado a la Inspección General y sus delegaciones en las unidades policiales.

6.2.1 Especialidades de Policía

En lo concerniente a las especialidades de Policía, estas son definidas como aquellas funciones policiales asignadas a unidad o grupo, cuya ejecución requiere de conocimientos, aptitudes y habilidades específicas dadas su naturaleza y que se realizan en apoyo de la misión institucional, para complementar o asegurar su efectividad, gracias a las capacidades que cada una de ellas le aporta.

Las especialidades, a diferencia de las modalidades, son determinadas por el contexto de seguridad y varían en el tiempo; por lo cual, algunas pueden nacer o desaparecer según las necesidades del servicio. Estas agrupan diversos componentes de las modalidades que contribuyen a su perfeccionamiento de acuerdo con la naturaleza de su misionalidad.

Por lo anterior, la Institución cuenta con especialidades en las áreas que requiera la efectividad de su servicio, fundamentado en procedimientos policiales y en el ejercicio de atribuciones de policía judicial. En consideración al Decreto 1512 del 11 de agosto de 2000, el Director General de la Policía Nacional determina las disposiciones relativas a la creación y organización de las especialidades que se consideren necesarias para el ejercicio de la actividad policial.

Por su parte, la fijación de directrices, coordinaciones y el control para la prestación del servicio en cada una de ellas se encuentra bajo la responsabilidad del director o jefe respectivo.

La Dirección Nacional de Escuelas, en coordinación con las respectivas direcciones y jefaturas, en cada caso, y con fundamento en las características y exigencias de cada especialidad, determinará los requisitos de ingreso a estas, previo curso que se reglamente con este fin.

Para el cumplimiento de la misión constitucional y el perfeccionamiento de su servicio, la Policía Nacional contará entonces con las siguientes especialidades:

- **Carabineros**

Especialidad de policía cuya misión esencial es garantizar la seguridad en áreas rurales, puede ser utilizada como unidad de apoyo a la vigilancia en ciudades y centros poblados, en actividades como espectáculos públicos, manifestaciones, desfiles y presentaciones públicas. Igualmente, contribuye en la consolidación de la seguridad de los municipios, veredas, inspecciones y corregimientos de los departamentos, aprovechando la versatilidad de los medios con que cuenta la misma en las diferentes regiones del país.

- **Guías Caninos**

Especialidad de Policía desarrollada con caninos en procedimientos de prevención, disuasión y control de delitos y contravenciones en el ámbito urbano y rural, como apoyo a la prestación del servicio de Policía.

- **Policía Ambiental y Ecológica**

Especialidad de Policía responsable de la vigilancia y protección de los recursos naturales, la calidad del medio ambiente, la ecología y el ornato público.

- **Especialidad de Tránsito y Transporte Multimodal**

Especialidad de Policía encargada del tránsito urbano, carreteras y transporte multimodal (aeroportuario, fluvial y ferroviario) en las policías metropolitanas y departamentos de policía, cuya misión es contribuir con la seguridad y tranquilidad de los usuarios de la red vial nacional, los puertos y aeropuertos del país, mediante un efectivo servicio orientado hacia la prevención, movilidad, control delincencial y aplicación de la normatividad.

- **Antiexplosivos**

Especialidad de policía cuya misión es prevenir, minimizar los efectos, buscar y asegurar pruebas del hecho en situaciones donde se utilicen sustancias explosivas, activadas mediante mecanismos manuales o electrónicos, con capacidad de destrucción de bienes y afectación a la integridad de las personas.

- **Turismo**

Especialidad de policía que tiene a su cargo la vigilancia y el control de los sitios turísticos o que constituyen patrimonio cultural de la Nación. Brinda orientación y seguridad a los turistas, con fundamento en las atribuciones que le otorga la ley y los reglamentos, contribuye con su actividad a generar un ambiente de seguridad y tranquilidad para los visitantes nacionales o extranjeros.

- **Infancia y Adolescencia**

Especialidad de policía responsable de garantizar la protección integral de los niños, niñas y adolescentes en el marco de las competencias y funciones que le asigna la ley y en asocio con el Sistema Nacional de Bienestar Familiar, desarrolla acciones preventivas, de vigilancia, control e investigación criminal para disminuir los diferentes factores que vulneran los derechos de esta población.

- **Policía Fiscal y Aduanera**

Especialidad de policía que cumple funciones de apoyo y soporte al Ministerio de Hacienda y Crédito Público-Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, con el fin de contrarrestar los delitos de impacto económico en lo aduanero, cambiario y tributario.

- **Antinarcóticos**

Especialidad de policía responsable de conducir acciones integrales y efectivas en materia de prevención, erradicación e interdicción contra la cadena del narcotráfico en el territorio nacional, contribuye eficazmente al cumplimiento de la misión institucional.

- **Antisecuestro y Antiextorsión**

Especialidad de policía responsable de liderar la lucha contra los delitos que atentan contra la libertad personal, mediante el desarrollo de acciones encaminadas a prevenir, contener y contrarrestar las manifestaciones de estas conductas.

- **Protección a personalidades e instalaciones**

Especialidad de policía que tiene por objeto prestar seguridad y protección a los funcionarios e instalaciones de las Ramas Ejecutiva, Legislativa y Judicial, así como al cuerpo diplomático, clero y demás personas que por su nivel de riesgo y grado de amenaza requieran protección especial por parte del Estado, de acuerdo con los lineamientos que para tal efecto haya fijado el Gobierno Nacional.

- **Servicio Aéreo**

Especialidad de policía eminentemente técnica, responsable de brindar apoyo integral a otras áreas del servicio de Policía, en lo referente al patrullaje aéreo urbano y rural, evacuaciones médicas, transporte logístico, control en zonas de fronteras, atención de desastres y la realización de actividades de vigilancia; es pieza fundamental en el soporte para la movilidad, seguridad y labores de inteligencia en el desarrollo de operaciones especializadas.

- **Antidisturbios**

Especialidad de Policía responsable del manejo y control de multitudes, conformada con personal capacitado y dotado de los equipos y elementos necesarios para el restablecimiento del orden ciudadano.

- **Logística**

Especialidad de policía del cuerpo profesional, la cual está compuesta por personal uniformado profesional en carreras liberales para los oficiales, y con formación universitaria, tecnológica o técnica para los integrantes del nivel Ejecutivo y suboficiales, conforme a las normas de educación superior.

- **Operaciones Especiales**

Especialidad de Policía conformada por grupos de apoyo responsables de coordinar, ejecutar y controlar el servicio de Policía en zonas urbanas y rurales, mediante la disuasión y reacción frente a la criminalidad y motivos especiales de policía, para atender las alteraciones a la convivencia y seguridad ciudadana. Dichos grupos son:

- ✓ Comando de Operaciones Especiales (COPES)
- ✓ Escuadrones Móviles de Carabineros
- ✓ Grupo de Operaciones Especiales (GOES)

- ✓ Grupo de Operaciones Especiales de Hidrocarburos
- ✓ Grupo Junglas.
- **Justicia Penal Militar**

Especialidad de policía conformada por personal uniformado de la Policía Nacional con título de abogado, obtenido conforme a las normas de educación superior vigentes, con el propósito de ejercer funciones jurisdiccionales en la Justicia Penal Militar (artículo 99 Resolución 00912 de 2009).

- **Telemática**

Especialidad de policía responsable del direccionamiento tecnológico de la Institución en las áreas de informática, telecomunicaciones y la administración segura de la información, a través de la investigación, implementación, administración, mantenimiento y el fortalecimiento tecnológico para satisfacer y optimizar el servicio de Policía.

6.3 DEFINICIÓN, MISIÓN Y ÁMBITO DE ACCIÓN DE LAS REGIONES DE POLICÍA

Las regiones de Policía son unidades desconcentradas de la Policía Nacional adscritas a la Dirección de Seguridad Ciudadana, integradas por las policías metropolitanas y departamentos de Policía.

Fueron creadas mediante la Resolución No. 03944 del 29 de octubre de 2001, modificada por las resoluciones No. 03257 del 16 de diciembre de 2004 y 00010 del 5 de enero de 2006 bajo un enfoque estratégico.

La región de Policía tiene como finalidad orientar, articular, coordinar y desarrollar a nivel regional la política operativa y administrativa institucional. Igualmente, ejercer control y evaluación de las policías metropolitanas, comandos de departamento y demás unidades desconcentradas, con el propósito de dar cumplimiento a los planes y programas gubernamentales e institucionales, en materia de convivencia y seguridad ciudadana.

La consolidación de las regiones de policía permite optimizar los recursos que poseen las metropolitanas y departamentos de Policía para planear y ejecutar acciones que lleven a la desarticulación de fenómenos criminales que impacten su jurisdicción, los cuales son desarrollados por organizaciones complejas de crimen organizado con ámbitos de actuación que superan la jurisdicción política de los departamentos y cuyos intereses están motivados por el dominio y la influencia en zonas de cultivos ilícitos, corredores de movilidad sobre vías primarias y secundarias, áreas de riqueza minera o algún tipo de explotación económica de gran envergadura.

Su proyección a mediano y largo plazo se plantea sobre la base de lograr la optimización de los recursos que poseen las unidades bajo su mando, a través del apoyo dirigido y planeado del talento humano, recursos financieros y logísticos, de acuerdo

con las necesidades que presente cada unidad; lo cual, permite un efecto directo sobre la operatividad por la flexibilidad para planear y ejecutar operaciones de gran magnitud, tendientes a la desarticulación de organizaciones terroristas, delincuencia común y organizada.

Con este fin, el comandante de región empoderará su labor a partir de la administración del conocimiento amplio de los fenómenos criminales que afectan su jurisdicción, soportado en la administración de una información provista por la inteligencia policial y el desarrollo proactivo de investigaciones criminales, conducentes al desarrollo de operaciones de impacto frente a las amenazas recurrentes en su jurisdicción; en este propósito, requerirá el desarrollo de capacidades propias y la administración de los medios necesarios para la ejecución de las mismas con el apoyo de las direcciones del nivel central de la Institución.

Bajo esta dinámica y objetivos, la efectiva y oportuna coordinación con las autoridades departamentales y municipales, los gremios económicos, las organizaciones cívicas y todas las fuerzas vivas de cada departamento y zona del país, es un imperativo y un factor de éxito para los comandantes de Región.

Por consiguiente, estos últimos asumen un papel vital en la orientación estratégica, la gestión territorial, la articulación, coordinación y desarrollo a nivel regional de la política operativa y administrativa de la Institución, para garantizar la convivencia y seguridad ciudadana, el desarrollo económico y la estabilidad social.

En atención a su nivel de actuación en el escenario estratégico, el comandante de región será también el encargado de fortalecer los canales de interacción con sus pares en las Fuerzas Militares y demás autoridades administrativas de su nivel, ubicadas en su jurisdicción, a través del programa Departamentos y Municipios Seguros, con la participación en las coordinaciones con las asambleas departamentales, con el fin de implementar los recursos presupuestales de la Institución y promover la presentación de proyectos de inversión ante las autoridades de Gobierno, en coordinación con la Oficina de Planeación.

De acuerdo con lo anterior, la Policía Nacional ha determinado ocho comandos de Región, distribuidos de la siguiente forma:

1. Región de Policía No. Uno, Central con sede en Bogotá.
2. Región de Policía No. Dos, Sur Oriental con sede en Neiva.
3. Región de Policía No. Tres, Eje Cafetero con sede en Pereira.
4. Región de Policía No. Cuatro, Sur Occidental con sede en Popayán.
5. Región de Policía No. Cinco, Oriental con sede en Cúcuta.
6. Región de Policía No. Seis, Occidental con sede en Medellín.

7. Región de Policía No. Siete, Llanos Orientales con sede en Villavicencio.
8. Región de Policía No. Ocho, Costa Norte con sede en Barranquilla.

6.4. DEFINICIÓN, MISIÓN Y ÁMBITO DE ACCIÓN DE LAS POLICÍAS METROPOLITANAS Y DEPARTAMENTOS DE POLICÍA

Las policías metropolitanas y los departamentos de Policía son las unidades desconcentradas de Institución del orden administrativo y operativo, las cuales dependen del comando de Región.

La finalidad de estas unidades se enmarca en comandar, articular, coordinar y desarrollar a nivel de su jurisdicción la Política Operativa y Administrativa, bajo la orientación de la Región de Policía y las directrices emanadas por la Dirección de Seguridad Ciudadana. Igualmente, ejercen control y evaluación de sus unidades adscritas, con el propósito de dar cumplimiento a los planes y programas gubernamentales e institucionales, en materia de la convivencia y seguridad ciudadana.

Las policías metropolitanas y los departamentos de Policía, se constituyen en la base fundamental del despliegue del servicio de policía en todo el territorio nacional, ajustadas al nivel de desarrollo social, político, económico y cultural del país.

La Institución tiene un importante reto en materia de convivencia y seguridad ciudadana, así como en todo lo concerniente a la prevención y control del delito en los departamentos y centros urbanos; para ello, cuenta con estas unidades, sobre las cuales recae la responsabilidad operativa fundamental en el mantenimiento del orden territorial frente a los asuntos propios de la seguridad ciudadana; lo anterior, a partir de las estrategias planteadas por la Dirección General de la Policía Nacional.

El país cuenta con una total cobertura del servicio policial a través de las metropolitanas y departamentos; sin embargo las tipologías delictivas, la asignación de recursos para combatirlas y el índice de población en cada jurisdicción, son disímiles, situación que determinó la necesidad de construir una categorización de los mismos y darle un soporte institucional a tal decisión, para constituir tal clasificación en una herramienta de comando sobre la cual puedan soportarse un sinnúmero de decisiones.

Para llevar a cabo tal cometido se determinaron unas variables susceptibles de medir en cada uno de dichos territorios, que fueron luego calificadas y ponderadas para determinar un promedio general para cada unidad.

6.5. DEFINICIÓN, MISIÓN Y ÁMBITO DE ACCIÓN DE LOS DISTRITOS DE POLICÍA

El Distrito es la unidad encargada de la orientación, articulación, coordinación y control de la actividad operativa de las estaciones que agrupa, base para el despliegue de

los diferentes servicios y con una capacidad mínima de respuesta como apoyo a las unidades a su cargo, constituyéndose en promotor básico de la interlocución entre la Región, Comando de Metropolitana o Departamento de Policía, frente a la comunidad y las autoridades locales.

De esta manera representa una unidad de coordinación subregional, encargada de mantener el control territorial, coordinar y verificar el desarrollo de la actividad policial de las estaciones, subestaciones y puestos de Policía en el contexto urbano y rural, teniendo como base fundamental para el cumplimiento de la misión institucional la adaptación de las prioridades de sus unidades de acuerdo con las exigencias sociales.

El componente orgánico de los distritos de Policía permite garantizar la autonomía para el direccionamiento y toma de decisiones en temas relacionados con la gestión operacional y del talento humano. En este sentido, las orientaciones institucionales proyectan esta unidad como la articuladora de los procesos de inteligencia policial, investigación criminal y vigilancia comunitaria; a su vez, que la facultan para que interactúe con las autoridades locales en el marco de la gestión territorial.

La evolución de la sociedad y las formas delincuenciales en el ámbito local, requieren de un mejoramiento estructural, polivalente y accionable de las unidades institucionales encargadas de garantizar el bien común desde el nivel local, en este caso los distritos de Policía.

6.5.2 Distritos Especiales de Policía

Es la unidad policial con estructura orgánica interna especial, dependiente del Comando Operativo de Seguridad de las policías metropolitanas y departamentos de policía, encargada de supervisar, coordinar, y controlar la actividad operativa y administrativa de dos (2) o más estaciones en aquellas ciudades intermedias o integración de municipios que por sus características de población, economía, conformación territorial, extensión, índices de criminalidad, entre otras, requieran de atención, apoyo y fortalecimiento del servicio policial.

En el marco de la nueva estructura orgánica de la Policía, se ha dispuesto la creación de unidades especiales de Investigación Criminal, Inteligencia Policial, Tránsito y Transporte, Policía Carabineros y Guías Caninos, Protección y Servicios Especiales, en aquellas policías metropolitanas o departamentos de Policía donde se cuente con distritos especiales de Policía.

El desarrollo de la estructura orgánica interna de los distritos especiales de Policía, deberá ajustarse a los lineamientos establecidos en las Tablas de Organización Policial que para el efecto determinará el Mando Institucional.

Los comandantes de dichos distritos dependerán para efectos operativos y administrativos del Comandante Operativo de Seguridad Ciudadana de la Policía Metropolitana o Departamento de Policía correspondientes.

6.6 DEFINICIÓN, MISIÓN Y ÁMBITO DE ACCIÓN DE LAS ESTACIONES DE POLICÍA

La Estación de Policía se define como la unidad básica de la organización policial, cuya jurisdicción corresponde a los municipios en que se divide el territorio nacional y las localidades o comunas de las ciudades que posean esta división territorial.

Podrán crearse dos o más estaciones de policía en los municipios, localidades o comunas que por sus características de extensión, población, o factores especiales de criminalidad, así lo requieran, previo estudio de planeación y aprobación bajo los parámetros institucionales establecidos. Toda Estación de Policía siempre estará ubicada en la cabecera municipal, para el caso de corregimientos, veredas y otros sitios que requieran la presencia policial por infraestructura productiva, se instalarán subestaciones y puestos de Policía.

La Estación de Policía tiene como finalidad garantizar la cobertura funcional que le ha sido otorgada a la Policía Nacional por la Constitución Política y la ley en los lugares del territorio donde existan cabeceras municipales, localidades o comunas, para mantener las condiciones del libre ejercicio de los derechos y libertades ciudadanas.

Su misión es la de asegurar y ejercer el control de la jurisdicción; prestar un servicio integral de policía; desarrollar los procesos de prevención, investigación y control de los delitos y contravenciones apoyados en la gestión territorial de la seguridad ciudadana con las autoridades locales político-administrativas.

Igualmente, el mantenimiento de las condiciones necesarias que tienen como objetivo proteger los derechos y libertades de los ciudadanos, hacer cumplir los deberes, y proporcionar mecanismos institucionales que permitan una convivencia pacífica; así como fortalecer la solidaridad con la ciudadanía a través del desarrollo de programas sociales, de convivencia y seguridad, teniendo como fundamento de acción el enfoque de vigilancia comunitaria, el ejercicio de la autoridad y el Estado Social de Derecho.

Estas unidades básicas de policía, dependiendo de las condiciones de orden público, índices delincuenciales y contravenciones, entre otros, pueden tener bajo su jurisdicción subestaciones o puestos de policía en sitios que por su complejidad social lo requieran, o que estratégicamente necesite mantener la presencia del Estado, para asegurar el territorio y proteger la infraestructura productiva del país.

Igualmente, como se enunció al inicio en la definición de Estación de Policía, estas también pueden tener Comandos de Atención Inmediata (CAI) en las jurisdicciones que políticamente se encuentren divididas en localidades o comunas, lo cual depende del número de población, extensión territorial, ubicación estratégica y dinámica delictual y contravencional.

Por consiguiente, las estaciones de Policía se convierten en una unidad que privilegia la seguridad ciudadana y articula estrategias con la comunidad y las autoridades político-administrativas, para contrarrestar las diversas manifestaciones de violencia y fenómenos criminales y todos aquellos factores que afectan la convivencia.

6.6.21 Subestaciones de Policía

En la dinámica actual, las subestaciones cobran relevancia debido al rol fundamental en la ampliación de la cobertura del servicio de policía a zonas rurales.

Se ubican estratégicamente en los centros poblados ubicados en el área rural de los municipios, con el fin de facilitar la actividad administrativa y operativa en poblaciones pequeñas y en algunos casos lejanos de centros urbanos de mayor desarrollo y extensión, que permiten, una vigilancia específica de los sectores asignados con una adecuada capacidad de respuesta.

Las subestaciones tienen una organización plena que favorecen su funcionamiento y cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad; esta organización es flexible ante las condiciones particulares de cada ente territorial, de acuerdo con el número de habitantes, nivel de desarrollo de la población y número de personal policial y recursos asignados. En el contexto del modelo polivalente del servicio de policía la organización de la subestación debe orientarse a la protección efectiva de la comunidad, a la atención de los motivos de policía y contrarrestar todas las manifestaciones criminales.

Dentro de los procesos operativos se cumplen las labores de vigilancia mediante la realización de los turnos de vigilancia, patrullajes, el desarrollo de actividades preventivas, disuasivas y de control, así mismo realiza labores de atención a la ciudadanía; reciben denuncias por delitos y contravenciones y quejas ciudadanas.

Por su parte, los procesos administrativos, deben suplir las necesidades de organización en cuanto a planeación del servicio, manejo del talento humano y administración de los recursos de la unidad.

6.6.2 Comandos de Atención Inmediata (CAI)

Los CAI fueron creados en el año de 1987 por iniciativa de la Policía Nacional y tienen bajo su responsabilidad la seguridad de la jurisdicción mediante la integración con la comunidad y la atención oportuna a sus requerimientos en busca de la convivencia ciudadana. Obedece a criterios estratégicos muy definidos para su ubicación, entre otros: vías arterias más transitadas, facilidad de acceso a los ciudadanos, polos de desarrollo industrial, comercial y residencial, puntos críticos de la ciudad que registren mayor índice delincencial y contravencional.

Estos comandos obedecen a la necesidad de desconcentrar los servicios de las estaciones, lo cual permite dar autonomía operativa a partir de la modificación del sistema tradicional de la vigilancia ordinaria por turnos y asigna la responsabilidad sobre la seguridad integral de manera directa a los comandantes de CAI en cada jurisdicción, con la supervisión y asesoría de los comandantes de Distrito y Estación y el apoyo de la administración local.

Para efectos del servicio, el Comando de Atención Inmediata (CAI), se ubicará dentro de la estructura organizacional ilustrada en el acápite de estaciones de Policía y el cumpli-

miento de su misión y funciones estarán reglamentadas de acuerdo con la Resolución de creación y en concordancia con el Manual de Funciones.

6.6.3 Puesto de Policía

En el marco de su misionalidad, la Policía Nacional a través de los puestos de Policía debe garantizar y proteger la actividad productiva y la infraestructura estratégica del país, labor que en muchos casos se cumple en zonas lejanas y poco pobladas de la geografía colombiana.

Tienen como misión incrementar la seguridad, vigilancia y cobertura en el área, asistir a los habitantes de zonas rurales dispersas, para garantizar el ejercicio de sus libertades y la protección de la territorialidad, ejercer control sobre las áreas donde se encuentre instalada infraestructura estratégica del país y reservas naturales.

CAPÍTULO

7

**ESTRATEGIA
INSTITUCIONAL
PARA LA SEGURIDAD
CIUDADANA:
PLAN NACIONAL
DEVIGILANCIA
COMUNITARIA
POR CUADRANTES
(PNVCC)**

INTRODUCCIÓN

Si bien la violencia urbana en Colombia ha sido una constante, no se puede desconocer que la seguridad y el desempeño de la institución se han convertido en temas determinantes durante los últimos años. El Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes constituye la estrategia operacional definida por la Policía Nacional para enfrentar las nuevas y crecientes demandas de convivencia y seguridad ciudadana. El mejoramiento y consolidación de la gestión policial frente al trabajo con la comunidad y las autoridades locales demandan un servicio de policía polivalente, con capacidad para dar la respuesta efectiva que las mantenga como eje dinamizador de la seguridad de los colombianos.

Lo anterior, debido, entre otras cosas, a la diversificación alarmante de las nuevas formas de violencia y de criminalidad extendida en todos los centros urbanos del país y caracterizada según las particularidades y ritmos propios de cada cultura.

Para neutralizar estos factores, la Policía Nacional fortaleció el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC), en articulación con las direcciones y oficinas asesoras, con el fin de optimizar el servicio de policía, para contrarrestar causas y factores generadores de delitos y contravenciones.

Es así como de cara a enfrentar los retos que demandan la seguridad ciudadana, la Policía Nacional fortalece su componente doctrinal en aras de contribuir al mejoramiento del servicio de policía, mediante el despliegue del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) y su articulación con el servicio de inteligencia, investigación criminal, el Modelo de Gestión Humana por Competencias, la atención al ciudadano, la formación y capacitación de sus hombres apoyados de un gran componente tecnológico, todos con un enfoque estratégico y de planeación como respuesta integral de la Institución a las expectativas y demandas de convivencia y seguridad de los ciudadanos.

7.1 OBJETIVO

Optimizar el servicio de policía a través del fortalecimiento del talento humano, la delimitación territorial, la asignación de responsabilidades y la distribución eficiente de los recursos, con el fin de contrarrestar causas y factores generadores de delitos y contravenciones, contribuyendo al mantenimiento de la seguridad y convivencia ciudadana.

7.1.1 Objetivos específicos

- Obtener efectividad e impacto en la lucha contra la delincuencia para generar las condiciones que permitan el ejercicio de los derechos y libertades públicas.
- Valorar y potenciar el servicio del policía integral y polivalente.
- Fortalecer las relaciones y construir confianza con los ciudadanos, con el propósito de que cuenten con un policía más cercano, transparente y comprometido en su servicio.
- Responder las nuevas demandas sociales de seguridad ciudadana en el país.

7.2 ANTECEDENTES

El Estado Social de Derecho implica el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de los deberes por parte de los ciudadanos; así como la adecuación de la estructura institucional pública para el cumplimiento de sus competencias de conformidad a las demandas sociales. En esta nueva forma de relación entre gobernantes y gobernados, sobre la base de normas convenidas para tal fin, constituyéndose en el principio para la vivencia de la democracia participativa de los ciudadanos en los asuntos públicos administrados por el Estado, entre ellos, la convivencia y seguridad ciudadana. Por ende, el papel delegado a la Policía Nacional de Colombia en cuanto a este tema, es preponderante, dado que la Constitución Política de Colombia en su artículo 218, delega como fin primordial de la Institución el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de las libertades públicas y la convivencia de todos los habitantes.

En esta búsqueda, la Policía Nacional ha diseñado varios modelos de trabajo que permitan impactar todos los enfoques del delito y la contravención. Por ello, diseña metodologías de trabajo comunitario para empoderar a la sociedad en procesos participativos de convivencia y seguridad. Estos inician con el modelo de participación comunitaria (PARCO), la cual, funcionó como grupos en los departamentos de Policía, con el desarrollo de programas como escuelas de Seguridad Ciudadana, Policía Cívica Juvenil, Volvamos al parque (*trabajo con niños*), Por amor a mi barrio (*posteriormente Frente de Seguridad*), Por la Vida y la Esperanza (*trabajo con meretrices*), entre otros.

Los funcionarios adscritos a esta unidad, realizaban acciones de acercamiento y de fortalecimiento de la imagen, para ello, se apoyaban de herramientas como algunos programas y acciones psicosociales como las orquestas, títeres, bazares, payasos, reinados, entre otros, permitiendo la aceptación y simpatía de la comunidad, sin embargo, algunas de sus acciones también conllevaron a generar sentimientos paternalistas al interior de las comunidades, puesto que la Policía era quien realizaba la acción y los ciudadanos solo las disfrutaban y recibían. A su vez, estas actividades se implementaban sin ningún tipo de diagnóstico, por ende, sus objetivos se fundamentaban en el simple acercamiento mas no en la solución de problemáticas.

Sin embargo, aunque PARCO desaparece como grupo o unidad policial, sus acciones de acercamiento y de recuperación de imagen se mantienen, pero estas pueden realizarse por cualquier uniformado en cualquier unidad policial, limitándose a objetivos de corto plazo para ganar adeptos o impactar en la comunidad, al mostrar el servicio Policial y recuperar la confianza, es decir, son utilizadas como inicio de procesos de cambio o mejora al interior de las comunidades.

La participación comunitaria fue la primera manifestación estructural del trabajo comunitario en la Policía Nacional y aunque generó una buena aceptación en la comunidad, no produjo resultados tan visibles o medibles, dado que sus objetivos eran dispersos. En consecuencia, la Policía Nacional reestructura esta metodología a través de la aparición de la Policía Comunitaria en 1998, la cual se constituye como uno de los métodos de

servicio más efectivos para lograr la vinculación de la comunidad como gestora de su propia seguridad; además, permitió consolidar los resultados del servicio de policía desde una visión subjetiva que apuntaba a la percepción, educación ciudadana y prevención de los delitos y las contravenciones, consolidándose como modalidad de servicio mediante la Resolución 03356 del 23 de diciembre de 2004.

Posteriormente, en el año 2007, surge el modelo de Vigilancia Comunitaria (VICOM), como una nueva forma de la prestación del servicio de policía, el cual busca el mantenimiento de las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana, fundamentado en los principios de integralidad, corresponsabilidad y trabajo con calidad, a fin de fortalecer el trabajo comunitario que realiza la Policía Comunitaria (POLCO), en el contexto que la Policía de Vigilancia entra a cumplir una función orientada a la comunidad y asimila la metodología POLCO, pero con una visión más general.

Este último modelo es potencializado para el año 2010, con el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC), el cual, optimiza el servicio, el talento humano y logístico e implementa nuevas tecnologías, con el propósito de asignar responsabilidades, elaborar planes y proyectos en todos los niveles orientados a la prevención y empoderamiento del profesional de Policía en el cumplimiento efectivo de su función.

El Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes se constituye en la columna vertebral del servicio de policía, el cual contempla una variación en los parámetros de seguimiento y evaluación a la gestión del mismo, sobrepasa la medición de su efectividad en la “operatividad” (medida reactiva); en este caso, la evaluación se centra en el cumplimiento de las metas que se formulan en las unidades de acuerdo con su diagnóstico. Bajo esta premisa, los aspectos a evaluar serán: la gestión policial, la reducción estadística delictiva y la percepción ciudadana⁴³.

La implementación de este modelo de trabajo ha traído consigo beneficios en el mejoramiento del servicio policial, haciéndolo armónico a su misionalidad y naturaleza civil que le es inherente; facilita así su acercamiento a la comunidad, para responder de manera oportuna y efectiva a las verdaderas necesidades de convivencia que tiene la sociedad colombiana en todo el país.

No obstante, el éxito y reconocimiento alcanzado con la implementación del modelo VICOM, se requiere su fortalecimiento y consolidación plena en el mediano plazo en todo el territorio nacional, bajo los preceptos de la mejora continua y calidad, contemplados en la Resolución No. 02067 del 8 de julio de 2009, “Por la cual se adoptan los procedimientos del proceso de primer nivel Convivencia y Seguridad Ciudadana”.

⁴³ Policía Nacional de Colombia. Dirección General. Instructivo 113 de 2006 “Implementación del Modelo de Vigilancia Comunitaria en la Policía Nacional”.

7.3 PLAN NACIONAL DE VIGILANCIA COMUNITARIA POR CUADRANTES

Es una estrategia operativa del servicio de Policía, orientada a asegurar las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana, que permite la asignación de responsabilidades en un área específica, potencializa el conocimiento y accionar policial, a través de un modelo integral de servicio de policía, soportado en herramientas tecnológicas y de gestión enmarcada en principios de calidad.

El objetivo es optimizar el servicio de policía a través del fortalecimiento del talento humano, la delimitación territorial, la asignación de responsabilidades y la distribución eficiente de los recursos, con el fin de contrarrestar causas y factores generadores de delitos y contravenciones, para contribuir al mantenimiento de convivencia y seguridad ciudadana.

7.3.1 Definición de cuadrante

Es un sector geográfico fijo, que a partir de sus características sociales, demográficas y geográficas, recibe distintos tipos de atención de servicio policial, entre los cuales se cuentan la prevención, la disuasión y el control de delitos y contravenciones, bajo principios de integralidad, corresponsabilidad y trabajo con calidad.

7.3.2 Niveles de Responsabilidad

Corresponde a la responsabilidad y compromiso del nivel estratégico, táctico y operacional frente al desarrollo efectivo de la estrategia en aras de lograr su interiorización y aplicabilidad en el ámbito del servicio de policía, como respuesta oportuna a las demandas ciudadanas en materia de convivencia y seguridad ciudadana.

7.3.3 Metodología para la Implementación

La implementación metodológica a nivel institucional, requiere inicialmente el desarrollo de una **apreciación diagnóstica**, la cual implica el conocimiento de algunos principios básicos del servicio, con el fin de determinar y definir los cuadrantes de cada una de las unidades de policía, dicha apreciación consta de nueve pasos que se deben seguir, con el fin de realizar una adecuada distribución de medios y de cuadrantes, los cuales se enuncian a continuación:

1. Tasa delictiva por 100 mil habitantes.
2. Mapa de georreferenciación delictiva y contravencional.
3. Movilidad y topografía.
4. Disponibilidad de talento humano y medios logísticos.
5. Actividad económica.

6. Grupos armados al margen de la ley.
7. Apreciación de situación.
8. Memoria local y topográfica.
9. Coordinación interagencial.

7.3.4 Operacionalización del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes

Plan de trabajo de la estrategia: corresponde a la planeación de la actividad policial en el cuadrante, establecida por el coordinador y los líderes de los cuadrantes de su jurisdicción, a partir de la siguiente información:

- Diagnóstico de cada uno de los cuadrantes de su jurisdicción
- Los requerimientos ciudadanos
- Los requerimientos de las diferentes autoridades, entidades e instituciones
- Las órdenes institucionales
- Plan de acción de la unidad, entre otros.

Tabla de Acciones Mínimas Requeridas (TAMIR): es una herramienta a través de la cual plasman las acciones policiales que realiza el uniformado durante la prestación de su servicio policial, y surgen a partir de un diagnóstico.

La TAMIR obedece a un plan previamente establecido y concertado con un criterio, y cuyo objetivo es que mediante actividades de prevención, disuasión, control, prevención del delito y de corresponsabilidad, se contribuya a solucionar los problemas diagnosticados en cada cuadrante.

Hoja de registro: formato en el cual se plasma la información básica para la identificación de un cuadrante, cuenta con 12 ítems que permiten realizar una individualización del cuadrante, la cual será utilizada y diligenciada en la libreta convencional o digital, con el objetivo de llevar un control de los policías que laboran y su ubicación; de igual forma, los elementos que se encuentran en servicio y las condiciones del lugar de trabajo, lo que permitirá tomar decisiones acertadas a la hora de planear el servicio de Policía.

Hoja de servicio: es el formato en el cual el coordinador del cuadrante señala las consignas, puntos críticos, misiones, tareas a desarrollar y un análisis estadístico de la parte delictiva y operativa e indica días y horarios de mayor afectación de cada cuadrante a la patrulla, como elemento orientador para la prestación del servicio de policía.

Codificación de los cuadrantes: es la asignación alfanumérica que se da a cada cuadrante, teniendo en cuenta diferentes elementos que lo hacen único e irrepetible.

Protocolo de actuación policial para la planeación y desarrollo de los turnos de vigilancia: consiste en la toma de decisiones, proyección y ejecución, que tiene el coordinador de cuadrante para la optimización del servicio de policía, a partir del análisis de su problemática, de tal manera que pueda enfocar los esfuerzos operativos y de gestión, articula la exigencia institucional como la expectativa ciudadana, para lo cual debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Requerimientos legales (*decretos, ordenanzas, acuerdos, resoluciones entre otros*).
- Documentos institucionales para la ejecución permanente o periódica en el servicio (*resoluciones, directivas, órdenes de servicios, planes de marcha, instructivos, comunicados oficiales, planes de operaciones, poligramas y órdenes*).
- Peticiones de la comunidad o de autoridades.
- Plan integral de convivencia y seguridad.
- Plan de acción de la unidad desconcentrada.
- Indicadores de gestión.
- Acciones del plan de mejoramiento.
- Acciones del mapa de riesgos.

Impacto esperado: dentro de las muchas expectativas que tiene la estrategia “Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes” se encuentra la gestión operativa como el conjunto de acciones llevadas a cabo por los mandos de la unidades que tienen a su cargo el desarrollo de los diferentes servicios policiales, tendientes a aumentar la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos; planifica, ejecuta y controla los procesos y actividades, así mismo, dispone del talento humano, recursos logísticos y financieros para dar respuesta a los requerimientos de los ciudadanos; ofrece un servicio que haga énfasis en lo preventivo para satisfacer las demandas de seguridad pública y en el mejoramiento permanente de los resultados asociados a la reducción del delito y aumento de la percepción y sensación de seguridad.

7.4 PLAN NACIONAL DE INTELIGENCIA POLICIAL POR CUADRANTES

El objetivo del plan nacional de inteligencia por cuadrantes es recolectar información que altere la seguridad por medio de la canalización de la información que proporcionen los funcionarios de la vigilancia comunitaria a los integrantes del servicio de inteligencia para la producción de conocimiento que anticipe y contenga fenómenos perturbadores de la seguridad.

El despliegue de la inteligencia en el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes se circunscribe a la recolección de información que cualifique la producción

de inteligencia estratégica, operacional y para el servicio de policía para la asesoría en la toma de decisiones en relación con los factores que alteran la seguridad ciudadana.

7.4.1 Metodología

Elevar la capacidad de recolección de información con mayor rigurosidad y riqueza de datos ante la lógica actual, futura e interdependencia de fenómenos que confluyen en la perturbación de la convivencia y seguridad ciudadana en los ámbitos urbanos y rurales, es uno de los grandes retos para el servicio de inteligencia policial y su articulación al nuevo enfoque del servicio de policía de vigilancia comunitaria por cuadrantes. Una recolección centrada en identificar y caracterizar riesgos, amenazas, epicentros estructurales de violencia y criminalidad a partir de los datos provenientes de la recolección de los funcionarios de la vigilancia comunitaria por cuadrantes que, una vez sometidos a un proceso de tratamiento y análisis sistemático, produzca inteligencia oportuna para la actuación eficaz de la Policía Nacional.

7.4.2 Producción de inteligencia con alto impacto en la seguridad ciudadana

Producir un conocimiento oportuno y con altos niveles de efectividad que dé respuesta a las manifestaciones que alteran la convivencia y seguridad de los ciudadanos, es un aspecto fundamental del rol de la inteligencia policial en la seguridad ciudadana y su articulación a la vigilancia por cuadrantes, pues implica, además de comprender con amplitud analítica las dinámicas que desestabilizan la seguridad, orientar la planeación estratégica del servicio de policía a escala de los grandes riesgos, amenazas y estructurales criminales que se enfrenten, mediante una alta capacidad de producción de inteligencia preventiva y anticipativa que responda oportunamente a los requerimientos de los ciudadanos.

Esto implica para la inteligencia policial acentuar más su carácter de asesor decisonal en temas de seguridad locales desde varios enfoques: el conocimiento especializado del nivel micro de la seguridad, la ubicación de los epicentros de conflictividad social, delincuencia y criminalidad, una producción de conocimiento anticipativo y la formulación de líneas estratégicas que le permitan a la Policía Nacional tener mayores elementos de apreciación y comprensión para la participación en los escenarios públicos de discusión y gestión de la seguridad. Es un desafío para el que la inteligencia policial está readecuando la recolección de información, producción y difusión de inteligencia a la luz de las políticas institucionales y prioridades de convivencia y seguridad que los ciudadanos demandan, en procura de contribuir a la paz de Colombia.

7.5 PLAN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN CRIMINAL POR CUADRANTES

El objetivo es articular el proceso misional de investigación criminal al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) y el Plan Nacional de Inteligencia

Policial por Cuadrantes (PNIPC), con el fin contribuir de manera efectiva a la convivencia y seguridad ciudadana, orientada a brindar apoyo oportuno a la administración de justicia en la lucha contra la impunidad.

La investigación criminal se constituye en una de las bases para la búsqueda de una justa y equitativa administración de justicia, siendo la Policía Judicial un importante auxilio en el desarrollo de la investigación y que articulada al trabajo policial por cuadrantes, permitirá establecer la verdad de los hechos delictivos y la responsabilidad de los mismos.

En la actualidad el trabajo de investigación criminal, se despliega a nivel nacional desde los centros judiciales (unidades de Reacción Inmediata URI) y (Unidades Básicas de Investigación Criminal UBIC) con un servicio permanente de 24 horas, que está enfocado a la atención oportuna de conductas delictivas que por su trascendencia y circunstancias especiales requieren la inmediata intervención de la Policía Judicial, a través de los actos urgentes (recepción de denuncia, inspección al lugar de los hechos, inspección técnica a cadáver, entrevistas, interrogatorios y situaciones de flagrancia que demanden una orientación) y la disposición técnico-científica, permitiendo la recuperación de elementos materiales probatorios y/o evidencia física EMP/EF que soporten una futura investigación, mejorando así la imagen institucional frente a la comunidad.

7.5.1 Desarrollo metodológico de la estrategia

Mediante el desarrollo de procedimientos encaminados a contrarrestar el accionar delictivo en las diferentes unidades de Policía a nivel país, se llevarán a cabo las actividades enmarcadas dentro del proceso de investigación criminal que coadyuvarán a fortalecer la efectividad en el servicio de Policía en los cuadrantes establecidos, con las siguientes líneas de acción:

1. Apreciación diagnóstica.
2. Georreferenciación delictiva.
3. Disponibilidad de talento humano y medios logísticos.
4. Evaluación del plan.

7.5.2 Impacto esperado

Acercamiento de la comunidad hacia el servicio de Policía, mejorar los canales de comunicación en procura de atender de una manera acertada las necesidades de la comunidad.

Aplicación de una técnica investigativa, científica y criminalística a las investigaciones judiciales, que permitan la reducción de los niveles de impunidad.

Reducción de los índices de criminalidad que se presentan en un sector determinado (cuadrante), mediante el trabajo mancomunado de la comunidad y la Policía Nacional en sus diferentes especialidades.

Mejoramiento de la percepción de seguridad al interior de la comunidad como aumento en la credibilidad del servicio de policía.

Esclarecimiento de los hechos delictivos generados en el sector (cuadrante), para minimizar la impunidad en sus autores y/o partícipes.

7.5.3 Articulación del Plan Nacional de Investigación Criminal por Cuadrantes con el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes

El servicio de Investigación Criminal se constituirá en una herramienta de apoyo fundamental a las actividades que desarrolla la Policía de cuadrantes en contra de la comisión del delito, para lo cual se creará un canal de comunicación que vincule a la comunidad en forma permanente, mediante el suministro de información y datos de hechos que permitan esclarecer, prevenir y reprimir el delito.

Bajo este esquema de trabajo se acompañará y actualizará a la policía de cuadrantes, acerca de la recolección de información, técnicas de entrevistas, manejo del lugar de los hechos y demás actividades tendientes a recolectar y conservar información clara y operacionalizable.

El objetivo es lograr que la policía de cuadrantes realice procedimientos básicos de criminalística y recolección de información con los elementos necesarios para tal fin, creando aptitudes analíticas en dichos funcionarios, en un básico análisis de información que permita transmitir dicho conocimiento en pro de la construcción de ambientes idóneos para el inicio de los procesos investigativos.

7.5.3.1 Seguimiento y evaluación de la estrategia

Mediante la creación de un equipo interdisciplinario que utilizará las cifras estadísticas como medio de evaluación y seguimiento, acompañado de las encuestas de percepción ciudadana, se logrará obtener el resultado final del producto y/o servicio brindado a la comunidad en materia de convivencia y seguridad, con el fin de mejorar la percepción de seguridad en el cuadrante, disminución de los índices delincuenciales e impacto en la prestación del servicio de policía.

7.6 PLAN NACIONAL DE GESTIÓN HUMANA POR CUADRANTES

El objetivo es dinamizar la administración del talento humano a través del Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias. Herramienta gerencial para la Policía

Nacional, la cual se constituye en el eje que articula los diferentes procesos que implican y dan sentido a la gerencia del talento humano en el marco del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.

Esta estrategia articula las distintas direcciones de la Policía Nacional, relacionadas con la ejecución del proceso de Direccionamiento del Talento Humano, de manera que cada una de ellas enfoque sus acciones hacia el desarrollo integral del ser humano, al aplicar los componentes de planeación, gestión y desarrollo, orientados a alcanzar desempeños exitosos y al mejoramiento de la calidad de vida del personal.

De esta forma se promueve el desarrollo integral de las personas por medio de planes de educación, programas de bienestar laboral, sistema ético policial, valores y principios, buscando equilibrio entre el proyecto de vida institucional y personal.

La Policía Nacional ha definido las políticas que permiten garantizar el desarrollo humano, la proyección y fortalecimiento de las competencias laborales con el fin de mejorar los desempeños que permitan asegurar una efectiva prestación de servicio a la comunidad.

Las competencias permiten observar la capacidad del policía, para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos conocimientos, habilidades, valores, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes, movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el uniformado.

7.6.1 Estímulos

El Plan Operativo de Estímulos tiene como finalidad:

- Mantener un ambiente favorable que asegure las condiciones para el mejoramiento permanente de la calidad de vida laboral de los miembros de la Policía y su familia.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la Institución y facilitar la efectividad en el servicio.
- Incentivar con elementos tangibles los desempeños exitosos, los esfuerzos ejemplares y los resultados meritorios de importancia institucional, que promuevan la imitación y la sana competencia dentro de la comunidad policial.
- Fomentar la cultura del reconocimiento y del estímulo entre los integrantes de la Institución, como factores determinantes del cambio de actitud y de motivación hacia el logro de mejores niveles de excelencia.
- Incentivar el fortalecimiento de las competencias individuales y colectivas que propicien el mejoramiento diario del ejercicio de las funciones policiales

7.7 PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN POR CUADRANTES

La Policía Nacional es una institución que se mantiene a la vanguardia de los cambios socioculturales, económicos, tecnológicos, educativos, organizacionales, así como a la evolución de la criminalidad y las diferentes modalidades delictivas, razón por la cual se ha visto en la necesidad de implementar estrategias significativas para mejorar y fortalecer el servicio de policía.

La Dirección Nacional de Educación, a través de los procesos de formación y capacitación, estructuró una propuesta para que tanto los estudiantes que se encuentran en proceso de formación, como los profesionales de policía adopten y apliquen esta estrategia operativa, en aras de cumplir con los objetivos planteados y la misionalidad institucional.

Por lo anterior, el propósito de la Dirección Nacional de Escuelas es vincularse activamente con las demás direcciones que lideran la implementación del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, mediante la formación de un servidor público dinámico que se adapte fácilmente a la evolución institucional y social, mediante la aplicación de procesos y procedimientos de acuerdo al Sistema de Gestión Integral en el desarrollo de las aulas prácticas, toda vez que el estudiante tendrá una primera interacción con el ciudadano y buscará ejercer un trabajo con calidad, eficacia, eficiencia y efectividad, enfocado a incrementar la confianza en la comunidad en el desarrollo social, económico, cultural y de seguridad en el marco de la corresponsabilidad, donde aplicará el contenido programático que ya previamente ha recibido en las clases magistrales y de esta manera acabar con el paradigma del servicio de policía reactivo.

Para la Dirección Nacional de Escuelas resulta de sumo importancia que el estudiante desarrolle la doctrina y la metodología dispuesta para la implementación del Plan Nacional de Vigilancia por Cuadrantes y cuente con bases sólidas sobre el Sistema de Gestión Integral como soporte para el cumplimiento de la temática y actividad en el cuadrante que trabajará durante su proceso de formación.

Qué se busca:

- La interiorización en el estudiante del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.
- Una mayor interacción con la comunidad, con el fin de dar una respuesta oportuna a los requerimientos de la ciudadanía.
- Generar responsabilidades frente a la convivencia y seguridad ciudadana.
- Empoderamiento en cada una de las actividades que se realicen en el cuadrante asignado.

El proceso de capacitación deberá aportar los conocimientos respecto a:

1. Alineación del PNVCC con el SGI.

2. Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.
3. Articulación de procesos y procedimientos misionales.
4. Competencias para el desarrollo del servicio.

Metodología de la capacitación a los profesionales de policía: esta estrategia operativa del servicio de policía se implementará a través de los veintidós Equipos Móviles de Capacitación EMCAP, para lo cual es importante tener en cuenta:

- Convocar al personal que integra el 100% de los EMCAP, con el fin de recibir la actualización del plan, la cual debe ser desarrollada en un periodo de cinco días.
- Para este evento académico se debe contar con la participación activa de las direcciones comprometidas en este proceso. A partir de la fecha que inicien las capacitaciones al personal cada EMCAP debe contar con un funcionario de la DIJIN, DIPOL, DITAH, OFITE, en razón a que esta estrategia es exitosa si el trabajo se realiza de manera articulada sin dejar que la responsabilidad recaiga únicamente en la vigilancia.

7.8 PLAN NACIONAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO POR CUADRANTES

El Plan de Atención al Ciudadano por Cuadrantes, tiene como principal objetivo establecer procedimientos para la atención de los ciudadanos en cada uno de los cuadrantes, soportados en principios de oportunidad, eficiencia y eficacia.

Ámbito de aplicación: el plan está orientado a tres tipos de usuarios:

- Miembros de la Policía Nacional con experiencia, que demandan una herramienta de fácil consulta que les permita ubicar de manera rápida y sencilla, los diferentes aspectos que deben ser tenidos en cuenta para orientar a un ciudadano en materia de convivencia y seguridad ciudadana.
- Miembros de la Policía Nacional sin experiencia en el manejo y conocimiento de la oferta institucional, servicios y procedimientos, que demandan una herramienta que les permita acceder de manera ordenada y sencilla, al conocimiento con experiencia, sin esperar a que esta sea transmitida de manera oral.
- Miembros de la Policía Nacional, inmersos en un proceso de capacitación general o específico, que demandan una herramienta didáctica que los oriente sobre los diferentes aspectos a tener en cuenta a la hora de brindar información al ciudadano en torno a sus consultas y casos, no sólo desde la perspectiva práctica, sino también desde los procedimientos legales que deben suplirse para ser efectivos.

Elementos de atención al ciudadano: la atención a la ciudadanía es uno de los pilares sobre los cuales se estructura la prestación de un servicio de atención eficiente y con calidad que permite un acercamiento más amable y directo con la misma, donde se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Atributos de la prestación del servicio.
- Pautas de comportamiento.
- Momentos de verdad – visión del ciudadano sobre el ciclo del servicio.

7.9 PLAN NACIONAL DE TECNOLOGÍA POLICIAL POR CUADRANTES

El objetivo es garantizar cobertura, movilidad y convergencia en las unidades de Policía dotándolas con herramientas tecnológicas en el marco del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes; aportar con estos medios a la prestación de un mejor servicio de policía, que coadyuve a reducir a través de tecnología los delitos, contravenciones presentadas en las jurisdicciones que contemple el Plan.

En procura de mejorar las actividades de policía en el marco del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, la tecnología se incorpora como un medio que facilite las funciones diarias del policía en su ámbito. Por tal razón la Oficina de Telemática aporta herramientas tecnológicas al servicio de policía que apuntan a tres estrategias, cobertura, movilidad y convergencia.

Las herramientas tecnológicas son medios técnicos y programas (software) que pueden ser utilizadas en diversas funciones fácilmente y que están disponibles para suplir necesidades en el área informática, a los miembros de la Institución.

Estas herramientas están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento dentro y fuera de la institución policial.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico de un país, por tal razón dentro del PNVCC se integran tecnologías de punta y que pueden ser usadas para proteger el medio ambiente y para evitar que las crecientes necesidades provoquen un agotamiento o degradación de los recursos materiales y energéticos de nuestro planeta.

Dentro de las herramientas tecnológicas que se van a desarrollar en el marco de la estrategia se encuentran:

- SIVICC - Sistema de Información de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.
- Módulo de Cuadrantes.
- Módulo de TAMIR.
- Sigponal - Sistema de Información Geográfico de la Policía Nacional.
- Secad - sistema de información de atención y despacho de casos

- BI - Inteligencia de Negocios o Dashboard
- AVL - Localización Vehicular Automática para la Policía Nacional.
- Medios Móviles.
- Comunicaciones unificadas.

8

CAPÍTULO

ESTRATEGIA DE LA POLICÍA NACIONAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA SEGURIDAD CIUDADANA

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, no solamente se plasma de manera clara la doctrina del servicio de policía frente a la seguridad ciudadana soportada en la política de Estado “*Seguridad ciudadana: una política nacional para la prosperidad democrática*”, sino que se convierte en una herramienta de gestión operacional que orienta de manera acertada a las unidades desconcentradas de la Policía Nacional, para que su despliegue y contribución con las políticas institucionales se realice en el marco de los principios de calidad.

Bajo este enfoque, la seguridad ciudadana es entendida como un bien público, encaminado a la protección de las personas y sus bienes, la *convivencia en democracia*, es el desarrollo de habilidades y destrezas sociales necesarias para el beneficio de la comunidad en su conjunto. Ambas son prerequisite de la justicia, la dignidad, el bienestar, la calidad de vida, la solidaridad, los derechos, las libertades y el desarrollo de las actividades sociales, económicas y políticas⁴⁴.

Por consiguiente, la Policía Nacional con el fin de garantizar estos principios que enmarcan su servicio, establece los escenarios de actuación frente a los cuales se debe desplegar toda la actividad operativa y lidera maniobras que consolidan la seguridad y convivencia ciudadana en la totalidad del territorio nacional.

Así, las estrategias del servicio de policía planteadas en este capítulo, desarrollan la doctrina operacional frente a los procesos misionales de la Institución. Para ello, adaptan sus estructuras a la nueva realidad, toman en cuenta los recursos financieros y logísticos de los que dispone y, además, alientan y promueven la tecnificación y profesionalización que deben alcanzar sus miembros. De esta manera, se garantiza su posicionamiento como una Institución a la vanguardia en la atención que requieren las zonas sensibles del país.

Por último, se señalan los mecanismos de soporte que contribuyen al desarrollo del servicio de policía y su articulación con las autoridades político-administrativas quienes, como actores fundamentales en la producción de la seguridad, lideran, coordinan y financian las estrategias planteadas para apalancar el esfuerzo Institucional y generar impacto en la comunidad.

8.1 OBJETIVO GENERAL

Operacionalizar la Política de Seguridad Ciudadana a través de la implementación de estrategias del servicio de Policía, que permitan la identificación de los escenarios de intervención y el empleo adecuado de las herramientas y mecanismos de soporte que garanticen a la institución **el cumplimiento de su formulación estratégica**.

⁴⁴ Libro Blanco de Seguridad Ciudadana y Convivencia de Bogotá.

8.1.1 Objetivos específicos

- Orientar el servicio de la policía para alcanzar altos estándares de efectividad, que permitan proteger al ciudadano y lograr una convivencia pacífica.
- Identificar los escenarios de afectación frente a los procesos de convivencia ciudadana, prevención, inteligencia policial e investigación criminal.
- Desplegar las estrategias diseñadas por la Institución que permitan contener y diezmar el accionar delictivo y contravencional en las zonas urbanas y rurales del país, igualmente brindar atención integral a los fenómenos de crimen organizado que se presentan en las ciudades capitales e intermedias.
- Emplear mecanismos de soporte a las estrategias policiales que garanticen la articulación con las diferentes autoridades y entes territoriales, con el fin de fortalecer el despliegue del servicio de policía que contribuya a mejorar las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana y promover la gobernabilidad.
- Contemplar acciones que permitan privilegiar la prevención.

8.2 ANTECEDENTES

Contar con espacios más seguros constituye hoy en día una aspiración compartida que se debe traducir en mayor tranquilidad y bienestar. La seguridad se ha convertido en uno de los principales factores con mayor incidencia sobre la calidad de vida de las personas. Cada cultura ha generado mecanismos institucionales para salvaguardarla, porque constituye un derecho universal así como la salud, la educación, la vivienda y el trabajo⁴⁵.

En este contexto, el Estado como organización jurídico-política de la sociedad, cuenta con la seguridad como una de las maneras de garantizar el bien común de los asociados, la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad.

Por consiguiente, la Policía Nacional con el fin de consolidar la seguridad ciudadana desarrolla estrategias del servicio de Policía, que permite la identificación de los escenarios de intervención y el empleo adecuado de las herramientas y mecanismos de soporte que garantizan a la institución el cumplimiento de su formulación estratégica, y que permitan:

- Orientar el servicio de la policía, para alcanzar altos estándares de efectividad que permitan proteger al ciudadano y responder con efectividad la delincuencia con el fin de consolidar la convivencia y seguridad ciudadana.
- Identificar los escenarios de afectación frente a los procesos de la convivencia y seguridad y ciudadana prevención, inteligencia e investigación criminal.

⁴⁵ YÉPEZ DÁVALOS, Aproximaciones conceptuales a la seguridad ciudadana. En: 14 Lecciones fundamentales. Disponible en Internet: <http://www.seguridadidl.org.pe/libros/yepez.htm>.

- Desplegar las estrategias diseñadas por la Institución que permitan contener y diezmar el accionar delictivo y contravencional en las zonas urbanas y rurales del país; igualmente, brindar atención integral a los fenómenos de crimen organizado que se presentan en las ciudades capitales e intermedias.
- Emplear mecanismos de soporte a las estrategias policiales que garanticen la articulación con las diferentes autoridades y entes territoriales, con el fin de fortalecer el despliegue del servicio de policía frente a la consolidación de la convivencia y seguridad y ciudadana y promover la gobernabilidad.
- Contemplar acciones que permitan privilegiar la prevención.

8.3 APROXIMACIÓN A LA SEGURIDAD CIUDADANA

La convivencia es uno de los factores que fundamentan la necesidad humana de seguridad ciudadana, pues fija su centro en la premisa que la define como *la condición para que las personas puedan ejercer sus opciones de forma libre y segura, con una relativa confianza en que las oportunidades de hoy no desaparezcan mañana*⁴⁶. Por lo anterior, se puede afirmar y concluir que la seguridad de una comunidad está alimentada directamente de la capacidad de convivencia, pero que no es el único elemento que requiere para asegurar su consolidación, ya que depende en gran manera de la satisfacción de sus necesidades.

La seguridad ciudadana en su esencia parte de las nuevas definiciones globales derivadas de la doctrina internacional, particularmente de la seguridad humana, que a través de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de 1994 estableció:

“...está centrada en el ser humano. Se preocupa por la forma en que la gente vive y respira en sociedad, la libertad con que se pueden ejercer diversas opciones, el grado de acceso al mercado y las oportunidades sociales, y a la vida en conflicto y paz; la seguridad humana significa que la gente puede ejercer esas opciones en forma segura y libre”.

Este concepto se alinea perfectamente con la definición moderna de seguridad, que tiene en cuenta el tránsito de las amenazas tradicionales hacia otras nuevas que se expresan en diversos entornos socioculturales y que afectan directamente al individuo, por consiguiente la seguridad ciudadana se convierte en una necesidad que requiere ser resuelta por el Estado y su cuerpo de policía como dinamizadores y articuladores de la relación entre autoridades y comunidad.

Desde esta perspectiva, en el marco del servicio de Policía debe entenderse la seguridad ciudadana, como el conjunto de acciones jurídicas y materiales a cargo de las autoridades político-administrativas, con atribuciones ordinarias de policía, tendientes a garantizar con el apoyo de la Fuerza Pública, el normal ejercicio de los derechos y

⁴⁶ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 1990.

libertades de las personas para el logro de la convivencia pacífica de los habitantes del territorio nacional.

8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Enfoque preventivo e integralidad del servicio de Policía

La prevención constituye la base esencial del servicio de policía, no obstante, debido a las condiciones especiales de violencia y criminalidad del país, la Policía orientó sus esfuerzos a controlar la amenaza de los grupos armados ilegales y el terrorismo; controlada esta etapa, la institución se encuentra ante un escenario el cual plantea el tránsito de las acciones delictivas hacia el ámbito urbano. Dado este escenario, se hace necesario implementar acciones de tipo integral que involucren la prevención del delito como núcleo del accionar policial.

Disminución de delitos

Los fenómenos delincuenciales y de inseguridad han venido cambiando su dinámica típicamente rural haciendo tránsito hacia lo urbano, prueba de ello es el incremento de eventos relacionados con hechos delictivos a ese nivel. La estrategia de seguridad ciudadana está diseñada para responder con efectividad ante estos fenómenos y reducir ostensiblemente las acciones delictivas, generar sensación de seguridad y tranquilidad para la ciudadanía, impactando integral y prioritariamente las principales ciudades y centros urbanos del país.

Liderazgo y empoderamiento policial

Cada funcionario de policía está capacitado de manera integral, formado y ubicado laboralmente por perfiles y competencias para atender con efectividad y calidad los requerimientos ciudadanos; por lo tanto, se debe empoderar a cada uno de estos policías con el fin de permitir que se apropien de sus comunidades y sean reconocidos como líderes sociales a través del trabajo en equipo, la comunicación bidireccional y los resultados esperados por la ciudadanía; para lograrlo se requiere garantizar continuidad en los procesos de construcción de relaciones comunitarias con el fin de ganar la confianza de las personas que allí habitan y poder generar vínculos y lazos de familiaridad policía-ciudadano.

Sistema de participación ciudadana

Permitir la participación activa de los ciudadanos en la construcción de su propia seguridad, es una prioridad institucional, por lo tanto se han diseñado espacios de cooperación donde cualquier persona es bienvenida a construir conciencia de seguridad. La Policía Nacional viene liderando estos procesos con un excelente posicionamiento y aceptación en la comunidad, por lo cual se requiere mantener y ampliar su alcance. Existen siete tipos de programas de participación ciudadana los cuales pueden ser: organizacionales (fortalecer estructuras comunitarias), de articulación (mejorar relaciones autoridades

-comunidad) de formación (crear cultura de solidaridad y corresponsabilidad), y de intervención (tratamiento de problemáticas especiales).

8.5 ÁMBITOS DE ACCIÓN

Amenazas. Identificar las amenazas que se ciernen en torno a la Organización constituye el primer paso para enfrentarlas, la Policía Nacional ha identificado dos tipos de amenazas; internas y externas, las primeras son aquellas que tienen origen en los propios miembros de la Institución, las segundas son aquellas que afectan la seguridad ciudadana.

Los retos a que se enfrenta la Policía Nacional se concentran en:

- Construcción de una nueva estrategia para la gestión de la seguridad; el modelo tradicional de vigilancia basada en la respuesta ante un hecho consumado, no es suficiente para responder efectivamente a las nuevas demandas de seguridad ciudadana, por este motivo se han desarrollado estrategias dinámicas que tienen como objeto mejorar la calidad del servicio de policía.
- Atención a las ciudades capitales e intermedias; como consecuencia de la transición del fenómeno delictivo hacia los centros urbanos, uno de los retos institucionales es enfocar los esfuerzos para reducir la actuación de las organizaciones delincuenciales que allí operan, satisfaciendo la demanda ciudadana.
- Atención integral a los fenómenos de crimen organizado; los fenómenos criminales hacen parte de redes cada vez más complejas que requieren para su desarticulación una visión y entendimiento global de su dinámica de operación. Por lo anterior, la actuación policial debe atacar de manera integral los frentes de acción que permiten la acción delictiva, estas actuaciones están enmarcadas dentro de once componentes que abarcan de manera integral la problemática delincriminal y permiten abordarla con efectividad con el fin de darle solución y causar el impacto esperado por la comunidad.
- Corresponsabilidad de las autoridades político-administrativas frente a la seguridad; la actuación policial se ve fortalecida cuando las entidades político-administrativas de los niveles nacional, regional y local se vinculan realizando su contribución al fortalecimiento de la seguridad ciudadana.

Prioridades. La estrategia nacional de seguridad ciudadana busca mejorar y enriquecer la gestión del policía dotándolo de las herramientas necesarias que le permitan mejorar su servicio y satisfacer las demandas ciudadanas con efectividad. Combatir y controlar la aparición de nuevos fenómenos delictivos a nivel urbano se constituyen como la principal prioridad institucional.

Mitos en materia de inseguridad ciudadana. En toda ciudad existen zonas o sitios específicos que son reconocidos públicamente por la mayor parte de los ciudadanos como “peligrosos”, estos sectores han ganado su reputación gracias a que durante un

periodo de tiempo considerable el cual puede ir desde algunos meses hasta incluso varios años, se han caracterizado como escenario de acciones delictivas de diversa índole, las cuales por muchas causas no han contado con la intervención policial oportuna y efectiva para impedir su accionar, por lo que se han convertido en lo que se denominará “mitos de la inseguridad ciudadana”.

8.6 DESPLIEGUE INSTITUCIONAL DE LA ESTRATEGIA

A nivel estratégico. Compuesto por las direcciones operativas, quienes interactúan con el Mando Institucional, con el fin de determinar los objetivos estratégicos operativos, que dan respuesta y cumplimiento a las metas del Gobierno nacional.

A nivel táctico. Encargado del despliegue de los objetivos estratégicos operativos y su materialización, cumplen una tarea fundamental en la acción operacional territorial a partir del desarrollo del servicio de policía y la conducción de operaciones; mediante la efectiva coordinación de sus unidades tácticas. Está integrado por las policías metropolitanas y los departamentos de Policía, bajo el gerenciamiento del Director de Seguridad Ciudadana.

A nivel operacional. Compuesto por los distritos, estaciones, subestaciones, CAI y puestos de Policía que integran las unidades básicas, encargadas de ejecutar las acciones, programas y planes policiales, que garanticen la efectividad de las estrategias operativas de la política, con apoyo de las unidades especiales de operación e intervención de los niveles superiores.

8.7. LA NUEVA RESPUESTA POLICIAL FRENTE AL RETO DE LA SEGURIDAD CIUDADANA

8.7.1. Política estratégica operacional y del servicio de policía.

Con el fin de responder acertadamente a los fenómenos de inseguridad, problemas de convivencia y a las demandas de seguridad ciudadana, la Policía Nacional implementa una estrategia que le permite orientar sus decisiones y vincular, de manera articulada, los esfuerzos interinstitucionales y comunitarios bajo el principio de corresponsabilidad y el desarrollo efectivo de las acciones policiales.

8.7.2 Planes nacionales:

- **Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes:** Es una estrategia operativa del servicio de Policía, orientada a asegurar las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana, que permite la asignación de responsabilidades en área específica, potencializa el conocimiento y accionar policial, a través de un modelo integral de servicio de policía, soportado en herramientas tecnológicas y de gestión enmarcada en principios de calidad. Adicionalmente, busca optimizar el servicio de policía a través del fortalecimiento del talento humano, la delimitación territorial, la asignación de responsabilidades y la distribución eficiente de los recursos, con el fin

de contrarrestar causas y factores generadores de delitos y contravenciones, que contribuye al mantenimiento de la convivencia y seguridad ciudadana.

- **Plan Nacional de Inteligencia Comunitaria por Cuadrantes:** Por ser inteligencia uno de los cuatro procesos misionales de la Policía Nacional, es primordial que el servicio de inteligencia contribuya de manera acertada, para garantizar la seguridad y convivencia ciudadana a través del *Plan Nacional de Inteligencia Policial por Cuadrantes*.
- **Plan Nacional de Investigación Criminal por Cuadrantes:** Tiene como objetivo articular el proceso misional de Investigación Criminal al Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) y el Plan Nacional de Inteligencia Policial por Cuadrantes (PNIPC), con el fin contribuir de manera efectiva a la seguridad y convivencia ciudadana, orientada a brindar apoyo oportuno a la administración de justicia en la lucha contra la impunidad.
- **Plan Nacional de Prevención y Atención de Desastres:** Las actividades desarrolladas por la Institución, frente a la prevención y atención de desastres, están enmarcadas en el diseño y aplicación de herramientas que permitan minimizar y preparar a la sociedad para afrontar las amenazas propias de los fenómenos de la naturaleza (terremotos, erupciones volcánicas, deslizamientos, lluvias torrenciales, etc.), o provenientes de la tecnología (plantas nucleares, depósitos de materiales peligrosos, accidentes vehiculares y de aviación entre otros). Además, abordan los efectos traumáticos que se generan tras los desastres, con personal altamente calificado, de manera adecuada, rápida y eficiente con el fin de contribuir a una recuperación satisfactoria que preserve las condiciones de seguridad, tranquilidad y salubridad de la población.
- **Plan Nacional de Prevención y Educación para la Seguridad Ciudadana.**
 - ✓ Programa Nacional Contra el Secuestro y la Extorsión

La Dirección Antisecuestro y Antiextorsión, ha orientado en la medida de lo posible la disciplina de la prospectiva, al considerarla un instrumento sustancial en la construcción del bienestar humano en el país, busca visualizar el futuro a donde se desea llegar en materia de prevención y control del secuestro y la extorsión, bajo el convencimiento de que la realización ideal de una organización debe ser reconocida y compartida por todos sus integrantes, como fuente de cambio, adaptación e identificación de sus intereses y propósitos misionales.

Como apoyo a las políticas de Gobierno y para contribuir en el normal desarrollo de la convivencia y seguridad ciudadana, la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión estableció la necesidad de conformar un grupo de prevención, cuyas acciones están encaminadas a obtener la confianza de la comunidad a través de actividades de información en medidas de autoprotección para evitar ser víctimas del secuestro y la extorsión en el territorio nacional, como estrategia para combatir los delitos que atentan contra la libertad y el patrimonio de la comunidad. Dicho grupo adscrito al Área de Operaciones, se encarga de diseñar e implementar campañas educativas y conferencias de prevención, a través del incremento en la cultura de autoprotección con el propósito de apoyar de manera acertada y oportuna la toma de decisiones.

✓ Programa Nacional para la Atención de Infancia y Adolescencia

Es un programa de prevención que contribuye a evidenciar y atender corresponsablemente las condiciones de vulnerabilidad y riesgo a las cuales se ven expuestos los niños, niñas, adolescentes y familias de Colombia comprometiendo a la Policía Nacional y el colectivo social.

La Policía Nacional busca abordar las principales situaciones de vulneración que afecta a los niños, niñas, adolescentes y sus familias en el entorno social, con el fin de desarrollar estrategias de enseñanza-aprendizaje, que contribuyan a disminuir las problemáticas que afectan a la población, en el marco de las competencias y funciones establecidas por la ley.

✓ Programa Nacional de Seguridad Vial

En el marco de la Política “**Seguridad Ciudadana: una Política Nacional para la Prosperidad Democrática**”, se dará total prioridad a la decisiones en materia de seguridad vial, no sólo porque la no atención de esta limita derechos constitucionales, sino porque se considera que la seguridad vial es un componente fundamental de la seguridad democrática.

Por último y con el fin de lograr una aproximación adecuada a los temas de seguridad vial, se realizará una la formulación del nuevo Plan Nacional de Seguridad Vial, con el propósito de que sea adoptado por parte del Ministerio de Transporte una vez quede aprobado el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

8.7.3 Inteligencia para la seguridad ciudadana

Estructurar y desarrollar una plataforma estratégica que permita consolidar la inteligencia policial en el contexto de la convivencia ciudadana y adicionalmente, establecer un plan para ampliar su capacidad y su cobertura. De esta manera garantizar la efectividad de la inteligencia estratégica y operacional en el 100% de las unidades a nivel central, regional, seccional y local.

El modelo de inteligencia policial para la seguridad ciudadana pretende desde su misio-nalidad, generar aportes con un criterio de alta anticipación y oportunidad, con el fin de neutralizar los fenómenos delictivos transformados de la amenaza tradicional, al crimen propiamente dicho en entornos ciudadanos, urbanos y rurales.

Bajo este enfoque, la transformación del concepto de inteligencia, se fundamenta en el consenso de entender la seguridad desde una perspectiva amplia, profunda y conse-cuente con el conjunto de sistemas de protección de la vida y bienes de los ciudadanos.

8.7.4 Investigación criminal para la seguridad ciudadana

Estructurar y desarrollar un proyecto que permita fortalecer la investigación criminalística y la implementación del Sistema Penal Acusatorio, para garantizar un servicio de Policía Judicial integral y efectivo en el 100% del territorio nacional.

La investigación criminal a través del fortalecimiento de los grupos de información delincinencial que recojen análisis criminológico de las unidades policiales desconcentradas, se logra un óptimo tratamiento de la información estadística de los fenómenos delincuenciales que recogen todos los datos posibles sobre el delito como herramienta para la toma de decisiones.

8.7.5 Estrategia para enfrentar el fenómeno del narcotráfico en Colombia

La Policía Nacional continuará con el desarrollo de acciones preventivas y operativas tendientes a la eliminación de las drogas ilícitas, a través de una lucha contra el tráfico polifuncional, polivalente y adaptativo que mantiene la dinámica evolutiva y cambiante del fenómeno.

Lo anterior, si se considera que el narcotráfico continúa siendo una amenaza directa al estado de normalidad que viene alcanzando el país; por lo tanto, se constituye en uno de los principales factores de atención gubernamental e institucional, en la medida que su evolución abarca una gran matriz criminal que afecta cada vez más el tema de la seguridad ciudadana por la misma disgregación del ilícito; situación que requiere ser enfrentada en corresponsabilidad con todas las especialidades del servicio de policía, tanto en el ámbito preventivo como operacional.

8.7.6 Estrategia Nacional Contra el Homicidio

Según el comportamiento general del delito del homicidio a nivel nacional, la Policía Nacional determina algunas estrategias y mecanismos de control que permitirán contrarrestar los índices de violencia criminal especialmente en lo que respecta al homicidio y lograr una disminución significativa que contribuya a mejorar los niveles de percepción y sensación de seguridad.

El nivel estratégico asume la directa responsabilidad en el desarrollo de acciones policiales sostenibles para contrarrestar y eliminar de forma gradual la manifestación del delito de homicidio, teniendo en cuenta sus niveles de despliegue operacional en lo relacionado con las causas y factores que generan el fenómeno.

8.7.7 Estrategia policial para la protección del medio ambiente y los recursos naturales

La Institución ha proyectado políticas, planes y programas institucionales en el ámbito urbano y rural, de acuerdo con lo establecido en las normas ambientales vigentes, que contribuye a la educación, prevención y control del ambiente y los recursos naturales, como apoyo a las autoridades ambientales, a los entes territoriales y a la comunidad en general.

La Policía Nacional desarrollará un servicio de policía inherente a la protección del ambiente y los recursos naturales, a través de programas para la protección de ecosistemas, parques y reservas naturales, así como programas de impacto para la protección de la flora, fauna y demás elementos naturales que compongan el medio ambiente, mediante el trabajo coordinado con unidades desconcentradas a nivel nacional.

8.7.8 Estrategia de seguridad ciudadana en zonas de frontera

Las zonas de frontera se han fortalecido en materia de seguridad gracias a la acción policial dirigida a desarrollar tareas de control, vigilancia y de tipo comunitario, que permiten contrarrestar los delitos transnacionales, y en general hacer cumplir las normas de Policía en pro de la convivencia y seguridad ciudadana.

8.7.9 Planes Operativos Especiales

- **Plan nacional de capturas por orden judicial**

Es el proceso investigativo mediante el cual se logra establecer la vigencia y veracidad de las órdenes de captura, con el propósito de ubicar, capturar y dejar a disposición de la autoridad competente el mayor número de personas posibles, para que sean juzgadas conforme a la ley. De igual forma, la finalidad del Plan es disminuir el número de requerimientos por orden judicial vigentes, mediante un efectivo control que permita a través de la planeación, coordinación interinstitucional, empleo del talento humano y medios tecnológicos, optimizar el servicio de Policía.

- **Gerencia de delitos**

La Policía Nacional con el objetivo de mejorar la efectividad del servicio establece mecanismos de control de los delitos de mayor impacto social para atender las necesidades que en materia de convivencia y seguridad tienen las comunidades.

- **Carabineros Montados en ciudades**

La Policía Nacional orientada a fortalecer el servicio policial en las ciudades, dinamiza su servicio con los carabineros montados para adelantar acciones preventivas, disuasivas y de control de delitos y contravenciones, para garantizar la convivencia y seguridad ciudadana en zonas urbanas, para lo cual enfoca su servicio en:

- Zonas urbanas de mayor conflictividad y donde se presente alteración de la seguridad.
- Servicios de espectáculos públicos de gran magnitud.
- Parques metropolitanos y humedales de la ciudad.
- Sitios de afluencia turística, centros culturales y parques donde se desarrollan actividades de recreación y deporte.
- Sectores periféricos de la ciudad, zonas recuperadas y vías principales entre otros.

- **Plan Cuadrantes en los puentes peatonales**

Para contrarrestar la inseguridad en los puentes peatonales, parques infantiles, parques residenciales y mobiliario urbano, la policía promueve el plan cuadrantes que genera un

impacto positivo en la percepción de la seguridad e imagen institucional, teniendo en cuenta los siguientes criterios: diagnóstico, georreferenciación delictiva, planeación del servicio (personal y medios), definir objetivos de acuerdo con la problemática y realizar una evaluación del servicio de policía de cada cuadrante.

- **Equipos tácticos de instrucción**

Con el accionar de los grupos al margen de la ley, la Policía Nacional determina capacitar al personal de los grupos tácticos adscritos a los departamentos y metropolitanas de policía, en tácticas de combate, defensa y seguridad de instalaciones, para que sean multiplicadores en las diferentes unidades de policía permitiendo mejorar la capacidad de reacción y la protección de la integridad del personal y de las instalaciones policiales, frente a eventuales ataques.

- **Sistemas, métodos y herramientas de comando:**

- ✓ **Sistema de seguimiento situacional.** Es una herramienta que permite orientar la actuación de los comandantes de las unidades policiales, en la toma de decisiones frente a cualquier evento que amenace la imagen, desempeño y capacidad de la Institución en materia de seguridad y convivencia ciudadana.
- ✓ **Presentación de comando.** Es un documento de alta importancia para los comandantes de las unidades debido a que en su interior alberga un amplio número de información institucional con algún grado de reserva y que por su naturaleza debe ser manipulada de forma segura. Debe tener características de agilidad y sencillez al momento realizar algún tipo de presentación de la unidad ante el mando institucional o alguna autoridad político-administrativa de su jurisdicción.
- ✓ **Boletín informativo policial.** Documento que estandariza y fija criterios institucionales en las unidades de policía desconcentradas a nivel nacional, en cuanto al diseño, presentación y difusión.
- ✓ **Plan de gestión del comandante.** Es el principal documento de planificación para la gestión del oficial comandante de una metropolitana o un departamento de Policía. En él se establecen los objetivos, políticas y estrategias dirigidas a la consolidación de la convivencia y seguridad ciudadana, y está orientado a fortalecer la capacidad local de gestión.
- ✓ **Temas estratégicos.** La agenda estratégica de los comandantes de metropolitanas y departamentos de policía se ha organizado en capítulos denominados “compromisos” correspondientes a la descripción de las principales actividades indelegables de los comandantes, por la importancia que implica para la unidad, a demás de ser una orientación en la actuación del uniformado, y no se debe tomar de manera exclusiva, desatendiendo situaciones que por características particulares de la jurisdicción, generen realidades y procesos específicos.

- **Modelos de intervención:**

- ✓ **Policial.** El modelo de intervención policial se consolida como una unidad policial especializada, con asignación de recursos que permita autonomía y movilidad en la prestación de un servicio autosuficiente, dependiente de la Dirección de Seguridad Ciudadana, con personal entrenado y capacitado para atender integralmente y con carácter temporal las alteraciones a la convivencia y seguridad ciudadana que se presenten en las metropolitanas y departamentos de Policía en los ámbitos urbanos y rurales del país.
- ✓ **Policial – apoyo militar y judicial.** La Policía Nacional, las Fuerzas Militares y unidades judiciales del Estado, en virtud de su misionalidad hacen presencia en todo el territorio nacional, esto implica mantener una estrecha relación, sobre todo en momentos de efectuar acciones en contra de agentes generadores de violencia. Estos espacios de intervención deben ser aprovechados por los diferentes comandantes de las unidades policiales, con el fin de mantener una comunicación directa con los diferentes organismos y coordinando un trabajo integral para el planeamiento operativo efectivo que conlleve a un adecuado restablecimiento de las condiciones de la convivencia y seguridad ciudadana.
- ✓ **Centros Integrados de Intervención para la Convivencia y Seguridad ciudadana.** Estos centros buscan enfrentar, contrarrestar y estabilizar los problemas de violencia, delincuencia y criminalidad que se presentan a nivel local, de forma coordinada e integral y sostenible, con el objetivo de focalizar y atender efectivamente el problema, a través de la concentración de esfuerzos de las instituciones, en aras de disminuir los índices de violencia y criminalidad, para crear ambientes propicios y adecuados para la convivencia pacífica de las personas.

De igual manera están encaminados a lograr la sincronía y sinergia de las instituciones del Estado, para atender integralmente los factores perturbadores de la convivencia y seguridad ciudadana, a través de la implementación de procesos transdisciplinarios y prospectivos que impidan el desarrollo de fenómenos de mayor complejidad.

- **Observatorios de seguridad ciudadana y convivencia.** Están constituidos con el fin de contribuir en la construcción de sistemas de información confiables y consistentes, que aporten información general y desagregada a las instancias de seguridad y justicia correspondientes, para construir ciudades y sociedades más seguras, como resultado de diversas intervenciones proactivas.
- **Municipios priorizados.** El Mando Institucional teniendo en cuenta el diagnóstico de la problemática relevante de los municipios a nivel nacional y con el fin de dar respuesta a los fenómenos sociales y económicos; así como a los requerimientos de la comunidad, dispone la priorización de algunos municipios teniendo en cuenta los siguientes criterios como: número de habitantes por municipio (CENSO DANE 2005),

extensión geográfica por municipio (CENSO DANE 2005), número de policías por municipio (Dirección de Talento Humano 2008), total delitos por municipio (Dirección de Investigación Criminal 2007 - 2008), total homicidios por municipio (Dirección de Investigación Criminal 2007 - 2008), tipo de actividad económica por municipio (DANE), necesidades básicas insatisfechas por municipio (DANE), presencia bandas criminales (Dirección de Carabineros y Seguridad Rural), presencia grupos subversivos (Dirección de Inteligencia Policial), cultivos ilícitos (amapola y coca) (Dirección de Antinarcóticos), desmovilizados por municipio (Oficina de Desmovilizados).

- **Modelo de seguridad rural.** El servicio de policía rural evoluciona de acuerdo con los desafíos que surgen en materia de convivencia y seguridad ciudadana, todo enmarcado dentro de la Política de Seguridad del Estado, el respeto a la normatividad, la promoción de la cultura de los Derechos Humanos y la vinculación estrecha de la comunidad a su labor.

Por consiguiente, la Policía Nacional dispuso trazar directrices que le permita a la Institución el desarrollo de acciones efectivas para la consolidación de un servicio de Policía rural, en el marco de la estrategia policial para la consolidación de la de convivencia y seguridad ciudadana.

8.8 GESTIÓN TERRITORIAL PARA LA SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA

Los Instrumentos para la gestión territorial, son herramientas con las que cuentan las autoridades para atender de manera sistemática, organizada y dando cumplimiento a los principios de la competencia (coordinación, concurrencia y responsabilidad) las problemáticas que afectan el derecho a la convivencia pacífica y la seguridad ciudadana.

En este orden de ideas, los instrumentos pueden clasificarse en cuatro grandes categorías, como son:

- **Coordinación:** son los instrumentos que buscan generar dinámicas de trabajo interinstitucional entre las autoridades que atienden las problemáticas de violencia, delincuencia, inseguridad y crimen.
- **Planeación:** son instrumentos que tienen vocación de futuro, toda vez que buscan responder a las necesidades de los ciudadanos y atender los problemas sociales de manera integral y sostenible en el tiempo.
- **Fuentes de recursos:** están compuestas por los recursos específicos que se pueden invertir en temas de convivencia y seguridad ciudadana y que en la mayoría de las oportunidades obedecen a disposiciones normativas.
- **De información:** son los instrumentos generados para que las autoridades cuenten con un reporte organizado de datos de las problemáticas de violencia y delincuencia que se presentan en una jurisdicción.

8.9 SISTEMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Se entiende como la organización integrada e intercomunicada de programas, procesos, procedimientos y formas de participación ciudadana en asuntos propios de la misión institucional desarrollada en ciudades, poblados y campos, conducente a facilitar la construcción de consensos, aunar esfuerzos e intervenir en la solución de problemas de convivencia y seguridad ciudadana.

Para efectos de articulación, del sistema de participación ciudadana de la Policía Nacional con el servicio policial se distribuyó en tres grandes grupos:

- Los programas de participación como persona natural e individual.
- Los programas de participación como persona jurídica o grupal.
- Los programas para ejercer control social.

8.10 COMPONENTE NORMATIVO INSTITUCIONAL Y REGLAMENTARIO PARA LA SEGURIDAD CIUDADANA

La Policía Nacional, para desarrollar la estrategia de seguridad ciudadana, establece dentro del marco doctrinal documentos que reglamentan el actuar policial en el ejercicio de la función de policía.

Tipos documentales. Son documentos de carácter estratégico, táctico y operacional, diseñados con el ánimo de orientar las acciones operativas y administrativas que se despliegan en todos los niveles de la institución.

Reuniones de coordinación. Establecidas y reglamentadas por la Dirección General, con el propósito de garantizar una oportuna toma de decisiones y conocer situaciones especiales del servicio.

8.11 COMPONENTE PREVENTIVO Y CONTROL DE LA INTEGRIDAD POLICIAL

La implementación del proceso de Integridad Policial busca fomentar al interior de la Policía Nacional una cultura íntegra basada en el humanismo, la cual se fundamenta en principios éticos que la Institución adoptó y los despliegues conceptuales y metodológicos que se han implementado, como parte del Modelo de Gestión de la Ética Pública, que tienen como fin último la integridad institucional reflejada en el actuar de la mujer y el hombre policía.

Proceso de integridad policial: Es un conjunto de acciones sucesivas y progresivas encaminadas a modelar el comportamiento ético de la mujer y el hombre policía, para que sus actos públicos y privados se enmarquen dentro de la integridad y transparencia; lo cual, requiere una adhesión firme a los referentes éticos policiales.

Los aspectos que plantea exigen un compromiso claro de los diferentes niveles y actores de los contextos operativo y administrativo institucional, para impulsar la aplicación de la “Política de Seguridad Ciudadana” y su materialización a través del proceso de integridad policial, de tal forma que conduzcan de manera definitiva a erradicar brotes de corrupción y a alcanzar altos estándares de eficiencia, eficacia y calidad.

Derechos humanos: se constituyen en el referente fundamental para el desarrollo del servicio como quiera que la comunidad es la razón de ser de la Policía Nacional. En consecuencia y teniendo en cuenta la misión constitucional asignada, la Institución implementa y desarrolla múltiples estrategias que garantizan y promueven el respeto y la plena vigencia de los derechos y deberes.

Atendiendo el desarrollo de la Política Integral de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario para el Ministerio de Defensa, se dinamizan y estructuran las siguientes líneas de acción: Instrucción, disciplina, defensa, atención y cooperación, mediante la realización de actividades de orden preventivo, control y de mejora, que permiten generar espacios en los cuales la legitimidad se convierte en el punto de equilibrio de las actuaciones policiales.

Las acciones que en derechos humanos realiza la Policía Nacional están inspiradas en la Política de Direccionamiento Policial basado en el Humanismo, las cuales han permitido generar los siguientes espacios de comunicación con la sociedad.

Cultura de la legalidad: programa desarrollado por la Policía Nacional con el apoyo del “Centro de Información Nacional Estratégico de Estados Unidos”, en atención al convenio Sección de Asuntos Antinarcóticos, NAS, que tiene como objetivo la cultura de la legalidad a través del acercamiento policial a la comunidad, con el fin de lograr el fortalecimiento del Estado Social de Derecho.

Actualmente se desarrolla a nivel nacional, a través de la implementación de estrategias con el fin de interiorizar en la comunidad la necesidad del respeto de la ley y normas vigentes como un medio de contribución para garantizar la convivencia ciudadana.

Asuntos internos: la Policía Nacional en el trasegar de su historia, ha desarrollado operaciones de impacto en la lucha contra todos los fenómenos que atentan contra un Estado Social de Derecho, como lo son el narcotráfico, bandas criminales, grupos armados ilegales, delincuencia común y delitos que afectan la seguridad ciudadana, lo que ha tenido consigo el reconocimiento nacional e internacional de la institución por esta labor.

Atención población vulnerable: la Policía Nacional, en desarrollo de la función constitucional de mantener las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y para asegurar la convivencia pacífica de los ciudadanos, tiene la misión de reconocer la igualdad de derechos de todos los habitantes y brindar especial protección a aquellos grupos que enfrentan mayores amenazas por manifestaciones de intolerancia social.

8.12 MECANISMOS DE CONTROL SOCIAL

Veedurías ciudadanas: son los mecanismos democráticos que permiten a los ciudadanos y a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública con respecto a las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como a las entidades públicas o privadas, ONG de carácter nacional o internacional que desempeñan su función en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público. Para la Policía Nacional el mecanismo de las veedurías permite la construcción de puentes de comunicación entre la Institución y la ciudadanía. Incorpora acciones que promueven la transparencia, la observación y el conocimiento de lo que sucede (positivo y negativo) en su interior.

Red social de veedurías como mecanismo de transparencia institucional: la Policía Nacional reconoce la importancia de desarrollar procesos de reconstrucción del tejido social, que sirvan de puente para avanzar en el desarrollo de la gestión pública en todo nivel de la administración. Estas alianzas deben ser lideradas por la Institución para contribuir a mejorar el servicio de Policía, hacia la satisfacción de las necesidades en materia de seguridad ciudadana. Dichas organizaciones sociales pueden recibir diversas denominaciones, como veedurías ciudadanas, comités de vigilancia y comités de control social, entre otros.

Rendición de cuentas: la rendición de cuentas es el deber que tienen las autoridades de la administración pública de responder públicamente ante las exigencias que realice la ciudadanía acerca del uso de los recursos, decisiones y la gestión realizada en el ejercicio del poder que les ha sido delegado.

Implica un proceso permanente materializado a través de varios espacios de interlocución, deliberación y comunicación. Las autoridades de la administración pública deben informar y explicar a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión encomendadas y someterse al control social, es decir, a la revisión pública y evaluación de la ciudadanía sobre la gestión.

Encuentros comunitarios de convivencia y seguridad: es un espacio de reunión con la comunidad de un sector, barrio, comuna o localidad determinada, con características y necesidades similares, con el fin de abordar problemas de convivencia y seguridad ciudadana. Este espacio pretende lograr cooperación y consenso en la formulación de soluciones a través de un plan de trabajo específico y sirve para facilitar el trabajo de Policía, permite el logro de las metas, especialmente en términos de prevención y mejora de la relación de la Institución con la comunidad, con la participación de la Policía Nacional, autoridades, instituciones, organizaciones y la comunidad.

8.13 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Sistema de Estímulos e Incentivos: con el fin de brindar condiciones de motivación desde un enfoque de desarrollo humano integral, que permitan el fortalecimiento de las

competencias requeridas en el servicio para alcanzar desempeños policiales exitosos, y reconocer e incentivar las acciones meritorias de trascendencia institucional y social, reglamentó el sistema de estímulos e incentivos.

Modelo de Gestión Humana: la política de gestión humana tiene como fundamento el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros policías; tanto en su entorno interno como externo, teniendo siempre presente sus condiciones de vida laboral y familiar, para propiciar oportunidades de crecimiento mediante alianzas estratégicas con establecimientos de educación superior, desarrollar el programa operativo de estímulos y liderar los procesos de desarrollo humano, procedimientos de personal y administración salarial.

Perfiles y competencias: esta estrategia se expresa en un modelo de gestión humana fundamentado en competencias que articula las distintas direcciones de la Policía Nacional, relacionadas con la ejecución del proceso de direccionamiento del talento humano, de manera que cada una de ellas enfoque sus acciones hacia el desarrollo integral del ser humano, aplicando los componentes de planeación, gestión y desarrollo, orientados a alcanzar desempeños exitosos y al mejoramiento de la calidad de vida del personal.

8.14 LASTIC PARA LA SEGURIDAD CIUDADANA

La Policía Nacional de Colombia se enfrenta hoy más que nunca con la necesidad de optimizar los procesos que garanticen al máximo el mantenimiento de los derechos y libertades públicas, de ahí, la necesidad de implementar sistemas flexibles con un gran poder de conectividad, de fácil operación, mantenimiento, formación de personal, que integren y brinden herramientas que permitan ofrecer un servicio policial con los más altos estándares de calidad en cualquier sitio del territorio nacional.

En este marco, la Oficina de Telemática se ha comprometido con el lineamiento de la Política de Desarrollo Científico y Tecnológico Institucional, cuyo fin busca que todos los policías cuenten con las herramientas tecnológicas necesarias para mejorar el servicio, el ejercicio de la autoridad, la integración con la comunidad, desarrollo personal, crecimiento profesional y aumento de la competitividad en procura de la seguridad y convivencia ciudadana, generando una cultura digital en la actividad de policía que permita de manera definitiva la sistematización del servicio policial.

Además se contempla el fortalecimiento tecnológico del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes a través del Plan Nacional de aplicación tecnológica por cuadrantes, a través del cual se integrarán tecnologías de punta.

8.15 PRESUPUESTO Y SOSTENIBILIDAD

Frente a la situación de convivencia y seguridad ciudadana en el territorio nacional, ocasionado por la creciente criminalidad, se hace necesario fortalecer la política de seguridad ciudadana, con el fin de contrarrestar el accionar de grupos armados ilegales organizados al margen de la ley. Para ello, se hace necesario atender una serie de

requerimientos propios de la política de seguridad ciudadana (pie de fuerza, dotaciones propias del servicio como equipos de movilidad, armamento, comunicaciones, equipos de inteligencia e investigación, y tecnología entre otros), aspectos que deben ser cuantificados y costeados para determinar el valor aproximado al que incurriría dicha política y así determinar las fuentes de financiamiento y sostenibilidad de la misma.

Es importante señalar que los elementos referidos anteriormente al ser atendidos permiten situar a la Institución en la modernidad con tecnología de punta para ser eficaz, eficientes y efectivos en el procedimiento policial, que incide en forma importante en el fortalecimiento institucional para combatir la ilegalidad y desarticular las organizaciones que afectan el ordenamiento de la convivencia ciudadana.

9

CAPÍTULO
**CONSOLIDACIÓN
DEL SERVICIO
DE POLICÍA RURAL**

INTRODUCCIÓN

La Institución tiene una tarea fundamental en la consolidación de un servicio de policía armónico con su naturaleza, doctrina, misión, función y competencias; también, es necesario definir sus capacidades de acuerdo con las condiciones de seguridad de cada región del país, específicamente en zonas donde aún es incipiente la presencia estatal y se mantiene un alto nivel de amenaza debido al accionar de los actores armados al margen de la ley.

Adicionalmente, debe contemplarse que en los períodos de pos-conflicto, la construcción de la paz requiere del liderazgo civil en la sociedad y el Estado; de ahí que el papel de la Policía Nacional resulta fundamental en este proceso. Por consiguiente, en este escenario la Institución policial debe aparecer sólida, con una clara identidad y proyección, así como una alta capacidad y disposición para contribuir en la reconstrucción de las regiones que a lo largo de la historia del país han sido afectadas por la violencia, el terrorismo, el narcotráfico y el accionar deshumanizado de los grupos armados ilegales; igualmente, en la recuperación del tejido social, ofreciendo garantías para el retorno de poblaciones enteras que fueron desplazadas a causa del conflicto, las cuales en un medio de tranquilidad y el acompañamiento de todas las instituciones del Estado, pueden incentivar el desarrollo de sus regiones y lograr así el progreso entero de la nación.

Con este fin, la Institución dirige todos sus esfuerzos en garantizar la convivencia y seguridad ciudadana en los sectores rurales bajo los preceptos que marcan la Política gubernamental en materia de seguridad ciudadana para dar respuesta a los intereses y necesidades del Estado colombiano.

En este capítulo se describen los principios doctrinales del servicio de policía rural, sus ámbitos de acción, organización y niveles de intervención requeridos para su cobertura y efectiva prestación.

Así mismo, aborda el rol de la policía en el ámbito rural frente a la protección del medio ambiente y la prevención y atención de desastres. Finalmente, se presentan las proyecciones del servicio de policía rural que le permitirá consolidar de forma efectiva en todo el territorio nacional.

9.1 OBJETIVO GENERAL

Trazar directrices que le permita a la Institución el desarrollo de acciones efectivas para la consolidación de un servicio de Policía rural que contribuya a mejorar los niveles de convivencia y seguridad ciudadana en todo el territorio nacional.

9.1.1 Objetivos específicos

- Fortalecer el servicio de Policía en el ámbito rural mediante un efectivo planeamiento operativo que permita garantizar la cobertura y el desarrollo de los procesos de prevención, disuasión y control de los delitos y contravenciones, encaminado a satisfacer las necesidades de convivencia y seguridad ciudadana.

- Definir líneas de acción para la prestación del servicio en zonas productivas agrícolas y ganaderas, fronterizas, resguardos indígenas, parques nacionales y reservas naturales, entre otras.
- Integrar acciones para el restablecimiento del control estatal en regiones de alta conflictividad y presencia de los grupos al margen de la ley, la lucha contra actividades delincuenciales como el narcotráfico, el hurto de hidrocarburos y el bloqueo de corredores estratégicos.
- Fijar líneas de acción que le permitan a la Institución desplegar el servicio de Policía en función de la protección ambiental.
- Establecer los criterios institucionales para la intervención policial en lo concerniente a la prevención y atención de desastres naturales.

9.2 POSTULADOS DEL SERVICIO DE SEGURIDAD RURAL

El servicio de policía rural por tradición ha estado en manos de los carabineros, cuya historia se remonta cien años atrás; actualmente, se constituye en el pilar fundamental de lo que hoy se conoce como edificadores de paz en nuestro campo. La evolución que ha tenido este servicio, ha estado acompañada del desarrollo de capacidades institucionales que en el proceso de normalización del país; contribuyera a alcanzar mejores niveles de convivencia y seguridad ciudadana en todo el campo colombiano.

De acuerdo con lo anterior, y en coherencia con las políticas gubernamentales, el mando institucional creó la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural, con el fin de fortalecer la presencia de las instituciones del Estado en las diferentes regiones del país y a la vez ofrecer en forma permanente un servicio en las áreas rurales, contemplando zonas productivas, agrícolas, ganaderas, fronterizas, resguardos indígenas, parques nacionales, zonas de consolidación y reservas naturales, entre otras.

De esta forma, la Policía Nacional a través de acciones preventivas, disuasivas y de control y la ejecución de planes y programas en el servicio de Policía rural, ofrece una respuesta efectiva a las necesidades de los habitantes del campo en materia de seguridad ciudadana a partir de la presencia policial se ha facilitado la movilización y acción de otras entidades del Estado para generar condiciones de desarrollo económico y social.

Por otra parte, además debe desarrollar estrategias operativas encaminadas a neutralizar y desarticular los grupos armados ilegales, planear y realizar operaciones contra todas las manifestaciones delictivas que atenten contra la convivencia y seguridad ciudadana, vela por la protección del ambiente y los recursos naturales, dando cumplimiento a lo establecido en las leyes y fortalecer la cobertura del servicio de policía en el sector rural.

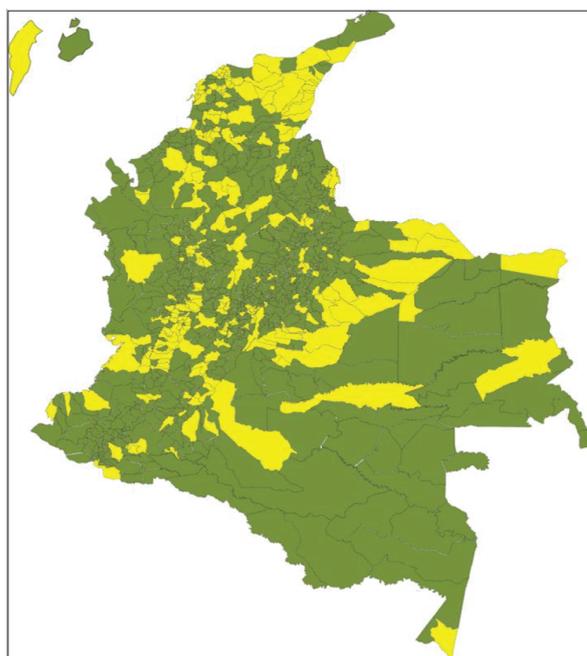
Una de las estrategias a emplear es el fortalecimiento del principio de la corresponsabilidad, donde se busca el compromiso directo de todas las entidades y autoridades

estatales y la participación de la comunidad en los diferentes programas que la Policía Nacional lidera. Con este propósito surge la implementación del programa “Policías colombianos líderes del sector rural y artífices de paz”, quienes fueron capacitados como Técnicos en Explotaciones Agropecuarias Diversificadas Sostenibles, con el fin de asesorar la implementación de proyectos en este renglón de la economía, lo que permite a su vez estrechar los lazos de amistad con la comunidad rural, ganar su confianza y obtener información veraz y oportuna que pueda ser canalizada y traducida en estrategias para mejorar la seguridad.

De esta manera, se cuenta con policías que no solo controlan algunos factores generadores de inseguridad en el campo, sino que con su liderazgo mejoran los procesos encaminados a optimizar tanto la calidad de los productos agroindustriales como el de mejorar la calidad de vida de nuestros campesinos y así contribuir al progreso social gracias a la reducción de hechos delictivos, lo que estimula la generación de empleo y la obtención de productos de mejor calidad, que favorezcan la competitividad y transforman los espacios en unos más propicios para progresar y vivir en paz.

9.3 ÁMBITOS DE ACCIÓN DEL SERVICIO DE POLICÍA RURAL

La clasificación del territorio nacional y de sus 1.102 municipios marca en principio la importancia y el ámbito de acción del servicio de Policía rural. 745 municipios de los 1.102 a lo largo del país, son determinados por la Policía Nacional como del orden rural. Alrededor del 70% del país posee las características propias donde la Institución debe hacer de primera mano, una presencia firme y eficaz a través de su servicio rural.



Urbano	Rural
357	745

En aras de garantizar un servicio de Policía efectivo, el ámbito de acción está concentrado en la recuperación sistemática de la presencia policial en el campo, zonas productivas, agrícolas y ganaderas.

De manera particular, esta presencia de la Policía se da en las zonas de consolidación, parques nacionales naturales, reservas naturales, zonas productivas, resguardos indígenas, zonas de frontera, regiones de alta conflictividad con presencia de los grupos al margen de la ley, corredores estratégicos, e infraestructura para el transporte de hidrocarburos. Con este fin, la Institución diseñó estrategias, planes y programas que permiten consolidar el servicio en el ámbito rural, contribuyendo a la neutralización y reducción de factores que originan y facilitan las amenazas a las comunidades asentadas en estas zonas.

9.4 ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE POLICÍA RURAL

El esquema organizacional del servicio de Policía rural, garantiza que esfuerzos y recursos sean eficientemente distribuidos y ejecutados, con el fin último de hacer presencia efectiva en la mayoría del territorio nacional, dada la topografía del país.

En este orden de ideas, presta su servicio a través de 1.219 estaciones, 490 subestaciones y 31 puestos de Policía⁴⁷, responsables de desarrollar estrategias, planes, programas, actividades y tareas de prevención, disuasión y control de los delitos y contravenciones, educación ciudadana en convivencia y seguridad en todo el campo colombiano.

A través de estas unidades de carabineros, se desarrollan y ejecutan planes de despliegue y cobertura territorial en áreas rurales consideradas estratégicas para contrarrestar las acciones delincuenciales y bloquear la utilización de los corredores de movilidad por parte de los grupos armados ilegales. Por ello, las principales necesidades y problemáticas generadas en cada región del país, llevan a que todos los medios y recursos de la Policía rural, se concentren bajo un esquema transversal; en el que la potencialización del impacto positivo sobre las comunidades surja como resultado de la efectiva coordinación, comunicación y rápido despliegue en las zonas más necesitadas.

El trabajo conjunto y la eficiente utilización de los medios y recursos de estas unidades, garantizarán la consolidación del servicio de Policía rural en todo el territorio nacional. Igualmente, cabe señalar que el cumplimiento de la efectividad del mismo, será factible en la medida en que se desarrolle bajo un enfoque de integralidad, corresponsabilidad y polivalencia, lo cual, implica el desarrollo de capacidades institucionales adicionales en materia de inteligencia policial, investigación criminal y demás especialidades para prevenir y afrontar acertada y oportunamente los fenómenos y hechos que atentan contra la convivencia y seguridad ciudadana de las zonas rurales.

⁴⁷ Número de unidades existentes a octubre de 2010, de acuerdo con el reporte suministrado por la Dirección de Seguridad Ciudadana de la Policía Nacional de Colombia.

9.5 PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EN EL ÁMBITO RURAL

La protección del medio ambiente inmersa en la misión institucional, hace que la Policía Nacional en el marco de las responsabilidades asignadas por el Estado en su política pública ambiental, determine los lineamientos que permitan consolidar un servicio de Policía acorde con las necesidades en la materia, para este caso en el ámbito rural, define el alcance y el desarrollo de capacidades que se requieren con este fin, considerando la legislación vigente como las tendencias existentes a nivel internacional.

Las líneas de acción que orientan el servicio de la Policía rural en el ámbito ambiental, se plantean con el propósito de hacer efectivo el trabajo articulado entre los diferentes procesos que se adelantan en la Institución y los distintos sectores y subsectores ambientales a nivel estatal.

Por tanto, liderar los procesos medioambientales en la Institución demanda dentro de su estructura la implementación de grupos que tengan procedimientos establecidos, los cuales buscan incrementar la producción, productividad y rentabilidad social y económica de la base productiva lícita en zonas de desarrollo integral mediante procesos de reconversión y modernización de la economía rural.

Con este fin, la Policía Nacional desplegara un servicio que permita la atención del ámbito de la cultura, regulación y protección del patrimonio ambiental, los cuales estarán inmersos dentro de la nueva Dirección de Policía Ambiental de la Policía Nacional.

9.6 ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO DE POLICÍA PARA LA PROTECCIÓN AMBIENTAL EN LAS ZONAS RURALES

La Policía Nacional contemplada en la nueva estructura de la Policía Nacional será la responsable desarrollara estrategias, planes y programas institucionales, de acuerdo con lo establecido en las normas ambientales vigentes, que contribuyan a la educación, prevención y control del ambiente y los recursos naturales, como apoyo a las autoridades ambientales, a los entes territoriales y a la comunidad en general.

En este sentido, la Institución tendrá las siguientes responsabilidad en el ámbito rural:

- Desarrollar al interior de la Policía Nacional, la política de gestión ambiental para el sector seguridad y defensa, a través de estrategias, planes y programas de gerencia del servicio, prevención, disuasión y control de los delitos y contravenciones.
- Generar estrategias de apoyo con el Ministerio del Medio Ambiente, autoridades y entes territoriales en la protección del ambiente y los recursos naturales.
- Proyectar y coordinar con la Dirección Nacional de educación policial los planes de estudio relacionados con la capacitación, actualización, especialización y certificación del talento humano de los procesos de gestión ambiental, protección al ambiente y los

recursos naturales, que permita fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas para el mejoramiento del servicio de protección ambiental.

- Orientar la gestión ambiental en las regiones de Policía, comandos de Policías Metropolitanas, departamentos de Policía y grupos operativos desconcentrados.
- Desarrollar un servicio de policía inherente a la protección del ambiente y los recursos naturales, a través de programas para la protección de ecosistemas, parques y reservas naturales, así como programas de impacto para la protección de la flora, fauna y demás elementos naturales que compongan el medio ambiente, mediante el trabajo coordinado con unidades desconcentradas a nivel nacional.
- Promover programas de investigación y judicialización, en coordinación con la Fiscalía General de la Nación, de todas aquellas conductas que constituyan ilícito aprovechamiento de los recursos naturales.
- Coordinar con las dependencias encargadas, el registro y consolidación de la información referente a los servicios de Policía, en materia ambiental, en los aplicativos diseñados para tal fin en la Policía Nacional.
- Elaborar y presentar proyectos de inversión que propendan por el fortalecimiento de los programas y planes diseñados para mejorar la convivencia y seguridad ciudadana, en lo relativo a la protección del medio ambiente.
- Estructurar estrategias que permitan fortalecer la cobertura del servicio de la Policía Ambiental en el sector rural.
- Realizar convenios interinstitucionales e intersectoriales que permita ampliar la cobertura y mejorar la oportunidad y calidad del servicio policial en el ámbito ambiental y ecológico.
- Desarrollar planes y programas para la protección de parques, reservas naturales y servicios de guardabosques.

Es importante señalar, que la Dirección de Antinarcóticos mantiene el desarrollo de las acciones de apoyo en el marco de la estrategia antinarcóticos, entre las cuales se contempla la erradicación de cultivos ilícitos, mediante la eliminación técnica y controlada de los cultivos ilegales a través de los procesos de: detección, erradicación manual, aspersión aérea, atención a quejas por erradicación, y verificación, de acuerdo con las normas operativas y ambientales.

Igualmente, cuenta con el Grupo de Verificación y Gestión Ambiental, el cual, como parte del Área de Erradicación de Cultivos de la Subdirección de Antinarcóticos, es el encargado de programar y ejecutar la verificación de la efectividad del programa de erradicación de cultivos de uso ilícito, teniendo en cuenta lo contemplado en el Plan de Manejo Ambiental (PMA).

Por otra parte, al considerar las condiciones geográficas y topográficas del país, particularmente, en la protección de extensas zonas como reservas y parques naturales, debe potencializarse el patrullaje aéreo como medio para optimizar la vigilancia en las mismas; esto último, en el marco de las funciones contempladas para la aviación policial, entre las cuales se encuentra el apoyo a las unidades policiales en el adelanto de acciones preventivas, disuasivas y de control de delitos y contravenciones, con el propósito de generar un ambiente de tranquilidad y seguridad en las zonas rurales de todo el territorio colombiano.

9.7 PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES

La Policía Nacional consciente del profundo alcance que los desastres naturales pueden tener en el país, se ha comprometido desde lo que compete a su misionalidad, a trabajar mancomunadamente con las diferentes autoridades, instituciones y la comunidad, en la formulación de estrategias y el desarrollo de capacidades propias, en aras de prevenir, mitigar y atender situaciones que se generen, producto de fenómenos de índole natural que atenten contra el bienestar de la sociedad y las condiciones normales de convivencia y seguridad ciudadana.

En coherencia con lo descrito, la Institución organiza y desarrolla capacidades en torno a su servicio, en coherencia con lo dispuesto en el protocolo de actuación establecido para este fin por parte de las entidades del Estado responsables, como son la Dirección y el Sistema Nacional de Prevención y Atención de Desastres.

De acuerdo con estas entidades, una de las lecciones que ha dejado este tipo de eventos, tiene que ver con los preparativos y la coordinación para la atención de las grandes emergencias de tipo nacional frente a las cuales Colombia está muy expuesta, y cuya posible ocurrencia le plantea un desafío al país para prepararse en forma sistémica en la reducción del riesgo, en el desarrollo de grandes esfuerzos de planificación, así como en la organización de los diferentes niveles territoriales, en este caso a nivel nacional, para estar debidamente preparados ante la presencia de un nuevo evento de igual o mayor envergadura a los ocurridos anteriormente⁴⁸.

9.7.1 Principios Institucionales Básicos

- El Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres es la institución coordinadora de la respuesta del Estado ante las calamidades.
- La Ley 46 de 1988 y el Decreto 919 de 1989 son el marco jurídico regulador de la institucionalidad.
- El Comité Nacional para la Prevención y Atención de Desastres es presidido por el Presidente de la República y es el escenario para la toma de decisiones políticas y de direccionamiento de las acciones del Gobierno Nacional.

⁴⁸ Ibíd, p.5.

- El Comité Operativo Nacional para la Atención de Desastres, es la instancia interinstitucional de coordinación general de las acciones para enfrentar el desastre con sujeción a las decisiones políticas adoptadas por el Comité Nacional de Prevención y Atención.
- El Comité Técnico Nacional es el organismo asesor técnico–científico del Sistema con responsabilidades en cada una de las fases de los desastres: prevención, preparativos, atención y rehabilitación.
- El Ministro del Interior y de Justicia, a través de la Dirección de Prevención y Atención de Desastres, coordina el Sistema Nacional y le corresponde garantizar el cumplimiento a las decisiones del Presidente de la República.
- La Dirección de Prevención y Atención de Desastres es la instancia nacional de coordinación y control de todas las actividades administrativas y operativas para atender las situaciones de desastre.
- El Gobernador, en coordinación con el Comité Regional para la Prevención y Atención de Desastres, es el responsable de coordinar y dirigir la atención de la emergencia en el departamento, así como apoyar a los municipios afectados.
- El Alcalde, en coordinación con el Comité Local para la Prevención y Atención de Desastres, es responsable de planificar, organizar y dirigir la atención de la emergencia.
- Corresponde a los organismos de control de la gestión pública velar por el cumplimiento del marco normativo e institucional previsto y la oportuna respuesta de las instituciones nacionales, departamentales y municipales.
- Corresponde a los Ministerios de Despacho, a las instituciones nacionales y a los organismos de la Fuerza Pública, participar oportuna y coordinadamente en la atención de la emergencia en el marco institucional del Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres, a través de la organización y los mecanismos de respuesta previstos.
- Corresponde a los ciudadanos y a la población en general, ser parte activa del proceso de atención, rehabilitación y reconstrucción; colaborar con las autoridades en la preservación del orden y el manejo de la crisis y apoyar solidariamente a las víctimas y sus familias. Las organizaciones comunitarias y los medios de información pública tienen una responsabilidad social fundamental para promover la cohesión social, la protección de la vida, la seguridad y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población afectada.

9.7.2 Lineamiento Estratégico

De acuerdo con estos principios de actuación institucional, innumerables variables tienen lugar en la satisfacción de nuevas necesidades de la población rural. Por ello,

hoy la Policía Nacional se aparta de un modelo tradicional y revoluciona la manera de entender y atender los desastres naturales; pasando:

- De análisis de peligros a identificación de vulnerabilidades.
- De un pensamiento reactivo a uno proactivo.
- De la coordinación de respuesta a desastres a la administración de riesgo.
- De metodología netamente científica a una política multidisciplinaria.
- De una planeación para la comunidad a una planeación con la comunidad.

La formulación de la prospectiva de la Policía rural está fundamentada en ver el desastre como un hecho más allá que algo netamente físico-ambiental. La incorporación de las vulnerabilidades sociales, y sus potenciales efectos son determinantes. Por ello, ver el desastre natural como un todo, en el que dependiendo de su naturaleza, puede ser consecuencia o desencadenador, hace inminente que este tipo de visión y concepto sea aprehendido y transmitido por la Policía rural hacia la comunidad. Cuando la administración de desastres se concentra principalmente en los fenómenos físicos, el riesgo permanece alto porque se omite la relación entre los desastres, el desarrollo y los procesos ambientales.

La vulnerabilidad en este caso está condicionada por diversos factores, uno de los más importantes, pero no el único, es la pobreza. El desplazamiento forzoso generado por la pobreza lleva a la población a usar terrenos frágiles para construir viviendas rudimentarias y así adoptar dependencias insostenibles de recursos naturales. Otro factor es el acceso a la información que usualmente no está disponible para los menos favorecidos y marginados. Ellos necesitan tener voz y voto en el desarrollo de estrategias.

9.7.3 Articulación de medios, capacidades y mecanismos institucionales

El protocolo de actuación dispuesto para la Policía Nacional de Colombia por el Sistema Nacional de Prevención y Atención de Desastres, determina “que un programa institucional que tiende a mejorar la respuesta frente a emergencias, debe considerar la necesidad de involucrar desde los altos niveles del Estado hasta las comunidades; en este proceso, numerosos actores desde el nivel nacional, pasando por lo regional y lo local, deben definir cuáles son sus responsabilidades y cuáles los procedimientos para la actuación frente a un desastre súbito de cobertura nacional”⁴⁹.

Desde esta perspectiva, la Oficina de Planeación de la Dirección General de la Policía Nacional, a través de la Coordinación del Programa de Departamentos y Municipios Seguros (DMS) y la Jefatura de Seguridad y Convivencia Ciudadana, deberán prestar el respectivo acompañamiento en la elaboración y consolidación de los planes departa-

⁴⁹ Ibíd, p. 7

mentales y locales para emergencia y contingencias, así como determinar en los mismos el nivel de responsabilidad y alcance de la actuación policial en sus jurisdicciones.

Así mismo, bajo el liderazgo de la Jefatura de la Dirección de Seguridad y Convivencia Ciudadana, las direcciones de Policía Ambiental y Carabineros y Seguridad Rural, tendrán las siguientes responsabilidades:

- Estructurar y revisar periódicamente el Plan de Contingencia para el manejo de la situación en las zonas rurales; igualmente, evaluarán problemas y nuevos riesgos asociados.
- Frente a la evaluación de capacidades en materia de recursos institucionales humanos, logísticos y financieros, destinados a la atención de desastres en el ámbito rural, realizarán las respectivas coordinaciones y estudios con la Oficina de Planeación de la Dirección General.
- Organizarán los esquemas de respuesta institucional y operación de las unidades policiales en términos de coordinación de ayudas, almacenamiento, administración aeroportuaria y de terminales; técnicas de apoyo directo a la región afectada, evaluación de daños, necesidades y riesgos asociados; así como el restablecimiento del orden público ante graves afectaciones posteriores al evento.
- Promover, orientar y gestionar la asignación de recursos nacionales, sectoriales y de las administraciones territoriales para la atención de desastres, con criterios técnicos de previsión y racionalidad de conformidad con la definición de escenarios y planes específicos de acción.
- Coordinar con la Dirección Nacional de Escuelas, para garantizar el desarrollo de competencias específicas del personal en formación para la prevención y atención de este tipo de eventos; así como los planes de capacitación para el que se encuentra en servicio.

De esta forma, la Institución, a través de sus diferentes especialidades del servicio en las áreas rurales, desarrollará acorde con su misionalidad las capacidades necesarias en términos de cobertura, movilidad, comunicaciones y talento humano, ofreciendo las condiciones de seguridad en estas zonas, que facilite al arribo y afianzamiento de la presencia de las demás instituciones del Estado.

La Policía Nacional consciente del profundo alcance que los desastres naturales pueden tener en el país, se compromete desde lo que compete a su misionalidad, a trabajar mancomunadamente con las diferentes autoridades, instituciones y la comunidad, en la formulación de estrategias y el desarrollo de capacidades propias, en aras de prevenir, mitigar y atender situaciones que se generen producto de fenómenos de índole natural que atenten contra el bienestar de la sociedad y las condiciones normales de convivencia y seguridad ciudadana.

De acuerdo con lo anterior, la Institución organiza y desarrolla capacidades en torno a su servicio, en coherencia con lo dispuesto en el protocolo de actuación establecido para este fin por parte de las entidades del Estado responsables como son la Dirección y el Sistema Nacional de Prevención y Atención de Desastres.

En coherencia con lo descrito, la Institución organiza y desarrolla capacidades en torno a su servicio, en coherencia con lo dispuesto en el protocolo de actuación establecido para este fin por parte de las entidades del Estado responsables como son la Dirección y el Sistema Nacional de Prevención y Atención de Desastres.

De acuerdo con estas entidades, una de las lecciones que ha dejado este tipo de eventos, tiene que ver con los preparativos y la coordinación para la atención de las grandes emergencias de tipo nacional frente a las cuales Colombia está muy expuesta, y cuya posible ocurrencia le plantea un desafío al país para prepararse en forma sistémica en la reducción del riesgo, en el desarrollo de grandes esfuerzos de planificación así como en la organización de los diferentes niveles territoriales, en este caso a nivel nacional, para estar debidamente preparados ante la presencia de un nuevo evento de igual o mayor envergadura a los ocurridos anteriormente⁵⁰.

9.7.4 Articulación de medios, capacidades y mecanismos institucionales

El protocolo de actuación dispuesto para la Policía Nacional de Colombia por el Sistema Nacional de Prevención y Desastres, determina “que un programa institucional que tiende a mejorar la respuesta frente a emergencias, debe considerar la necesidad de involucrar desde los altos niveles del Estado hasta las comunidades; en este proceso, numerosos actores desde el nivel nacional, pasando por lo regional y lo local deben definir cuáles son sus responsabilidades y cuáles los procedimientos para la actuación frente a un desastre súbito de cobertura nacional”⁵¹.

Desde esta perspectiva, la Oficina de Planeación de la Dirección General de la Policía Nacional, a través de la Coordinación del Programa de Departamentos y Municipios Seguros DMS y la DISEC Dirección de Seguridad y Convivencia Ciudadana, deberán prestar el respectivo acompañamiento en la elaboración y consolidación de los planes departamentales y locales para emergencia y contingencias, así como determinar en los mismos el nivel de responsabilidad y alcance de la actuación policial en sus jurisdicciones.

Bajo el liderazgo de la Dirección de Seguridad y Convivencia Ciudadana, las direcciones de Policía Ambiental y Carabineros y Seguridad Rural, tendrán las siguientes responsabilidades:

- Estructuran y revisan periódicamente el plan de contingencia para el manejo de la situación en las zonas rurales; igualmente evaluarán problemas y nuevos riesgos asociados.

⁵⁰ SISTEMA NACIONAL DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE DESASTRES. Protocolo de actuación del Comandante de las Fuerzas Militares y el Director de la Policía en caso de un desastre súbito de cobertura nacional. Versión 2 - 2006. Pág., 5

⁵¹ Ibid. P,7

- Frente a la evaluación de capacidades en materia de recursos institucionales humanos, logísticos y financieros, destinados a la atención de desastres en el ámbito rural, realizarán las respectivas coordinaciones y estudios con la Oficina de Planeación de la Dirección General.
- Organizarán los esquemas de respuesta institucional y operación de la unidades policiales en términos de coordinación de ayudas, almacenamiento, administración aeroportuaria y de terminales; técnicas de apoyo directo a la región afectada, evaluación de daños, necesidades y riesgos asociados; así como, de restablecimiento del orden público ante graves afectaciones posteriores al evento.
- Promover, orientar y gestionar la asignación de recursos nacionales, sectoriales y de las administraciones territoriales para la atención de desastres, con criterios técnicos de previsión y racionalidad de conformidad con la definición de escenarios y planes específicos de acción.
- Coordinar con la Dirección Nacional de Escuelas para garantizar el desarrollo de competencias específicas el personal en formación para la prevención y atención de este tipo eventos; así como planes de capacitación para el personal en servicio.

9.8 PROYECCIONES DEL SERVICIO DE POLICÍA RURAL

La Policía Nacional proyecta sus acciones preventivas, operativas y de control, ajustadas a los contextos reales y particulares de cada región del país, previendo las diferencias entre el ámbito rural y urbano.

En este sentido, el despliegue de las unidades policiales en el campo colombiano continuará en su propósito de prestar un servicio efectivo, identificando los factores sociales, políticos y de seguridad que facilitan la aparición y permanencia de los grupos armados ilegales o las expresiones de criminalidad, para lograr así definir planes de acción que neutralicen de manera acertada este accionar delincuenciales en las zonas que están bajo su jurisdicción; todo esto, enmarcado dentro de la Política de Seguridad del Estado, respetando la normatividad, promoviendo la cultura de los Derechos Humanos y la vinculación de la comunidad a dichos procesos.

De esta forma, la Institución, a través de sus diferentes especialidades del servicio en las áreas rurales, desarrollará acorde con su misionalidad las capacidades necesarias en términos de cobertura, movilidad, comunicaciones y talento humano, ofreciendo las condiciones de seguridad en estas zonas, que facilite el arribo y afianzamiento de la presencia de las demás instituciones del Estado.

En esta labor, la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural cumplirá un papel protagónico en el planeamiento y direccionamiento del servicio que se requerirá implementar en corresponsabilidad con las demás modalidades y especialidades de Policía, al igual que con las autoridades político-administrativas a través del Programa de Departamentos y Municipios Seguros (DMS), con el fin de optimizar una gestión territorial que contribuya a

consolidar planes integrales de convivencia y seguridad, de acuerdo con las necesidades reales de la población campesina; todo ello, bajo un enfoque de integralidad, polivalencia y coordinación interinstitucional.

Por consiguiente, la Policía Nacional a través de su servicio continuará contribuyendo decididamente desde su misionalidad en el combate de las diferentes amenazas a la convivencia y seguridad en las zonas rurales, expresado en los patrullajes permanentes, actuando como promotores en la conformación de frentes de seguridad, proporcionando asistencia básica agrícola y veterinaria, protegiendo los parques y reservas naturales; así como en el adelanto de la investigación y control de los delitos y contravenciones.

Todo este aporte, convierte a la Institución en pieza fundamental en el propósito de lograr el acercamiento y vinculación de la comunidad a los proyectos gubernamentales, sobre todo en las áreas donde se requiere el fortalecimiento del Estado y donde las características del territorio y su geografía genera alguna dificultad para proveer adecuadamente de bienes públicos, como seguridad y justicia.

Desde esta perspectiva, el servicio de policía rural continúa proyectándose en los siguientes frentes:

- Ampliación y fortalecimiento de la cobertura en el campo colombiano, teniendo en cuenta, entre otras variables, los índices de criminalidad, la extensión territorial a cubrir y los resultados del último censo.
- Este crecimiento debe direccionarse en tres ejes paralelos: incremento de personal en las actuales unidades de Policía, refuerzo en las estaciones, puestos y corregimientos que se encuentran en zonas que han hecho parte activa del proceso de desmovilización y que aún mantienen influencia de los grupos armados ilegales; igualmente, el incremento y fortalecimiento de los fuertes y escuadrones de carabineros y Grupos UNIR, para la protección de las zonas productivas, la infraestructura económica y las vías nacionales.
- Implementar y consolidar el Plan de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes en las zonas rurales a través de la acción conjunta Policía, comunidad y autoridades, con el fin de enfrentar la criminalidad y garantizar la convivencia y seguridad ciudadana.
- Fortalecimiento de la policía judicial en las zonas rurales, desarrollando la infraestructura física, que permita a las regionales, seccionales y unidades básicas de investigación aumentar las operaciones y el apoyo a las autoridades judiciales en su lucha contra la criminalidad.
- Capacitación y fortalecimiento de las competencias del talento humano adscrito a las unidades de investigación criminal como del personal asignado a la vigilancia en las unidades policiales en las áreas rurales, con el fin de aplicar acertadamente los procedimientos judiciales en el marco del Sistema Penal Acusatorio.

- Relevo progresivo de los auxiliares regulares por profesionales de Policía en la medida en que se recupere el territorio y consolide el servicio, lo cual tendrá un efecto positivo también en la percepción y confianza ciudadana sobre el mismo.
- Continuar con el potenciamiento de la inteligencia policial a nivel regional y departamental, incrementando en términos de cobertura el número de unidades básicas (UBI), que permita entre otros, contrarrestar las amenazas de los grupos armados ilegales, mediante la identificación, control y bloqueo de corredores de abastecimiento y movilidad, generando condiciones integrales de seguridad.
- Adquisición y modernización de las comunicaciones y la tecnología, que contribuyan a optimizar la prestación efectiva del servicio de Policía en las áreas rurales.
- En el marco de la política de seguridad ciudadana y, como parte fundamental de la consolidación de la parte integrada y coordinada del Estado en el territorio, se le continuará dando preponderancia a la eliminación de los cultivos ilícitos y del narcotráfico. Igualmente, se brindará el apoyo al desarrollo de los programas de erradicación y la aplicación de alternativas económicas legales para los pequeños productores.
- Apoyará en las zonas rurales las acciones del gobierno encaminadas a cortar las líneas usadas por los narcotraficantes, para recibir los insumos necesarios en la producción de drogas ilícitas o para su exportación en los diferentes mercados.
- La Policía Nacional concentrará importantes esfuerzos en acelerar el proceso de debilitamiento de las estructuras de las bandas criminales y las FARC, el bloqueo de sus corredores de movilidad y sus cadenas logísticas. Con este propósito, se trabajará intensamente en la modernización, profesionalización y aumento de capacidades operativas así como en materia de inteligencia e investigación criminal.
- A través de la especialidad de carabineros y la implementación del Sistema de Participación Ciudadana de la Institución, se sensibilizará a la ciudadanía para que de manera activa y proactiva coadyuve al respeto de los Derechos Humanos, a la contención de las acciones de los grupos armados ilegales en contra de la población, y generar las condiciones necesarias para la resolución pacífica de las diferencias.
- Se dará continuidad a la ejecución de las principales líneas de acción de la Política de Seguridad Ciudadana del gobierno nacional, en especial a lo relacionado con la protección de poblaciones vulnerables como indígenas y afrodescendientes; así como, la realización de operativos en las áreas rurales, los cuales han demostrado tener un impacto positivo en la reducción del número de masacres, ataques a poblaciones, amenazas indiscriminadas a la población civil, secuestros, extorsiones, homicidios, desplazados, entre otros indicadores asociados a la violencia armada.
- Su presencia en localidades rurales, su proximidad a la comunidad y buena imagen, generará un ambiente de acercamiento, confianza y credibilidad en las instituciones del Estado, lo cual resultaría de mucha utilidad en el afianzamiento y fortalecimiento

de la democracia, donde los ciudadanos mostrarían una actitud positiva, aprovechando a cabalidad los mecanismos de participación ciudadana.

- Apoyará permanentemente los planes y acciones encaminados a garantizar la integridad territorial, así como también la protección de los derechos y libertades ciudadanas en las zonas de fronteras y el alcance de mejores niveles de convivencia y seguridad en ellas.
- Atenderá y controlará todo lo referente a la aparición de violencias dispersas y difusas a nivel rural, para lo cual desarrollará estrategias orientadas a reducir las amenazas de mayor incidencia para la seguridad de estas zonas. Dichas estrategias contemplarán los siguientes aspectos:
 - ✓ Prevención y control de nuevas manifestaciones de violencia.
 - ✓ Adecuarse a las nuevas realidades y contextos sociales.
 - ✓ Acompañamiento del retorno de la población desplazada a sus lugares de origen, apoyando los procesos de reconstrucción de estas áreas y un mejor ambiente ciudadano fundamentado en la cooperación y la tolerancia.
 - ✓ Promoción y fortalecimiento de programas comunitarios, como el programa de guardabosques que vinculan y comprometen a las familias campesinas en la conservación de ecosistemas ambientalmente estratégicos.

De acuerdo con lo expuesto, la Policía Nacional encontrará su labor enmarcada bajo criterios que permite al país capitalizar oportunidades a través del acompañamiento a las poblaciones rurales en su proceso de desarrollo, prestando y garantizando seguridad, apoyo y asesoría para cumplir sus metas e integrando a la comunidad al servicio que presta.

El cumplimiento de estos propósitos implica el fortalecimiento de la capacidad institucional en el ámbito rural para prevenir y controlar, mediante una presencia efectiva, las posibles amenazas que puedan atentar en contra de la convivencia y seguridad ciudadana, así como el aseguramiento del Estado Social de Derecho en todo el territorio nacional.

10

CAPÍTULO
**COOPERACIÓN
INTERNACIONAL
DE LA POLICÍA
NACIONAL DE
COLOMBIA**

INTRODUCCIÓN

La transnacionalización del delito y los nuevos escenarios determinados por los procesos de globalización, plantean nuevos desafíos en materia de seguridad y defensa que generan la necesidad de implementar y desarrollar una serie de estrategias, lo cual implica una permanente actualización y fortalecimiento institucional con un criterio de cooperación e integración internacional.

En consecuencia, bajo el principio de corresponsabilidad y con el ánimo de hacer frente a los requerimientos hemisféricos y globales, el Gobierno nacional ha formulado una política exterior que busca la defensa de los intereses estatales, la legitimidad de sus instituciones y el apoyo político internacional, los cuales deben conducir a la consolidación de diferentes procesos de cooperación que permitan una lucha efectiva e integral en contra de las amenazas a la convivencia y seguridad ciudadana.

Dentro de esta iniciativa, la Policía Nacional se constituye en una Institución necesaria para fortalecer las acciones internacionales de consolidación de los objetivos trazados desde el alto Gobierno, impulsar procesos de integración y desarrollo integral, defender y promover los intereses nacionales en el escenario multilateral, así como contribuir a la construcción de la paz y la seguridad de los habitantes en Colombia.

Este liderazgo institucional busca generar consensos sobre la necesidad de respaldar las iniciativas planteadas por el Estado colombiano para contrarrestar los factores que afectan tanto la seguridad de la población colombiana como a la comunidad internacional. Las líneas de acción policial en el contexto internacional, al igual que la política exterior colombiana, son multilaterales, es decir, tienen participación activa en aquellos escenarios que se ocupan de los temas de la agenda global pertinentes para la realidad colombiana.

De igual manera, la interacción institucional con los servicios homólogos a nivel mundial pretende desarrollar una nueva percepción de la identidad nacional que posibilite una diferenciación política, social y económica en beneficio del país, para potencializar las ventajas que Colombia está en capacidad de ofrecer en múltiples ámbitos.

Mediante el logro de nuevas realidades para el país, se logrará fortalecer la posición estratégica estatal y policial e impulsar los procesos de integración, direccionados hacia una cooperación técnica y doctrinal, los cuales ampliarán las posibilidades de relación en instancias bilaterales y multilaterales, con énfasis en ámbitos como la preservación de la convivencia ciudadana, la defensa y promoción de los Derechos Humanos, el tratamiento del problema mundial de las drogas, la lucha contra el terrorismo, la corrupción, el crimen organizado, el principio de responsabilidad compartida, la atención y prevención de desastres, la conservación y protección del medio ambiente.

Desde esta perspectiva, la Institución en sus Lineamientos Generales de Política incluyó el componente internacional como elemento fundamental para asumir y liderar los retos que en materia policial ha planteado el Estado en el marco de la política exterior.

Bajo este enfoque, Colombia, a través de su cuerpo nacional de Policía, busca en el marco de la cooperación internacional fortalecer sus capacidades mediante el intercambio de información, la asistencia técnica, la transferencia tecnológica y el intercambio de experiencias en materia de investigación criminal y procesos de formación policial.

De esta forma, la Policía Nacional define criterios generales con el fin de avanzar en la unificación de una agenda de cooperación internacional, compuesta de eventos y programas anuales, que permitan mejorar la planificación sobre propósitos y objetivos claros y determinados en función de una estrategia de seguridad compartida y recíproca.

Igualmente, establece líneas de acción para la representación policial en el exterior a través de las agregadurías, oficiales de enlace y la intervención en eventos y mecanismos relativos a la política de seguridad común; así mismo, todo lo concerniente a la participación de la Policía Nacional en organismos multilaterales, resaltando su aporte y alcance en cada uno de los casos.

Por último y en consideración a los avances de la Institución en materia internacional obtenidos en los diferentes ámbitos del servicio, presenta una hoja de ruta que le permita posicionarse en el escenario global como un referente en la lucha contra las nuevas amenazas que comprometen la seguridad humana.

10.1 OBJETIVO GENERAL

Definir lineamientos que le permitan a la Policía Nacional de Colombia avanzar en el fortalecimiento de las alianzas y relaciones para la cooperación internacional, mediante la consolidación de instrumentos y mecanismos bilaterales y multilaterales que contribuyan, con la promoción del conocimiento, a contrarrestar el delito transnacional y mejorar la seguridad y convivencia de los Estados.

10.1.1 Objetivos Específicos

- Posicionar a la Institución frente a los procesos de integración regional, hemisférica y global, como una oportunidad para el fortalecimiento de los medios para la lucha conjunta contra la delincuencia transnacional a la vanguardia de los procesos de integración.
- Definir líneas de acción para las representaciones de la Institución en el exterior, a través de las agregadurías de Policía, oficiales de enlace y la participación en eventos relativos a la política de seguridad común.
- Incrementar la efectividad operacional del servicio de Policía a través de los mecanismos de cooperación, para afrontar los retos de seguridad compartidos por los cuerpos policiales del mundo.
- Abrir nuevos espacios de integración, donde se observe un progresivo avance del fenómeno criminal, a través de un proyecto integral de alianzas estratégicas con

los países afectados, así como la aplicación del principio de corresponsabilidad en distintos ámbitos de actuación, que permitan la creación de nuevos instrumentos de cooperación técnica.

- Proponer iniciativas que le permitan a la Institución avanzar en procesos de intercambio o cooperación frente a otros ámbitos del servicio, que resultan de gran pertinencia y relevancia para mejorar los niveles de convivencia y seguridad ciudadana de los países.

10.2 PROCESOS DE INTEGRACIÓN REGIONAL, HEMISFÉRICA Y GLOBAL EN LA LUCHA CONTRA LA DELINCUENCIA TRANSNACIONAL

En noviembre de 1994 se celebró en Nápoles la Conferencia Mundial sobre Delincuencia Organizada Transnacional, bajo el auspicio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). A su turno, la convención de Palermo - Italia, en el año 2000, evaluó los retos que representa la lucha contra la delincuencia organizada transnacional, en el campo jurídico, policivo, económico y de cooperación internacional; en este sentido, los participantes coincidieron en la acelerada evolución observada de este perturbador fenómeno y los cambios en el enfoque de las relaciones internacionales, así como la necesidad de conocer, aunar esfuerzos y combatir este flagelo en conjunto, debido a su dimensión mundial que amenaza la estabilidad política, social y económica de todos los países miembros.

Bajo este enfoque, dicha convención definió el delito transnacional como aquel que se comete en más de un Estado; si se comete dentro de un solo Estado pero una parte sustancial de su planificación o control se realiza en otro; si se comete dentro de un solo Estado pero entraña la participación de un grupo delictivo organizado que realiza actividades delictivas en más de un país, o si se comete en un solo Estado pero tiene efectos sustanciales en otro.

El Gobierno colombiano frente a esta grave problemática, ha suscrito varios convenios internacionales liderados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización de Estados Americanos (OEA); así mismo, firmó durante el 2002 un importante acuerdo de cooperación entre la Policía colombiana y los países miembros de la Unión Europea, representados por Europol.

10.3 DOCTRINA DEL SERVICIO DE POLICÍA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

La Policía Nacional de Colombia ha ido construyendo doctrina en materia de cooperación internacional, por haberse constituido este en un tema de gran interés, dada la transnacionalización del delito. Es así como se han consolidado instrumentos internacionales con carácter universal, a partir de un enfoque de multilateralidad con organismos

tales como la Organización de las Naciones Unidas, Organización de Estados Americanos, Organización Internacional de Policía, Interpol y la Asociación Internacional de Jefes de Policía IACP, los cuales, en términos generales, buscan profundizar en el tema de la internacionalización policial.

Así mismo, existe una normatividad general que enmarca la labor de la Institución en el ámbito internacional, tomando como fundamento la aplicación del Derecho Internacional Público, en especial las Convenciones de Viena sobre el Derecho de los Tratados y de Palermo de 2000 relacionada con la cooperación en la lucha contra los delitos transnacionales. Igualmente, se contemplan los tratados como la máxima regulación internacional en la cooperación entre Estados y los demás instrumentos que de estos se derivan, como son los convenios, acuerdos y memorandos de entendimiento.

10.4 REPRESENTACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL EN EL EXTERIOR

Colombia, como país signatario de la Convención de Viena sobre relaciones diplomáticas, ha formulado su política exterior en estricto cumplimiento al Derecho Internacional y para la protección de los intereses del Estado en el exterior. El cumplimiento de estos lineamientos requiere de una representación acreditada que en sus diferentes ámbitos esté en capacidad de ejercer soberanía y proyecte a partir de sus competencias una imagen nacional positiva y confiable en la nación receptora.

La asignación de un rol representativo del poder del Estado tiene como misión, para el caso de la Policía Nacional, trabajar en estrecha vinculación con las autoridades y los gobiernos cooperantes, fomentando la colaboración y la confianza mutua a partir del principio de corresponsabilidad y la lucha mancomunada contra los fenómenos delincuenciales de afectación común y nuevas amenazas a la convivencia y seguridad de los pueblos.

Bajo esta óptica, la Policía Nacional se integra al sistema internacional a través de los lineamientos trazados por los ministerios de Relaciones Exteriores y de Defensa Nacional, con representaciones ante la Organización de las Naciones Unidas, ONU; la Organización de Estados Americanos, OEA; la Asociación de Policías Europeas, Europol; la Asociación de Policías de América, Ameripol, entre otros organismos multilaterales; así como en 18 países a través de las agregadurías de policía.

La presencia de la Institución en el contexto mundial y su participación en escenarios de importancia estratégica para su posicionamiento se soporta en herramientas jurídicas como el Decreto 1791 de 2000, que define la clasificación de las comisiones en las que pueden participar sus funcionarios. La norma citada, en su artículo 41, clasifica cinco tipos de comisiones en el exterior a saber: diplomáticas, de estudios, administrativas, tratamiento médico, técnicas o de cooperación, internacional y especiales.

10.5 COOPERACIÓN ESTRATÉGICA POLICIAL EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

En Colombia, la lucha contra el crimen transnacional tiene sus orígenes en la década de los años sesenta cuando el país se convirtió en un productor y exportador de marihuana, pasando por la bonanza cocalera de la década de los setenta y principios de los ochenta, hasta llegar a la formación de los llamados “carteles” que trajo consigo el incremento en los niveles de violencia urbana, extorsión y secuestro, tráfico de armas, trata de personas y en general el deterioro del sistema judicial expresado en el aumento de las tasas de impunidad.

Por lo anterior, el Estado colombiano a través de la Policía Nacional e inicialmente con el apoyo del Gobierno de los Estados Unidos, encontró oportuno ampliar su cobertura operacional en asocio con entidades, instituciones y agencias homólogas del orden mundial, aunando esfuerzos a través del trabajo mancomunado en materia de intercambio de información, capacitación y especialización del personal, a partir de la suscripción de convenios, acuerdos, alianzas operacionales, además de otras estrategias en la lucha contra las organizaciones delincuenciales que trascienden las fronteras.

En consecuencia, y con el ánimo de contrarrestar el accionar delictivo, se da inicio a la asistencia técnica internacional en los campos operacional, de interdicción, investigación e inteligencia, como punto de partida de un proceso de intercambio continuo de lecciones aprendidas, con el apoyo de gobiernos y agencias de diversos estamentos del orden mundial.

De esta forma, progresivamente la Institución ha ido ampliando los temas relacionados con la cooperación estratégica en el contexto internacional, los cuales tienen como base cuatro ejes principales en donde confluyen las distintas problemáticas que afectan a los Estados, así:

- **Asistencia Técnica:** desarrolla todo lo relacionado con asesorías técnicas y humanas, en temas como el narcotráfico, secuestro, extorsión y demás delitos transnacionales que afectan la seguridad y convivencia de los Estados.
- **Intercambio de Información:** enmarca todo el proceso básico de producción y análisis de información, el cual busca el apoyo estratégico entre Estados en la toma acertada de decisiones frente a las problemáticas comunes que los aquejan.
- **Cooperación educativa:** genera y optimiza espacios académicos propicios entre los Estados y sus instituciones policiales y homólogas, para ampliar panoramas de conocimiento en temas de interés policial, seguridad y convivencia, investigación y problemáticas sociales, a través de metodologías como la movilidad educativa (intercambio docentes-estudiantes) y la oferta educativa internacional.
- **Doctrina Policial:** busca posicionar la experiencia institucional en sus diferentes ámbitos como un referente en el contexto hemisférico y global para los cuerpos de

policía e instituciones homólogas en problemas asociados a la convivencia y seguridad ciudadana, en procura de optimizar el servicio de Policía.

10.6 PARTICIPACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA EN ORGANISMOS MULTILATERALES

En la actualidad, se presentan nuevas formas delictivas que sugieren la imperiosa necesidad de creación y sostenimiento de alianzas trascendentales que promuevan una cooperación policial en materia de seguridad humana a nivel mundial. Estas alianzas permiten complementariedad, corresponsabilidad, asistencia solidaria y direccionamiento estratégico, enfocando todos los esfuerzos hacia la lucha contra el crimen organizado transnacional, buscando la integralidad y el equilibrio necesario para generar factores contundentes contra el quebrantamiento a la ley.

En este sentido, la Policía Nacional de Colombia se ha constituido en un líder regional muy importante, que ha generado la consolidación y apoyo a organismos multilaterales que buscan reflejar esa efectividad del servicio de policía en todos los ámbitos conocidos, con resultados sostenibles que benefician a la comunidad y al Estado.

De esta manera, la Institución hace parte de importantes organismos internacionales como Ameripol, Interpol, Europol y Clacip, donde su gestión evidencia ese liderazgo, al haberse convertido en parte fundamental de la creación y dirección de algunos de ellos.

- a) **Comunidad de Policías de América – Ameripol:** es un mecanismo de cooperación regional creado en el año 2007, cuyo propósito busca promover la articulación policial fortaleciendo las competencias y estrategias para enfrentar los desafíos de la seguridad pública, vinculando los cuerpos de Policía e instituciones homólogas de América, para traducir este engranaje en el empoderamiento de la doctrina y filosofía policial para la prevención y la neutralización del delito.
- b) **Comisión Internacional de Policía Criminal –Interpol:** es una organización orientada al fortalecimiento de la administración de justicia, el intercambio de información en tiempo real, la asistencia judicial eficaz, la difusión de alertas para el mundo sobre las nuevas tendencias del crimen transnacional y la orientación de manera acertada de la política criminal en nuestro país en un contexto internacional.
- c) **Comunidad Latinoamericana y del Caribe de Inteligencia Policial –Clacip-:** busca desarrollar iniciativas que fomenten la voluntad de vinculación y de cooperación de los servicios de inteligencia policial o sus similares y la consolidación de su liderazgo operacional mediante el intercambio horizontal de la información, en aras de efectuar de manera coordinada y conjunta el desarrollo de operaciones de inteligencia.
- d) **Oficina de policías de Europa – Europol:** se crea el 9 de febrero de 2004 en Bruselas (Bélgica), en respuesta a la necesidad de proteger los continentes contra los diferentes actores del crimen, por medio de la firma del Acuerdo de Coope-

ración Estratégico entre Colombia y Europol. Se constituye en un instrumento de reciprocidad que facilita el intercambio de información, la actualización tecnológica y la capacitación entre ambas partes, fomentando las estrategias policiales en la lucha contra las formas graves de delincuencia y terrorismo internacional.

10.7 PROYECCIONES DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

Los escenarios de paz presentan desafíos de orden institucional que implican la redefinición de su labor a partir de los cambios en las prioridades de la seguridad, cuyo énfasis tendrá lugar en la prevención, poniendo los medios humanos, económicos y tecnológicos en función de analizar y detectar las amenazas del orden transnacional. De igual forma, la tradicional y efectiva cooperación con los Estados Unidos, la Unión Europea y los países vecinos, seguirá constituyéndose en la fuente principal del trabajo conjunto internacional de la Policía Nacional de Colombia.

En consideración a las amenazas y estrategias de organizaciones ilegales, en ámbitos estratégicos para la convivencia nacional y la legitimidad gubernamental de Colombia en el exterior, se fortalecerán líneas y equipos de trabajo entre agregadurías de Policía y cuerpos diplomáticos estatales que permitan la producción y gestión del conocimiento sobre temas de gran sensibilidad ante la comunidad internacional.

La Institución deberá unificar una agenda internacional para la cooperación, en la cual centralice la realización de eventos y programas anuales que permitan mejorar la planificación sobre propósitos y objetivos claros, dentro de una agenda de seguridad compartida.

Además del ámbito regional, la Institución continuará abriendo espacios de participación, especialmente, en Asia, África y Oceanía, donde se observa un progresivo avance del fenómeno criminal que ubica algunos países de estas regiones como puntos de contacto y proyección de las diferentes fases de la dinámica delincencial. Se prevé una consolidación de las relaciones con las diferentes policías del mundo, en el entendido de fomentar actividades de prevención, técnico –científicas, capacitación e intercambio de información con fines de inteligencia, así como en la investigación criminal y asistencia judicial.

Teniendo en cuenta este referente de globalización e internacionalización y bajo el ámbito de regionalización, la Policía Nacional de Colombia a través de la Dirección Nacional de Escuelas, continuará posicionándose a futuro como la Universidad Policial de América, en donde estamentos del orden regional como la Organización de Estados Americanos (O.E.A) y la Comunidad de Policías de América (Ameripol), encuentren espacios que propicien el intercambio de experiencias con instituciones educativas y policiales de la región.

De esta forma la Institución se proyecta a futuro en el fortalecimiento y promoción de la internacionalización educativa, mediante convenios y alianzas estratégicas con otros países, a través del desarrollo de programas académicos y la acreditación internacional para una educación policial sin fronteras.

Así mismo, debe impulsarse la creación y la dinamización de la Red Internacional de Ciencia Policial, teniendo en cuenta que representa el espacio académico de interlocución con la comunidad científica de otras instituciones policiales del mundo, cuyo fin es contribuir al perfeccionamiento de las políticas, los programas y los proyectos que el ente Policía formula, implementa y evalúa en cumplimiento de su misión en la sociedad. La Red es el instrumento ideal orientado hacia la administración de la información y la gestión del conocimiento pertinente, necesario y suficiente para la profesionalización y el desarrollo de las policías en el mundo globalizado.

Por otra parte, la Policía Nacional de Colombia como actor consciente de la complejidad que ha alcanzado el problema mundial de las drogas, el cual afecta economías, la estabilidad de los Estados, crea problemas sociales y en algunos casos de salud pública, reconoce que la reciprocidad y cooperación internacional son factores indispensables para enfrentar la oferta y la demanda de drogas ilegales. Obviar estos principios de responsabilidad compartida imposibilita la eficacia y perdurabilidad de las medidas ejecutadas en la lucha contra este flagelo por parte de la comunidad internacional.

La Institución considera que su liderazgo en la lucha contra el narcotráfico debe ser fortalecido, contemplando las dinámicas del fenómeno, para ello requiere incrementar los niveles de cooperación bajo los principios de corresponsabilidad, multilateralidad y equilibrio, lineamientos que rigen la lucha internacional frente a este flagelo.

En consecuencia, se proponen unos objetivos que conduzcan a una estrategia de trabajo con énfasis en la potencialización del conocimiento, que permita posicionar a la Policía Nacional de Colombia a la vanguardia del estudio, análisis y capacitación en las diversas formas y modos de operación de este delito, mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Creación de la Escuela Internacional Antidrogas.
- Creación del Centro Internacional de Estudios e Investigaciones del Narcotráfico (CIENA).
- Institucionalizar el Simposio Internacional Antidrogas.
- Avanzar en el tratamiento de la problemática en materia de drogas de síntesis en el ámbito internacional.

Con respecto a otras prácticas delincuenciales que están tomando fuerza en varios países, como es el secuestro, la experiencia adquirida por Colombia a través de la Policía Nacional, debe continuar siendo compartida con las instituciones homólogas a nivel internacional que de manera incipiente se encuentran atendiendo esta problemática.

Adicionalmente, la atención al delito y la comprensión de la forma de delinquir de las organizaciones criminales dedicadas al secuestro y la extorsión, ha permitido inferir que este fenómeno ha evolucionado aprovechando las nuevas tecnologías y traspasando las fronteras; por lo tanto, es fundamental para controlar en el largo plazo la expansión de

su accionar, cualificar y profesionalizar el personal dedicado a combatir estas conductas delictivas, para lo cual la Institución continuará ofreciendo asesoría y capacitación a las instituciones encargadas de combatir este flagelo en cualquier lugar del mundo.

Finalmente, entre otros ámbitos del servicio de Policía que resultan de gran pertinencia y relevancia internacional se encuentran los concernientes a la protección ambiental y ecológica, de la infancia y adolescencia, turismo, así como de la conservación del patrimonio cultural, teniendo en cuenta su impacto en los intereses sociales, culturales y económicos que afectan aspectos vitales del ser humano.

Desde esta perspectiva, en el marco de la cooperación internacional policial, la Institución buscará generar iniciativas tendientes, entre otras, a ampliar la agenda para el apoyo e intercambio de experiencias frente a la protección ambiental y de recursos, así como en la prevención y atención de desastres naturales; esto significa, trabajar mancomunadamente para contar con personal policial preparado, calificado y bien equipado para intervenir rápidamente en los países afectados por esta clase de fenómenos. Igualmente, desde lo que le compete a la misionalidad de los cuerpos policiales, concertar planes efectivos para prevenir y controlar la expansión de pandemias a lo largo de los países.

Bajo el principio que el desarrollo sostenible de los Estados permite hacer frente a las necesidades del presente, sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones, la Institución a través de su especialidad de Infancia y Adolescencia, promocionará e intercambiará experiencias con los demás organismos internacionales responsables en la materia, en procura de garantizar el rol que cumplen los niños, niñas y adolescentes a nivel mundial, los cuales por su desarrollo físico y mental son la población que presenta mayor vulnerabilidad.

La Policía Nacional es consciente que además de la unión de los países en contra de la delincuencia transnacional, los mecanismos de cooperación deben ampliarse a la atención de todos los fenómenos que impactan al colectivo social en su convivencia y seguridad ciudadana.

CAPÍTULO

REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

11

INTRODUCCIÓN

El proceso de readecuación de la estructura administrativa lo dirige el mando institucional bajo los principios de eficiencia, cobertura, oportunidad y transparencia y por lo tanto, dada esa importancia, se convierte en una política a desarrollar dentro de unos lineamientos establecidos por la alta dirección. Su propósito es actualizar y modernizar el conocimiento, el desarrollo del talento humano y la implementación de mejores prácticas administrativas, con lo cual se garantiza que la modernización de la administración sea una poderosa estrategia que favorezca la construcción y consolidación del servicio policial, el cual responde de forma efectiva a los desafíos que imponen las condiciones sociales, económicas y culturales de nuestro País.

11.1 GÉNESIS Y RESEÑA HISTÓRICA

La Policía Nacional viene consolidando el sistema de gestión integral, frente al reto de establecer una adecuada administración de los recursos asignados para el cumplimiento de la misión constitucional.

Para dar cumplimiento a este objetivo institucional, la Policía Nacional, con la responsabilidad y capacidad de dar respuesta estratégica, táctica y operacional, presta un apoyo esencial, orientado a la administración de los recursos financieros y de logística y abastecimiento.

La base conceptual de los procedimientos se encuentra en la ejecución dentro del sistema de gestión de la calidad, a partir de la gerencia y modelo de operación por procesos, de conformidad con las normas técnicas NTCGP 1000:2004 y MECI 1000:2005. De acuerdo con estas normas, se proyectan, priorizan, despliegan, interaccionan y desdoblan los procesos que establecen y ajustan los procedimientos, protocolos y la cadena de valor. Esta dinámica de mejora continua, se aplica a nivel nacional, con el fin de satisfacer las prioridades de la política Institucional y sus diferentes frentes de actuación.

La evolución de la estructura administrativa y financiera en la Policía Nacional ha sido y será, uno de los grandes retos institucionales, que se ha desarrollado acorde con su crecimiento y su proyección; por lo tanto, esta política es la consolidación de acciones ya emprendidas y que han dado lugar a generar un espacio de mucha importancia al aspecto administrativo, como proceso de soporte estratégico para la consolidación de la política institucional.

11.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar con responsabilidad social los lineamientos administrativos generales en la adecuada ejecución de los recursos financieros y el abastecimiento logístico, con el propósito de planear y regular en forma eficiente las operaciones institucionales, y así lograr la prestación efectiva del servicio.

11.2.1 Objetivos específicos

- Definir los parámetros que permitan ampliar la cobertura de las unidades policiales que cuentan con los bienes y servicios.
- Orientar con calidad los procesos de selección, adquisición, distribución y disposición final de los bienes y servicios, con el fin de racionalizar el gasto público relacionado con el quehacer policial.
- Dinamizar la administración de bienes y servicios, mediante la aplicación de herramientas estratégicas y prospectivas.

11.2.2 Criterios generales

Los criterios generales del lineamiento de la política del rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, están basados sobre la racionalización y optimización de los recursos públicos con el fin de contribuir a la prestación de un servicio policial eficiente, sobre el cual se han planteado las siguientes líneas de acción:

- Buen uso y protección de los bienes y recursos otorgados para el servicio.
- Provisión de servicios con calidad.
- Definición de procedimientos sobre protección ambiental.
- Adopción de mejores prácticas administrativas.
- Sistema de información logístico, bajo una plataforma tecnológica moderna.
- Desarrollo y mantenimiento de una infraestructura planificada.
- Competencias gerenciales, profesionales, técnicas y operativas del talento humano.

11.2.3 Marco conceptual del lineamiento de la Política

Para la Policía Nacional es necesario realizar el rediseño de la estructura administrativa de cara al desarrollo competitivo y sostenible en el ámbito logístico y financiero. El punto de partida para atender esta necesidad fue el análisis estructural, el cual determina el verdadero nivel de efectividad desde estándares de cobertura y oportunidad; esta labor se logró de forma simultánea con la certificación de procesos y procedimientos, coordinado desde el nivel central. Se establecen entonces para su consolidación, líneas de acción en la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, con el fin de desarrollar ventajas competitivas en una sociedad de conocimiento global –que pone a disposición de todos, mejores prácticas, tecnologías y avances–, en formas de administración de recursos logísticos y financieros.

Los postulados administrativos y logísticos se consolidan por medio de la efectiva administración de cada una de las siete líneas de acción, que sientan los pilares de la doctrina

en el porvenir histórico institucional. Para la observación de dicho fin, se desarrollan los principios, fundamentos, competencias, seguimiento y monitoreo a la política; como también se contempla la matriz de responsabilidades y todos los documentos legales y administrativos necesarios.

La formulación de los lineamientos de la política permite conducir de forma acertada a las unidades administrativas, y por ende este tema se convierte en un referente de gestión para las unidades administrativas a nivel nacional. Los lineamientos están desarrollados sobre los siguientes principios:

- ✓ **Eficiencia:** cualquier componente logístico tiene que ser desarrollado bajo esquemas eficientes (entiéndase eficiente, como la relación de recursos empleados y los resultados obtenidos).
- ✓ **Oportunidad:** es medida en términos del tiempo mínimo requerido para cubrir la necesidad y cuando esta es reemplazada de acuerdo con los requerimientos técnicos especificados por el servicio.
- ✓ **Cobertura:** entendida como la proporción de funcionarios policiales, con necesidad de bienes servicios, a los que se les ha suplido su necesidad.
- ✓ **Transparencia:** responsabilidad en la ejecución de los procesos enmarcados dentro de la normatividad y la ley.

11.3 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL

Tiene su origen en el proceso de transformación cultural que adelantó la Policía Nacional desde 1994, orientado a lograr mayor efectividad, incrementar la confianza de la comunidad en el servicio que presta y fortalecer su liderazgo en el desarrollo del país.

Está conformado por tres componentes: El Direccionamiento Estratégico, la Gerencia de Procesos y la Gestión del Talento Humano; dimensiones que interactúan para generar la Cultura de la Calidad en la Policía Nacional.

Direccionamiento estratégico, hace referencia a lo que hay que hacer; la estrategia, la filosofía.

Gerencia de procesos, es el cómo se realizan las cosas, la táctica y la tecnología.

Gestión del talento humano, es el quién, la operación, es la fuerza que transforma la filosofía en hechos y acciones.

11.3.1 Direccionamiento estratégico, como primer componente del S.G.I.

Es el primer componente del Sistema de Gestión Integral, su desarrollo garantiza la supervivencia de la Institución, con base en dos aspectos supremamente importantes:

la competitividad, como la capacidad que debe tener la Policía para entregar productos y servicios con valor agregado a sus clientes y la productividad, para mejorar las condiciones de convivencia y seguridad con el mínimo de recursos.

El **Direccionamiento Estratégico** se descompone en dos elementos, así:

a) Formulación Estratégica:

- **Misión Institucional:** consagrada en el artículo 218 de la Constitución Política de Colombia, define el que hacer institucional, la razón de ser de la Policía Nacional, es la razón de ser de la institución, el referente de acciones y esfuerzos concatenados para el éxito de la Policía Nacional, es la respuesta a la pregunta ¿para qué existe la Policía Nacional de Colombia? Nuestra Misión: define claramente:
 - ✓ ¿A qué se dedica la Institución?
 - ✓ Sus características especiales.
 - ✓ ¿Qué productos o servicios ofrece?
 - ✓ ¿A quién le entregamos los productos o servicios?

La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz.

- **Visión Institucional:** es el estado deseado y sobre todo necesario de la Institución a largo plazo con el fin de responder a las expectativas y necesidades de la ciudadanía en materia de seguridad pública. La Visión debe señalar el camino y responder a la pregunta ¿hacia dónde vamos? Nuestra Visión:
 - ✓ Formulada al año 2019, para alinearnos con el Estado (Visión Colombia 2019, Segundo Centenario).
 - ✓ La convivencia y seguridad ciudadana son factores fundamentales.
 - ✓ El humanismo es el rasgo diferencial para lograrla.
 - ✓ Define la corresponsabilidad de la triada policía, autoridades y comunidad.

Al año 2019, la Policía Nacional habrá echo una contribución de excepcional valor en la convivencia y seguridad ciudadana para la construcción de un país próspero y en paz; soportada la correspondencia y el trabajo cercano a la comunidad.

- **Mega Institucional:** es una meta estratégica ambiciosa, que conecta la misión y la visión de la Institución, se formula a menor plazo que la visión y jalona el devenir institucional hacia el logro de la visión, es la fuerza que impulsa a los hombres y mujeres de la Institución hacia el cumplimiento de la visión. Si la Misión es el punto de partida, la Visión es la meta, la Mega; es entonces una META VOLANTE. Nuestra Mega:

- ✓ Acerca mucho más el servicio policial a la comunidad.
- ✓ Apunta a incrementar la credibilidad y confianza de nuestros clientes.
- ✓ Tiene como meta, ser el mejor servicio policial de América

La Policía Nacional prestará un servicio respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano; que garantice comunidades seguras, solidarias y en convivencia al 2014. Alcanzará estándares de credibilidad, confianza y posicionamiento, destacándose como el mejor servicio policial de América.

- **Principios y valores institucionales:** es aquello en lo que todos los policías del país debemos creer para desarrollar bien la misión y apuntar al logro de la visión.

Principios Institucionales: son verdades universales, inherentes a la Institución policial, casi nunca cambian y permanecen en el tiempo.

Valores Institucionales: son creencias fundamentales compartidas por los integrantes de la institución que guían las acciones en busca del cumplimiento de la misión y la realización de la Visión.

Son inherentes a la persona y se modifican en la medida en estos van apropiándose y pasan a ser parte del actuar colectivo.

PRINCIPIO INSTITUCIONALES

- Principio de vida
- Principio de dignidad
- Principio de equidad y coherencia
- Principio de excelencia

VALORES POLICIALES

- Vocación Policial
- Honor Policial
- Valor Policial
- Disciplina
- Honestidad
- Lealtad
- Compromiso
- Participación
- Respeto
- Tolerancia
- Justicia
- Transparencia
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Seguridad

- **Política de calidad:** es el compromiso que asume el Mando Institucional, directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes a todo nivel y en general el personal de la Policía Nacional, para entregar productos y servicio con calidad a nuestros clientes.

Su formulación obedece al cumplimiento de la Ley 872/2003 “por medio de la cual se implementa el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y entras organizaciones prestadoras de servicios”. Nuestra Política de Calidad

- ✓ Se encuentra perfectamente alineada con la Misión, la Visión y la MEGA Institucional.
- ✓ El concepto de la seguridad pública de la misión, y de la convivencia y seguridad ciudadana de la Visión, se apalanca con la Mega en un servicio respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano y originan nuestra Política de Calidad.
- ✓ Apunta a garantizar comunidades seguras, solidarias y en convivencia, rescatando la labor pedagógica de la Policía Nacional.
- ✓ Mide la gestión policial en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- **Objetivos de calidad:** son los logros inherentes a la calidad que la Institución se ha propuesto alcanzar para mejorar la calidad del servicio, deben estar perfectamente alineados con la Política de Calidad. Los objetivos de la calidad deben ser mensurables y coherentes con la política de la calidad, deben desarrollarla en su totalidad. Es lo que la Policía debe lograr para satisfacer a sus clientes. **Nuestros Objetivos de Calidad**
 - ✓ Definidos al contestar los interrogantes: ¿Quién es el cliente de la Policía Nacional?, ¿Qué quiere el cliente de la Policía Nacional?, ¿Cómo quiere los productos y servicios el cliente de la Policía Nacional?
 - ✓ Son los mismos objetivos estratégicos definidos en la perspectiva “Clientes” del Mapa Estratégico Institucional.
 - ✓ La medición de sus logros se hará a través del Cuadro de Mando Integral (matriz de indicadores y metas).
- **Definición de los clientes de la Policía Nacional:** la identificación de los clientes es el factor de inicio para establecer la planeación estratégica. Una vez definidos los clientes se debe establecer qué quieren y cómo lo quieren, esta parte se denomina **planear**; una vez definido lo anterior, se procede a definir cómo producir los servicios y productos que el cliente quiere de la Institución, esta fase se denomina **hacer**; luego se define la manera como se medirán las metas y logros propuestos, esta fase se denomina **verificar** y por último se deben establecer parámetros que faciliten tomar acciones correctivas cuando los hechos han ocurrido o acciones preventivas cuando son potenciales, a esta fase se denomina **actuar**.

Los clientes de la Policía Nacional son todos aquellos a quienes la Institución les entrega un producto o servicio:

- ✓ La comunidad
- ✓ El Estado.
- ✓ La Comunidad Policial.

b) Planteamiento Estratégico: la planeación estratégica se resume en “el arte de descubrir y cerrar brechas”, las brechas resultan después de haber realizado un análisis que permita establecer los vacíos existentes entre el ser y el deber ser, el hacer y el deber hacer y el estar y el deber estar, las brechas encontradas se cierran mediante el desarrollo de estrategias. Lo compone:

- **Mapa Estratégico Institucional:** es la representación visual de los objetivos estratégicos de la Policía Nacional y sus hipótesis “causa-efecto”. Típicamente, es un documento de una hoja que puede ser usado para contar la historia de la estrategia Institucional. Está organizado por las principales perspectivas seleccionadas a nivel institucional (clientes, recursos, procesos, aprendizaje e innovación). Igualmente, busca conectar los objetivos estratégicos en relaciones causa - efecto en cada una de las perspectivas mencionadas. Adicionalmente, consta de ejes estratégicos en los que se observa la alineación con las políticas institucionales (Imperativos Estratégicos).

La causa y el efecto en el Mapa Estratégico Institucional se define desde la perspectiva del cliente, pasando por los recursos para atender los clientes y los procesos generadores de valor, hasta llegar al cliente interno. Se formula de arriba hacia abajo, con la pregunta “Si quiero esto, requiero esto” y se ejecuta de abajo hacia arriba, al hacer la pregunta “Si tengo esto, obtengo esto”.

- **Cuadro de Mando Integral:** es un modelo de gestión que traduce el mapa estratégico en la adecuada operación. Está compuesto por indicadores, metas y planes de acción para cada objetivo estratégico, que se desprenden de los objetivos definidos en el mapa. Permite medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la Institución que le permitirá convertir la Visión y la Mega en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores. El cuadro puede ser construido para la Policía en su conjunto y este será el cuadro de mando institucional, o para la dependencia en particular, y este será el cuadro de mando de la referida dependencia en concreto.

El principal elemento del Cuadro de Mando Integral, es la matriz de indicadores y metas, la cual facilita a la Institución establecer a ciencia cierta si se están o no logrando los objetivos planeados.

11.3.2 Gerencia de procesos, como segundo componente del S.G.I.

Retoma el Direccionamiento Estratégico y lo ejecuta a través del enfoque, la gerencia y la gestión de la Institución por procesos. En otras palabras, es la forma como se deben realizar los procesos, las actividades y las tareas del día a día, el presente, para lograr el desempeño institucional acorde con su direccionamiento, el futuro; en este componente se concibe la transformación de los insumos en productos o servicios.

- **Mapa de Procesos Institucional:** es la representación gráfica de los procesos identificados por la Institución para alcanzar los resultados planificados entre ellos, la estrategia, las políticas y la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

El mapa de procesos es uno de los elementos estratégicos que utiliza la gerencia de procesos para transmitir el ciclo de transformación que realiza una organización y la interdependencia e interacción entre los procesos gerenciales, misionales, de soporte, evaluación y mejora.

- ✓ **El Mapa de procesos** se compone de:
 - ✓ Procesos Gerenciales.
 - ✓ Procesos Misionales.
 - ✓ Procesos de Soporte.
 - ✓ Procesos de Evaluación y Mejora.
- **Proceso:** es el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor, y que transforman elementos de entrada en resultados.

Los procesos deben tener:

1. Matriz de productos y clientes
 2. Matriz de características y estándares
 3. Caracterizaciones.
 4. Políticas de operación.
 5. Procedimientos asociados.
 6. Puntos de control asociados.
 7. Formatos asociados.
 8. Indicadores asociados.
 9. Dueños, responsables y ejecutores.
 10. Analistas de proceso y procedimientos.
- **Modelo de Operación por procesos:** es el estándar organizacional para la gestión y control de las actividades de la Policía Nacional; permite liderarla como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en forma sistémica y disponer de los recursos necesarios para su realización.

Este Modelo permite a la Policía Nacional:

1. Registrar estadísticas.
 2. Controlar los procesos.
 3. Detectar y corregir desviaciones en los procesos.
 4. Facilitar el control político y ciudadano.
 5. Ajustar los procedimientos y metodologías.
- **Evaluación de la Gestión Institucional:** bajo los parámetros de que “lo que no se puede medir, no se puede controlar”, es necesario establecer una serie de indicadores que faciliten a la Institución saber si va o no por el camino correcto hacia el logro de sus metas.

Los indicadores son elementos de medición y control que permiten a la Policía Nacional medir el grado de desempeño de las unidades en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, para saber si están o no cumpliendo los objetivos planeados.

- **Toma de decisiones institucional:** se efectúa a través del análisis de datos y hechos arrojados por una herramienta gerencial denominada Suite Visión Empresarial SVE, herramienta 100% web que permite su operación desde la intranet o internet; ésta cuenta con un excelente sistema de seguimiento. Permite obtener reportes gráficos y tabulares que consolidan la información de la mejor manera para la toma de decisiones.

La Suite Visión Empresarial se compone de los siguientes módulos:

1. Módulo Administrador .
2. Módulo de indicadores.
3. Módulo de planes.
4. Módulo de documentos.
5. Módulo de mejoras.
6. Módulo de verificaciones (auditorías y revisiones gerenciales).
7. Módulo gestión de riesgos.
8. Módulo de reuniones

11.4 COMPONENTES PRIORITARIOS DEL REDISEÑO Y FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Los componentes prioritarios de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa son:

- ✓ **Financiero:** componente de suma importancia para la consolidación de la política, puesto que con él se afrontan los retos y desafíos institucionales en materia presupuestal, y por lo tanto es necesario comprender su manejo y constante desarrollo; para ello, se requiere anticipar escenarios futuros y desarrollar herramientas e instrumentos para el control en la administración de los recursos financieros, a través de un seguimiento efectivo y oportuno.
- ✓ **Contable:** la unificación de criterios para el reconocimiento de los hechos económicos, financieros, sociales y ambientales proporciona estados financieros que pueden ser leídos y analizados en cualquier país, lo que permite tener variedad de referentes en el ámbito internacional. Por lo tanto, es importante la implementación de las normas internacionales de contabilidad en la Institución, las cuales permiten estar a la vanguardia de los avances de las ciencias económicas; mediante la adecuación de aspectos tales como: la normatividad, los procedimientos, y la tecnología.
- ✓ **Contractual:** reviste importancia por cuanto al administrar recursos públicos, se hace necesario y obligatorio la observancia de los principios, requisitos y condiciones que el legislador ha establecido para preservar el patrimonio y el cumplimiento de los fines del Estado.
- ✓ **Infraestructura física:** el desarrollo de la infraestructura física dentro de la institución debe corresponder a la necesidad de fortalecer y ampliar la cobertura del servicio, que permita llegar a todos aquellos lugares de la geografía nacional con presencia policial. Se deben desarrollar proyectos de infraestructura que garanticen un sitio de habitación y convivencia digno para los integrantes de la institución; debe contar con las condiciones logísticas necesarias para desarrollar las actividades inherentes a la atención y solución de la problemática social de su entorno, favoreciendo ante todo al personal frente al servicio policial.
- ✓ **Movilidad:** la movilidad como componente logístico en la Policía Nacional, debe considerarse desde una visión sistémica, basada en un criterio de estandarización de los tipos y modelos según las necesidades Institucionales, realizando indagación tecnológica que permita acceder a nuevas y eficientes tecnologías con lo cual se mejore la infraestructura de movilidad, impactando el servicio en términos de calidad y oportunidad, y al mismo tiempo que sirva como un elemento de despliegue altamente preventivo y disuasivo para controlar el delito.

- ✓ **Armamento:** este componente se desarrollará frente a la estructuración de un sistema integrado de gestión en armamento, equipos, accesorios y dispositivos de letalidad reducida, así como equipo de protección individual, en el marco de la doctrina moderna internacional, y de forma coherente con las necesidades y complejidades propias del servicio policial en Colombia. Como herramientas dinamizadoras del componente se analizarán los siguientes aspectos: La gestión prospectiva de inventarios, la identificación y cubrimiento de necesidades institucionales, la vigilancia tecnológica, la referenciación continua, la estandarización y compatibilidad de sistemas y sus componentes.
- ✓ **Intendencia:** los elementos de intendencia y vestuario requeridos para la prestación del servicio policial, cobran especial relevancia en la potencialización y afianzamiento de la imagen institucional, lo que permite dar identidad institucional, transformada en sensación de seguridad.
- ✓ **Semovientes:** a través de este componente se despliega mayor control, organización y seguridad en los espectáculos públicos de gran magnitud, contención y disolución de disturbios, acceso y protección a parques y reservas naturales, y por ende su proyección se orienta a ampliar la cobertura y consolidar el servicio de policía en la especialidad de carabineros y guías caninos a nivel nacional.
- ✓ **Aviación policial:** entendido como el componente de despliegue de las capacidades institucionales, en aspectos de movilidad y cobertura. Es necesario contar con los medios especializados que soporten la lucha contra las drogas ilícitas, en cuanto al transporte y la seguridad en las operaciones de aspersión e interdicción. Igualmente, se debe fortalecer el apoyo a las labores de inteligencia policial en materia de acciones preventivas y disuasivas.

11.5 SIETE LÍNEAS DE ACCIÓN DEL LINEAMIENTO DE POLÍTICA

Para el desarrollo y consolidación del lineamiento de política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, se han estructurado siete acciones, que servirán de impulsores, así:

- **Buen uso y protección de los bienes y recursos dados al servicio:** describe el buen uso y mantenimiento de los recursos institucionales, para propender por su conservación, el cual esta desarrollado bajo los siguientes criterios:
 - ✓ Criterios para la elaboración de planes de distribución.
 - ✓ Criterios de reposición de elementos.
 - ✓ Gestión de inventarios.
 - ✓ Control de calidad.

- **Provisión de servicios con calidad:** desarrolla elementos y principios que permiten el fortalecimiento de la Política, frente a una planificación del servicio, elevar el concepto de calidad, lo que permite lograr una administración efectiva de los recursos administrativos y logísticos.
- **Definición de procedimientos sobre protección ambiental:** el desarrollo de esta acción está basado sobre la protección de los recursos de la Institución, busca su idónea administración, ante posibles riesgos que los afecten, para una adecuada preservación del medio ambiente, mediante el diseño y la implementación de un plan de gestión ambiental, para con este aportar a la construcción del modelo de protección ambiental de la Policía Nacional.
- **Adopción de mejores prácticas administrativas:** fundamenta la necesidad de adoptar modelos de referenciación organizacional, que permitan el ajuste y la mejora en los procesos y procedimientos que materialicen la misionalidad de la unidad, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:
 - ✓ Análisis de la situación que amerite la adopción de una mejor práctica administrativa.
 - ✓ Análisis de viabilidad bajo un esquema multidisciplinario.
 - ✓ Continuidad de la adopción de la mejor práctica administrativa en el tiempo.
 - ✓ Análisis de costo-beneficio.
 - ✓ Adopción de la mejor práctica desarrollada como caso exitoso y comprobable en otro contexto.
 - ✓ Desarrollo de alianzas público-privadas
- **Sistema de información logístico, bajo una plataforma tecnológica moderna:** nace de la necesidad de promover el uso de la TIC para la optimización y mejora en el flujo de la información de todos y cada uno de los procedimientos que hacen parte del proceso de logística y abastecimiento y del proceso de Administración de Recursos Financieros en la Policía Nacional. El objetivo es mejorar la toma de decisiones a la alta dirección fundamentada en cifras, datos y hechos documentados en tiempo real.
- **Desarrollo y mantenimiento de una infraestructura planificada:** se fundamenta en la generación de proyectos de desarrollo y planes de mantenimientos efectivos de la infraestructura policial.

La totalidad de las instalaciones policiales deben tener un plan de mantenimiento que permita contemplar acciones preventivas o correctivas, para garantizar su conservación en el tiempo.

Dentro de esta acción se desarrollan los siguientes aspectos:

- ✓ Control del adecuado uso y conservación de las instalaciones policiales.
- ✓ Desarrollar una infraestructura física ambientalmente sostenible
- **Competencias gerenciales, profesionales, técnicas y operativas del talento humano**

La política de gestión del talento humano, en la modalidad de logística y abastecimiento basado en el humanismo, debe ser desarrollada por los responsables de la ejecución de los procesos logísticos y financieros, quienes serán los encargados de adoptar y fundamentar los siguientes criterios:

- ✓ Baja rotación del personal administrativo y logístico.
- ✓ Generación de competencias y aprendizaje continuo en temáticas administrativas y logísticas.
- ✓ Fortalecimiento y acompañamiento de los procesos y procedimientos.
- ✓ Dedicación exclusiva a las labores administrativas.
- ✓ Estímulos e incentivos para el personal administrativo y logístico.

11.6 FINANCIACIÓN

Desarrollar el lineamiento de política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa en la Policía Nacional demanda enormes esfuerzos presupuestales a través de las diferentes fuentes de financiación con las que cuenta la Institución. Por una parte, el presupuesto de la nación, por medio de la asignación del presupuesto para Gastos Generales (recursos asignados por la Dirección del Tesoro Nacional, DTN, recursos propios y convenios) y para Inversión (recursos ordinarios y recursos extraordinarios); y por otra parte, por la definición de lo que llamaríamos otros recursos, que son los captados de las donaciones y las transferencias.

De igual forma, la Institución se encuentra comprometida en la optimización de dichos recursos, para generar mejores prácticas administrativas en los procesos financieros y de contratación (modalidades, estudios de mercado reales, reducción de tiempos y movimientos, identificación de la necesidad bajo criterios objetivos, diseño de pliegos basados en la aplicación de los principios de contratación estatal, en especial el de selección objetiva, entre otros).

La Oficina de Planeación de la Policía Nacional definirá los criterios básicos que en materia presupuestal se deben tener en cuenta para una racional distribución de recursos (ingresos), que permita cubrir las necesidades del servicio en las unidades policiales de acuerdo con su misionalidad.

11.7 DESARROLLO, SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Para el desarrollo y seguimiento integral de todo el lineamiento de la política en sus dos componentes principales, se cuenta con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), además de los parámetros de la política de calidad de la Policía Nacional, según la norma técnica NTCGP 1000:2004. Estas dos herramientas son la base y el fundamento para la ejecución de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa.

De forma paralela, el lineamiento se apalanca en procesos de mejora continua y de control interno, orientados al aseguramiento de la calidad, además de las herramientas como el mapa estratégico, el cuadro de mando integral, los planes de acción, los planes de mejoramiento y el mapa de riesgo, y de las tecnologías. Estos componentes son los que contribuyen actualmente en el desarrollo del objetivo de la política, pero es probable que en el diseño prospectivo de nuevos escenarios surjan otros diferentes y complementarios.

Desde el nivel central se ha dado un enfoque sistémico al lineamiento de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa; es decir, que todos los componentes y elementos están relacionados entre sí, para el logro y desdoblamiento de la política administrativa, a partir de los criterios ya definidos con anterioridad.

El desarrollo del *monitoreo* está orientado a la eficacia y a la eficiencia en la instrumentación de la política. Este se constituye y se fundamenta, esencialmente, sobre el desdoblamiento de esta, no solo en lo que corresponde al nivel central, sino también en lo correspondiente al nivel desconcentrado; es decir, a todas las unidades policiales, en todos los niveles de la administración, que, como consecuencia están relacionados con los procesos gerenciales, los misionales, los de soporte y, particularmente, los de evaluación y mejora.

La política administrativa, a partir de la gestión por procesos, impactará los niveles estratégico, táctico y operacional; por lo tanto, dependerá del ejercicio articulado de medición que se realice, a través de indicadores que permitan evaluar.

Esta evaluación se realizará sobre la base de los sistemas de información que determinen la gestión y evalúen la política en cada uno de los componentes proyectados.

Dentro de los mecanismos existentes, que permiten actualmente realizar este seguimiento y monitoreo, se encuentran las encuestas de satisfacción del cliente, el plan integral de visitas selectivas de acompañamiento y fortalecimiento a las diferentes unidades desconcentradas, además de los que se formulan en la implementación de la política.

Finalmente, se puede afirmar que, para lograr una efectiva ejecución del lineamiento de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, se debe hacer

en el marco legal correspondiente, en todas las actuaciones para el desarrollo de los procesos de logística y abastecimiento y de administración de recursos financieros.

Matriz de responsabilidades

LÍNEA DE ACCIÓN	DIRECCIONES	ÁREAS DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
Buen uso y protección de los bienes y recursos dados para el servicio.	Todas las direcciones	ARLOG
Provisión de servicios con calidad.	DIRAF	TODAS
Definición de procedimientos sobre protección ambiental.	DIRAF - DIPRO	ARLOG
Adopción de mejores prácticas administrativas.	DIRAF	TODAS
Sistema de información logístico, bajo una plataforma tecnológica moderna.	DIRAF - OFITE	TELEM DIRAF, ARFIN Y ARLOG
Desarrollo y mantenimiento de una infraestructura planificada.	DIRAF - OFPLA	ARGEA

12

CAPÍTULO
**POTENCIACIÓN
DEL
CONOCIMIENTO
Y FORMACIÓN
POLICIAL**

INTRODUCCIÓN

El presente texto contiene una síntesis de los criterios y líneas generales que orientan la concepción y el desarrollo educativo de la Institución, en el marco de los lineamientos para la Policía Nacional, en particular el relacionado con la “potenciación del conocimiento y formación policial”. En este sentido, se estructura en las siguientes partes:

Concepción de la educación policial: se plantean tres pilares sobre los cuales se fundamenta la formación: potenciación del conocimiento, enfoque humanista y formación integral. Estos se articulan con los principios de calidad, pertinencia, desarrollo proyectivo, participación y cobertura, mediante los momentos educativos de formación, actualización, entrenamiento y capacitación, con los que se pretende avanzar hacia la profundización y conocimiento permanente de la ciencia policial.

Potenciación del conocimiento y formación integral: se desarrollan conceptos y lineamientos de política respecto al proceso educativo policial, como son la potenciación del conocimiento para el desempeño y la formación integral de los hombres y mujeres policías con un enfoque humanista de la educación.

La educación policial en el contexto universitario: debido a que la alta calidad de las instituciones educativas depende en parte del planteamiento de políticas y funciones para el efectivo cumplimiento de su misión, se identifican las políticas educativas que permiten direccionar y orientar la gestión académica, entre ellas: académicas, de investigación, proyección social, bienestar, autoevaluación y administrativas. De igual manera, se integran al contenido de este capítulo las funciones de docencia, investigación y proyección social.

Modelo Pedagógico Policial con enfoque educativo por competencias: se retoma el modelo de gestión humana y su aplicación al contexto educativo, mediante los argumentos que reconocen la necesidad de articular el mundo educativo, con los requerimientos del servicio de policía.

Gestión académica: se describe el concepto de gestión académica, sus propósitos y desarrollo, la articulación del proceso educativo con otras unidades de policía, así como la internacionalización en el contexto de la formación policial.

Los anteriores lineamientos de política educativa, integran el Proyecto Educativo Institucional (PEI), o Sistema Educativo Institucional (SEP), como marco orientador que permite generar doctrina educativa y avanzar en el desarrollo de innovaciones pedagógicas que impulsen el desarrollo humano e integral, del personal de la Policía Nacional. Desde esta perspectiva, se define el Proyecto Educativo Institucional o Sistema Educativo Policial, como el conjunto de componentes interrelacionados que permiten diseñar, desarrollar y evaluar el proceso educativo con sentido pedagógico en coherencia con la misión institucional y con las políticas de los Ministerios de Defensa y de Educación Nacional.

Es importante mencionar que en el contexto institucional la concepción educativa se identifica bajo la denominación de Sistema Educativo Policial (SEP), y para el entorno universi-

tario, la suma de los planteamientos presentados en este documento, conforman el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual permite expresar el tipo de policía que se desea formar, la institución que se quiere lograr y el país en el que se aspira vivir. Este proyecto se asume como un proceso en permanente construcción, cuyo fin es generar calidad e identidad institucional, por lo cual debe reflejar el pensamiento colectivo de la comunidad policial.

12.1 GÉNESIS Y RESEÑA HISTÓRICA

La educación en la Policía Nacional ha evolucionado al tiempo que los acontecimientos sociales y normativos en Colombia. La planta física de la primera escuela se comenzó a construir en 1937, en los predios de la hacienda Muzú Bogotá, y se iniciaron labores académicas en mayo de 1940.

Los sucesos del 9 de abril de 1948 generaron un paréntesis en el funcionamiento de la Policía y de la Escuela, por lo cual se reanudaron labores en 1950, bajo la asesoría de la Misión Inglesa, en la sede de Muzú, con el fin de formar la oficialidad de la Institución.

En este mismo año, mediante el Decreto 0046, se creó la Escuela de Suboficiales de Policía Gonzalo Jiménez de Quesada, con sede en el municipio de Sibaté. Se inauguraron progresivamente escuelas de formación de agentes y de especialidades del servicio en la ciudad de Bogotá y en diferentes regiones del país, bajo la orientación de la denominada Dirección Docente de la Policía Nacional.

En 1964 se dio inicio a la Academia Superior de Policía, para el perfeccionamiento de la formación de los oficiales superiores. Posteriormente, en 1976, mediante la Resolución 9354 del 27 de octubre, el Ministerio de Educación Nacional autorizó la expedición de títulos de Licenciado en Estudios Policiales y Administrador Policial.

A través del Decreto 2137 de 1987 se modificó la estructura de la Escuela y se creó el Departamento de Estudios Criminalísticos, el cual, posteriormente, se constituyó en la Facultad de Criminalística. Se ofrecieron los programas de Administración Policial y Criminalística, este último aprobado mediante Resolución 1202 de 4 de marzo de 1988, de la Dirección General de la Policía Nacional.

Con el fin de unificar los criterios académicos para la formación policial, mediante el Decreto 1686 de 27 de junio de 1997, se fusionó la Dirección Docente de la Policía Nacional con la Escuela de Cadetes de Policía General Santander. Así se dio origen a la Escuela Nacional de Policía General Santander.

Por Decreto 4222 de 23 de noviembre de 2006, se creó la Dirección Nacional de Escuelas, en reemplazo de la Escuela Nacional de Policía General Francisco de Paula Santander, con el propósito de orientar la política educativa de la Institución.

En el año 2006, la Institución consolida por primera vez un modelo pedagógico para la formación de los profesionales de policía, fundamentado en un enfoque educativo por competencias. En este mismo año, identifica, describe y documenta los procesos que

integran la gestión académica, para dar una mejor organización al diseño, desarrollo y evaluación de los programas.

Un año después, la Dirección Nacional de Escuelas consolidó y publicó la Política Estratégica Educativa, como (PEI). También se creó el Centro de Ambientes Virtuales, con una plataforma tecnológica que sirve de apoyo a la educación a distancia para los policiales, ubicados en lugares apartados de todo el país.

Con el fin de descentralizar la capacitación, y ampliar la cobertura educativa, se crearon los Equipos Móviles de Capacitación (EMCAP). Mediante este sistema, un grupo de docentes, expertos en diferentes áreas del conocimiento policial, se trasladan a regiones apartadas para desarrollar programas de retroalimentación.

En el año 2008, se crean las facultades de Medio Ambiente, Seguridad Pública y Ciencias Jurídicas, y los programas de Especialización de Gerencia en Telemática, Especialización en Gestión Ambiental, Especialización de Piloto Policial, Especialización en Derecho de Policía, Tecnología en Planeación para el Control Ambiental, Especialización en Gestión Territorial de la Seguridad y Técnico Profesional en Control Ambiental. Igualmente, se creó el programa de Maestría en Seguridad Pública, dirigido a oficiales superiores y a diferentes autoridades del Estado, encargadas de formular políticas y estrategias de seguridad a nivel nacional.

En el año 2009, la Dirección Nacional de Escuelas logra la certificación de calidad de sus procesos misionales. En el año 2010 se crean las maestrías en Criminología y en Investigación Criminal. Además, se renovó la acreditación de alta calidad de los programas de Criminalística y Administración Policial. Igualmente, se obtiene la acreditación de alta calidad de los programas de Balística, Policía Judicial, Explosivos y Dactiloscopia.

En este mismo año se lleva a cabo la visita de verificación de la certificación para el segundo nivel. Así mismo, culmina el proceso de certificación del tercer nivel la Escuela de Cadetes de Policía General Francisco de Paula Santander y la Escuela de Policía Gabriel González, en el Espinal (Tolima).

12.2 OBJETIVO GENERAL

Potenciar el conocimiento y promover la formación integral de los policías, a la luz de un pensamiento humanista, mediante acciones y procesos de enseñanza y aprendizaje, investigación y proyección social. De esta forma, podrán responder de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de seguridad y promover la justicia, la equidad y el respeto por los valores humanos, que permitan a los habitantes de Colombia, convivir en paz.

12.2.1 Objetivos específicos

- Desarrollar los principios que sirven de marco de referencia a la educación policial, en cumplimiento de las funciones de las instituciones de educación superior: docencia, investigación y proyección social.

- Posicionar la educación policial como un proceso de potenciación del conocimiento, en el contexto de la formación integral, y con una visión humanista, para formar profesionales competentes y éticos que respondan a las exigencias de seguridad.
- Definir el marco de acción de las políticas educativas que orientan la formación policial, en aspectos relacionados con lo académico, investigativo, administrativo, de autoevaluación, de proyección social y bienestar.

12.2.2 Criterios generales

- Concepción de la educación policial, como la posibilidad de potenciar el conocimiento en el marco de la formación integral y humanística, que permita formar profesionales comprometidos con los principios y valores institucionales.
- Compromiso con el cumplimiento de los principios educativos que orientan el desarrollo de la formación policial, en términos de calidad, pertinencia, desarrollo proyectivo, cobertura y participación, con el fin de garantizar el desempeño del profesional de policía, basado en resultados efectivos.
- Proyección de la educación policial, de tal manera que esté alineada con las políticas institucionales y con las exigencias del Ministerio de Educación Nacional, como referentes fundamentales para el desarrollo de la gestión académica.
- Alineación de la política educativa de la Policía Nacional con las políticas del Ministerio de Defensa Nacional, en relación con las líneas estratégicas del sistema educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA), en cuanto a excelencia educativa, ética y liderazgo, doctrina, Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario e investigación y desarrollo tecnológico, en el contexto de la misión institucional.

12.3 CONCEPCIÓN DE LA EDUCACIÓN POLICIAL

Se plantea una política educativa basada en el humanismo, cuya razón de ser es el desarrollo de estrategias que permitan al integrante de la Policía Nacional, consolidar su proyecto de vida en el plano personal, laboral y social.

El proceso educativo desde una concepción humana, deberá estimular la construcción y difusión de una cultura propia, que permita preservar los valores y principios y el arraigo por la identidad cultural que debe caracterizar a los integrantes de la Policía Nacional, propósito desde el cual se puede aportar a la sana convivencia y, por lo tanto, a una mejor calidad de vida.

De esta manera, la concepción de la educación policial se plantea desde el humanismo, en desarrollo del lineamiento general de política denominado “Potenciación del Conocimiento y Formación Policial”, para el fortalecimiento permanente de la función de policía.

En este orden de ideas y con el propósito de unificar líneas de acción en el campo educativo, se formulan principios como componentes que imprimen un sello especial e identidad propia, a la gestión académica de la Institución.

12.3.1 Principios Educativos

La educación policial está fundamentada en los siguientes principios, que orientan el quehacer de las escuelas de la Policía Nacional:

- **Calidad**

Hace referencia al nivel de excelencia que debe caracterizar a la gestión educativa en la Institución, para lo cual se requiere el esfuerzo conjunto de todos los actores que la integran. Está sustentada en una cultura de la autoevaluación, en la cual se promueve la revisión y actualización permanente de los programas académicos, de tal manera que respondan a las exigencias de la Policía Nacional y del país.

- **Pertinencia**

Las necesidades de formación, actualización, entrenamiento y especialidades, que surgen del día a día en el desempeño policial, son el insumo constante para retroalimentar los procesos educativos, y son el factor básico para reestructurar o crear nuevos programas. En tal sentido, la pertinencia para la gestión académica consiste en precisar y prever el conjunto de aspectos curriculares que intervienen en el proceso de aprendizaje, de tal manera que esté perfectamente alineado con la función de policía, es decir, que responda a sus requerimientos.

- **Desarrollo proyectivo**

Implica preparar a la Institución para los retos del futuro, mediante los avances científicos, tecnológicos y de infraestructura que le permitan responder, de manera oportuna y efectiva, a las exigencias de la dinámica social. Para ello, se ha implementado un proceso de modernización de la Policía lo suficientemente flexible para asumir los cambios permanentes del entorno, y así adoptar y generar la tecnología requerida para su avance y desarrollo.

- **Participación**

La participación de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia), es un principio fundamental, por cuanto la toma de decisiones debe ser el producto de un esfuerzo colectivo. De esta forma, la gestión académica será el resultado de lo que se desea lograr.

- **Cobertura**

Este principio hace referencia a la posibilidad de ampliar y facilitar el acceso permanente de los integrantes de la Institución a los procesos educativos, en cualquier circunstancia

de tiempo, modo y lugar. La finalidad es la de fortalecer la profesionalización policial y de esta manera contar con talento humano formado y actualizado para prestar un servicio efectivo, oportuno y cercano a la comunidad.

Como respuesta a este principio se propone la alternativa de la educación a distancia y virtual, de tal forma que se establezca una relación entre conocimiento y conectividad mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Los anteriores principios educativos se cumplen a través de un proceso que comprende los siguientes momentos:

- **Formación**

La formación corresponde al primer momento educativo que se desarrolla al ingresar por primera vez a una escuela de policía. En tal sentido, el futuro profesional de policía desarrolla integralmente sus potencialidades intelectuales, físicas y psicoafectivas, con el fin de responder adecuadamente a las exigencias institucionales, del país y del entorno en general.

- **Actualización**

Es el proceso de profundización en un campo policial específico, con el fin de fortalecer las competencias y garantizar un adecuado desempeño laboral. La actualización comprende los programas académicos que se realizan como requisito para ascenso, los cuales dan continuidad en el momento inicial de formación.

- **Entrenamiento**

Es el proceso mediante el cual se desarrollan habilidades y destrezas a través de la práctica constante, para garantizar el desempeño competente en una tarea específica. Se refiere a la potenciación de conocimientos, habilidades y destrezas relacionados con aptitudes que representan utilidad en un rol o tarea cuya estrategia predominante es la práctica.

- **Capacitación**

Hace referencia al proceso educativo orientado a mejorar el desempeño del personal de la Policía Nacional, que ejerce funciones propias del cargo. Se lleva a cabo mediante programas académicos formales (pregrado y posgrado) y no formales o de formación para el trabajo y desarrollo humano (cursos, diplomados, seminarios, talleres, entre otros). Este proceso está dirigido tanto a personal uniformado como no uniformado.

- **Especialidades**

Este momento educativo corresponde a la formación para las especialidades del servicio, las cuales requieren aptitudes, conocimientos y habilidades concretas, para apoyar la misión institucional y contribuir a la efectividad del servicio, desde roles policiales específicos.

12.4 POTENCIACIÓN DEL CONOCIMIENTO: UNA FORMACIÓN INTEGRAL DESDE EL HUMANISMO

La potenciación se entiende como la capacidad para elevar o multiplicar algo, y el conocimiento, como la capacidad para comprender y aprender. Estos dos términos se integran para generar en la educación policial la posibilidad de formar un mejor ser humano mediante el desarrollo de sus potencialidades, para garantizar su adecuado desempeño en el campo laboral.

En este contexto y en desarrollo del lineamiento general de política denominado “potenciación del conocimiento y formación policial”, se plantea una concepción de la educación policial, desde el humanismo, que privilegia el respeto a la dignidad humana, el ejercicio de la libertad responsable, el liderazgo de influencia positiva y la firme convicción de actuar con base en principios y valores. Privilegia además, la formación integral y la profesionalización policial, así como el fomento de la investigación científica, para el fortalecimiento permanente de la función de policía.

12.4.1 Hacia un concepto de formación integral de los hombres y mujeres policías

La educación policial, como medio para la formación integral, implica facilitar los momentos y espacios para que hombres y mujeres desarrollen las diferentes dimensiones de su ser y las proyecten como práctica de vida. Frente a esta responsabilidad, se requiere comprender la magnitud y el significado de la formación integral como una opción fundamental que compromete el sentido y quehacer académico.

La Institución entiende su compromiso educativo en el marco del desarrollo integral, y tiene en cuenta que al formar un mejor ser humano, el profesional de policía estará en capacidad de generar las condiciones de convivencia que la sociedad requiere.

De esta manera, la Policía Nacional prepara integralmente a la persona, para que crezca continuamente en sus dimensiones espiritual, física, intelectual y socioafectiva y para que llegue a formar, con sus experiencias, emociones e ideas, una unidad armónica que demuestre su vocación de servicio y compromiso con la Institución.

El desarrollo humano integral corresponde al conjunto de características biosociales propias de toda persona, que se conjugan en la búsqueda del pleno bienestar y la autorrealización, de acuerdo con las posibilidades y limitaciones del contexto social, económico, ambiental y jurídico en el cual convive.

12.5 ENFOQUE HUMANISTA DE LA EDUCACIÓN POLICIAL

A partir del Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo, como línea general de política institucional, se concibe la educación policial como el proceso en el cual el estudiante es el centro de la acción pedagógica. Busca desarrollar en el ser humano su

capacidad de reflexión, indagación y razonamiento, en lugar de la repetición mecánica y exacta de los textos, dando espacio a la creatividad y a la imaginación.

Desde esta perspectiva, se debe privilegiar el respeto a la dignidad humana, el ejercicio de la libertad responsable, el liderazgo de influencia positiva, la firme convicción de actuar con base en principios y valores, el respeto a la diversidad, la solidaridad, la tolerancia y la justicia, para garantizar en la convivencia cotidiana de las escuelas de policía, un ambiente en el cual se observe coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. Este enfoque humanístico debe aplicarse no solo en el proceso formativo, sino también en el ejercicio de la labor policial, para proyectar una función transparente y efectiva.

Este enfoque humanista pone de manifiesto los retos que la sociedad plantea a la educación. Uno de ellos, y quizá el más complejo, tiene que ver con el plano protagonista en el que ubica a la persona humana, donde la educación debe atender a los aspectos personal y social. Es decir, ante un mundo diverso debe formarse un hombre nuevo, capaz de transformar la sociedad y buscar el bien común para todos; por consiguiente, la educación es una posibilidad significativa de humanización.

12.6 LA EDUCACIÓN POLICIAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

12.6.1 Políticas Educativas

Las políticas educativas constituyen el conjunto de criterios que permiten planear, desarrollar y evaluar la labor educativa, con una visión prospectiva e innovadora; en consecuencia, son directrices que fundamentan la acción educativa y facilitan la toma de decisiones.

- **Políticas académicas**

- ✓ **Calidad educativa:** da prioridad al mejoramiento continuo y a la consolidación de la calidad de los programas académicos.
- ✓ **Pertinencia educativa:** desarrolla y crea programas académicos pertinentes, que respondan a las necesidades de la sociedad y a los nuevos desafíos de la seguridad ciudadana.
- ✓ **Potenciación del conocimiento y formación integral:** potencia el conocimiento y fomenta la formación integral de la comunidad educativa, bajo criterios de gestión humana y calidad de vida.
- ✓ **Cobertura:** optimiza los recursos educativos, de tal manera que, mediante una gestión académica efectiva, se impacten todos los niveles de la población policial.
- ✓ **Conectividad:** desarrolla una cultura basada en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con programas a distancia y redes virtuales que faciliten el acceso masivo al conocimiento.

- ✓ **Internacionalización educativa:** promueve la internacionalización educativa, con el propósito de proyectar la educación policial hacia otras culturas e intercambiar experiencias para fortalecer la Institución en sus ámbitos operativo, administrativo y educativo.
- **Políticas de investigación**
 - ✓ **Fomento:** institucionaliza y desarrolla actividades investigativas, tecnológicas y de innovación, como parte de la cultura organizacional en la Policía Nacional.
 - ✓ **Pertinencia institucional:** orienta la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, en función de las necesidades institucionales y el servicio de policía haciendo énfasis en la investigación criminológica.
 - ✓ **Articulación:** integra la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, como factores esenciales de la formación policial y la proyección social de la Institución.
 - ✓ **Propiedad intelectual:** aplica la normatividad sobre propiedad intelectual vigente en Colombia, en el marco de la política institucional que sobre el mismo tema establece el Ministerio de Defensa.
 - ✓ **Divulgación:** fomenta la producción investigativa, tecnológica y de innovación, de la comunidad educativa policial.
 - ✓ **Evaluación:** hace seguimiento, control y evaluación a los procesos, procedimientos y resultados de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.
- **Políticas de proyección social**
 - ✓ **Integración con la comunidad:** vincula las prácticas académicas al desarrollo comunitario, con el fin de complementar la formación profesional del policía.
 - ✓ **Asesoría a otras instituciones:** apoya a otras instituciones del contexto nacional e internacional en el campo académico, de acuerdo con el portafolio de servicios educativos.
 - ✓ **Seguimiento de egresados:** vincula a los egresados a programas de mantenimiento de competencias para el desempeño, así como a procesos de evaluación para la mejora continua de la educación policial.
- **Política de bienestar**
 - ✓ **Desarrollo humano y calidad de vida:** fomenta programas encaminados al bienestar de la comunidad educativa policial.
- **Política de autoevaluación**
 - ✓ **Cultura de autoevaluación:** fomenta la cultura de la autoevaluación en la comunidad educativa policial, como fundamento de la calidad académica.

- **Política administrativa**

- ✓ **Transparencia y efectividad:** fomenta la administración adecuada del talento humano, así como de los recursos presupuestales, logísticos y técnicos y promueve la probidad en su manejo, para desarrollar una gestión educativa transparente y efectiva en la Institución.

12.7 FUNCIONES ESENCIALES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La calidad de las instituciones de educación superior, se refleja en el planteamiento claro de sus políticas y en la formulación de sus funciones. Por ello, en la educación policial se desarrollan las funciones sustantivas o esenciales de docencia, investigación y proyección social.

- **La docencia**

Se entiende la docencia como la práctica del profesor para posibilitar, con su gestión, el perfeccionamiento de la persona en la integralidad de su proyecto de vida individual y colectiva; se logra mediante procesos educativos formales y no formales (educación para el trabajo y el desarrollo humano), con la intencionalidad de formar un mejor ser humano para la Institución y la sociedad.

- **La investigación**

Es considerada como una actividad intelectual de búsqueda y confrontación de los conocimientos policiales, en los campos de los cuales se ocupa la Institución. En consecuencia, se privilegia la investigación aplicada, en razón a la intencionalidad de dar respuesta a problemas institucionales y a las exigencias de la función de policía. La necesidad de contar con personas con capacidad de liderazgo indica la urgencia de desarrollar procesos de investigación formativa, basados en una pedagogía activa que privilegia la construcción del conocimiento, y en donde los estudiantes asumen riesgos intelectuales.

- **La proyección social**

La proyección social es la manera concreta, eficaz y responsable de aportar a la solución de los problemas de la comunidad y de esta forma participar en la transformación de la sociedad. Esta posibilidad de intercambiar los saberes con la comunidad, se constituye en fuente de convalidación del conocimiento para la formación profesional en la Institución.

Las oportunidades de comunicación e intercambio que tienen las instituciones educativas con el medio les permiten tanto aprender y comprender el saber aplicado en el contexto, como validar socialmente el conocimiento para que este se aplique, utilice y generalice.

12.8 APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN HUMANA FUNDAMENTADO EN COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO EDUCATIVO POLICIAL

La Policía Nacional diseñó e implementó el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, el cual se define como “una herramienta gerencial orientada a mejorar la calidad de vida laboral y la efectividad del servicio policial, a partir de la articulación de los procesos de planeación, gestión y desarrollo, direccionados en permanentes contextos de capacitación y aprendizaje continuo que promuevan comportamientos destacados y el incremento en la calidad del servicio policial”⁵².

El modelo de gestión del talento humano para la Policía Nacional se orientó hacia el desarrollo de competencias, definidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad, que le permiten al integrante de la Institución ejecutar de manera exitosa la labor policial.

En el marco del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias se plantea el Modelo Pedagógico Policial, con el fin de articular los componentes y recursos que permiten el desarrollo de los programas académicos, en coherencia con la política institucional.

Desde esta perspectiva, el Modelo Pedagógico Policial está orientado a vincular el mundo educativo con el ámbito laboral, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades, habilidades y actitudes de quien aprende, para lograr un profesional competente e integral, dispuesto a servir a la Institución y comprometido con la comunidad.

12.9 MODELO PEDAGÓGICO Y ENFOQUE EDUCATIVO POR COMPETENCIAS

- **Modelo pedagógico policial**

Para lograr el propósito institucional planteado en el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, se desarrolló una propuesta educativa que permitiera garantizar su implementación en la Policía Nacional.

Por una parte, se asumió el modelo pedagógico constructivista, que supone privilegiar el aprendizaje activo y autónomo, como estrategia para que el estudiante construya su propio conocimiento. Por otra parte, se tomó como referente el aprendizaje por interacción social, el cual plantea que la educación es un proceso eminentemente social, donde prevalece el aprendizaje colaborativo. También se integró, como referente teórico al modelo, el aprendizaje significativo, en el cual el estudiante debe apropiarse de los

⁵² COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL, Dirección de Talento Humano. Manual de Conceptualización del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias. 2009.

conocimientos, integrarlos a sus aprendizajes previos e incorporarlos a su estructura mental, para ponerlos a disposición del adecuado desempeño.

Con base en este modelo pedagógico y en el marco del Modelo de Gestión Humana propuesto por la Institución, se asume el enfoque educativo por competencias, en respuesta a las nuevas demandas del país y del mundo, que exigen profesionales de policía más competentes e integrales, con liderazgo, creatividad, habilidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales y capacidad para el aprendizaje continuo.

- **Enfoque educativo por competencias**

El objetivo de aplicar un enfoque educativo por competencias no es otro que el de identificar el ser, el saber y el saber hacer, requeridos para formar un policía competente e integral, de acuerdo con las necesidades sociales e institucionales.

El enfoque por competencias es útil en el campo educativo porque al estudiante no se le exige solamente que repita una información, sino que demuestre que está en capacidad de utilizar esa información en el momento oportuno, para resolver un problema o realizar una tarea.

El papel del profesional de policía se ha transformado. Hoy un policía competente es aquel que se desempeña adecuadamente en contextos laborales propios de la profesión, resolviendo en forma responsable, autónoma y flexible, las situaciones que se le presentan en el ejercicio de sus funciones; pero que, además, transforma positivamente su organización o lugar de trabajo, y, en general, su entorno.

Para explicar este enfoque educativo, articulado al Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, es necesario tener claro el concepto de competencia y cómo, a partir de un modelo pedagógico, se garantiza su desarrollo.

Desde lo laboral, competencia se define como la posibilidad de formar al individuo para el trabajo y para la vida. En este orden de ideas, la competencia implica la integración del ser (actitudes y valores), el saber (conocimientos) y el saber hacer (habilidades y destrezas), para formar un profesional con capacidad para desempeñarse de forma adecuada, según las exigencias institucionales y los requerimientos del país.

Las competencias implican tres componentes:

- El ser: comprende las actitudes, comportamientos, intereses y valores, el saber relacionarse con los demás, al igual que la adaptabilidad, sociabilidad, autocontrol y seguridad en sí mismo, permitiendo consolidar la dignidad, la autonomía y la autoestima de las personas.
- El saber: se relaciona con los conocimientos científicos, tecnológicos, técnicos y de gestión, o conjunto de conocimientos generales y específicos, tanto teóricos como prácticos de las distintas disciplinas.
- El saber hacer: hace referencia a las habilidades y destrezas, fruto de la experiencia y del aprendizaje, así como a la aplicación de métodos o técnicas en contextos específicos, para resolver problemas en situaciones inciertas e imprevistas.

- **Competencias para el proceso educativo policial**

En el proceso educativo policial se desarrollan competencias transversales, las cuales fueron identificadas a partir de las competencias genéricas planteadas en el Modelo de Gestión Humana. Constituyen las características distintivas que todo profesional de policía, independiente de su grado, cargo y contexto de actuación, deberá demostrar o evidenciar en su desempeño.

Las competencias transversales hacen referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes, que permiten al profesional de policía actuar de manera constructiva en la sociedad y desarrollar condiciones positivas para el desempeño. De esta forma se hace posible el cumplimiento de los propósitos constitucionales relacionados con la convivencia.

De otro lado, las competencias transversales ayudan a las personas a adaptarse al contexto, pero sobre todo a transformarlo.

Las competencias transversales de la educación policial son las siguientes:

- **Ética para la convivencia:** capacidad para desarrollar y afianzar actitudes y habilidades sociales que posibiliten la práctica e interiorización de comportamientos, ligados a una sólida autonomía moral. Condición humana que cultiva la ética y la necesidad de vivir en común, respetando reglas. Capacidad de interactuar para construir relaciones sociales, fundamentadas en la solidaridad, la justicia, la equidad, la igualdad y la verdad, como pilares esenciales para el desarrollo del individuo en sus ámbitos familiar, laboral y social. Integra los principios y valores institucionales, además de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, en el marco de la cultura de la legalidad.
- **Liderazgo:** capacidad de orientar y dirigir equipos de trabajo y grupos sociales, para el logro de objetivos comunes, y la acertada toma de decisiones que generen impacto en los procesos propios del servicio policial.
- **Orientación del servicio a la comunidad:** disposición y compromiso permanente para atender en forma efectiva los requerimientos de la comunidad, contribuyendo a la convivencia.
- **Investigador social:** capacidad para observar, describir y explicar la realidad social, económica, política y cultural, como herramienta para potenciar el servicio policial.
- **Generador y promotor de seguridad:** capacidad para diseñar, implementar y evaluar planes, programas y estrategias de seguridad, orientados al bienestar de la comunidad y la convivencia.
- **Relaciones interpersonales:** capacidad para interactuar y establecer vínculos con diferentes personas y grupos, en diversos contextos.

- **Adaptabilidad:** capacidad para ajustarse a contextos sociales y laborales diversos, de acuerdo con las necesidades y requerimientos del servicio policial.
- **Aprendizaje continuo:** capacidad para asimilar y construir constantemente conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que optimizan el desempeño laboral.
- **Educador:** capacidad para multiplicar conocimientos y experiencias, desde su sentir, pensar y actuar, con el fin de fortalecer la imagen institucional, el saber policial y los procesos de desarrollo comunitario.
- **Autorregulación:** habilidad para desarrollar, mantener y controlar actitudes, que le permitan al policía comportarse como un ser integral, capaz de autogobernarse en los ámbitos familiar, laboral y social.
- **Efectividad en el servicio:** capacidad para orientar el desempeño policial al logro de resultados productivos, de acuerdo con las metas establecidas.
- **Resolución de conflictos:** capacidad para intervenir de manera pacífica y equitativa en situaciones que involucren posiciones contrarias.
- **Habilidad comunicativa:** capacidad para comunicarse en forma oral y escrita, de manera lógica y precisa.
- **Condición física:** capacidad para generar y mantener hábitos de cuidado físico, además de ambientes saludables, que le permitan responder a las exigencias del servicio policial.
- **Trabajo en equipo:** capacidad de integración, adaptación y aceptación de situaciones que demanden resultados de trabajo colectivo, en relación con un objetivo.

Además de las competencias transversales descritas anteriormente, y como producto de una gestión curricular pertinente, se identificaron las competencias globales, generales y específicas. Estas constituyen las competencias profesionales del proceso educativo policial, que respondan a las exigencias de la Institución, de la comunidad y de un entorno en permanente cambio.

12.10 MODELO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL, APLICADO A LA FORMACIÓN EN DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO, EN LA POLICÍA NACIONAL

A partir del lineamiento de política institucional, y en relación con el direccionamiento policial basado en el humanismo, el modelo pedagógico institucional se aplica a la formación en Derechos Humanos y al Derecho Internacional Humanitario.

Con este marco de referencia, la Institución aplica el modelo pedagógico con enfoque educativo por competencias, en la enseñanza de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, con el fin de fortalecer la cultura de la legalidad, como compromiso individual e institucional.

También se toma como referente en este campo, la Política Integral de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, establecida por el Ministerio de Defensa Nacional, en la cual se plantean tres aspectos para su enseñanza:

- **La diferenciación:** cada miembro de la Fuerza Pública recibe la instrucción que requiere su grado y su responsabilidad, teniendo en cuenta que el conocimiento del marco de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario es parte esencial de la responsabilidad del mando.
- **La aplicabilidad:** la instrucción en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario es la más adecuada a la práctica y se debe encontrar plena aplicación en el normal ejercicio de las actividades militares y policiales.
- **La transversalidad:** las normas de estos derechos se integran en todos los niveles de la instrucción (formación y entrenamiento), el equipamiento (medios de combate), la doctrina (manuales y reglamentos), y en el proceso de planeación, conducción, control y evaluación de las operaciones militares y policiales.

Con base en estos fundamentos, la Policía Nacional plantea los siguientes principios para la formación en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario:

- **Transversalidad:** integración de estos derechos en todos los espacios educativos, de tal manera que exista coherencia entre el discurso y la acción.
- **Énfasis en la práctica:** promover la relación entre la teoría, su sentido y su práctica, mediante la aplicación real en el ejercicio de la función policial, a partir de situaciones cotidianas en el campo familiar y laboral.
- **Integración:** educar para los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, debe partir de la aplicación de principios y valores, es decir, no solamente hacer énfasis en lo jurídico, sino también en sus connotaciones éticas.

12.11 GESTIÓN ACADÉMICA

- Fundamentos de la Gestión Académica

Los procesos de gestión frente a una tarea tan particular como la educación, exigen un fundamento teórico (conceptos, teorías) y contextual (entorno, contexto, práctica, propósito de la institución), a partir de las políticas institucionales. Además, estos fundamentos son esenciales para identificar el tipo de hombre y mujer que se desea formar, y así desarrollar una gestión académica efectiva.

- El currículo, eje esencial en la gestión académica

Se define currículo, en términos generales, como el conjunto de procesos y recursos mediante los cuales se logran los propósitos educativos. De manera específica, se entiende como el conjunto de políticas, planes de estudio, programas, metodologías, perfiles, criterios evaluativos y demás procesos que contribuyan a la formación humana e integral y al desarrollo y fortalecimiento de las competencias, mediante la consolidación del modelo pedagógico institucional, como producto del trabajo colectivo de la comunidad educativa.

En este sentido, y teniendo en cuenta la concepción educativa de la Policía Nacional, el currículo se diseña a partir de varios interrogantes, así:

- ✓ ¿Qué tipo de persona se pretende formar?
 - ✓ ¿Para qué tipo de sociedad?
 - ✓ ¿Para qué?
 - ✓ ¿Cómo?
 - ✓ ¿Con qué recursos?
 - ✓ ¿Con quién?
- Fuentes del currículo

Para diseñar el currículo es indispensable integrar las siguientes fuentes:

- ✓ Filosófica
 - ✓ Epistemológica
 - ✓ Antropológica
 - ✓ Psicológica
 - ✓ Sociológica
 - ✓ Pedagógica
- Características del currículo

Las características del currículo deben evidenciar la concepción educativa de la Institución. Es por esto que se plantea una gestión curricular que impregne los espacios educativos de estrategias de aprendizaje que permitan formar profesionales con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, requeridos para desempeñarse de manera exitosa en el servicio policial. En este sentido, el currículo de la Policía Nacional comprende las siguientes características:

- ✓ Flexible
- ✓ Integral
- ✓ Pertinente
- ✓ Fundamentado en competencias
- ✓ Transversal

- Gestión del currículo

La gestión curricular es la columna vertebral del proceso educativo. En este proceso participan directivos, docentes, estudiantes y egresados, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en los diferentes programas académicos. La gestión curricular se cumple mediante las etapas de diseño, desarrollo y evaluación curricular, las cuales se describen a continuación.

- ✓ Diseño curricular

Hace referencia al proceso de planeación educativa, en el cual se define el proyecto educativo institucional, el proyecto educativo de cada programa académico y el proyecto de aula.

- El Proyecto Educativo Institucional (PEI), denominado “Sistema Educativo Policial”, corresponde a la formulación de la política estratégica de la Policía Nacional, en este campo. Es el horizonte filosófico que consagra los principios educativos, para hacer realidad la formación integral del policía.
- El Proyecto Educativo de Programa (PEP), corresponde al proceso de diseño curricular, en el cual se identifica y define la naturaleza, características, perfiles, planes de estudio, contenidos, estrategias metodológicas y sistemas de evaluación, de los programas académicos de la Institución. En este proyecto se da respuesta a las siguientes preguntas: qué enseñar, cuándo enseñar, cómo enseñar, y qué, cómo y cuándo evaluar.
- El proyecto de aula debe aportar a la construcción de conceptos (componente conceptual), procedimientos (componente procedimental) y actitudes (componente actitudinal). Estos son la base para reafirmar los procesos de convivencia; es decir, los tipos de relación y actitudes que se desea lograr en los estudiantes.

- ✓ Desarrollo curricular

Comprende el proceso de implementación del currículo, teniendo en cuenta el contexto (institucional, nacional e internacional), los actores (directivos, docentes, estudiantes,

egresados, y, en general, la comunidad educativa), los programas y los procesos académicos (formación, actualización, entrenamiento, capacitación e investigación), con el fin de contribuir a la gestión del talento humano de la Institución.

✓ Evaluación curricular

En el procedimiento de la evaluación curricular se valora la gestión, en relación con la participación de los actores, y la labor orientada al logro de los propósitos educativos. Es importante fomentar una cultura de la autoevaluación, encaminada al aseguramiento de la calidad y al mejoramiento continuo. En este sentido, se evalúan docentes, programas, egresados, estudiantes y demás aspectos que permitan fortalecer la educación policial a todo nivel.

12.12 ARTICULACIÓN DEL PROCESO EDUCATIVO CON OTRAS UNIDADES DE POLICÍA

En el marco de la gestión del talento humano en la Institución, es preciso proporcionar espacios que faciliten la articulación del proceso educativo con otros procesos, así:

- Talento humano

Determina la planta anual de personal, en los diferentes grados. Ubica laboralmente a los egresados de las escuelas de Policía.

- Incorporación

Selecciona, incorpora y entrega a las escuelas de policía, el personal con el perfil requerido para desarrollar el proceso educativo.

- Bienestar social

Facilita el desarrollo de la política educativa, en el contexto del humanismo y de la calidad de vida.

Provee los insumos requeridos para desarrollar los programas de bienestar universitario.

- Sanidad

Suministra los servicios de salud preventiva y asistencial de la comunidad educativa.

Apoya el desarrollo de programas de salud, previstos desde bienestar universitario.

- Administración y finanzas.

Suministra los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proceso educativo.

12.13 GESTIÓN ACADÉMICA E INTERNACIONALIZACIÓN EDUCATIVA

La globalización y sus efectos, entre ellos la internacionalización educativa, implica una gran oportunidad para quienes están abiertos al cambio y a la innovación. Los convenios con organismos en diferentes regiones del mundo, el intercambio de docentes y estudiantes, las actividades conjuntas (programas de estudio e investigaciones), la evaluación y acreditación internacional, la asistencia y cooperación (becas, aportes o asistencia técnica) y la exportación de programas propios a otros países, o recibiendo estudiantes extranjeros, constituyen un paso trascendental para estar a la vanguardia de los últimos avances científicos y tecnológicos.

Desde esta perspectiva, se deben fomentar los convenios y alianzas estratégicas con fines académicos, a nivel nacional con universidades y entidades públicas y privadas, y a nivel internacional, con organismos de diferentes países. Estos intercambios de experiencias y conocimientos, redundan en beneficios para la Policía Nacional y otros cuerpos de Policía.

13

CAPÍTULO

**DESARROLLO
CIENTÍFICO Y
TECNOLÓGICO**

INTRODUCCIÓN

La Policía Nacional, como parte esencial del Estado colombiano, está inscrita dentro de la dinámica de la política y el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación del país. Por esta razón, las actividades que emprenda la Institución en estos campos, necesariamente deben articularse de forma explícita con las directrices del Gobierno Nacional y demás organismos responsables de promover el desarrollo científico y tecnológico en Colombia.

La ciencia, la tecnología y la innovación comprometen a los investigadores, a la comunidad científica, académica e integrantes de la Policía Nacional que participan del Sistema Institucional de Ciencia Tecnología e Innovación, por tratarse de una estrategia de especial importancia para el incremento de la efectividad del servicio policial, en beneficio de la población colombiana.

La investigación científica es una forma de apropiación del conocimiento en la Institución policial y base fundamental para alimentar su posicionamiento en el contexto nacional e internacional. A su vez, es un medio para plantear alternativas de solución a problemáticas institucionales, además de ser una forma muy particular de diálogo con la comunidad académica y científica.

En el campo policial, el conocimiento y su aplicación a través de la tecnología es la forma óptima de entender, proyectar y transformar la realidad en particular, relacionada con la necesidad vital de la convivencia de los ciudadanos. El policía genera, transfiere, aplica y difunde conocimiento, a través de sus actuaciones diarias en el servicio y este es el sentido del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional.

La política de ciencia, tecnología e innovación de la Policía Nacional tiene un alcance local, regional y nacional, en la medida que las diferentes unidades policiales están comprometidas con la construcción y consolidación de las capacidades de investigación.

En este marco, la Policía Nacional reconoce como elemento esencial de carácter estratégico el conocimiento, la tecnología, la información y la innovación para llevar a cabo el encargo misional. La implementación de tecnologías duras y blandas en diferentes campos organizacionales permite alcanzar una verdadera sistematización en el servicio, así como la incorporación de una “cultura digital” en cada hombre y mujer policía.

El presente tomo ofrece información y orientación sobre los compromisos que debe asumir la Institución para situar la ciencia, la tecnología y la innovación al servicio de la convivencia y seguridad ciudadana; de esta manera también se presentan los lineamientos estratégicos para el desarrollo tecnológico y los elementos que aseguren la continuidad de un proceso que garantice una plataforma abierta, flexible y adaptable a nuevos y continuos desarrollos. También se detallan elementos de gerencia como tercerización de procesos tecnológicos, la incorporación de políticas de protección ambiental como elemento de decisión en la adquisición y apropiación de tecnologías y la disposición final de estos mismos elementos en las políticas institucionales de todo orden. En síntesis, el lector encontrará en este documento una orientación definida sobre las líneas políticas de ciencia, tecnología e innovación, en la Policía Nacional.

Génesis y reseña histórica

En relación con el desarrollo científico y tecnológico en la Policía Nacional, se presenta una breve descripción de logros, transformaciones y retos, a la luz de la Constitución Política de Colombia de 1991, que enmarcan estas actividades como un propósito nacional, específicamente en los artículos 27, 65, 67, 69, 70 y 71; la Ley 1286 de 2009, la Ley 30 de 1992, los documentos CONPES y demás leyes y decretos que reglamentan, regulan y definen acciones específicas en tales campos.

Con base en la Ley 1286 de 2009 y la norma precedente (Ley 29 de 1990) se institucionalizó el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología en Colombia, presidido por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, máxima instancia de política y planeación en estas materias. En julio de 1995, este Consejo aprobó la política, las estrategias y las líneas de acción del Sistema Nacional de Innovación, con la finalidad de lograr el incremento de la competitividad de los sectores productivos, en la dinámica de la economía global.

En materia tecnológica, se destaca la evolución y constante preocupación de la Policía Nacional por la incorporación y asimilación de tecnologías en diferentes ámbitos de la labor policial. En este sentido, se subraya la implementación de los primeros sistemas de transmisión de radio en 1940, y los primeros elementos de transmisión de datos a través de telégrafos que evolucionaron en el télex hacia los años 70. Se destaca, también, el uso de redes satelitales, así como la importación de los primeros computadores a principios de la década de 1980 del siglo XX. Igualmente, y no menos importante como demostrativo de la profunda transversalidad de la tecnología en el servicio de policía, se evidencia la aplicación al sistema de salud y práctica médica.

Se puede asegurar que durante los 119 años de vida institucional de la Policía Nacional de Colombia, el aprendizaje organizacional, la apropiación del conocimiento y la innovación en el servicio policial, han sido los elementos permanentes y comunes que han aportado en la construcción de una sólida Institución al servicio de la comunidad.

En los próximos años, son grandes los desafíos por resolver, tanto en la Institución como aquellos relacionados con la situación del país y la dinámica del mundo internacional y global. Sin lugar a dudas, es la permanente turbulencia la mayor característica del mundo cultural, social, educativo, científico, tecnológico, ambiental, económico, geopolítico y demográfico, en el cual se inscribe la misión de la Policía Nacional de Colombia.

La solución a tales retos requiere necesariamente el fortalecimiento de las capacidades propias de la Institución policial para la generación, apropiación, aplicación, acumulación y difusión del conocimiento científico, el desarrollo tecnológico y la innovación, en beneficio de la convivencia ciudadana, componentes fundamentales de la calidad de vida de la población.

En esta evolución histórica del desarrollo científico de la Policía Nacional, la Resolución No. 03504, del 13 de junio de 2006, por la cual se expidió el “Reglamento para la Consolidación del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional”, se convirtió en un paso de especial importancia en este proceso de construcción del conocimiento, como se refleja en el presente lineamiento de política.

Este desarrollo de la ciencia, la tecnología e innovación en la Policía Nacional durante el siglo XXI ha contribuido a su modernización adecuada a los constantes y continuos saltos tecnológicos mundiales: por ejemplo, correo electrónico, conectividad móvil, dispositivos de voz, datos, videos inalámbricos y sistemas de procesamiento digital para sus diversas aplicaciones, entre un gran número de tecnologías apropiadas y aplicadas en el servicio de policía. La línea de política tecnológica de la Policía Nacional está fundamentada en la Ley 1341 del 30 de julio de 2009, orientada al desarrollo del sector de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) y su aplicación en la Institución.

13.1 OBJETIVOS GENERALES

- Dar a conocer los lineamientos de política en materia de ciencia, tecnología e innovación de la Policía Nacional de Colombia, basados en la incorporación de la investigación y la innovación como principios y valores de la cultura organizacional, con el aporte y compromiso de las diferentes unidades participantes del sistema y lideradas por la Dirección Nacional de Escuelas, a través de la Vicerrectoría de Investigación.
- Implementar los lineamientos de política en materia de gestión tecnológica, así como su avance y seguimiento para el desarrollo de la misma en la Policía Nacional, a través de la Oficina de Telemática de la Dirección General.

13.1.1 Objetivos específicos

- Fortalecer la cultura científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en la Policía Nacional.
- Orientar la gestión y el desarrollo de la investigación científica.
- Gestionar la permanente investigación, desarrollo tecnológico e innovación, en la Policía Nacional.
- Brindar orientación para optimizar la implementación tecnológica en las unidades policiales.
- Promover la seguridad informática y de redes para desarrollar las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Articular los esfuerzos institucionales dentro y entre las unidades, en materia tecnológica.
- Propender por la construcción, operación y mantenimiento de infraestructuras de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la protección del ambiente.

13.2 DESARROLLO CIENTÍFICO

En este capítulo se presenta el enfoque y contenido de la política del desarrollo científico de la Policía Nacional, en el contexto del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación de Colombia.

Especial importancia se da a los temas de dicha política como son la definición de las áreas y líneas de investigación, la gestión de proyectos en ciencia, tecnología e innovación, la formación de investigadores, la estructuración de grupos y semilleros de investigación, la asignación de tiempo a los investigadores, la promoción de las publicaciones, el fomento de la divulgación de resultados, la información y comunicación, la cooperación interinstitucional, la financiación de las actividades de ciencia, tecnología e innovación y la aplicación de las normas de propiedad intelectual.

La Institución se caracteriza por el aprendizaje organizacional, la apropiación del conocimiento y la innovación en el servicio policial, como elementos permanentes y comunes que aportan en la construcción de una sólida organización al servicio de la comunidad.

Este proceso ha requerido el fortalecimiento del talento humano, así como el continuo desarrollo de habilidades y competencias acordes con los avances de la modernidad. Un aspecto fundamental del progreso de la Institución ha sido el constante afán de aprender, investigar e innovar, en la búsqueda de cumplir a cabalidad con la misión de garantizar la convivencia y seguridad ciudadana.

Sin lugar a dudas, se trata de una institución dinámica, que se adapta a los constantes y continuos avances científicos y tecnológicos; es decir, es el conocimiento en sus diversas manifestaciones la explicación de los logros alcanzados en la Policía Nacional. A través de la generación, apropiación y aplicación de los conocimientos, el personal al servicio de la Institución se prepara cada vez más con mayor solidez y profundidad, de modo que está en capacidad de dar respuesta a los desafíos planteados por una sociedad en creciente complejidad.

El conocimiento es la manera específica de comunicarse y de actuar, así como la tecnología es el modo de aplicar tal conocimiento a la solución de necesidades y problemas y, al mismo tiempo, a la creación de nuevas oportunidades de futuro. De hecho, el policía genera, apropia, transfiere, aplica y difunde conocimiento, a través de sus actuaciones diarias en el servicio.

De aquí surge la importancia de que en la Policía Nacional exista una política explícita para el fortalecimiento del conocimiento en términos de ciencia, tecnología e innovación, como respuesta a las necesidades propias de la organización, pero sobre todo, a las demandas del país. Este es el sentido y la razón de ser del Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional, que opera a partir de la Resolución 03504 del 13 de junio de 2006, por la cual se expidió el “Reglamento para la consolidación del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional”.

De esta manera, en este apartado sobre el **desarrollo científico y tecnológico policial**, se señala en forma explícita lo temas que lleva a cabo la Policía Nacional, como parte de una serie de lineamientos generales de política institucional, para los próximos años.

El propósito es la consolidación del “Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional”, surgido de la madurez alcanzada en la organización, sobre la necesidad de contar con capacidades propias; para fomentar la ciencia y la tecnología, como manera de contribuir al desarrollo de la Institución y del país; de generar y apropiar conocimientos para la innovación en la prestación del servicio.

Dicho Sistema Institucional se proyecta como la alternativa para potenciar y aplicar el conocimiento que posee el talento humano al servicio de la Institución y, de este modo, contribuir al cumplimiento de la misión asignada por la Constitución Política.

Las directrices sobre “*desarrollo científico y tecnológico policial*” están integrada al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del país y, desde este punto de vista, tal política es expresión de las decisiones del Estado a largo plazo. Esta es la razón por la cual las actividades que emprende la Institución en estos campos, necesariamente, se articulan con las directrices del Gobierno Nacional y demás organismos responsables de promover, planificar y financiar el desarrollo científico y tecnológico en Colombia.

De otra parte, las actividades del conocimiento en la Policía Nacional son de alcance local, regional y nacional, en la medida que las diversas unidades están comprometidas con la construcción y consolidación de las capacidades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

Con el fin de involucrar aún más a las distintas unidades, se ofrece la orientación de dicho lineamiento y se expresa los compromisos que deben asumir frente a la investigación como forma de apropiación del conocimiento, y base fundamental para alimentar su posicionamiento en el contexto nacional e internacional.

El conocimiento, la tecnología y la innovación comprometen a todos y cada uno de los investigadores, a la comunidad científica, académica y, en general, a los servidores de la Policía Nacional, por tratarse de una estrategia de especial importancia para el incremento de la efectividad del servicio policial.

En la evolución del desarrollo científico y tecnológico de la Policía Nacional, la suscripción de la Resolución No. 03504, se convirtió en un paso de especial importancia en este proceso de construcción del conocimiento, tal como se refleja en los presentes lineamientos de política.

De esta manera, las políticas que plantea la Institución en cuanto a ciencia, tecnología e innovación, se relacionan con el enriquecimiento de la cultura científica y de innovación, la orientación de la investigación en función del servicio de policía, la formación

y proyección social de la Institución, la propiedad intelectual, el fomento de la producción investigativa, y el seguimiento, control y evaluación de resultados.

En este contexto de políticas, el objetivo del desarrollo científico y tecnológico consiste en incorporar la investigación y la innovación como principios y valores de la cultura organizacional, con la participación y compromiso de las diferentes unidades participantes del sistema, y con el liderazgo de la Dirección Nacional de Escuelas, a través de la Vicerrectoría de Investigación.

Las políticas que orientan la actividad investigativa, tecnológica y de innovación, que realiza la Policía Nacional, son las siguientes:

- Institucionalización y desarrollo de las actividades investigativas, tecnológicas y de innovación, como parte de la cultura organizacional en la Policía Nacional.
- Orientación de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, en función de las necesidades institucionales y el servicio de policía.
- Integración de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, como factores esenciales de la formación policial y la proyección social de la Institución.
- Aplicación de la normatividad de la propiedad intelectual vigente en Colombia, en el marco de la política institucional que sobre el mismo tema establece el Ministerio de Defensa Nacional.
- Fomento de la producción investigativa, tecnológica y de innovación, en la Policía Nacional.
- Seguimiento, control y evaluación al proceso de investigación y demás actividades de desarrollo científico e innovación.

Con el fin de determinar prioridades en investigación, consolidar redes de trabajo, racionalizar recursos y fortalecer la capacidad en campos del conocimiento inherentes a lo policial, de modo que se de respuesta a las necesidades institucionales y del servicio, en el marco de las anteriores políticas, se establecen las siguientes áreas y líneas de investigación, a las que se deben articular los proyectos y demás actividades científicas, tecnológicas y de innovación:

- Área temática servicio policial.
- Área temática ambiental.
- Área temática administrativa.
- Área temática educativa.
- Área temática salud.

- Área temática social.
- Área temática jurídica.
- Área temática de investigación criminal.
- Área técnica y tecnológica.

Con el objetivo de llevar a cabo las anteriores áreas y líneas de investigación, se ofrece a los investigadores de la Institución las condiciones para el desarrollo exitoso de su labor, en aspectos como la formación de investigadores, la organización de grupos y semilleros de investigación, la asignación de tiempo para la investigación, el apoyo a las publicaciones y la divulgación de resultados, el establecimiento de acuerdos de cooperación con entidades de investigación, el otorgamiento de la financiación requerida y, un aspecto muy importante, el reconocimiento de la propiedad intelectual.

El conocimiento, la investigación y la innovación tienen un doble propósito. De una parte, contribuyen de forma directa a la eficiencia en el servicio de Policía, en desarrollo del concepto de investigación aplicada. De otra parte, la construcción de esta cultura científica y de la innovación en la Institución aporta a la formación del hombre policial como ser humano, a través de la investigación formativa.

Con el propósito de aplicar estos dos enfoques, las actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, son transversales a las funciones y actividades que desarrolla la Policía Nacional.

13.3 DESARROLLO TECNOLÓGICO

En este aparte se establecen los parámetros relacionados con la alineación estratégica sobre la convivencia ciudadana, objeto del desarrollo tecnológico, la plataforma modular, abierta y flexible, los modelos para la adquisición de tecnología, la gestión ambiental en el desarrollo tecnológico, la especialización del talento humano y el sistema de gestión de seguridad de la información.

El contexto general del desarrollo tecnológico respeta la misionalidad institucional, expresada en la convivencia ciudadana y el uso de tecnologías que aporten al cumplimiento de la función policial. Estas herramientas tecnológicas impactan directamente el proceso de direccionamiento tecnológico y fomentan la cultura que permite mantener plataformas modulares, abiertas y flexibles, de tal manera que exista la posibilidad de crecimiento e interfuncionalidad con los componentes e infraestructura tecnológica, generando actualización permanente.

El argumento cimienta, entonces, la coexistencia de modelos para adquisición de tecnología, fundamentado en los periodos de vida de las tecnologías de información y comunicaciones, la seguridad, la transversalidad y transferencia de conocimientos. Todo este entorno de desarrollo es visualizado en esquemas de Sistemas de Gestión de Segu-

riedad de la Información y Sistema de Gestión Ambiental, junto con la especialización del talento humano.

El direccionamiento tecnológico de la Policía Nacional es uno de los ejes fundamentales para lograr la convivencia ciudadana y está sustentado en las siguientes premisas:

- Sistematización del servicio de policía con el objeto de dinamizar, agilizar y facilitar la generación de indicadores de valor.
- Tratamiento de la información incorporada al concepto de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, la cual requiere la implementación de aplicativos, la utilización de hardware de alto desempeño y la estandarización de lineamientos de políticas en seguridad.
- Implementación de nuevas tecnologías en el servicio de Policía, bajo la consideración de haber superado procesos de maduración tecnológica.
- Referenciación con otras instituciones en el mundo como herramienta directiva en la adopción de soluciones tecnológicas en la Policía Nacional.

El Siglo XXI se caracteriza por el crecimiento continuo y exponencial de la tecnología, al suministrar a la sociedad y a las instituciones, una amplia variedad de soluciones a las necesidades y problemas.

En este contexto, la Policía Nacional mantiene una plataforma científica y tecnológica avanzada que permite su crecimiento permanente, así como su interfuncionalidad con otros sistemas tecnológicos y la constante actualización.

Esta realidad obliga a la Institución a asumir la transición tecnológica que conlleva la globalización, al adoptar soluciones abiertas que garanticen la interconectividad, el establecimiento de protocolos, la instalación y desarrollo de nuevos aplicativos, la contribución en la disminución de costos y, en términos generales, una administración más eficiente de los recursos tecnológicos.

La vida útil de las tecnologías está supeditada a la rápida evolución de la ciencia, en períodos de tiempo cada vez más cortos. Esta situación obliga a adelantar el monitoreo y vigilancia tecnológica en la Policía Nacional, de forma permanente, con el objetivo de anticipar los cambios de futuro en las tecnologías que impactarán el quehacer de la Institución.

La Policía Nacional necesita la adopción de tecnologías robustas y avanzadas, para lo cual es básico contar con capacidades propias de aprendizaje y manejo tecnológico, en especial, por parte del personal especializado.

En este sentido, la adquisición e implementación de tecnologías debe contemplar un estudio detallado y juicioso de las mismas, el talento humano especializado requerido en su operación, el tiempo de vida de la solución tecnológica y la validez de la propiedad

intelectual sobre las tecnologías, de forma que se logre la completa transferencia tecnológica a la Institución.

De otra parte, el direccionamiento tecnológico de la Policía Nacional está alineado con las tecnologías verdes. Este concepto representa la investigación y uso de las tecnologías energéticamente eficientes y sostenibles con el ambiente. Como caso específico, la Policía Nacional incluye aspectos de “Green IT” en las fases del ciclo de vida de los productos y servicios de tecnologías de la información y comunicaciones, que se incorporan a la Institución.

También, el fortalecimiento del talento humano en la Policía Nacional se convierte en una premisa permanente, teniendo en cuenta que además de las estrategias y tecnologías de punta, es necesario contar con personal calificado para el logro de los objetivos.

La constante innovación en el servicio policial exige transferencia de tecnología y conocimiento, específicamente, en las áreas de las TIC hacia la Policía Nacional en sus diferentes ámbitos. Este complejo proceso demanda la disponibilidad de talento humano capacitado y especializado en este campo, además de su constante actualización, que garantice la adopción de manera ágil y rápida de los nuevos retos tecnológicos.

A su vez, el personal que se incorpore al direccionamiento tecnológico debe contar con perfiles y competencias sobre conocimientos técnicos, habilidades, rasgos de personalidad y virtudes, que permitan cumplir esta actividad con un espíritu investigador e innovador. Así, se facilita la adaptación de nuevas tecnologías y herramientas, que da lugar a identificar de manera rápida y asertiva los problemas y la solución, a partir de los instrumentos disponibles, o la adaptación a una nueva problemática.

Finalmente, el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información de la Policía Nacional (SGSI), es un compendio de políticas de administración, con la finalidad de asegurar la confiabilidad, integridad y disponibilidad de sus activos. Con este propósito, se establece un conjunto de procesos para gestionar eficientemente la información, a través de la implementación de controles que minimizan los riesgos de seguridad y se adaptan a la dinámica institucional y nacional.

El SGSI se constituye en un pilar del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, que está basado en un enfoque de manejo de los riesgos de la Institución para establecer, implementar, operar, monitorear, revisar, mantener y mejorar la seguridad de la información.

14

CAPÍTULO
**PLAN
ESTADÍSTICO
DE LA POLICÍA
NACIONAL DE
COLOMBIA**

INTRODUCCIÓN

A efectos de implementar herramientas de gestión que le permitan generar información estratégica y confiable, la Policía Nacional adopta un concepto nuevo dentro de la gestión pública denominado *planificación estadística*, para optimizar los recursos de información disponibles a través de un proceso permanente de coordinación estadística que busca mejorar la producción, desarrollo y difusión de la información necesaria y precisa para el cumplimiento de los propósitos misionales y de sus distintos usuarios.

Así, en el marco del Convenio Interadministrativo de Cooperación, celebrado entre la Policía Nacional y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se formula el Plan Estadístico de la Policía Nacional, el cual organiza y prioriza la actividad estadística, según los lineamientos básicos que impone la normatividad existente y la misionalidad de la Institución, da a conocer la información necesaria para la entidad, establece la que debe producirse en un periodo determinado y asigna responsabilidades para su desarrollo.

Con el fin de obtener un balance objetivo en materia del estado y las características de la actividad estadística que desarrollan las unidades, se establece el diagnóstico como una fase del proceso para la formulación de Plan Estadístico, el cual contiene el análisis de oferta y demanda de información para reflejar la situación actual en la que se encuentra la Policía Nacional en esta materia, por consiguiente, parte de las operaciones e indicadores que son producidos por cada dirección e identificación de los principales problemas para la producción de operaciones estadísticas y difusión de resultados.

Así mismo, se involucra el análisis de la información utilizada de otras fuentes y el nivel de satisfacción que esta brinda a las direcciones para cumplir con sus funciones y se describen los requerimientos que existen en la Policía Nacional, para poder establecer en el futuro cuáles pueden suplir la demanda de otras. Finalmente, se examina qué datos pueden integrarse entre operaciones estadísticas de acuerdo con el alcance de las variables que contengan, con el fin de evitar que la misma información esté siendo producida por diferentes dependencias de la Institución.

Dentro del Plan Estadístico se elabora el cruce oferta-demanda de información, tanto de indicadores como de operaciones de esta naturaleza; se realiza el diagnóstico del componente tecnológico para determinar los sistemas de información que posee y, de otra parte, examina si los desarrollos tecnológicos son suficientes para suplir las necesidades de producción y procesamiento de la información que se presentan en las diferentes unidades y evaluar la información geográfica, la normalización y estandarización, con el propósito de analizar las normas y estándares como requerimientos mínimos necesarios para el diseño y regulación de los sistemas de información que la entidad o dependencia emplea. El software y hardware utilizado para el procesamiento y el análisis de existencia y requerimientos de información geográfica básica y temática, para luego definir de manera clara el diagnóstico.

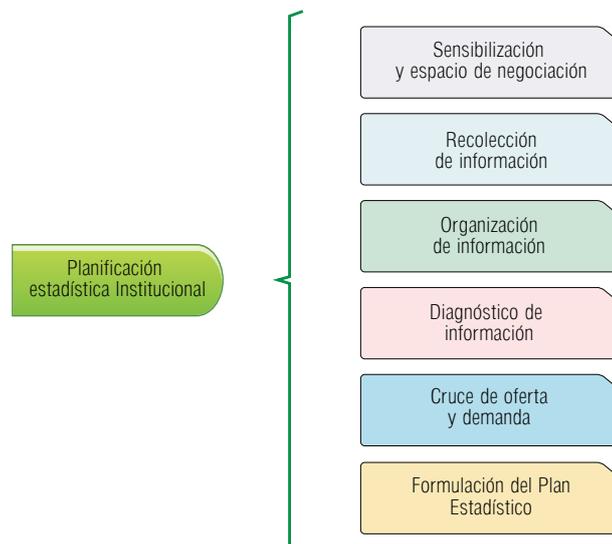
14.1 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

En la elaboración de cada fase del Plan Estadístico se utiliza la metodología de análisis de la información que involucra para cada fase una guía en la cual se explican los obje-

tivos, los conceptos clave para su desarrollo, la forma correcta de diligenciar el cuestionario correspondiente y las pautas requeridas para el análisis respectivo de cada una.

El desarrollo de este Plan se evidencia en seis fases:

Gráfico 22. Fases de la Planificación Estadística. 2008



- Sensibilización y espacio de negociación

Las acciones de sensibilización dirigidas a funcionarios de la Institución, tienen como objetivo orientar sobre la importancia de formular un plan estadístico y se configura el espacio de negociación, con el fin de determinar el alcance del plan y las obligaciones de los actores que participan en su elaboración; así mismo, se socializa las técnicas, instrumentos y procedimientos de la metodología aplicada para la elaboración del plan.

- Recolección de información

En la recolección de la información de las operaciones estadísticas se diligenció el instrumento F1 Plan Estadístico, el cual consta de cinco secciones que son:

1. Identificación: información general del grupo u oficina que diligencia el cuestionario.
2. Tipo de actividad que desarrolla la oficina: se clasifica si la oficina o grupo es productora, productora-usuaria, usuaria o ninguna de las anteriores.
3. Producción de operaciones estadísticas propias: donde se señala la periodicidad, la cobertura, las metodologías de recolección de información, los medios de publicación, la problemática y los usos, entre otros, todo esto acerca de los datos estadísticos que genera la oficina, grupo o dependencia entrevistada.

4. Operaciones estadísticas utilizadas de otras entidades /dependencias/oficinas: se busca la misma información relacionada en el punto anterior e indica la información que requiere la oficina, grupo o dependencia entrevistada.
5. Necesidades de información estadística: es toda aquella información requerida por los entrevistados, que no está siendo satisfecha.

- Organización de la información

La fase de organización de la información involucra la captura en software de la información recolectada en el instrumento F1 y la generación de los cuadros de salida de texto y calificaciones de insumo para el análisis de diagnóstico.

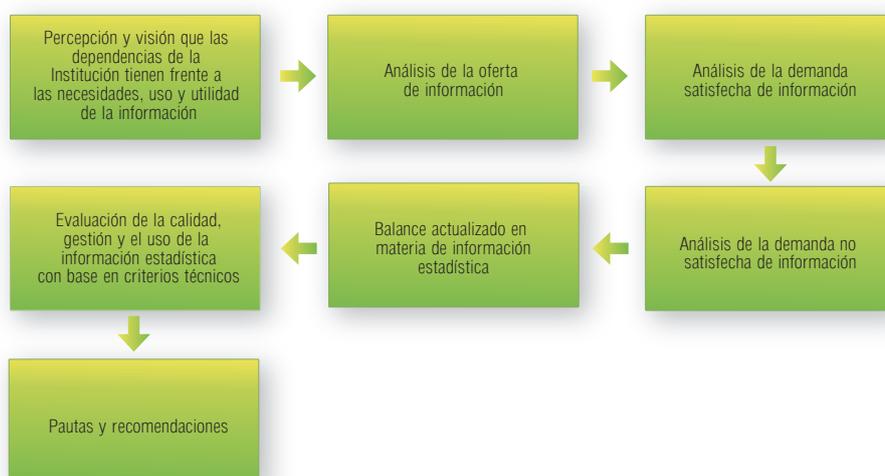
- Diagnóstico

Una vez organizada la información se elabora el diagnóstico de la información bajo los lineamientos de la guía de diagnóstico de la información estadística, en donde se detallan los criterios y campos de análisis que se deben utilizar dentro de este análisis, entre estos la *confiabilidad*, la *oportunidad*, la *disponibilidad-accesibilidad*, la *utilidad*, la *coherencia* que hacen parte de la calidad estadística.

Para realizar este análisis se deben hacer una serie de calificaciones, que componen los cuadros de salida; para dicha calificación en la guía se soportan los parámetros a seguir para calificar cada criterio según las respuestas obtenidas del instrumento (encuesta).

Dentro del diagnóstico de la información estadística es importante identificar los problemas que se presentan en la producción y difusión de operaciones estadísticas e indicadores y de igual manera los usos para los cuales es destinada la información.

Gráfico 23. Elementos del diagnóstico de la información estadística



- Cruce oferta-demanda de operaciones estadísticas e indicadores

La fase de cruce oferta-demanda de información busca establecer posibles escenarios de satisfacción de las necesidades, validar las expectativas de los usuarios con la información existente y proveer elementos para una óptima formulación del Plan Estadístico.

A partir de los inventarios de información de operaciones e indicadores, producto de la fase de diagnóstico, se establece el cruce oferta-demanda satisfecha.

Para el análisis de las operaciones satisfechas se tiene en cuenta la calificación de los criterios de confiabilidad, oportunidad y disponibilidad-accesibilidad, además de los datos de cobertura, periodicidad y las variables, tanto de las operaciones estadísticas demandadas como de las ofertadas.

De igual manera, el cruce oferta-demanda insatisfecha analiza si los requerimientos de información pueden ser atendidos; en este análisis se tienen en cuenta los criterios de completitud y agregabilidad, además de la cobertura, la periodicidad y las variables de las operaciones tanto demandadas como ofertadas que fueron los factores determinantes a la hora de efectuar la calificación de este cruce.

Finalmente, producto del cruce de oferta-demanda se elaboran los flujos de información estadística, tanto a nivel interno como hacia entidades externas de la Institución.

Componente Tecnológico: el análisis del componente tecnológico se hace a partir de la información de software desarrollado, sistemas de información con que cuenta la institución y el estado de las comunicaciones. También se evalúa si los sistemas reportados apoyan las funciones de cada una de las dependencias de la Institución o apuntan a objetivos estratégicos.

Componente Geográfico: mediante el uso del formulario No. 3 de información geográfica o espacial territorial, se realiza la recolección y socialización de datos geográficos utilizados en la Policía Nacional.

Los resultados del análisis de la información geográfica permitirán, entre otros aspectos, diagnosticar sobre la realidad existente en este campo, identificando debilidades, restricciones y carencias de datos y que es necesario revisar para avanzar en la integración, comparabilidad y estandarización de la información estadística y geográfica.

- Formulación del Plan Estadístico

La fase de formulación del Plan Estadístico recoge los insumos generados a partir del diagnóstico de la información estadística, el cruce oferta-demanda y los análisis de los componentes geográfico y tecnológico.

Lo anterior, se plasma en la Guía para la Formulación del Plan Estadístico, en donde se describe el procedimiento y los lineamientos necesarios para su construcción.

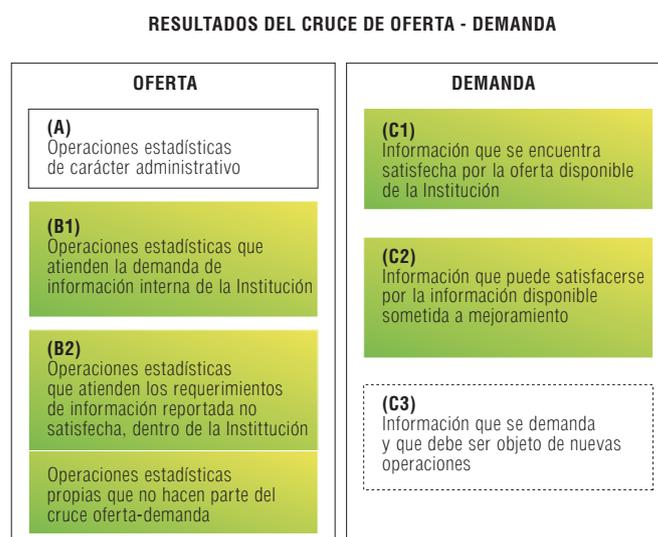
El proceso inicia con la selección de las operaciones que entran a formar parte del Plan, especialmente bajo la calificación de calidad estadística que se dio previamente en la fase de diagnóstico, de donde se obtienen las operaciones con calificación media o baja, por ende las operaciones con calidad estadística alta se identifican como operaciones que continúan, dado que no presentaron problemas en la producción y difusión de la información; metodología que también es aplicada para el análisis de los indicadores.

Posteriormente, se clasifican las operaciones estadísticas de calidad media y baja, según los resultados del cruce oferta-demanda y la metodología planteada en esta última fase de formulación del Plan.

Luego se califica la información según su uso: formulación de políticas, insumo para nuevos productos, regulación o para el seguimiento, monitoreo y evaluación, también si la misma corresponde a las estrategias y/o programas de los planes de desarrollo institucionales, y finalmente si la que se está generando en la operación corresponde con las funciones y obligaciones misionales de la Institución.

Finalmente, se examina la problemática de los dos grandes grupos; estos son las operaciones B1 y B2, analizando los diferentes problemas que se presentan dentro de la producción y difusión de las operaciones estadísticas y su frecuencia. Como resultado se obtiene el directorio de dichas operaciones por dependencia y los metadatos por mejorar. Para indicadores se trabaja sobre esta misma base de análisis y metodología.

Gráfico 24. Clasificación de las operaciones estadísticas para la formulación del Plan Estadístico.



Fuente: Metodología de planificación estadística del Plan Estadístico (PLES) - DIRPEN - DANE

- Categorías (B1) - (C1) y (B2) - (C2), corresponden a la información del Plan Estadístico identificada como proyectos por mejorar.
- Categoría (C3) corresponde a la información del Plan Estadístico identificada como proyectos nuevos.

Una vez contruidos los metadatos de operaciones e indicadores, se generan las posibles soluciones a las problemáticas de las operaciones estadísticas.

14.2 DIAGNÓSTICO DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE LA POLICÍA NACIONAL

14.2.1 Diagnóstico general de la Policía Nacional

El proceso de planificación estadística abordó la información que la entidad produce, utiliza y requiere para su ejercicio misional, evidenciada en la siguiente tabla.

Tabla 1. Inventario de existencias y necesidades de información estadística de la Policía Nacional. 2008^{53,54,55}

Dependencia	O. E ³⁸ . Propias	Ind ³⁹ . Propios	O. E. de Otras Fuentes	Ind. de Otras Fuentes	Req ⁴⁰ . Insatisfechos Información	Req. Insatisfechos Indicadores
Inspección General	11	13	4	0	7	0
Oficina de Planeación	9	7	3	20	1	1
Oficina de Comunicaciones	1	11	0	0	0	0
D. de Seguridad Ciudadana	11	2	4	0	1	0
D. Carabineros y Seguridad Rural	8	13	1	1	0	0
D. de Investigación Criminal	6	34	1	0	0	0
D. de Inteligencia Policial	4	12	11	3	0	0
D. de Antinarcoáticos	3	16	4	1	1	0
D. Protección y Servicios Especiales	29	34	0	0	0	0
D. de Antisecuestro y Antiextorsión	6	7	7	2	0	0
D. de Tránsito y Transporte	8	46	4	5	5	12
D. Nacional de Escuelas	5	5	0	0	0	0
D. Administrativa y Financiera	4	4	3	0	0	0
D. de Talento Humano	4	0	1	0	1	1
D. de Incorporación	7	13	0	0	0	0
TOTAL	116	217	43	32	16	14

Fuente: Policía Nacional - Formularios documentados. 2008

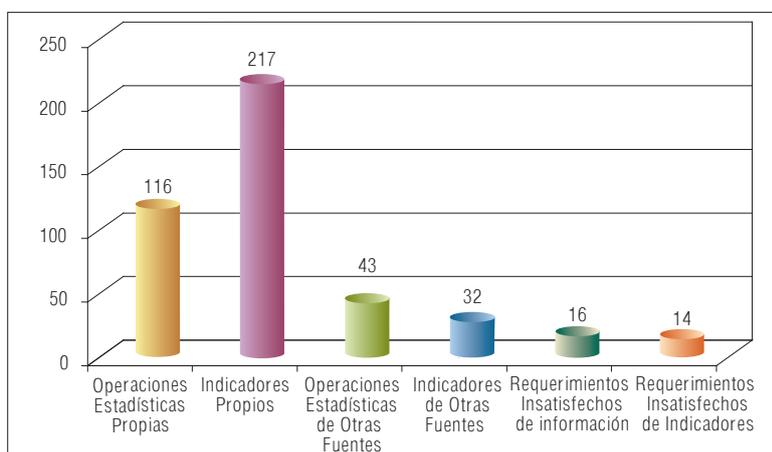
⁵³ Operación Estadística.

⁵⁴ Indicadores.

⁵⁵ Requerimientos.

La Policía Nacional produce 116 operaciones estadísticas propias, 217 indicadores, de igual manera, la entidad reporta que utiliza 42 operaciones estadísticas y 32 indicadores producidos por otras fuentes de información (internas y externas), así como reporta tener 16 requerimientos de información y 14 requerimientos de indicadores, como se presenta en el Gráfico 25.

Gráfico 25. Existencias y necesidades de información estadística de la Policía Nacional. 2008



Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información estadística de la Policía Nacional. 2008

14.2.2 Análisis de la oferta de información estadística

Dentro de este análisis se evaluó el proceso estadístico que se lleva a cabo actualmente en la Policía Nacional para las 116 operaciones estadísticas reportadas como producción de información propia.

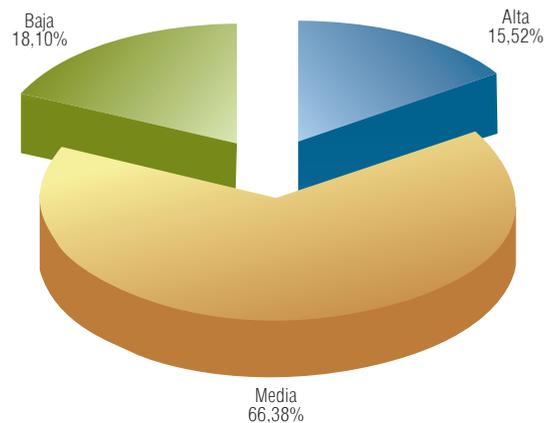
Dentro de la evaluación realizada a las operaciones estadísticas de la Policía Nacional, se tienen en cuenta los criterios de análisis: calidad estadística⁵⁶, conformidad⁵⁷ y operabilidad⁵⁸, los cuales al agregarlos, se obtiene un resultado importante el cual es el nivel de gestión⁵⁹ de la entidad en materia de producción de información estadística estratégica. Ahora bien, de las 116 operaciones estadísticas producidas en la Institución, los resultados fueron los siguientes:

⁵⁶ Se refiere al conjunto de condiciones o características de la información estadística, que le otorgan o no idoneidad para su utilización.

⁵⁷ Analiza la correspondencia entre las características y usos de las operaciones estadísticas y el deber funcional de las entidades, dependencias o instituciones.

⁵⁸ Analiza la capacidad de una operación estadística propia para generar algunos indicadores que faciliten el seguimiento de programas y planes relacionados con el quehacer misional de la entidad

⁵⁹ Se refiere a la capacidad que tiene la entidad para administrar eficientemente la producción, difusión y uso de la información estadística.

Gráfico 26. Calidad estadística de las operaciones estadísticas producidas en la Policía Nacional. 2008

Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

En cuanto a la calidad estadística, se evaluaron aspectos como la confiabilidad⁶⁰, la oportunidad⁶¹, la accesibilidad⁶² y la exactitud⁶³ de la información reportada y como resultado se obtuvo que 77 operaciones estadísticas cuentan con un nivel medio, lo que representa el 66,38%, 21 cuentan con una calificación baja, es decir, el 18,10% y las 18 operaciones restantes cuentan con una calificación alta reflejando el 15,52%, como se presenta en el Gráfico 26.

Gráfico 27. Exactitud de las operaciones estadísticas producidas en la Policía Nacional. 2008

Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

⁶⁰ Evalúa si las operaciones estadísticas están soportadas en procesos adecuados de recolección y procesamiento de la información.

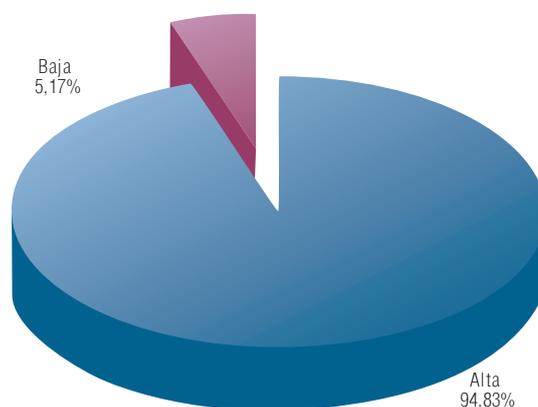
⁶¹ Evalúa el cumplimiento de los tiempos establecidos para la producción y difusión de la información.

⁶² Examina la forma como la información se entrega a los usuarios e identifica si los medios utilizados permiten su consulta.

⁶³ Mide el grado en el cual la información se muestra verdadera o con valores aceptables proximidad entre el valor final estimado y el verdadero valor poblacional desconocido, se define también como la inversa del error total incluidos el sesgo y la varianza.

De otro lado, para el criterio de conformidad se tuvo en cuenta la utilidad⁶⁴ y coherencia⁶⁵ de la información reportada, con respecto a las funciones y objetivos planteados en la entidad y la comparabilidad⁶⁶ de la información producida a nivel internacional y nacional, en tanto de las 116 operaciones estadísticas, 110 cuentan con una conformidad alta (94,83%), ya que las características de la información están acorde con el nivel de uso y la misionalidad de la entidad en materia de la seguridad democrática y el respeto por los derechos fundamentales y 6 (5,17%) evidenciaron una conformidad baja ya que la información producida en estos casos, no es consecuente con los niveles de uso según las funciones establecidas.

Gráfico 28. Conformidad de las operaciones estadísticas producidas en la Policía Nacional. 2008



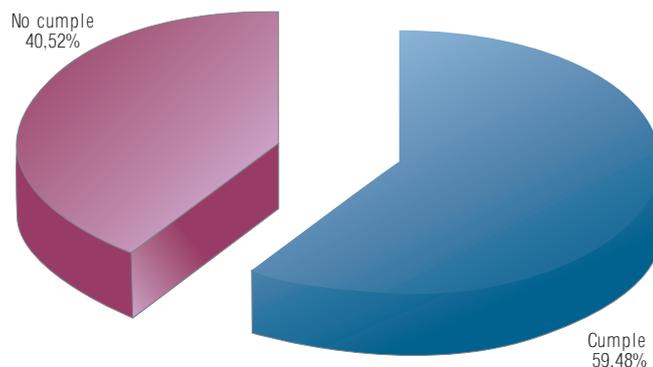
Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

Es importante resaltar que a pesar de que el 94,83% de las operaciones estadísticas producidas en la Policía Nacional cuentan con una conformidad alta, el 40,52% no cumple con el criterio de comparabilidad debido a que algunas definiciones, conceptos y metodologías no están estandarizados, sin embargo, el 59,48% de las operaciones estadísticas sí son comparables debido a la misma naturaleza de la información, y por la completitud de sus series históricas. En el Gráfico 8 se presenta este comportamiento porcentual referente a la comparabilidad de las operaciones estadísticas de la Policía Nacional.

⁶⁴ Mide el nivel de aprovechamiento que se obtiene de la información estadística.

⁶⁵ Examina la congruencia entre: 1) Los objetivos planteados para la planificación y el diseño de la operación estadística evaluada y las funciones de las dependencias, oficinas/áreas/grupos de trabajo encargadas de la misma; 2) Los objetivos de la operación estadística evaluada y los elementos que determinan las características de la operación.

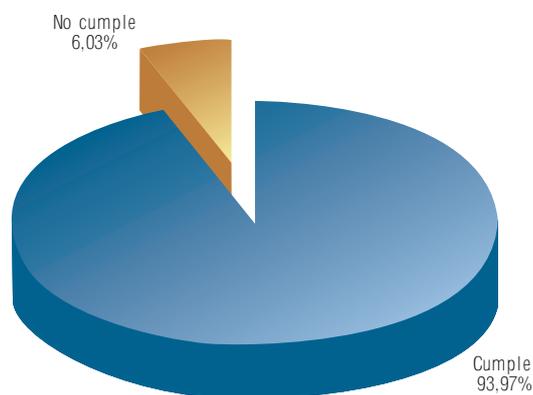
⁶⁶ Se relaciona con la medición del impacto provocado por diferencias en la aplicación de conceptos y definiciones al realizar comparaciones de datos entre áreas geográficas, dominios diferentes o distintos períodos de referencia.

Gráfico 29. Comparabilidad de las Operaciones Estadísticas Producidas en la Policía Nacional. 2008

Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

Ahora bien, para el criterio de operabilidad se evaluó la capacidad⁶⁷ de generación de indicadores que ayuden al desarrollo de las funciones de la entidad a partir de las variables de las operaciones estadísticas; así mismo, se tuvo en cuenta la completitud⁶⁸ de los datos teniendo en cuenta lo que por ley debería producir la entidad con respecto a lo que está disponible.

En el contexto de la evaluación, a las 116 operaciones estadísticas se evidenció que solo 7 no cumplen con el criterio de operabilidad, lo que representa el 6,03%, por tanto las restantes 109 operaciones estadísticas se evaluaron como operables, lo que porcentualmente es el 93,97%.

Gráfico 30. Operabilidad de las operaciones estadísticas producidas en la Policía Nacional. 2008

Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

⁶⁷ Determina si con las variables que conforman la operación estadística se pueden construir indicadores que ayuden al desarrollo de las funciones de la entidad.

⁶⁸ Se refiere a la diferencia entre las estadísticas disponibles y las que deberían estarlo para cumplir los requisitos derivados de acuerdos nacionales e internacionales.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 66,38% de las operaciones estadísticas no cuentan con una completitud de los datos como se presenta en el Gráfico 31.

Gráfico 31. Completitud de las operaciones estadísticas producidas en la Policía Nacional. 2008

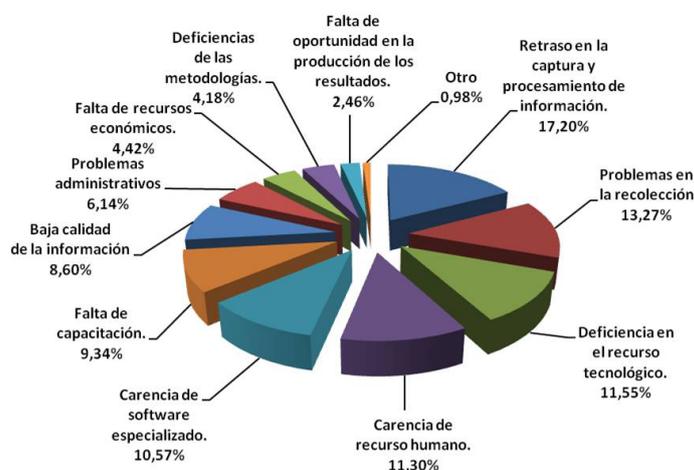


Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

Durante el proceso de recolección de información se reportaron problemas que dificultan el proceso de producción de la información estadística, de los cuales el más representativo es el retraso en la captura y procesamiento de la información estadística con un 17,20%; en un segundo lugar de representatividad se encuentra la recolección de la información con un 13,27%, y en un tercer lugar está la insuficiencia y/o deficiencia del recurso tecnológico con un 11,55%. Así mismo, con poca diferencia porcentual se evidencia la carencia de recurso humano y la carencia de software especializado con un 11,30% y un 10,57%, respectivamente.

A continuación, en el Gráfico 32 se presentan los problemas técnicos en la producción de la información estadística, mencionados anteriormente.

Gráfico 32. Problemas Técnicos en la Producción de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008.

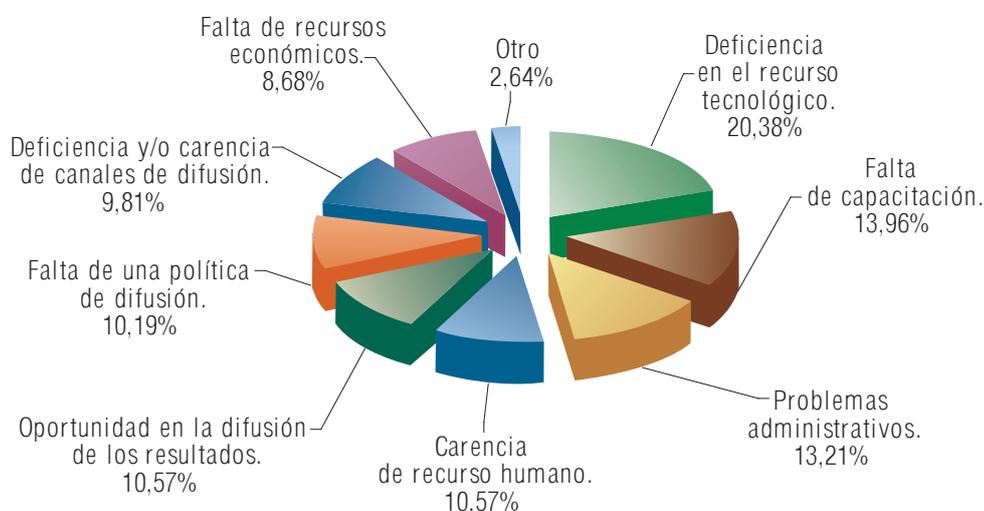


Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

En consecuencia, a estos problemas priorizados, se reflejan otros de menor representatividad porcentual pero no menos importantes, que también afectan la producción de la información estadística, como la falta de capacitación con un porcentaje del 9,34%, la baja calidad de la información con un 8,60% y los problemas administrativos con un 6.14%.

Así mismo, se encontraron problemas técnicos que afectan los procesos de difusión de la información, reportados durante el proceso de recolección. Estos problemas se presentan a continuación en el Gráfico 33.

Gráfico 33. Problemas Técnicos en la Difusión de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

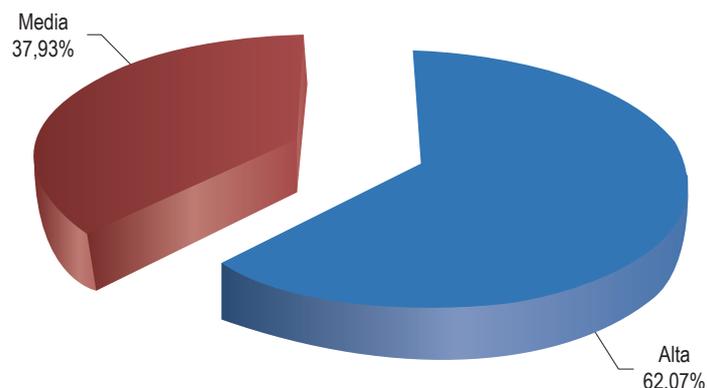


Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

Como se evidencia en el gráfico anterior, el problema en la difusión más representativo es la deficiencia en el recurso tecnológico con un porcentaje del 20,38%, lo cual es consistente con los problemas encontrados en la producción de la información, debido a que el proceso estadístico es cíclico y dinámico, por tanto, sí existen fuertes problemas en el recurso tecnológico o deficiencias en los software especializados para la producción de la información estadística.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto y agregando los resultados obtenidos en cuanto a la calidad estadística, la conformidad y la operabilidad, se obtiene que de las 116 operaciones estadísticas, 72 cuentan con un nivel de gestión alto lo que representa el 62,07% del total y 44 operaciones estadísticas cuentan con un nivel de gestión media, es decir, el 37,93% restante, como se presenta en el Gráfico 13.

Gráfico 34. Nivel de gestión de las operaciones estadísticas producidas en la Policía Nacional. 2008



Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

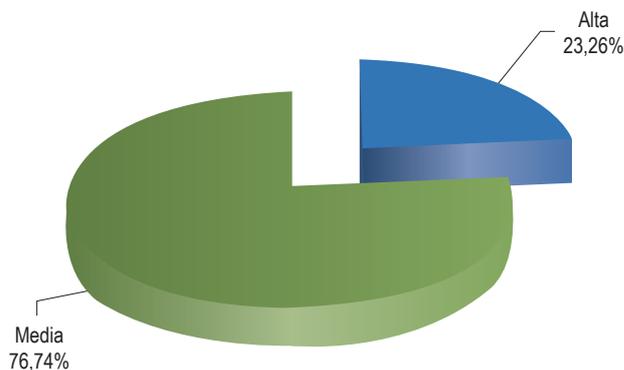
14.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA SATISFECHA DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

14.3.1 Información estadística utilizada de otras fuentes de información

Durante el proceso de recolección se reportaron 43 operaciones estadísticas producidas por otras fuentes de información, ya sean internas o externas que son utilizadas por las diferentes dependencias para ejercer sus funciones.

De estas 43 operaciones estadísticas, 33, es decir el 76,74% proporciona al usuario un nivel de satisfacción medio debido a las restricciones que presenta dicha información en cuanto a la accesibilidad, completitud y uso de la información. En este contexto, las 10 operaciones restantes proporcionan una satisfacción alta a los usuarios con un porcentaje del 23,26% como se presenta en el Gráfico 35.

Gráfico 35. Nivel de satisfacción de la información estadística producida por otras fuentes, utilizada por la Policía Nacional. 2008



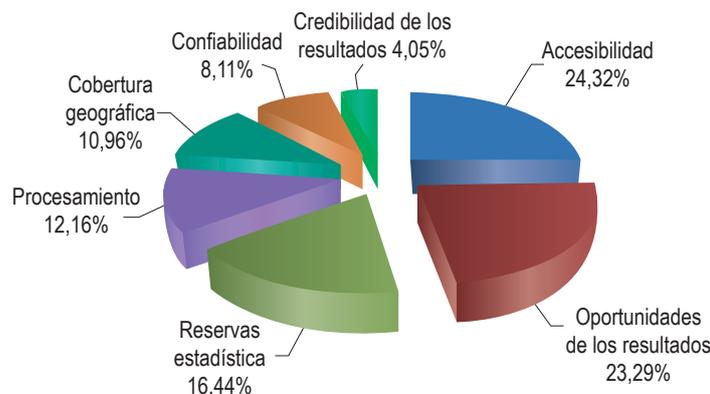
Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información estadística de la Policía Nacional. 2008

14.3.2 Restricciones de la información estadística producida por otras fuentes y utilizada por la Policía Nacional.

De acuerdo al gráfico siguiente, se observa que las restricciones más representativas en el uso de la información estadística producida por otras fuentes son la accesibilidad a la información y la oportunidad de los resultados con una representatividad del 24,32% y el 23,29%, respectivamente. Esto se debe a que la información requerida no está disponible en el momento que se necesita y adicionalmente se evidencian algunas limitaciones para acceder a ella por su naturaleza de confiabilidad y reserva estadística que afectan a su vez la oportunidad.

Así mismo, siguiendo el orden de importancia se evidencia que la reserva estadística es una restricción que representa el 16,44% debido a que en algunos casos la información producida guarda un carácter especial de confidencialidad ya que afecta la seguridad nacional.

Gráfico 36. Restricciones de la información estadística producida por otras fuentes y que es utilizada por la Policía Nacional. 2008



Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

De otro lado, se observa que la información producida por otras fuentes y utilizada por la Policía Nacional, es completamente pertinente a sus funciones y ejercicio como entidad pública del orden nacional.

14.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

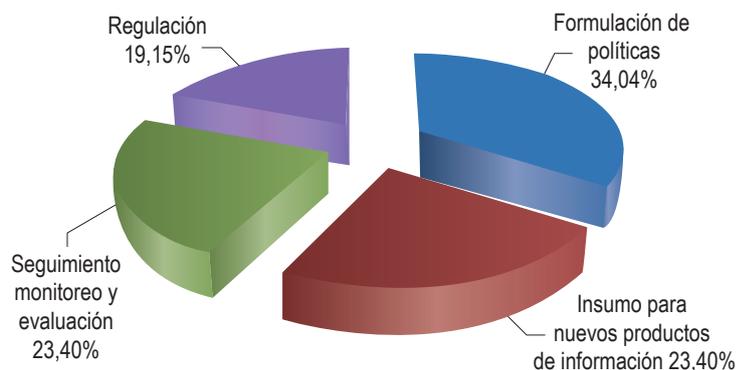
14.4.1 Requerimientos de Información Estadística

Se encontraron 16 requerimientos de información estadística insatisfechos (no suministrados) a lo largo del proceso de recolección de información.

Así mismo, se observa que esta información requerida es principalmente para la formulación de políticas que contribuyan a la Seguridad Nacional. De otro lado, esta información es requerida como insumo de nuevos productos de información que aporten

al ejercicio de la Policía Nacional y para la realización del seguimiento, monitoreo y evaluación, por último son herramienta fundamental para ejercer regulación sobre las políticas establecidas y procesos internos como se presenta en el Gráfico 37.

Gráfico 37. Usos de la Información Estadística Insatisfecha en la Policía Nacional. 2008



Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

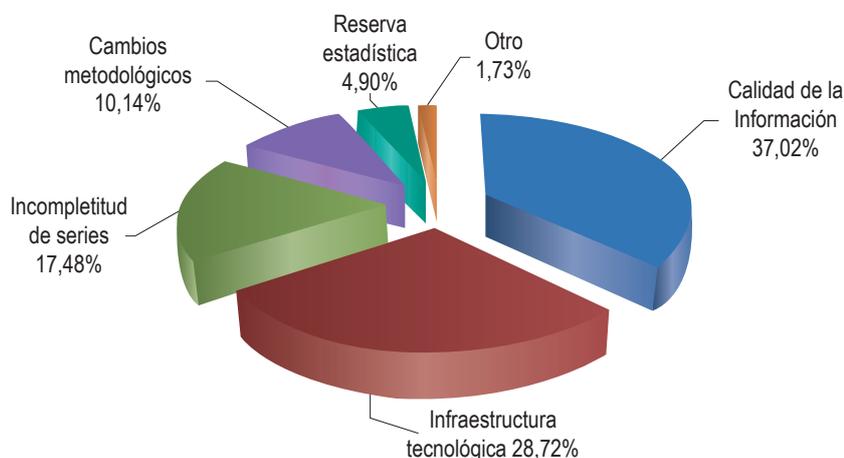
14.5 INDICADORES PROPIOS

14.5.1 Problemas Técnicos en la Generación de Indicadores

Durante el proceso de recolección se reportó que de las 116 operaciones estadísticas se generan 217 indicadores, correspondientes a las funciones de cada una de las dependencias de la Policía Nacional.

Ahora bien, dentro del proceso estadístico de los indicadores se evidenciaron algunas limitantes que afectan la generación de estos, las cuales se presentan a continuación en el Gráfico 38.

Gráfico 38. Problemas Técnicos en la Generación de Indicadores de la Policía Nacional. 2008



Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

De acuerdo al gráfico anterior, los problemas más representativos para la generación de indicadores es la calidad de la información con una representatividad del 37,02% y la infraestructura tecnológica con un porcentaje del 28,72%. Estos problemas guardan una relación directa con los problemas en la producción y difusión de la información estadística.

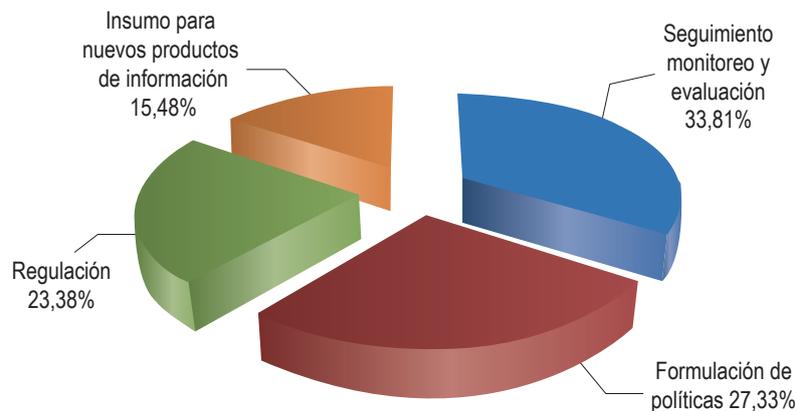
Así mismo, se evidencian problemas como la incompletitud de series históricas para la generación de indicadores de manera periódica con un porcentaje del 17,48% y se encuentran limitaciones por los cambios metodológicos con un porcentaje del 10,14%.

14.5.2 Usos de los Indicadores en la Policía Nacional

Esta información es de gran utilidad para la Institución y el cumplimiento de su misión, por tanto, estos indicadores son requeridos especialmente para ejercer seguimiento, monitoreo y evaluación, en segunda instancia para la formulación de políticas, posteriormente como insumo de nuevos productos de información y por último para regulación.

Los indicadores generados en la Policía Nacional son utilizados principalmente para realizar seguimiento, monitoreo y evaluación tanto de los procesos internos de la institución, como de las políticas establecidas en cuanto a la seguridad democrática. En segunda instancia son utilizados para la formulación de políticas, en tercer lugar para regulación y por último como insumo para nuevos productos de información estadística.

Gráfico 39. Usos de los Indicadores de la Policía Nacional. 2008



Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

14.5.3 Indicadores utilizados de otras fuentes de información

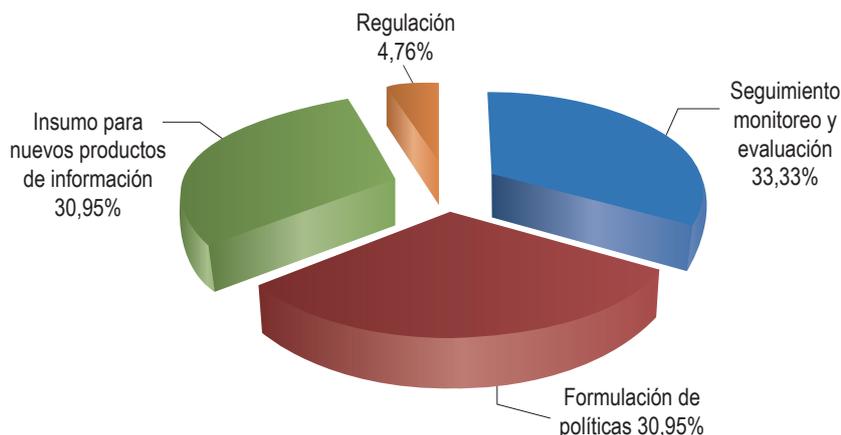
En el proceso de recolección se reportaron 32 indicadores producidos por otras fuentes de información, ya sean internas o externas que son utilizados por las diferentes dependencias para ejercer sus funciones.

14.5.4 Requerimientos de Indicadores

Del proceso de recolección se evidenciaron 14 requerimientos indicadores insatisfechos, los cuales son gran utilidad para la Institución y el cumplimiento de su misión, por tanto,

estos indicadores son requeridos especialmente para ejercer seguimiento, monitoreo y evaluación, en segunda instancia para la formulación de políticas, posteriormente como insumo de nuevos productos de información y por último para regulación.

Gráfico 40. Usos de los indicadores insatisfechos en la Policía Nacional. 2008



Fuente: DANE - Diagnóstico de la Información Estadística de la Policía Nacional. 2008

CONCLUSIONES

Durante el proceso de recolección y validación de la información se hicieron cambios y modificaciones que contribuyeron a mejorar los indicadores reportados, por lo cual todos estos aparecen en el Plan Estadístico como indicadores por mejorar con el fin de que la Policía Nacional implemente los cambios que se hicieron, dentro de su producción estadística habitual.

Es de destacar que las calificaciones más altas en el diagnóstico efectuado a la información recolectada se registraron en aquellos criterios relativos a la coherencia y pertinencia de las diferentes actividades estadísticas y requerimientos de información, debido a la correspondencia entre las funciones de las direcciones.

Es importante señalar que a la información de la Dirección de Inteligencia Policial se le dio un carácter especial, dada su complejidad de reserva estadística teniendo en cuenta que la información que se maneja tiene amplia incidencia en cuanto al direccionamiento de la política de Seguridad Democrática del Gobierno Nacional. Sin embargo, se debe analizar el tipo de información que puede ser incluida en la Línea Base de Indicadores sin afectar la reserva estadística de la Dirección y que satisfaga las necesidades de información que puedan tener las demás oficinas.

Es de resaltar que la deficiencia en el recurso tecnológico reportada en el proceso de recolección no se debe a la estructura informática que posee la Policía Nacional sino a la imposibilidad de las unidades policiales a lo largo del territorio colombiano, que no cuentan con las herramientas necesarias para reportar la información a la Dirección General.

La Policía Nacional actualmente se encuentra en un proceso de integración de todas las bases de datos para el año 2009 con el fin de articular bajo un mismo repositorio una sola plataforma tecnológica que permita que sean consultados los mismos datos desde los diferentes sistemas de información según la temática pertinente para cada uno. Este proceso contribuirá a la mejora de las operaciones estadísticas e indicadores que actualmente son producidos por la entidad.

15

CAPÍTULO

**LIDERAZGO
INSTITUCIONAL Y
COMUNICACIONES
ESTRATÉGICAS**

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se hace un recorrido desde un marco conceptual, que permite comprender la importancia de la comunicación y la información en una Institución como la Policía Nacional y la relevancia de evolucionar de lo mediático a lo estratégico y de lo lineal a lo sistémico.

Posteriormente, se presenta el Sistema de Comunicaciones Estratégicas como base y estructura que permite mantener unidad en los mensajes misionales y consolidar las relaciones con los grupos de interés y fortalecer la cultura institucional.

Su recorrido avanza en la descripción de cada uno de los ejes estratégicos del Sistema de Comunicaciones de la Policía Nacional, parte desde el eje de comunicación organizativa que busca fortalecer la cultura e identidad institucional y a su vez incrementar y sostener el conocimiento que la comunidad policial tiene de la Policía Nacional.

Se abordan los parámetros y lineamientos para gestionar la comunicación y consolidar la imagen y la confianza institucional, a través de relaciones estratégicas con líderes de opinión, empresas y medios de comunicación, retomando el papel relevante de los voceros de la Policía Nacional en el manejo transparente y oportuno de la información hacia la comunidad.

A continuación se definen los lineamientos comunicacionales para la gestión de la comunicación con la comunidad, para mejorar el servicio policial. En este apartado se hace especial énfasis en cómo motivar la participación y cooperación de las comunidades, con el fin de fortalecer la convivencia y seguridad ciudadana.

Una vez fundamentado lo estratégico, se concentra, este documento, en cómo gestionar los medios de información y participación, de una manera integral, a través de una plataforma de medios, que busca tener cobertura temática y de públicos guardando una identidad propia a cada medio y espacio de comunicación.

Finalmente, se definen como ejes estratégicos del Sistema de Comunicaciones: comunicación organizativa, relaciones estratégicas, vínculos con la comunidad y la plataforma de medios.

Se busca así instaurar una doctrina de la comunicación policial con el propósito de acompañar permanentemente a la sociedad en la transmisión de valores democráticos de respeto y solidaridad para fortalecer la convivencia y la seguridad ciudadana y, a su vez, consolidar la cultura policial basada en el humanismo y dignificación de nuestra labor.

De esta forma, el presente documento se convierte en un insumo de gestión para toda la Institución, porque a partir de él se fundamenta la doctrina policial de comunicación, con el reto de convertirla en eje estratégico de liderazgo.

15.1 OBJETIVO GENERAL

Concebir acciones estratégicas integradas, que den respuesta a las necesidades que surgen frente al direccionamiento de la Institución, con una visión encaminada al desarrollo de las comunicaciones en la Policía a nivel nacional.

15.1.1 Objetivos específicos

- Establecer lineamientos para la gestión de relaciones estratégicas que permitan construir relaciones basadas en confianza, con aliados o referentes que impulsen la gestión de la seguridad y la convivencia ciudadana.
- Determinar parámetros para la gestión de la cultura institucional apoyada en acciones de comunicación que promuevan los cambios de comportamiento, basados en los principios y valores institucionales.
- Determinar parámetros comunicacionales para fortalecer los vínculos con la ciudadanía, para un ejercicio más efectivo de la labor policial en la medida en que la comunidad se integre, participe y coopere.
- Definir lineamientos para la construcción de una plataforma unificada e integral de medios internos y externos de información y participación, con el fin de optimizar recursos, unificar la identidad y el mensaje institucional, para fortalecer la imagen de la Policía Nacional, reflejada en el aumento progresivo de la credibilidad de la Institución ante la comunidad.
- Establecer las metodologías de operación y seguimiento de la RED COEST, para la réplica del sistema de comunicaciones en todas las unidades y direcciones.

15.2 ANTECEDENTES

El papel de la comunicación estratégica de la Policía Nacional mayoritariamente se había enfocado en una gestión informativa y mediática en la que se respondía a la elaboración de medios y no de programas que dieran respuesta eficiente a las necesidades comunicacionales actuales que tiene la Policía Nacional ante la sociedad y de cara a la Institución.

Los retos comunicacionales de la Policía Nacional que se plantean se centran en: fortalecer una cultura de servicio respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano, incrementar los niveles de credibilidad, confianza y posicionamiento de la Institución y gestionar las estrategias, canales y medios para garantizar comunidades seguras, solidarias y en convivencia.

Es por esto que la gestión de la comunicación es un elemento transversal y fundamental para el éxito de la labor policial que permite incrementar los índices de convivencia y seguridad ciudadana.

Esta gestión ha evolucionado hacia procesos virtuosos que propician cambios culturales, potencian formas de trabajo en red y aportan al establecimiento de comunidades

seguras, solidarias y en convivencia. Esta transformación inicia internamente con el cambio de estructura orgánica del área responsable del proceso de comunicación pública y de la creación del Sistema de Comunicaciones Estratégicas.

A partir del diagnóstico de comunicación realizado en el año 2009 y de las líneas base establecidas, se crea el Sistema de Comunicaciones Estratégicas que permite tener una visión holística de la Institución y responder estratégica e integralmente a las necesidades comunicacionales de la Policía Nacional, en su conjunto y de cada una de las misionales de las diferentes unidades y direcciones policiales.

15.3 MARCO CONCEPTUAL Y ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN

15.3.1 La comunicación en la Policía Nacional

La comunicación es un proceso que lleva a una acción y es el mecanismo que sustenta la interacción de la Institución con los individuos.

Es interacción porque implica retroalimentación, por ello es bidireccional aunque el reto actual es mayor: implica una multidireccionalidad y un alto componente de creatividad e innovación para generar impacto, ya que se está inmerso en un contexto donde se emiten innumerables mensajes en una gran diversidad de medios.

Para comprender la relevancia de la comunicación en la Institución, es importante tener presente que la comunicación no es únicamente medios. Históricamente se ha interpretado a la comunicación como un conjunto de medios masivos, pero en realidad los medios son canales, soportes de difusión que representan la parte de una estructura de vínculos mucho más compleja. Este concepto, centrado exclusivamente en los medios, muchas veces lleva a perder de vista lo que significa atender a la comunicación en las organizaciones.

15.4 LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

La información es una transacción unidireccional de datos emitida de una forma concreta, clara y concisa que se sustenta en significados intencionales con el fin de producir conocimiento.

- **Información para construir conocimiento**

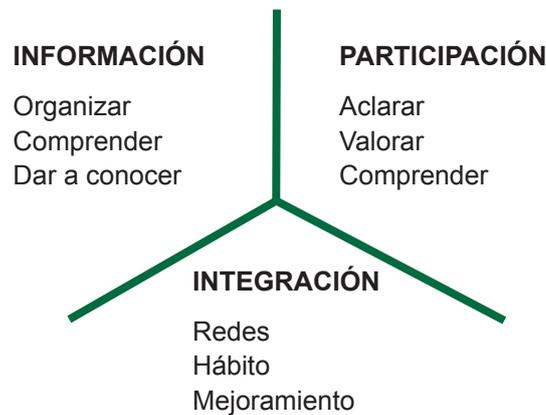
La estrategia competitiva organizacional debe centrarse en acciones e instrumentos que permitan recoger, ordenar y producir información para obtener de ella un valor agregado. Lo importante no es la información en sí misma, sino la cantidad y clase de conocimiento que puede obtenerse de ella. Efectivamente el acceso a la misma constituye un derecho fundamental, no absoluto, que además es complementario de otros derechos fundamentales.

- **Con relación a la información que se publica en los medios de comunicación masivos e institucionales**

La información que sobre los operativos informa la Policía Nacional, utilizando los distintos medios de comunicación, hace parte del derecho a la información, el cual, de conformidad con el artículo 20 de la Constitución Política, incluye la facultad de informar, así como el derecho de recibir información veraz e imparcial.

15.5 CICLO ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN⁶⁹

La Oficina de Comunicaciones Estratégicas y la red COEST, deben garantizar y velar porque toda acción comunicacional que se realice en la Institución contemple las tres (3) fases del ciclo, con el fin de evolucionar de una gestión informativa a una gestión que permita motivar acciones y cambiar comportamientos.



15.5.1 Comunicación pública según el Modelo Estándar de Control Interno

El Modelo Estándar de Control Interno, MECI, que surge a partir de la estructura establecida por la Ley 87 de 1993 para el Sistema de Control Interno, fue adoptado por el Estado colombiano a través del Decreto 1599 de 2005. Este Modelo permite establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades públicas para disponer de un control a la estrategia, la gestión y la evaluación a través de principios, reglas y procedimientos que se constituyen en medios para conseguir el cumplimiento de su función administrativa y de sus objetivos propuestos.

El MECI está compuesto por subsistemas, componentes y elementos de control dentro de los cuales, se encuentra el componente de comunicación pública el cual lo conforman tres (3) elementos: Comunicación organizacional, comunicación informativa y medios de comunicación, que fueron la base para estructurar el Sistema de Comunicación de la Policía Nacional.

⁶⁹ Concepto adaptado para la Policía Nacional-Metodología de Estrategia y SAF Grupo.

15.6 SISTEMA DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS DE LA POLICÍA NACIONAL

15.6.1 Evolución de la gestión de la comunicación en la institución

El papel de la comunicación no se debe limitar a una gestión netamente informativa y mediática. Debe evolucionar a procesos virtuosos, donde se propicien cambios culturales y se creen sistemas de trabajo en red que permitan contar con comunidades seguras, solidarias y armoniosas.

Con este Sistema de Comunicaciones Estratégicas, se evoluciona pasando a una nueva forma de pensamiento y gestión en los siguientes aspectos principales:

MODELO ANTERIOR	NUEVO MODELO
Proceso lineal y secuencial	Proceso sistémico – con visión global
Gestión por necesidades	Gestión integral en red
Gestión de encargos	Gestión de trabajo colaborativo
Gestionar campañas	Gestionar estrategias por fases y continuas
Lista de medios internos y externos	Plataforma de medios públicos vs. temáticas institucionales
Acciones de comunicación aisladas	Sistema integral de comunicación

15.6.2 Principios del sistema de comunicaciones estratégicas

El Sistema de Comunicaciones Estratégicas de la Policía Nacional se fundamenta en tres (3) principios:

- Enfoque sistémico
- Orientación a la estrategia
- Gestión en red

15.6.3 Ejes estratégicos del sistema de comunicaciones de la Policía Nacional

Para lograr el cumplimiento de la misión propuesta en el Artículo 1 de la Resolución 02994 del 2 de octubre de 2009, donde se busca planear y gestionar la comunicación como un ciclo estratégico, que permite diseñar estrategias que pretendan instaurar una cultura y un cambio de comportamientos, como es el caso del fortalecimiento de la convivencia y seguridad ciudadana, se requiere de cuatro (4) elementos que componen el Sistema de Comunicaciones Estratégicas y que se convierten en los frentes de acción que permitirán implementar la comunicación pública en la Institución y ser la guía de ejecución de cada grupo de Comunicaciones Estratégicas de las unidades policiales a nivel país. Ellos son: relaciones estratégicas, comunicación organizativa, gestión de vínculos con la comunidad y plataforma integral de medios.

Este Sistema de Comunicaciones, se replica en todas las unidades policiales a través de la gestión de la Red COEST.

15.7 MENSAJES MISIONALES DE LA INSTITUCIÓN

Los elementos de focalización estratégica en la Institución son la base para la construcción de contenidos. Alrededor de la misión, visión y la MEGA se encuentran los mensajes clave misionales que se deben comunicar a todos los integrantes de la Policía Nacional.

Para ello, se desagrega cada elemento de la focalización estratégica y se extraen los conceptos claves para la construcción de mensajes coherentes y alineados a la identidad de la Policía Nacional.

15.8 MAPA DE PÚBLICOS ESTRATÉGICOS DE LA POLICÍA NACIONAL

Teniendo en cuenta que la Policía Nacional es una Institución que tiene su razón de ser en el servicio que presta a la comunidad, debe responder a las expectativas y necesidades de las personas con quienes se relaciona. Por esta razón, es importante conocer los públicos a los que debe dirigirse, para conseguir los objetivos planteados y llegar con un mensaje claro y específico a todas las personas y entidades con las que se relaciona la Policía Nacional, siendo necesario plantear un mapa de públicos estratégicos.

A través del mapa de públicos, se realiza la identificación de todas las entidades y personas con las que la Policía Nacional debe interactuar. Posteriormente, los públicos se segmentan de acuerdo al rol que cumplen en la interrelación con la Institución para poder realizar acciones estratégicas específicas con cada uno de ellos.

15.8.1 Correlación entre el Lineamiento de Política y el Reglamento de Identidad, Imagen y Comunicación

El reglamento de identidad, imagen y comunicación estratégica, es el documento en el cual se consignan los lineamientos básicos para el manejo de la identidad de la Policía Nacional, estructura su contenido de acuerdo con los componentes de un sistema de identidad institucional (símbolos, identidad visual, identidad cultural, infraestructura y comunicacional).

15.9 LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA CONFIANZA AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN EN EL MARCO DEL HUMANISMO

La gestión estratégica de la comunicación al interior de la Policía Nacional, permite fortalecer la confianza en la Institución, a través de la consolidación de las relaciones con sus colaboradores, del reconocimiento de los comportamientos de sus integrantes, y del logro del equilibrio entre su vida personal y laboral.

Esta gestión no se debe limitar a enviar información, sino que debe garantizarse que los contenidos enviados sean comprendidos y apropiados; para ello, se requiere disponer de espacios de participación para escuchar y despejar inquietudes y posteriormente verificar que esto se integre y se evidencie en un mejor desempeño. Sólo se puede ser parte de una organización si se conoce cuál es y cómo desde cada rol es posible aportar para alcanzar los objetivos institucionales.

15.9.1 Gestión de la comunicación interna para fortalecer la identidad y cultura institucional

La identidad es la personalidad institucional, es como se define, lo que hace, aspira y proyecta la organización; esto define el estilo propio de concebir el actuar y el comportamiento de los miembros de la organización que llevan a configurar una cultura, que se reflejará en el fortalecimiento de la imagen de la Policía Nacional hacia la comunidad.

Se puede decir que la cultura de la Institución es el conjunto de modos de vida, costumbres, valores y conocimientos cultivados que se reflejan en una forma de comportamiento, de acciones propias y únicas de la Policía Nacional.

15.9.2 Gestión de la comunicación interna para fortalecer el conocimiento que los funcionarios tienen de la Institución

Esta gestión pretende lograr un incremento progresivo sobre el nivel de conocimiento que los miembros de la Policía Nacional tienen de la Institución (Sistema de Gestión Integral, Mapa Estratégico, Mapa de Procesos, entre otros) y del entorno que ella impacta, con el fin de ser más productivos y tomar decisiones acertadas.

Para gestionar estratégicamente la información y que esta se convierta en conocimiento institucional, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas establece bloques temáticos para gerenciar su divulgación y garantizar que todos los miembros de la Institución conozcan el ser y el quehacer de la misma.

15.9.3 Caracterización de públicos internos

Todos aquellos que hacen parte de la Policía Nacional y que tienen una dependencia laboral con ella, sin importar el tipo de vinculación, se llamarán público interno y se clasificarán de acuerdo con la naturaleza de la labor que realizan.

Esta clasificación permite evidenciar las características particulares con las que se llevan a cabo los diferentes cargos de la Institución (condiciones espaciales, acceso a tecnologías digitales, disponibilidad de tiempo, entre otros), definir el medio y la tipología adecuada de mensaje con la que se deben transmitir las comunicaciones para lograr una efectiva aprehensión de la información.

La caracterización de públicos internos establece un espacio relevante para las familias de los funcionarios, al ser ellas parte esencial en la cultura institucional y por ser un foco de atención para lograr el balance entre la vida personal y laboral de los miembros de la Policía Nacional.

15.10 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA CONSOLIDAR LA IMAGEN Y LA CONFIANZA INSTITUCIONAL – EJE RELACIONES ESTRATÉGICAS

Para fortalecer la confianza, credibilidad e imagen institucional se debe desde la óptica comunicacional trabajar en dos (2) ámbitos: desde la identidad y desde la visibilidad y notoriedad.

Se fortalece la identidad de la Policía Nacional, todo lo que somos, lo que hacemos y lo que decimos como Institución. Este es el resultado de la actividad y del día a día prestando un servicio al país.

En la medida en que se fortalece la identidad al interior de la Institución, su imagen también se consolida. Por lo tanto, será posible reforzar la confianza que la ciudadanía tiene en la Policía Nacional y cumplir con la Mega institucional al prestar un servicio respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano.

Desde la visibilidad y notoriedad, se deben gestionar las relaciones estratégicas con los líderes de opinión, medios de comunicación, gremios, asociaciones y grupos referentes para dar a conocer en la comunidad nacional e internacional el ser y hacer de la Institución.

15.10.1 Parámetros generales para las relaciones con los medios de comunicación

La Institución busca la consolidación de relaciones sólidas y duraderas con los medios de comunicación masivos, especializados y comunitarios, a nivel local, regional, nacional e internacional, poniendo en conocimiento la razón de ser y las misionidades de la Policía Nacional, la estructura de agendas temáticas proactivas para divulgar los logros y retos en la gestión de la seguridad y convivencia ciudadana que aseguren una divulgación clara, oportuna y eficiente del actuar de la Institución.

15.10.2 El papel de los grupos de Comunicaciones Estratégicas en las relaciones con los medios

Los grupos de Comunicaciones Estratégicas a nivel nacional son el soporte de la identidad que se comunica hacia el exterior e interior de la Institución y, por tanto, deben estar alineados con la Oficina de Comunicaciones Estratégicas del nivel central, contando con una comunicación permanente en doble vía.

Para lograr los objetivos institucionales en materia de comunicación, los grupos de Comunicaciones Estratégicas deben programar encuentros con los medios de comunicación con los cuales se relacionan para ampliar su conocimiento sobre la labor que realiza la Policía Nacional y conocer sus necesidades y expectativas para fortalecer

las relaciones con los mismos. De igual manera, deben propiciar espacios de fortalecimiento de habilidades de portavoces en los comandantes y líderes autorizados para dar declaraciones ante los medios de comunicación.

15.10.3 Relaciones con los periodistas

Las relaciones con los periodistas deben fundarse en el respeto mutuo y el profesionalismo, atendiendo con amabilidad, cordialidad y oportunidad sus solicitudes, ya que las oficinas de comunicaciones estratégicas, son la primera impresión que los periodistas tienen sobre la Institución.

15.10.4 Clasificación de la información para comunicar a la ciudadanía

El jefe de Comunicaciones Estratégicas y los voceros institucionales, deben velar por el correcto uso de la información que recibe y distribuye a los medios de comunicación teniendo en cuenta la clasificación de los datos que se pueden divulgar de acuerdo con el Código Penal Militar y el Código Penal Colombiano”, según lo estipulado por el Ministerio de Defensa Nacional con respecto a la información pública en el sector Defensa.

15.11 PARÁMETROS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Para incrementar los niveles de credibilidad, confianza y posicionamiento en la Policía Nacional, se deben comunicar mensajes institucionales unificados y alineados con su identidad y direccionamiento estratégico, así como garantizar la amplia difusión sobre los avances logrados en su proceso de modernización, al igual que los resultados obtenidos en los operativos en forma amplia y transparente. También se deben diseñar e implementar políticas y estrategias de comunicación para la gestión de crisis, con el fin de actuar estratégicamente para mitigar los impactos en la imagen de la Policía Nacional.

La imagen institucional, si bien se gestiona a partir del fortalecimiento de la identidad de la Policía Nacional, es necesario medirla y compararla basándose no sólo en parámetros contratados por la Institución, sino que es importante también tener una base de análisis sobre estudios y documentos de diversos tipos que sean realizados por organismos nacionales e internacionales que permitan conocer diferentes percepciones de la razón de ser y gestión de la Policía Nacional.

15.12 PARÁMETROS PARA LA GESTIÓN DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Uno de los objetivos estratégicos propuestos para lograr el cumplimiento de la misión institucional vigencia 2010-2014, es el de fortalecer la coordinación interinstitucional y las relaciones internacionales.

Con este lineamiento y una responsabilidad de conjunto sobre la gestión de las comunicaciones de la Policía Nacional, coordinadas con acciones estratégicas integradas que den respuesta a las necesidades que surgen del direccionamiento de la Institución,

en el cumplimiento de sus funciones, deben mantenerse relaciones interinstitucionales en temáticas específicas que permitan interacciones para formular propuestas, realizar encuentros, establecer compromisos y acuerdos.

15.13 LINEAMIENTOS PARA GESTIÓN COMUNICACIONAL DE CONTINGENCIAS Y CRISIS PARA VOCEROS INSTITUCIONALES

Al crear una cultura preventiva, basada en dispositivos de supervisión y control, se permite blindar en cierta medida la imagen, la confianza y credibilidad de la Institución en situaciones de conflicto. Es por esto que el reto estratégico de la Policía Nacional se debe focalizar en crear una cultura de prevención y análisis de riesgos que permita anticiparse a las crisis.

Este reto no se desliga de la realidad, en la cual algunos riesgos no son controlables; es por ello que se deben tener presentes las políticas, acciones y formas de actuación para enfrentar desde la óptica comunicacional las crisis, teniendo siempre como meta mitigar el impacto negativo que esta tenga sobre la confianza y credibilidad de la Institución.

Una crisis surge cuando un sistema se enfrenta a una situación que rompe su equilibrio interno generando un cambio. Comprender y reconocer la naturaleza de una crisis es el primer paso para poder actuar sobre ella.

15.14 LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA MOTIVAR LA PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN EN LAS COMUNIDADES

Establecer espacios de comunicación y por ende de interacción con la comunidad posibilita el fortalecimiento de las relaciones y la construcción de una cultura de integración, cooperación y prevención, con la finalidad última de transmitir a los colombianos el valor que significa respetar y proteger la vida, para fortalecer la convivencia ciudadana.

Se deben implementar los protocolos de comunicación para las relaciones con los diferentes tipos de ciudadanía (jóvenes, empresarios, niñez, extranjeros, etc.) y definir estrategias para la gestión de redes sociales que consoliden una cultura ciudadana. Estos protocolos se describen en el reglamento de identidad, imagen y comunicación.

15.14.1 Parámetros de comunicación para las relaciones con la comunidad

La Policía Nacional es una Institución que hace parte fundamental de la sociedad, se relaciona con esta permanentemente en todos sus niveles y, como parte de los objetivos de la Policía Nacional se encuentran dos estrechamente ligados con la comunidad:

- Lograr el posicionamiento, respeto, credibilidad y apoyo de la comunidad.

- Garantizar la participación ciudadana como veedor institucional y su corresponsabilidad en la convivencia y seguridad ciudadana.

De acuerdo con estos objetivos, para la Policía Nacional es fundamental la interacción con sus públicos externos y por esta razón, se deben fortalecer los vínculos que existen para lograr la prestación de un servicio más efectivo en la medida en que la comunidad se integre, participe y coopere.

15.15 PÚBLICOS ESTRATÉGICOS PARA FORTALECER LA CONFIANZA CON LA COMUNIDAD

Dentro de la comunidad existen públicos que apalancan el accionar de la Policía Nacional y como tales, es necesario gestionar con ellos vínculos estratégicos que permitan, por intermedio suyo, conseguir el fortalecimiento de la confianza en la comunidad.

Por aglomeración de personas	Clero y diferentes religiones Centros de salud, hospitales, clínicas Escenarios deportivos (estadios, coliseos, centros de entrenamiento) Lugares de entretenimiento (bares, cinemas, teatros.)
Organizaciones	Organismos internacionales de apoyo a la comunidad: Unicef, Cruz Roja Gobierno Nacional Gobernaciones y alcaldías Organizaciones públicas y privadas
Sociedad civil	Asociaciones de personas Agremiaciones-Asociaciones Líderes comunitarios ONG-Fundaciones Tribus urbanas Grupos étnicos

15.16 GESTIÓN INTEGRAL Y ESTRATÉGICA DE LOS MEDIOS INSTITUCIONALES

La gestión integrada de los medios de información y participación busca la cobertura de públicos, temas y la definición de la identidad y personalidad clara de los medios, donde cada uno cumpla un rol particular que le agregue valor a las acciones estratégicas de la comunicación. Por ello, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, es quien establece la estructura de la plataforma integral de medios internos y externos de la Institución.

La gestión de la comunicación a través de la plataforma genera una sinergia entre todos los medios y es a través de ella donde se emiten mensajes de los otros tres componentes del sistema de comunicaciones: relaciones estratégicas, comunicación organizativa y vínculos con la comunidad. En la estructuración de la plataforma integral de medios, se debe tener en cuenta la unidad en la identidad visual de la Institución y la producción estratégica de los medios y espacios institucionales.

15.16.1 Tipologías de la plataforma integral de medios institucionales

La plataforma integral de medios responde a la integralidad de función (información y participación), formato (digital, audiovisual e impreso) y a su cobertura de públicos (para fortalecer la cultura institucional o los vínculos con la comunidad).

Uno de los principales objetivos es mantener un equilibrio entre los medios de información y participación; ya que son complementarios y es a través del segundo que se gestiona la integración de los miembros de la Institución con la comunidad.

- **Por función estratégica**

- ✓ **Medios de información:** son aquellos que tienen una transacción unidireccional de datos emitida de una forma concreta, clara y concisa con el fin de producir conocimiento.
- ✓ **Medios de participación:** son aquellos que tienen un proceso de interacción entre diferentes públicos, a través de estos medios se buscan comportamientos en los participantes, que repercutan en el desarrollo eficiente de los procesos, la producción efectiva de ideas y la presencia decidida en la consecución de los logros institucionales, al igual que por parte de la comunidad, integración, cooperación y cultura de prevención. Algunos formatos pueden ser: comités, reuniones, conferencias, seminarios, talleres, etc.

- **Por formato**

Por formatos los medios pueden ser: medios digitales, audiovisuales, impresos y publicaciones.

- ✓ **Medios audiovisuales:** son aquellos medios que se basan en imágenes y sonidos para expresar la información, y permiten ver los hechos y a sus protagonistas sin necesidad de estar presentes. Dentro del formato audiovisual se encuentran los noticieros, documentales, reportajes, entrevistas y programas que presentan diferentes temáticas de interés.
- ✓ **Medios digitales:** el punto de acceso más importante a los medios digitales es el Internet, lo que hace que todavía no sea un medio totalmente masivo y que dependa del nivel de conectividad del público receptor. Son una herramienta rápida, económica, llena de recursos y fácil de poner en marcha, aunque al mismo tiempo, se mueve en un mundo en el que el público está expuesto a una variedad ilimitada de contenidos por lo que hay que ser verdaderamente estratégicos en su producción para lograr el efecto deseado.
- ✓ **Medios impresos:** la Institución realiza periódicos, revistas, publicaciones, folletos, volantes, afiches, cartillas, boletines y en general, piezas cuya finalidad es transmitir información oportuna a través de una periodicidad que permita hacerle seguimiento en el tiempo. Por otro lado, se realizan publicaciones cuya finalidad es presentar resultados, generar una memoria institucional, difundir políticas, institucionales, entre otros. Estas publicaciones por lo general se realizan

anualmente y su distribución se hace de acuerdo con la pertinencia del tema y a la definición de la unidad que realiza la publicación.

- **Por objetivo estratégico**

- ✓ **Medios para fortalecer la comunicación organizativa:** son aquellos que se dirigen a los miembros que conforman la Institución. Con estos medios se busca aumentar el conocimiento institucional y reforzar la cultura policial. A través de estos medios se envían temáticas claves sobre campañas internas, proyectos transversales que desarrollan las diferentes unidades y aspectos destacables sobre el acontecer interno de la Policía Nacional.
- ✓ **Medios para consolidar los vínculos con la comunidad:** son aquellos que se dirigen a la comunidad en general. Estos medios buscan fortalecer la imagen y reputación de la Policía Nacional y acercarla a la ciudadanía. A través de estos medios se muestran los logros de la Institución, operativos, mejoras, sus dirigentes y todas las acciones que se toman para el cumplimiento de la visión y de la MEGA de la Institución.

Medición de la efectividad de los medios y la optimización de los recursos

Todos los medios que conforman la plataforma integral se deben evaluar para identificar oportunidades de mejora en función de replantear contenidos, realizar ajustes en el diseño y formas de distribución, entre otras. Se debe evaluar la pertinencia de selección del medio, teniendo presente la política de conciencia ambiental de la Institución.

15.17 RED DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS (RED COEST)

15.17.1 Concepto de la Red COEST

Esta red está integrada por todos los equipos de comunicaciones existentes en todas las direcciones, metropolitanas y departamentos de policía, y su labor específica se centra en la ejecución de las políticas comunicacionales en las diferentes unidades policiales, de tal manera que se gestione también desde allí la cultura institucional, las relaciones estratégicas y los vínculos con la comunidad.

La misión de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas con respecto a la red, es liderar y establecer los parámetros bajo los cuales debe gestionarse la comunicación en la Policía Nacional tanto con la ciudadanía como con sus colaboradores.

Es deber de los directores y comandantes apoyar la labor de los jefes de comunicaciones estratégicas de las unidades desconcentradas y velar por el cumplimiento del presente lineamiento de política, así como gestionar el posicionamiento de la comunicación como eje estratégico de liderazgo institucional.

15.17.2 Responsabilidades de los Jefes COEST

La Institución y sus grupos de comunicaciones estratégicas de las unidades a nivel país, deben estar alineadas y coordinadas de manera sistémica y holística con las necesidades de la Institución y en coordinación permanente con la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, quienes brindan el soporte y los lineamientos para la gestión.

- Deben activar los proyectos, estrategias de comunicación en cada eje del sistema, de acuerdo con las directrices de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas.
- Implementar el Sistema de Comunicaciones Estratégicas de la Policía en cada una de las unidades policiales a nivel nacional.
- Emplear los mecanismos de comunicación, coordinación y trabajo en equipo que se establecen para crear sinergia entre la Red COEST y la Oficina de Comunicaciones Estratégicas de las unidades policiales.
- Conocer, orientar y asesorar al director o comandantes acerca de las necesidades y requerimientos comunicacionales que tenga la Unidad Policial a la que pertenece, todo enmarcado en el lineamiento de la política de comunicaciones estratégicas.

15.17.3 Conceptos clave para construcción de mensajes basados en la misionalidad de cada dirección policial

Para lograr una gestión estratégica de la comunicación de manera integrada y coordinada con todas las direcciones y unidades policiales se extraen de cada misionalidad, los conceptos claves que se constituyen en la base para la construcción de los contenidos y mensajes a comunicar a los diferentes públicos.

Los mensajes estratégicos que se comunican a cada público objetivo no parten solamente desde la Dirección General y la Oficina de Comunicaciones Estratégicas. Estos mensajes también se comunican desde todas las direcciones policiales de acuerdo con su misionalidad, enmarcados en los grandes conceptos clave institucionales.

16

CAPÍTULO

**CONTROL
INSTITUCIONAL
Y VEEDURÍA PARA
EL MEJORAMIENTO
DE LA ÉTICA Y LA
TRANSPARENCIA**

INTRODUCCIÓN

Un material es transparente cuando deja pasar fácilmente la luz, esta realidad física se extrapola en las sociedades y se convierte en aspiración. Así surge el deseo de que las actuaciones de los seres humanos sean tan diáfanos que no tengan que suponer o sorprender con los resultados.

Para la Institución son prioritarios dos valores que aunque independientes están en permanente conexión y le exigen al servidor público policial un comportamiento coherente en su ámbito personal y laboral: la integridad y la transparencia.

La *integridad* hace referencia al comportamiento recto, probo e intachable de los hombres y mujeres policías en cumplimiento de los principios éticos y en el desempeño de sus funciones, reflejados en el manejo honrado y pulcro de los bienes públicos encomendados en razón de su función. La *transparencia* se refiere a la claridad de sus actos, sin dejar ningún tipo de duda en sus desempeños. Se sitúa en el ámbito de la comunicación, del suministro de información, y la rendición de cuentas a la sociedad.

A través de la implementación de un sistema ético policial con valores, principios y directrices éticas se fortalece el posicionamiento del hombre y mujer Policía como un referente social digno de imitar.

a) La ética y la transparencia: *ethos* es la palabra originaria de la que procede el término ética y se refiere a las “costumbres”. Estas se forman a partir de la repetición de actos que terminan llamándose “hábitos”. Para que sean realmente éticos tienen que ser buenas costumbres.

Para los griegos las personas desarrollan dos naturalezas durante la vida: una congénita que es más biológica que otra cosa y una segunda naturaleza que se educa hacia donde se quiere orientar, a lo bueno o a lo malo. La ética indica que debe ser orientada hacia la construcción de hábitos buenos o virtudes y a evitar defectos o vicios. Esto ha permitido decir que no es posible o que es difícil vivir en una sociedad descompuesta que enseña a promover virtudes y evitar vicios.

Para la Institución las creencias y actitudes honradas y positivas de sus hombres serán las que enmarquen y reflejen la excelencia en la prestación del servicio. Tendrán como derrotero que el mejor camino es pensar en el ejemplo que damos a nuestros hijos, familia, subalternos, compañeros, superiores y ciudadanía.

Muchos piensan que esa tarea de educar en virtudes y valores es solo exclusividad de la escuela. Esto no es completamente cierto. Es necesario y posible educar desde el trabajo, desde lo que se hace.

b) Lo moral y lo legal: el Estado tiene como deber apoyar las leyes, la consistencia axiológica de lo moral y ello se logra con la imposición de instrumentos y herramientas que posibiliten establecer controles que monitoreen el comportamiento moral de los funcionarios públicos.

El reto de la época no es tecnológico como se pretende afirmar de manera categórica: es ético, es de sentido, no es hacia dónde va, sino hacia dónde llevará lo que se está haciendo. Esto amerita no solo hacer las cosas bien sino hacerlo a la luz del cristal, de manera que la sociedad reciba el beneficio, pero también el ejemplo modélico que no solo se hacen las cosas bien sino que es posible hacerlas de este modo. Es una tarea de convencimiento y de credibilidad que desde el Estado se puede ser decente y hacer bien lo que se propone.

16.1 OBJETIVO GENERAL

Cada ciudadano puede ejercer de manera directa control y vigilancia sobre el proceso de gestión pública de las actuaciones administrativas, operativas y docentes desarrolladas por la Institución; de igual forma, es necesaria una relación constante entre la comunidad y la Policía Nacional, siendo necesario el fomento de los mecanismos participativos que involucren a la comunidad en el quehacer policial, de ahí la importancia otorgada en este documento a las veedurías ciudadanas, fijándose los siguientes objetivos:

- Proporcionar a los integrantes de la Policía Nacional las bases y guías éticas institucionales de comportamiento, de acuerdo con la política de integridad policial y seguridad operacional.
- Fortalecer dentro de la Institución el mecanismo democrático de control constitucional y veeduría ciudadana, a través de los principios que rigen la función pública, para garantizar el mejoramiento del servicio por medio de la interacción de las oficinas de Atención al Ciudadano y Derechos Humanos.

16.1.1 Objetivos Específicos

- Establecer los lineamientos generales de política, que en materia de ética e integridad deben conocer y aplicar las mujeres y hombres que conforman la Institución.
- Implantar los referentes que constituyen el Sistema Ético Policial, entre ellos: el Código del Buen Gobierno, los principios, los valores, fundamentos éticos, directrices éticas, el Código de Ética Policial, los acuerdos y compromisos éticos, que deberán servir de marco de referencia para su aplicación en el desempeño del servicio policial y redundar en actuaciones transparentes e íntegras.
- Describir los elementos del componente de control existentes para encauzar la disciplina policial y los medios con que cuenta la Policía Nacional para frenar y combatir hechos que afectan la imagen institucional.
- Establecer los parámetros generales que se deben tener en cuenta para la realización de audiencias de rendición de cuentas y conformación de redes de veeduría ciudadana, acordes con la legislación existente y como medio de acercamiento a la comunidad y aplicación de los mecanismos de participación ciudadana.

16.2 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE INTEGRIDAD POLICIAL

El Proceso de Integridad Policial es un conjunto de acciones comunicativas, organizativas y pedagógicas desarrolladas desde el ámbito de la prevención y el control, encaminadas a modelar el comportamiento ético de la mujer y el hombre Policía, para que sus actos públicos y privados se enmarquen dentro de la integridad y transparencia. Requiere una adhesión firme a los referentes éticos policiales.

Es importante identificar que el Proceso de Integridad Policial maneja dos componentes, uno preventivo y otro de control, los cuales contemplan una serie de elementos que los definen así:

a) Sistema Ético Policial

Se creó con el fin de dar respuesta a las directrices que contemplan: el Modelo de Gestión Ética para entidades del Estado y el Modelo Estándar de Control Interno.

Así mismo, fue inspirado en los programas que anteriormente habían sido creados por la Institución como: “Afianzamiento de los valores institucionales”, “Lucha contra la corrupción”, “Formación de multiplicadores del programa de lucha contra la corrupción” y “Cero tolerancias a la corrupción”.

El Sistema Ético comprende ocho referentes éticos, los cuales se describen a continuación.

- **Código del Buen Gobierno:** mediante Resolución No. 05726 del 26/12/2008, la Policía Nacional creó el Código del Buen Gobierno, en él se establecen las normas de conducta, mecanismos e instrumentos que deben adoptar los directores para generar confianza hacia la Institución entre los usuarios públicos internos y externos.

En este documento la Dirección General de la Policía, los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes de región, departamentos, metropolitanas de Policía y directores de escuelas de formación policial, se comprometen a ejercer un liderazgo ejemplar y testimonial del servidor público íntegro, transparente, eficiente y cumplidor de la cultura del buen trato.

- **Código de Ética Policial:** mediante Resolución No. 05293 del 04/12/2008, la Policía fortaleció el Código de Ética Policial, el cual es un referente para gestionar la ética en el día a día de la Institución. Está conformado por los principios, valores y directrices que en coherencia con el Código de Buen Gobierno, todo servidor policial debe observar en el ejercicio de su función.
- **Fundamentos éticos:** mediante Resolución No. 05293 del 04/12/2008 la Policía determina las normas del fuero interno y creencias fundamentales del Policía sobre las formas como se debe desempeñar la función pública policial y determinan lo siguiente:
 - ✓ El Principal capital de la Policía Nacional es su talento humano.

- ✓ El actuar policial se fundamenta en el honor y el orgullo patrio.
 - ✓ El Interés general prevalece sobre el particular.
 - ✓ La participación ciudadana es fundamental en la seguridad pública.
 - ✓ La Policía Nacional rinde cuentas a la ciudadanía sobre los recursos públicos utilizados y los resultados de su gestión. El fin y la razón de ser del policía es servir a la sociedad.
 - ✓ La sostenibilidad ambiental es un criterio para la planeación y la gestión institucional.
 - ✓ El servicio policial se presta sin exclusión ni preferencia.
 - ✓ El policía es íntegro en todos los ámbitos de su vida.
 - ✓ El policía es garante del orden constitucional.
 - ✓ Los Derechos Humanos son el marco de la función policial.
- **Principios éticos institucionales:** los principios son verdades universales que sirven de premisas para fundamentar y orientar tanto la doctrina policial como el quehacer en desarrollo de las funciones policiales, son los siguientes:
 - ✓ **Principio de vida:** Se reconoce que la humanidad forma parte de una comunidad de vida, y que su bienestar depende de la preservación de una biosfera saludable, con todos sus sistemas ecológicos, una rica variedad de plantas y animales, tierras fértiles, aguas puras y aire limpio. En consecuencia, los integrantes de la Institución asumen el compromiso con la protección y defensa de la vida humana, de la diversidad de formas de vida y del medio ambiente en general, así como a tratar a todos los seres vivos con respeto y consideración.
 - ✓ **Principio de dignidad:** los seres humanos tienen una dignidad inherente e inviolable y en este sentido los derechos humanos y las libertades fundamentales constituyen el marco ético de nuestro accionar, que está orientado a promover una cultura de tolerancia, no violencia y paz, como garantía de seguridad y convivencia ciudadana.
 - ✓ **Principio de equidad y coherencia:** se asume que la justicia social y económica constituye requisitos para que todos los habitantes del país alcancen un modo de vida digno y seguro que garantice el desarrollo humano dentro del Estado Social de Derecho. La igualdad y la equidad son la base de las actuaciones, y el buen ejemplo como ciudadanos y servidores públicos, debe ser el referente para la sociedad.

- ✓ **Principio de excelencia:** se exalta el honor y la vocación policial como el núcleo de la identidad profesional, y la Institución se compromete a esforzarse para imprimirle a sus actuaciones el más alto nivel de desempeño.
- **Valores éticos institucionales:** se entiende por valores éticos la forma de ser y de actuar de los servidores públicos policiales que se consideran altamente deseables como atributos o cualidades. Ello por cuanto posibilitan la aplicación de los principios e imperativos éticos y el cabal cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales en el desempeño de la función policial. Los valores éticos de la Policía son:
 - ✓ Vocación policial: profunda convicción y total disposición hacia el servicio.
 - ✓ Honor policial: orgullo policial por la excelencia del deber cumplido.
 - ✓ Valor policial: arrojo y gallardía en la realización de las funciones propias del servicio.
 - ✓ Disciplina: disposición para reconocer la autoridad, cumplir las órdenes y acatar las normas.
 - ✓ Honestidad: ser coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace. Proteger y respetar lo ajeno.
 - ✓ Lealtad: pertenencia y observancia de los postulados de la Institución.
 - ✓ Compromiso: asumir con propiedad los lineamientos y políticas institucionales.
 - ✓ Respeto: reconocer la dignidad y los derechos de los otros.
 - ✓ Tolerancia: aceptar las ideas, creencias y prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias, dentro del marco de la cultura y de la ley.
 - ✓ Justicia: dar a cada quien lo que le corresponde sin discriminación ni favoritismo.
 - ✓ Transparencia: claridad y visibilidad en el ejercicio de la función policial.
 - ✓ Solidaridad: disposición para actuar de manera altruista frente a los otros.
 - ✓ Responsabilidad: reconocer y asumir las consecuencias de los actos u omisiones libres y conscientes.
 - ✓ Seguridad: firmeza en el actuar y considerar los riesgos propios de la actividad.
- **Participación:** abrir y promover espacios para que otros formen parte activa en el logro de objetivos comunes.

- **Directrices éticas:** mediante Resolución No. 05293 del 04/12/08 se ha establecido que son orientaciones éticas de cómo debe relacionarse la Policía como institución y cada uno de sus miembros con los grupos de interés internos y externos (población general, población vulnerable, gremios, asociaciones y sector productivo, medios de comunicación, rama ejecutiva, rama legislativa, rama judicial, entes de control, policías de otros países, organismos multilaterales, personal activo, personal con asignación de retiro y pensionados), para poner en práctica los imperativos, principios y valores éticos policiales.
- **Acuerdos y compromisos éticos:** mediante la Resolución No. 05293 del 04/12/08 se establecen los acuerdos colectivos sobre actitudes, prácticas y formas concretas de actuación que asumen los servidores públicos policiales. Estos acuerdos tienen en cuenta la misionalidad de la unidad a la que se aplican los principios y valores enunciados en el Sistema Ético Policial en el cumplimiento de sus funciones, competencias y público.
- **Cultura de la Legalidad:** es un programa desarrollado por la Policía Nacional a través del Centro de Información y en atención con el convenio Centro Internacional de Información NAS, que tiene como objetivo consolidar la cultura de la legalidad. Se pretende un acercamiento policial a la comunidad, para lograr el fortalecimiento del Estado Social de Derecho. Actualmente se desarrolla a nivel nacional con un personal de subtenientes, quienes se encuentran implementando estrategias con el fin de interiorizar en la comunidad la necesidad de respetar la ley y las normas vigentes como un medio para garantizar la convivencia ciudadana: Consta de un componente PEDAGÓGICO: es parte de los ejes transversales de la formación policial recibida por todos los estudiantes de las escuelas de formación de la Institución y un componente PRÁCTICO: instrumento de aplicación efectiva que realiza el subteniente en su primer año de profesional y consta de cinco fases.

b) Elementos del Componente de Control

Sistema de seguimiento y atención al ciudadano: a partir del año 2004, la Policía Nacional enfrenta la necesidad de generar una mayor credibilidad y confianza ante la comunidad. En consecuencia asume el compromiso, con la asesoría de un equipo de expertos, de revisar su estructura orgánica, así como los procedimientos de atención y servicio a los ciudadanos.

Como resultado de esta evaluación interna se determina el fortalecimiento de sus mecanismos internos de control, antes que asignar esta misión a organismos externos, como en el caso del desaparecido Comisionado Nacional para la Policía Nacional. Se busca que la Institución sea la encargada de recuperar la credibilidad y confianza ante los ciudadanos y el Estado, y generar sus propias políticas, normas internas e instrumentos de seguimiento y control interno de la disciplina, lo mismo que el mejoramiento de los sistemas de atención a la ciudadanía.

Como consecuencia de esta decisión institucional, se dispuso la reestructuración de la Inspección General mediante Resolución No. 00004 del 4 de enero de 2005, que abre paso a nuevos grupos y áreas encargados de impulsar una nueva política de prevención, seguimiento y control al comportamiento de los integrantes de la Institución.

- **Oficinas de atención al ciudadano**

A partir del año 2005 la Inspección General reformó el sistema de quejas, reclamos y sugerencias, y dio paso a la creación de las oficinas de Atención al Ciudadano. Ellas tienen su origen en la expedición del Instructivo No. 033 del 19 de abril de 2005, donde se fijaron las primeras pautas para su estructura e implementación en todas las unidades policiales.

Las oficinas de Atención al Ciudadano son un espacio de interacción del ciudadano con la Institución, en la tarea de recepcionar, tramitar, gestionar e informar respecto a las inquietudes, quejas o reclamos sobre el servicio o el comportamiento del personal por parte de los ciudadanos, además de facilitar su intervención en la formulación, vigilancia, control y evaluación de los procesos de gestión Institucional.

Estas primeras directrices sobre la implementación, estructuración, funciones y misión fueron complementadas y afianzadas mediante la Directiva Permanente No. 027 del 19 de agosto de 2005.

A partir de 2006 se dio inicio a un periodo de posicionamiento de estas oficinas. Se establecieron como una dependencia asignada a las direcciones, comandos de metropolitanas, departamentos y escuelas de formación policial. Fueron concebidas como organismo asesor del mando en la toma de decisiones frente al diagnóstico y mejoramiento de la atención y el servicio policial.

- **Direccionamiento del ejercicio del mando - mantenimiento de la disciplina:** uno de los pilares fundamentales que orientan el accionar policial es el mantenimiento de la disciplina, considerada como una de las condiciones esenciales para el funcionamiento de la Institución policial. La disciplina implica el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que consagra el deber profesional.

Para encauzar la disciplina policial, el régimen disciplinario fijó unos medios preventivos de competencia para los encargados del ejercicio del mando a todo nivel, a través de la imposición de correctivos menores, como registros al folio de vida del infractor, llamados de atención verbal, imposición de tareas de tipo pedagógico, asistencia a cursos de formación ética y trabajos escritos, entre otros, como medio disuasivo de aquellas conductas que no trascienden ni afectan la función pública. No constituyen antecedente disciplinario.

- **Investigaciones disciplinarias:** otro de los medios para encauzar la disciplina policial son los correctivos a través de la “acción disciplinaria”, función que cumple la Inspección General por medio del Inspector General, inspectores regionales y especiales, y jefes de las oficinas de Control Interno Disciplinario a nivel nacional.

Además, con otras entidades como la Procuraduría General de la Nación, sea por poder preferente o funcional, a quien le corresponde disciplinar a los servidores de la Institución, que infringen sus deberes funcionales.

Las normas que regulan la acción disciplinaria están definidas en la Ley 1015 o Régimen Disciplinario para la Policía Nacional, que fija principios, especialidad, ámbito de aplicación, faltas y sanciones, clasificación, límites y competencia. Igualmente se aplica a los policías la Ley 734 de 2002 o Régimen Disciplinario de los servidores públicos, que contempla el procedimiento disciplinario, clasifica las faltas aplicables a los servidores públicos (catalogadas como faltas gravísimas, graves y leves) los deberes, derechos, prohibiciones, inhabilidades, impedimentos, incompatibilidades y conflicto de intereses.

- **Centros de conciliación:** fundamento legal.
 - ✓ Ley 640 de 2001.
 - ✓ Ley 906 de 2004.
 - ✓ Ley 1098 del 8/11/2006 Código Infancia y Adolescencia.
 - ✓ Ley 294 de 1996 concordante con la Ley 575 de 2000.
 - ✓ Resolución 1342 de 2004.

Los centros de conciliación son un espacio para construir convivencia y paz (encuentro y diálogo). Promueven, entre quienes atraviesan situaciones difíciles, el encauzamiento de sus conductas hacia la tolerancia, la convivencia, el respeto y la comprensión. Propician el mejoramiento de la calidad de vida en los entornos familiares, laborales y sociales a nivel policial y de la comunidad en general.

En los centros de conciliación se brinda el apoyo necesario, mediante la intervención jurídica de un equipo de desarrollo humano, para la prevención y el rescate de los valores afectados por los conflictos de índole familiar, civil y penal.

Con el fin de brindar mayor cobertura a lo largo y ancho del territorio nacional y conforme al análisis que la problemática exige, actualmente la Institución cuenta con once centros de conciliación ubicados en: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pasto, Cúcuta, Pereira, Neiva, Quibdó y Villavicencio.

La Ley 640 de 2001, por la cual se modifican normas relativas a la conciliación y se dictan otras disposiciones, tiene previsto de manera específica el procedimiento del trámite conciliatorio, que le permite al conciliador llevar a cabo actuaciones dentro de la audiencia a través de una serie de pasos metodológicos que coadyuvan a solucionar el conflicto.

- **Derechos Humanos:** es la dependencia encargada de fomentar la cultura de la protección y garantía a los derechos humanos en la Policía Nacional y asegurar la

atención de las necesidades y expectativas de los usuarios de la Institución en la temática. En tal sentido, cumple las funciones establecidas en la Resolución No. 02047 del 25/06/07, así:

- ✓ Desarrollar programas de sensibilización, capacitación, difusión y observancia de los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.
- ✓ Hacer seguimiento al cumplimiento de las medidas y recomendaciones que en materia de derechos humanos y derecho internacional humanitario asuma el Estado a través de la Policía Nacional.
- ✓ Mantener permanente comunicación con entidades gubernamentales y no gubernamentales de índole nacional e internacional, y participar de manera activa en los comités de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

Algunos de los procesos implementados en la Institución para acercamiento con las comunidades vulnerables son:

- a) Proceso de interlocución con las organizaciones sociales, las ONG de DD.HH. y los sindicatos. (Directiva Administrativa Transitoria No. 006 del 28/01/08);
 - b) Proceso de interlocución con la comunidad de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales - LGTB (Directiva administrativa transitoria No. 058 del 22/04/09);
 - c) Proceso de interlocución con el gremio petrolero, minero y energético;
 - d) Servicio de policía prestado a la población indígena de Colombia.
- **Centros de reclusión:** la Policía Nacional, en coordinación interinstitucional con el INPEC, asumió la seguridad de los centros de reclusión para miembros de la Policía Nacional. En la actualidad funcionan tres centros en todo el país, ubicados en las ciudades de Facatativá, Medellín y Cali, cuya misión es garantizar el cumplimiento de las penas privativas de la libertad impuestas a los miembros de la Policía Nacional por delitos cometidos en ejercicio y con relación al servicio, consagrados en la legislación penal ordinaria o en la justicia penal militar.

Como una estrategia de sensibilización del proceso de integridad policial, se ejemplariza los desafortunados errores del personal de internos como parte de las lecciones aprendidas. Esta actividad sirve para sensibilizar y prevenir la ejecución de este tipo de conductas por parte del personal profesional y en periodo de formación.

16.3 CONFIANZA INSTITUCIONAL

El término confianza es usado generalmente para expresar cierto grado de seguridad en un sistema, conjunto de instituciones o personas. Se genera en escenarios observados de forma recurrente por el conglomerado social, el cual en sus interrelaciones cotidianas, logra crear imaginarios de aceptación o rechazo cimentados en la certeza.

Esta, además, debe ser orientada en doble vía: sus actores, de manera correlacionada, logran satisfacer las expectativas del otro.

En la vida y la dinámica policial diariamente se aplica la confianza en muchos aspectos. Por ejemplo, en el ámbito laboral, se puede decir que hay confianza en nuestros compañeros de trabajo; en lo familiar, que no importa cuan grandes sean los errores o problemas, se puede contar con su apoyo; en la sociedad, de forma general confiamos en nuestras instituciones y sus funcionarios. Se deja a ellos la responsabilidad de mantener o conservar de forma armónica las condiciones óptimas para el integral desarrollo de la sociedad.

Durante los últimos años la Policía Nacional ha fortalecido la importancia de conocer los niveles de confianza de la ciudadanía en torno al servicio brindado a la sociedad, hecho que pasa por coyunturas vistas en perspectiva con las realidades nacionales, así:

- ✓ Decisiones racionales: donde se incorporan acciones que le brindan a la ciudadanía soluciones rápidas y efectivas.
- ✓ Compromiso comunitario: donde la Institución integra y lidera de forma proactiva múltiples iniciativas con las cuales, persuasivamente, se consolidan espacios de participación plural, y se establecen lazos sociales que permiten las relaciones recíprocas de valor y afecto, y que a su vez enriquecen los lazos confiables en forma bilateral.
- ✓ Entornos de información: que se deben considerar, visto que los flujos de información mediática generan imaginarios sociales que en cierta forma inciden o se reflejan en comportamientos singulares y plurales frente al actuar policial.
- **Implementación de los observatorios de confianza:** dentro del contexto nacional se ha observado recurrentemente la necesidad de conocer y medir indicadores para observar los niveles de respuesta, aceptación y rechazo que generan las alternativas para mejorar las relaciones de la Institución con la comunidad.

En este sentido, se ha observado cómo grupos de carácter investigativo y social como Transparencia Internacional, Invamer Gallup, Napoleón Franco, la Fundación Seguridad y Democracia, la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otros, periódicamente se han ocupado de medir la percepción ciudadana en cuanto al desempeño y confianza en las instituciones.

Para el caso particular de la Policía Nacional, los niveles de favorabilidad y confiabilidad han reflejado el posicionamiento alcanzado por la Institución como resultado de su labor en los ámbitos preventivos, disuasivos y operativos, especialmente en la lucha contra la delincuencia común y organizada, así como las diversas manifestaciones de la criminalidad.

- **Retribución social de la confianza:** al confrontar los niveles de confianza en la Policía Nacional dentro de diferentes contextos, se ha encontrado que estos niveles

van orientados a través de una sinergia que se complementa a partir de la consolidación de estrategias y acciones dirigidas a satisfacer las necesidades en materia de seguridad. Por su parte la ciudadanía revierte su confianza materializada en acciones de reconocimiento a la labor policial con una relación mutua y recíproca que fortalece la consolidación, imagen y percepción de los imaginarios de la Institución.

16.3.1 Estructura general del proceso de integridad policial

- **Líneas de acción del proceso:** para implementar el proceso a nivel nacional se ha desarrollado una estructura que debe ser desplegada en cada una de las unidades policiales. Por ello, se deberá nombrar un líder de ética en las direcciones, metropolitanas, departamentos y escuelas de Policía, responsable de la gestión ética de la unidad y conducción del Grupo Promotor de Prácticas Éticas Policiales.

El líder ético se caracteriza por ser modelo digno de seguir por su excelente habilidad comunicativa oral y escrita, capacidad para incentivar la movilización de terceros, aptitud pedagógica, buena capacidad de relación, creatividad para la resolución de dificultades y calidades éticas reconocidas. Todo esto le da autoridad moral y legal ante todos los integrantes de la unidad, la Institución y la comunidad y tendrá las siguientes funciones:

- ✓ Convocar y coordinar las sesiones de trabajo del grupo promotor de prácticas éticas.
- ✓ Coordinar y supervisar los grupos promotores de prácticas éticas policiales de la unidad de policía, y garantizar su sostenibilidad y permanencia.
- ✓ Liderar la ejecución del plan de mejoramiento del grupo promotor de prácticas éticas, con apoyo del Comité Ético de la unidad policial.
- ✓ Mantener informado al Comité Ético Institucional sobre la marcha de las actividades del grupo promotor de prácticas éticas.
- ✓ Ser el conducto regular entre el Grupo Promotor de Prácticas Éticas, el Comité Ético de la unidad y el Comité Ético Institucional.

Igualmente, el líder de ética realizará el nombramiento de un Comité Ético en las direcciones, metropolitanas, departamentos y direcciones de escuelas de Policía como instancia encargada de liderar y consolidar el proceso de integridad policial.

El Comité Ético de las direcciones, metropolitanas, departamentos y direcciones de escuelas de Policía será integrado por:

- ✓ El presidente del subcomité de control interno;
- ✓ El líder de ética de la unidad;

- ✓ El jefe de la oficina de talento humano;
 - ✓ El jefe del área administrativa y financiera;
 - ✓ El jefe de bienestar social;
 - ✓ Un representante del mando ejecutivo;
 - ✓ Un representante de los patrulleros (agentes);
 - ✓ Un representante del personal no uniformado;
 - ✓ Un representante de los estudiantes en las escuelas de Policía.
- **Funciones del Comité Ético**
 - ✓ Garantizar la implantación de la línea de política y el proceso integridad policial.
 - ✓ Garantizar la difusión del Código de Buen Gobierno y las pautas éticas policiales entre los servidores de policía y la comunidad en general.
 - ✓ Garantizar el trabajo de los grupos de promotores de prácticas éticas en las áreas y grupos de su unidad, como estrategia de prevención institucional y fortalecimiento de la imagen policial.
 - ✓ Seleccionar al líder de ética de la unidad.
 - ✓ Aprobar el plan de mejoramiento de la ética pública que elabore el equipo de liderazgo para el cambio ético policial.
 - ✓ Gestionar los recursos necesarios para la ejecución del plan de mejoramiento.
 - ✓ Realizar el seguimiento y evaluar las actividades desarrolladas por el líder de ética de la unidad y los grupos promotores de prácticas éticas policiales.
 - ✓ Establecer estrategias para expandir la dimensión ética a grupos que interactúen con la organización policial.
 - ✓ Aprobar ajustes al plan de mejoramiento de la cultura de integridad.
 - ✓ Evaluar permanentemente el desarrollo y alcances de la política de integridad en la unidad policial.
 - ✓ Elaborar reportes trimestrales al Comité Ético Institucional señalando los logros, oportunidades y desafíos de la política de integridad policial.
 - ✓ Las demás inherentes a la naturaleza de su misión.

- **Conformación de un grupo promotor de prácticas éticas policiales:** como grupo de trabajo del Comité Ético de las direcciones, metropolitanas, departamentos y direcciones de escuelas de Policía, el grupo promotor de prácticas éticas policiales será quien ejecute y trace las estrategias pedagógicas y comunicativas para la promoción de los principios, valores y demás referentes éticos en su unidad. El grupo promotor de prácticas éticas policiales estará integrado por:
 - ✓ Un representante de los oficiales.
 - ✓ Un representante del mando ejecutivo
 - ✓ Un representante de los agentes y patrulleros.
 - ✓ Un representante del personal no uniformado.
 - ✓ Un representante de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas.

- **Funciones del grupo promotor de prácticas éticas policiales**
 - ✓ Promover el Sistema Ético Policial en sus componentes: Código de Buen Gobierno, acuerdos, compromisos y protocolos éticos; principios institucionales; valores institucionales; Código de Ética Policial; imperativos éticos y directrices éticas.
 - ✓ Liderar la construcción de los acuerdos y compromisos éticos y apropiarlos en acciones concretas en la cotidianidad de su unidad.
 - ✓ Compartir elementos y experiencias para sensibilizar a los servidores públicos policiales en la gestión ética de la unidad.
 - ✓ Compartir los resultados del diagnóstico ético institucional, a través de reflexiones sobre estos y el planteamiento de acciones de mejora para la unidad.
 - ✓ Apoyar la ejecución colectiva del plan de mejoramiento ético Institucional, en función de los resultados del diagnóstico, y generar acciones formativas y comunicativas.
 - ✓ Desarrollar el plan de mejoramiento ético de su unidad.
 - ✓ Identificar el estado de las prácticas éticas y de responsabilidad de la Institución a través del diagnóstico ético de la unidad.
 - ✓ Las demás inherentes a la naturaleza de su misión.

16.4 TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

16.4.1 Marco conceptual

Un aspecto prioritario de interés Institucional, que compromete a la Policía Nacional en la búsqueda y satisfacción de la seguridad, es la participación del ciudadano como veedor y colaborador en la construcción de paz y convivencia del país, al alinear su desarrollo al modelo de Estado Comunitario, definido en la Política de Defensa y Seguridad Democrática del Gobierno Nacional.

A través de los mecanismos de participación los ciudadanos se involucran en las decisiones de la gestión pública de sus instituciones y generan una cultura de interacción participativa, donde las instituciones brindan espacios necesarios para el control y vigilancia de los resultados obtenidos en el ámbito económico, político, administrativo y cultural de la Nación.

El ejercicio de la veeduría ciudadana y de otras formas de participación, contribuyen a fortalecer la esfera pública y el régimen democrático, siempre y cuando se apoyen en la independencia de los actores sociales con respecto a la tutela del Estado y del sistema político. Esto supone la existencia de identidades colectivas capaces de defender su autonomía ante las instituciones que vigilan y supervisan.

- **Conceptos de control:** es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. *Eckles Carmichael*.

Desde el punto de vista policial, el control debe dirigirse al seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos, aplicando los correctivos necesarios con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.

- **Sociedad:** es un conjunto de personas que forma parte de una comunidad política. La condición de miembro se conoce como ciudadano y conlleva una serie de deberes y derechos que exigen ser cumplidos y respetados.
- **Ciudadanía:** es un estatus jurídico y político. A través de él la persona adquiere derechos como individuo (civiles, políticos, sociales, etc.) y le exige cumplir deberes (impuestos, servicio militar y fidelidad) respecto a una colectividad, además de la facultad de actuar en la vida de un Estado. Esta facultad surge del principio democrático de soberanía popular.
- **Control Social:** la noción de control social sirve de fundamento del Estado Social de Derecho proclamado en la *Constitución Política*.

El modelo de Estado colombiano exige la vinculación directa de la ciudadanía al ejercicio de lo público en tanto que la asume no solamente como depositaria de sus intervenciones, sino también y muy especialmente como interlocutora válida y necesaria para garantizar una gestión efectiva. Por ello, el artículo 2º de la *Constitución* establece entre

los fines esenciales del Estado: “facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación”.

Igualmente, el artículo 103 señala que: “El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, benéficas o de utilidad común no gubernamentales sin detrimento de su autonomía, con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación, en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan”.

A estos fines responde el control social, como el ejercicio consciente y permanente de ciudadanos y ciudadanas que se comprometen con el propósito de hacer seguimiento a la actividad del Estado y sus instituciones, para que ellas cumplan la misión y lo hagan desde la interlocución con quienes son sus usuarios y beneficiarios.

- **Control ciudadano:** es una modalidad de participación ciudadana en los asuntos públicos que incluye procesos como vigilancia, crítica, seguimiento, evaluación, deliberación y sanción social, condicionada a la autonomía e independencia de los actores y poderes sociales.
- **Veedurías ciudadanas:** son los mecanismos democráticos que permiten a los ciudadanos y a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública con respecto a las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como a las entidades públicas o privadas, ONG de carácter nacional o internacional que desempeñan su función en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público.

Tienen como objeto la vigilancia de la función pública sobre la gestión administrativa con sujeción al servicio de los intereses generales y la observación de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. Es de especial importancia para estos mecanismos democráticos de vigilancia, la correcta aplicación de los recursos públicos, y la forma como estos se ejecutan conforme a las disposiciones legales y a los planes, programas y proyectos debidamente aprobados.

Sus principios rectores son democratización, autonomía, transparencia, igualdad, responsabilidad, eficacia, objetividad, legalidad.

Las veedurías ciudadanas están conformadas por cualquier grupo de ciudadanos, organizaciones sociales, comunitarias, no gubernamentales, gremiales, cívicas, deportivas, culturales, de mujeres, de representantes de los gremios de la producción, de profesionales y de ecologistas, entre otros. “La finalidad de la veeduría es controlar, vigilar y fiscalizar la gestión pública a través de la participación activa de los ciudadanos” y se caracterizan porque deben estar constituidas con amplia participación de la comunidad y las organizaciones civiles.

Las funciones de las veedurías ciudadanas son: Solicitar a interventores, supervisores, contratistas, autoridades oficiales contratantes y demás, informes verbales o escritos sobre las actividades realizadas, comunicar los avances en los procesos de control y vigilancia que están desarrollándose, presentar informes a los órganos de control sobre los asuntos que son objeto de veeduría, vigilar la actuación de los funcionarios del Estado vinculados a la ejecución de proyectos, vigilar los procesos de planeación, vigilar que la asignación de presupuestos se asigne prioritariamente a necesidades básicas, acompañar el proceso de contratación para que se ajuste a los criterios legales vigentes, vigilar y fiscalizar la ejecución interna y calidad técnica de las obras, acudir a presentar ante las autoridades competentes las quejas y denuncias que se deriven de los problemas insolutos o indebidamente aclarados.

16.4.2 Referentes

- **Referente nacional:** en los tiempos modernos la relación entre el Estado y la sociedad opera en términos de la construcción de una ciudadanía política y social. Por lo tanto, se considera que la representación y participación constituyen los ejes en torno a los cuales se articula el sistema democrático. Se trata de hacer compatible la democracia sustantiva con la democracia formal y la representativa con la participativa.

En consecuencia, la participación se fortalece como medio para la formulación, discusión y adopción de los grandes consensos sobre el desarrollo y la convivencia. Se busca la densificación del tejido social y la multiplicación de los canales de participación (de consulta, iniciativa ciudadana, fiscalización, concertación y gestión), de manera que los intereses particulares puedan intervenir en la esfera pública, con el objeto de construir el bien común.

- **Referente internacional:** para lograr fortalecer los sistemas de participación y veedurías ciudadanas dirigidos al control de la Institución por parte de la comunidad se ha realizado un estudio de referenciación internacional con cuerpos de policía que han implementado este tipo de mecanismos.

En Canadá se creó la Comisión de Quejas Públicas contra la RCMP (Real Policía Montada de Canadá), que fue establecida por el Parlamento en 1988. Y se trata de un órgano civil independiente que informa públicamente al Parlamento a través del Ministro de Seguridad Pública y Preparación para Emergencias.

La Comisión investiga las quejas del público sobre la conducta de los miembros de la RCMP. El Presidente de la Comisión no tiene autoridad limitada para comenzar su propia investigación y podrá proceder directamente a una audiencia de interés público. La Real Policía Montada no está obligada a seguir las recomendaciones formuladas por el Presidente, o por un panel de audiencia de interés.

Los Estados Unidos fue probablemente el primer país occidental que experimentó el que la Policía fuera objeto de un mayor escrutinio. Varias comisiones nacionales recomendaron cambios internos dentro de los departamentos de Policía, que representaban

los intentos de fortalecer las tradicionales formas jerárquicas de la rendición de cuentas (Terrill, 1998), a Través del mecanismo denominado ciudadanos de supervisión.

16.4.3 Antecedentes institucionales

- **Veedurías ciudadanas ante la Policía Nacional:** para la Policía Nacional el mecanismo de las veedurías permite la construcción de puentes de comunicación entre la Institución y la ciudadanía. Incorpora acciones que promueven la transparencia, la observación y el conocimiento de lo que sucede (positivo y negativo) en su interior.

La responsabilidad de la Policía y su apertura a procesos de veeduría o rendición de cuentas son elementos fundamentales para transformar la percepción y satisfacción pública sobre su actuación y la calidad de los servicios que ofrece a la comunidad.

La Ley 62 de 1993 fue creada con el objeto de expedir normas relacionadas con la Policía Nacional, en la que se fijan mecanismos de control, como la creación de la figura de un Comisionado Nacional para la Policía, de origen externo a la Institución, para que ejerciera vigilancia del régimen disciplinario y operacional, además de tramitar las quejas de la ciudadanía.

Paralelamente, esa ley vinculó la participación de la comunidad a través de la creación de un Sistema Nacional de Participación Ciudadana, conformado por dos elementos: un Sistema Nacional y la Comisión Nacional de Policía y Seguridad Ciudadana. Al primero le correspondía fortalecer las relaciones entre el ciudadano y la Policía; al segundo, orientar y fiscalizar las relaciones entre la ciudadanía, Policía y autoridades administrativas. A esta comisión le fueron asignadas las siguientes funciones:

- ✓ Proponer políticas para fortalecer la acción preventiva de la Policía frente a la sociedad, así como prevenir la comisión de faltas y delitos por parte de miembros de la Institución.
- ✓ Proponer políticas y mecanismos tendientes a determinar en forma prioritaria una orientación ética, civilista, democrática, educativa y social en la relación Comunidad-Policía.
- ✓ Supervisar la conformación y actividad de las comisiones departamentales y municipales, que se establezcan en desarrollo de esta ley. El Gobierno Nacional podría suspender o disolver en cualquier momento tales comisiones por razones de orden público o cuando circunstancias especiales así lo ameritaran.
- ✓ Promover la participación ciudadana en los asuntos de Policía en los niveles nacional, departamental y municipal.
- ✓ Recomendar el diseño de mecanismos, planes y programas para asegurar el compromiso de la comunidad con la Policía.

- ✓ Canalizar, a través de todo el Sistema Nacional de Participación Ciudadana las quejas y reclamos de personas naturales y jurídicas y de las autoridades político-administrativas ante el Comisionado Nacional para la Policía.
- ✓ Proponer y coordinar con la Defensoría del Pueblo el desarrollo de programas educativos en la Policía y la comunidad sobre derechos humanos.
- ✓ Recomendar programas de desarrollo, salud, vivienda, educación y bienestar del personal de la Institución.
- ✓ Propender a que el personal de agentes de la Policía Nacional prestara el servicio en sus regiones de origen.
- ✓ Recomendar políticas que garantizaran el manejo transparente, eficiente y oportuno de la información que recopilaba y manejaba la Policía en áreas de interés público.

En los departamentos, municipios y localidades que lo requirieran, existirían comisiones de participación ciudadana presididas por gobernadores, alcaldes y las autoridades correspondientes. El Gobierno determinará la composición de las comisiones, previo concepto de las respectivas autoridades político-administrativas.

16.4.4 Despliegue del control institucional y veeduría para el mejoramiento del servicio

La democratización del Estado requiere diversas estrategias que propicien la apertura de los organismos públicos a la participación democrática en la gestión, pero también estrategias que involucren a la ciudadanía y generen aprendizajes que fortalezcan su comportamiento cívico y su intervención como actores sociales e interlocutores legítimos del Estado.

Este despliegue es entendido como la actividad institucional encaminada a generar estrategias para movilizar la participación de la comunidad en los procesos de control social y para operacionalizar este mecanismo de participación ciudadana se deben adelantar algunas acciones como las que se describen a continuación:

- ✓ Celebrar convenios interadministrativos con las redes de apoyo nacional y departamental de veeduría ciudadana.
- ✓ Realizar rendición de cuentas externas e internas, la entidad debe organizar diversos eventos durante el año para suministrar información sobre la gestión y conversar con la ciudadanía a través de medios de comunicación y espacios de encuentro, coordinar con las Juntas Locales del sector espacios que permitan promocionar este mecanismo de participación.
- ✓ Promover la participación de organizaciones sociales representativas en la sesión de control social y rendición de cuentas.

- ✓ Implementar una base de datos de los representantes de las organizaciones sociales, gremiales, academia, medios de comunicación, entidades estatales, veedurías, organismos de control, cooperantes internacionales, universidades, asociaciones de profesionales y otros grupos de interés sobre los temas y servicios de la entidad. Cada dependencia o área de trabajo debe aportar los datos de las organizaciones que solicitan los servicios institucionales, para hacerlos partícipes de nuestras actividades y proyectos.
- ✓ Elaborar un directorio en internet con este registro, en la sesión de control social y rendición de cuentas establecida por el programa “Gobierno en Línea”.
- ✓ Preparar a organizaciones sociales especializadas mediante talleres, charlas o documentos sobre los alcances de los mecanismos de participación. ¿Cómo funciona, cuáles son los límites y las herramientas que pueden utilizar para el control social?
- ✓ Fomentar la conformación de observatorios ciudadanos que estudien los temas de la entidad. Las unidades y organizaciones sociales especializadas pueden involucrarse en la vigilancia de la gestión.

Los objetivos del control Institucional y veedurías son: hacer visible y difundir al público información sobre la gestión institucional, ofrecer espacios de participación ciudadana para hacer más efectivo el servicio policial, recibir y atender las quejas, reclamaciones y peticiones de la ciudadanía para el mejoramiento del desempeño institucional; medir factores de desempeño institucional con fines de debate, crítica o corrección, generar espacios de denuncia ante las autoridades competentes sobre hechos o actuaciones irregulares de funcionarios de la Institución, mantener a la comunidad informada sobre los avances de gestión en cada una de las modalidades del servicio en cumplimiento de la misión institucional; crear mecanismos, herramientas y metodologías para hacer seguimiento a los compromisos institucionales fomentar una constante relación entre el ciudadano y la Institución, para que este sea un colaborador en la búsqueda de la paz y la convivencia del país y medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los controles e introducir correctivos necesarios para el cumplimiento de metas y objetivos.

- **Rendición de cuentas:** la rendición de cuentas es el deber que tienen las autoridades de la administración pública de responder públicamente ante las exigencias que realice la ciudadanía acerca del uso de los recursos, decisiones y la gestión realizada en el ejercicio del poder que les ha sido delegado.

Implica un proceso permanente materializado a través de varios espacios de interlocución, deliberación y comunicación. Las autoridades de la administración pública deben informar y explicar a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión encomendadas y someterse al control social, es decir, a la revisión pública y evaluación de la ciudadanía sobre la gestión.

Existen dos tipos de rendición de cuentas: una interna que mediante audiencia interna (dos por año), por parte de cada unidad de la Policía Nacional, se hace la entrega de

un balance de gestión (logros, dificultades y retos) al personal de la Institución; y una externa mediante audiencia pública donde personas naturales o jurídicas y las organizaciones sociales se reúnen en un acto público para intercambiar información, explicaciones, evaluaciones y propuestas sobre aspectos relacionados con la formulación, ejecución y evaluación de políticas y programas a cargo de la Institución, así como sobre el manejo de los recursos para cumplir dichos programas.

La metodología establecida para la rendición de cuentas es la siguiente:

- ✓ Preparación institucional
- ✓ Identificación de asistentes
- ✓ Divulgación y capacitación
- ✓ Organización y logística (lugar y fecha, duración, suministros, reglamento, convocatoria, inscripción y radicación de propuestas)
- ✓ Realización de la audiencia
- ✓ Intervención de la unidad
- ✓ Intervención de las organizaciones sociales
- ✓ Intervención de los ciudadanos
- ✓ Cierre y evaluación.

16.4.5 Qué es un encuentro comunitario

Es un espacio de reunión con la comunidad de un sector, barrio, comuna o localidad determinada, con características y necesidades similares, con el fin de abordar problemas de convivencia y seguridad ciudadana. Este espacio pretende lograr cooperación y consenso en la formulación de soluciones a través de un plan de trabajo específico y sirve para facilitar el trabajo de Policía, permite el logro de las metas, especialmente en términos de prevención y mejora de la relación de la Institución con la comunidad. En los encuentros comunitarios debe participar la Policía Nacional, autoridades, instituciones y organizaciones y la comunidad.

En un encuentro se debe tener en cuenta algunos aspectos como conocer detalladamente el diagnóstico de convivencia y seguridad del área, el perfil de los asistentes, documentarse de los temas específicos a tratar, ser proactivo en el desarrollo del ejercicio, generar la necesidad de participación de todos en la solución de problemas.

- **Observatorio Ciudadano:** el término observatorio alude a la denominación bajo la cual un número de personas y organizaciones se agrupa con el objetivo de impulsar o vigilar un proceso, una política o un actor específico.

El término hace referencia a un ejercicio de contraste: la figura del observatorio surge como una entidad que, sin ser la responsable directa de una política o proceso en específico, la observa o evalúa desde fuera. En este sentido, la connotación del término *observatorio* implica una distancia de la figura gubernamental que inyecta autonomía y cierto nivel de imparcialidad a las observaciones.

- **Acta de informe de gestión:** es un documento que comprende todos los asuntos de competencia, gestión y estado de los recursos financieros, humanos y administrativos que tuvieron asignados los titulares o representantes legales y particulares que administren fondos o bienes del Estado. Lo deberán presentar al separarse del cargo, luego de finalizar la administración por el período que estuvo al frente del mismo. En caso de ser ratificado en el cargo, al vencer el período, según sea el caso, desagregado por vigencias fiscales.

La entrega y recepción de los recursos públicos es un proceso de interés público, de cumplimiento obligatorio y formal que todo sujeto de vigilancia y control fiscal de la Contraloría General de la República está en el deber de presentar, conforme a los requisitos establecidos en la Ley 951 de 2005.

Estas actas deben presentarse dentro de los quince (15) días hábiles a la dejación, retiro del cargo, o finalización de su administración, y quienes al término de su periodo fueran ratificados. Debe contener la gestión de recursos financieros, gestión de recursos humanos y administrativos que estuvieran asignados durante el desarrollo de sus funciones. Y se debe hacer llegar copia del acta de informe de gestión en forma escrita y medio magnético en la Central Única de Recepción de Información de la Dirección de Imprenta, Archivo y Correspondencia de la Contraloría General de la República.

Cuando el servidor público saliente se abstenga de realizar la entrega del informe de gestión de los asuntos y recursos a su cargo, en los términos y formalidades de la Ley 951 de 2005, será requerido por la dependencia de Control Interno o quien haga sus veces, para que en un lapso de quince (15) días, contados a partir de la fecha de su separación, cumpla con esta obligación. Del requerimiento se compulsará copia a la Contraloría General de la República.

16.4.6 Control interno

El Área de Control Interno tiene la misión de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles; asesora al mando institucional en la continuidad del proceso administrativo y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas y objetivos previstos. Con miras a impulsar la mejora continua, esta tarea se desarrollará mediante actividades de asesoría y acompañamiento, evaluación y seguimiento, valoración del riesgo, fomento de la cultura del control y relación con entes externos.

Por tal motivo, una de las funciones básicas es la de verificar a través de la evaluación independiente y auditorías internas, los mecanismos de control social ejercidos por parte de los organismos externos competentes y veedurías. Se busca que este control

sea realizado por la ciudadanía, pues sirve de retroalimentación y mejora frente al servicio.

Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del Control Interno en las entidades del Estado se emitió por parte de la Contraloría General de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), a través del Decreto 1599 de 2005, el cual se encuentra implementado a través del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional.

Para desarrollar el tema de control interno frente a las veedurías, es necesario precisar que cualquier concepto ético tiene que ver con la conducta que asumimos los seres humanos frente a la convivencia ciudadana. El desarrollo laboral de una persona que trabaja en los organismos públicos ha de consolidar con su actuar ético la grandeza del Estado. De igual forma, el Estado debe garantizar los fines esenciales dados por nuestra Carta Magna, de servir a la comunidad, promover la prosperidad general, garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución y facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan.

Al evaluar el proceso de planeación se deben tomar como base los resultados obtenidos con la aplicación de los indicadores definidos. Ello implica un análisis objetivo de aquellas variables o factores que se consideren influyentes en los resultados logrados o en el desvío de las metas propuestas y de la identificación y análisis del riesgo como un proceso permanente e interactivo. Se evaluarán tanto los aspectos internos como externos que representan una amenaza para la consecución de los objetivos institucionales.

La gestión entendida así, se interpreta como una cadena continua de acciones definidas en el proceso administrativo y representado por el ciclo de gestión PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Ajustar), ciclo en el cual se desarrollan todos los elementos del Sistema de Control Interno.

- **El control interno y los informes o acta de gestión:** es de trascendental importancia para el Área de Control Interno, la función encomendada por la Ley 951 de 2005, al establecer la obligación que tienen los servidores públicos en el orden nacional, metropolitano, departamental, distrital, y municipal –en calidad de titulares y representantes legales, así como los particulares que administren fondos o bienes del Estado– al separarse de sus cargos, y finalizar la administración o al ser ratificados en el mismo al término del período, según el caso, de presentar un informe a quienes los sustituyan legalmente en sus funciones, de los asuntos de su competencia. Igualmente, deben informar sobre la gestión de los recursos financieros, humanos y administrativos que fueron asignados para el ejercicio de sus funciones. La Contraloría General de la República y los demás órganos de control, en el ámbito de su competencia, vigilarán el cumplimiento de las disposiciones y procedimientos sobre la materia (artículo 14).

- **El control interno y las audiencias de rendición de cuentas:** la Ley 489 de 1998 establece que todas las entidades y organismos de la Administración Pública tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de la democracia participativa y democratización de la gestión pública. Para lograrlo se realizarán todas las acciones necesarias que involucren a los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil en la formulación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública. De forma similar, las audiencias públicas servirán como espacio de rendición de cuentas y de participación institucional.

Por consiguiente, el control interno y las audiencias de rendición de cuentas, permiten fortalecer el sentido de responsabilidad, facilitar el ejercicio del control social interno a la gestión policial, mejorar los mecanismos y herramientas tendientes a lograr una gestión eficiente y transparente, así como establecer una instancia de diálogo constructivo de acercamiento y retroalimentación entre los servidores policiales directivos, administrativos y operativos. Estas acciones propiciarán escenarios de análisis que sirven como insumo para proponer cambios o mejoras al Sistema de Gestión Integral de la Institución.

Por esta razón, la Institución a través del Área de Control Interno, desarrolla un papel fundamental en el seguimiento y evaluación del procedimiento realizado por las unidades policiales en las audiencias públicas de rendición de cuentas, toda vez que estas audiencias contribuyen a recuperar la legitimidad para la Institución, y permiten la construcción de espacios de interlocución directa entre los servidores policiales y la ciudadanía. Igualmente, sirven como insumo para ajustar proyectos y planes de acción, de manera que se responde a las necesidades y demandas de seguridad en la comunidad.

En cumplimiento a lo dispuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en la *Guía para la rendición de cuentas de la administración pública para la ciudadanía*, se dispuso que el seguimiento a los compromisos adquiridos por la entidad en la audiencia pública, deben tener su seguimiento y evaluación por parte de las oficinas de Control Interno y las oficinas de Atención al Usuario de la entidad y del grupo integrado por las organizaciones invitadas y ciudadanos que quieran hacer parte de él.

- **Aspectos que se deben tener en cuenta:** enviar por escrito invitaciones a organismos de control, líderes comunitarios, veedurías ciudadanas, ONG, universidades, Oficina de Control Interno; entregar a los participantes o asistentes un formato para sistematizar su participación, realizar el formato para la inscripción de propuestas, presentar el programa de los temas que durante la audiencia se tratarán, hacer un registro de todas las opiniones, quejas y denuncias presentadas, generar un formato para que los asistentes completen y así se pueda evaluar el desarrollo, metodología y contenido de la audiencia; presentación de conclusiones de la audiencia, realizar evaluación de la rendición de cuentas interna. Se hará a manera de autocontrol. Para la externa, el Área de Control Interno debe hacer la evaluación y seguimiento y dejará el respectivo documento o registro que contenga las recomendaciones para la mejora y realizar seguimiento a los compromisos adquiridos por la entidad.

- **Aspectos que se deben evaluar por parte de los organismos de control:** que durante la vigencia se realicen dos rendiciones de cuentas mediante audiencia pública, una interna y otra dirigida a la comunidad, convocar e invitar a participar en la rendición de cuentas, difundir la audiencia pública mediante internet, radio, cartelera física, televisión, periódico, boletín u otros medios impresos, video conferencia, página institucional, revistas. Presentar en la audiencia el presupuesto asignado, presupuesto ejecutado, contratación de bienes y servicios, contratación de talento humano, cumplimiento de metas, indicadores de gestión, plan de acción, programas y proyectos de la siguiente vigencia, recursos humanos, gestión de la vigencia, estadísticas de operatividad, costo contra beneficio.

16.4.7 Red social de veedurías como mecanismo de transparencia institucional

La Policía Nacional reconoce la importancia de desarrollar procesos de reconstrucción del tejido social, que sirvan de puente para avanzar en el desarrollo de la gestión pública en todo nivel de la administración. Estas alianzas deben ser lideradas por la Institución para contribuir a mejorar el servicio de Policía, hacia la satisfacción de las necesidades en materia de seguridad ciudadana. Dichas organizaciones sociales pueden recibir diversas denominaciones, como veedurías ciudadanas, comités de vigilancia y comités de control social, entre otros.

Es necesario orientar el análisis respecto a la misión de las veedurías ciudadanas, alrededor de la búsqueda de entornos que faciliten el logro de la transparencia institucional. Hay que considerar su contexto específico: desde una perspectiva constructiva buscan de forma permanente coadyuvar en los procesos de evaluación de la labor de las entidades públicas.

Bajo este criterio, es preciso señalar la importancia que para la Policía Nacional tiene el fortalecimiento constante de las relaciones con la sociedad. Este aspecto se constituye en un punto fundamental para la consolidación de enlaces con un alto grado de confianza, como requisito imprescindible para avanzar en la lucha contra la corrupción.

En este orden de ideas, la consolidación del enfoque requiere fundamentalmente de la existencia de espacios democráticos y participativos, a través de los cuales, la sociedad tenga la posibilidad de dar a conocer su percepción con respecto a la labor institucional. Dicha situación se logra cuando las diferentes unidades policiales conocen los eventos considerados reprochables que implican el menoscabo de la transparencia. También cuando desde un criterio basado en la presión social se logra que no ocurran conductas contrarias a los preceptos éticos de la Policía Nacional.

Los anteriores criterios se presentan como ejes de orientación para señalar la importancia de este tipo de iniciativas ciudadanas en el marco de la lucha contra la corrupción.

- **Importancia de las veedurías ciudadanas desde un enfoque jurídico-institucional:** El análisis de los factores que implican la construcción de relaciones de

confianza entre la sociedad y las instituciones, en este caso la Policía Nacional, permite identificar como necesidad imperativa el mantenimiento de los entes del Estado en virtud del derecho consuetudinario de ofrecer altos estándares de calidad en el servicio.

Bajo esta dinámica, cobra relevancia señalar que la Institución policial dirige sus actuaciones hacia el cumplimiento explícito de los lineamientos establecidos en diferentes leyes y normas, que tienen como las concepciones constitucionales. Estas se encuentran en el marco de los fines esenciales del Estado que permiten identificar como ejes primordiales de acción: el servicio a la comunidad, la garantía de los principios, derechos y deberes, la creación de espacios de participación ciudadana y el mantenimiento de la integridad territorial, así como el aseguramiento de la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

- **Veedurías ciudadanas frente a los organismos especializados de la Institución:** si bien es cierto, la Institución ha entendido de forma abierta la importancia de contar con este tipo de escenarios que le permiten afianzar los marcos de confianza hacia la ciudadanía, se entiende que la labor de la Policía Nacional se debe a la sociedad, en el marco de mantener las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz. Desde luego que también es importante considerar marcos de reserva frente a perspectivas sensibles enmarcadas en aspectos de seguridad nacional.

A partir de lo anterior, es importante señalar que el servicio policial constituye un componente primario, básico y obligatorio para el mantenimiento de la seguridad, que se debe a la población. La sociedad requiere conocer cómo se están invirtiendo los recursos que pertenecen a la nación, hecho que identifica la relación puntual entre la Policía Nacional y las veedurías ciudadanas.

No obstante, es imprescindible tener en cuenta lo preceptuado en el artículo 20 de la Ley 1288 de 2009, que señala de manera específica: “los datos de inteligencia y contra-inteligencia que reposan en los CPD, al estar amparados por la reserva legal, no podrán hacerse públicos ni serán difundidos a particulares”.

- **Despliegue:** los directores, comandantes de metropolitanas, departamentos de Policía y distritos especiales son los inmediatos responsables del desarrollo de las actividades de divulgación y promoción para la conformación de veedurías ciudadanas.

El Grupo de Policía Comunitaria de cada unidad es el responsable de realizar de manera permanente actividades de divulgación y promoción para la conformación de veedurías ciudadanas. Las unidades comprometidas deberán tomar contacto directo con las redes de veedurías nacional o local, casas ciudadanas del control social y demás instituciones encargadas del tema, para que de manera coordinada se ejecuten los programas de divulgación y promoción.

Cada unidad comprometida deberá realizar como mínimo una actividad mensual de divulgación y promoción para la conformación de veedurías ciudadanas. En aquellas unidades donde no exista el Grupo de Policía Comunitaria, esta función la desarrollará la Oficina de Atención al Ciudadano.

Las unidades comprometidas deberán presentar, trimestralmente, un informe ejecutivo ante la Inspección General de la Policía Nacional, sobre las actividades de divulgación y promoción de veedurías ciudadanas realizadas.

17

CAPÍTULO

DERECHOS HUMANOS EN LA POLICÍA NACIONAL

INTRODUCCIÓN

El reconocimiento, respeto y garantía de los Derechos Humanos es una actividad prioritaria de la Institución Policial, para lo cual se requiere un trabajo continuo a nivel organizacional. Los derechos reconocidos constitucionalmente deben mirarse no solo desde la perspectiva jurídica sino desde una dinámica interna que involucra la esencia misma del servicio de Policía.

El presente capítulo hace la articulación de los lineamientos generales de la política institucional con las líneas de acción de la política integral de Derechos Humanos, dando continuación, fortalecimiento y despliegue a las estrategias institucionales; así mismo consolida las metas y objetivos ya trazados, bajo una nueva dinámica supeditada a las actuales circunstancias del país, las exigencias de la sociedad y los resultados arrojados por la aplicación de los componentes de la política pública que definen y delimitan la actuación de los diferentes organismos del Estado.

El derecho a la seguridad, tal como se establece en la Declaración Universal de Derechos Humanos, se refiere al deber del Estado de proporcionar seguridad y mantener el orden. Los Estados deben garantizar que sus agentes hagan cumplir las normas de Derechos Humanos (es decir, evitan abusar de sus poderes en el desempeño de sus obligaciones) y protejan los Derechos Humanos (es decir, garantizan activamente la seguridad física y mental y el libre ejercicio de los derechos y libertades fundamentales para todas las personas que residen dentro del territorio sobre el cual el Estado tiene jurisdicción efectiva).

17.1 GÉNESIS DEL ENFOQUE FILOSÓFICO

Con el fin de garantizar el objetivo y su finalidad, la motivación y la identidad del personal con el planeamiento y la ejecución de la política institucional, la Dirección General ha definido el enfoque filosófico que orienta la gestión, y plantea una política integral de la profesión de policía, desde una perspectiva humanista.

Cuando se hace referencia al humanismo, se estructura una filosofía de vida individual y colectiva dentro del ámbito organizacional, fundamentada en valores humanos, conscientes de la común esencia, desde donde las acciones deben sustentarse en la toma de decisiones estructuradas; en la investigación, que es la base del espíritu científico y en la defensa de la integridad intelectual como base del cumplimiento del deber, y parte del ejercicio de la libertad responsable del pensamiento y las condiciones que deben regir la profesión de policía.

17.2 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la política institucional de Derechos Humanos (DD.HH.) y Derecho Internacional Humanitario (DIH), en armonía con las obligaciones del Estado en materia de protección y respeto, que oriente las acciones para promover, difundir y divulgar una cultura policial de permanente prevención en la garantía de los Derechos Humanos.

17.2.1 Objetivos específicos

La Política con perspectiva en Derechos Humanos de la Policía Nacional de Colombia tiene cinco objetivos estratégicos:

- ✓ Adecuar la educación, instrucción y entrenamiento en DD. HH. y DIH. a las necesidades del contexto estratégico, a través de la **Política Estratégica Educativa Institucional**.
- ✓ Fortalecer la disciplina operacional mediante el mejoramiento de la asesoría jurídica y los controles, sobre la base de los principios y valores institucionales, mediante la **Política de Integralidad Policial y Seguridad Operacional**.
- ✓ Establecer una defensa institucional y técnica adecuada para los miembros de la Fuerza Pública, con el “**Modelo de Gestión por Procesos en Actuación Jurídica**”.
- ✓ Garantizar los derechos de los grupos especiales, mediante la ejecución de la **Política Estratégica Operacional y del Servicio de Policía**.
- ✓ Estrechar la cooperación interinstitucional en materia de DD. HH. y DIH, ejecutando el “**Modelo de Gestión por Procesos en Comunicación Pública, Relaciones Internacionales, Direccionamiento Tecnológico**”.

17.3 NORMAS INTERNACIONALES SOBRE CONDUCTA POLICIAL ÉTICA Y LÍCITA

Los Derechos Humanos son de aplicación universal, con independencia de los recursos y los contextos culturales. Los cuerpos de policía están obligados por las normas internacionales de Derechos Humanos en todo el planeta. Las normas de Derechos Humanos han sido aprobadas por la ONU y representan valores y principios globales.

Las normas internacionales de Derechos Humanos que conciernen a las fuerzas del orden ofrecen una base sólida para una labor policial ética y lícita. No obstante, algunas normas guardan particular relación con la ética policial y otras plantean cuestiones de ética para los funcionarios de policía. Este aparte se centra en esas normas particulares.

Las bases de la conducta policial ética y lícita son, por tanto, el respeto de la ley, el respeto de la dignidad humana y, por medio de ellas, el respeto de los Derechos Humanos.

17.3.1 Aspectos Generales de la conducta policial ética y lícita

La labor policial debe ser compatible con lo siguiente:

- El respeto y el cumplimiento de la ley.
- El respeto de la dignidad de la persona humana.
- El respeto y la protección de los Derechos Humanos.

Estos son los tres principios fundamentales en los que se basa una labor ética y lícita y de los que se derivan todos los demás requisitos y disposiciones específicas para una labor policial ética y lícita.

El cumplimiento de estas garantías evita arbitrariedades de los funcionarios de policía por exceso o defecto en la aplicación de la ley. Proporcionan la seguridad (jurídica) que las autoridades sólo podrán proceder en concordancia con los supuestos y procedimientos establecidos en la propia Constitución, garantizando el derecho a la justicia en caso de ser víctimas de un delito; con ello se evitan hechos tan penosos de justicia por mano propia.

17.3.2 El Mandato Constitucional

El apego a la Constitución Política y a la ley es el fundamento de la acción de la Policía Nacional. Los Derechos Humanos se incorporan en la Constitución, desde su Artículo primero: Colombia es una República **“fundada en el respeto de la dignidad humana”**. Antes que obligaciones creadas por la suscripción de tratados internacionales, los Derechos Humanos son la base del ordenamiento constitucional que el pueblo colombiano, de manera soberana, ha elegido para sí. Por eso todo policía, en tanto que representa el Gobierno en la calle, tiene en la protección y el respeto de los Derechos Humanos su primera obligación.

Esas dos obligaciones **-la protección y el respeto-** son la esencia del mandato constitucional en Derechos Humanos para la Policía Nacional. La primera se desprende directamente del artículo segundo de la Constitución:

*“Las autoridades de la República están instituidas para **proteger** a todas las personas residentes en Colombia en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades”*. Precisamente para cumplir con ese “deber de proteger”, a partir de la expedición de la Constitución Política de 1991, Colombia adoptó la figura del Estado Social y Democrático de Derecho, y para su mantenimiento requiere un cuerpo de policía con las más altas calidades humanas y una gran profesionalización de sus integrantes, que le permita cumplir su misión constitucional de preservar el orden público interno en sus condiciones de seguridad, salubridad, moralidad y tranquilidad, para brindar a los ciudadanos el goce de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

La ley organizará el cuerpo de policía, se consagra en la Constitución Nacional en el Artículo 218, y se define: *“La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz.”*

17.3.3 Marco Jurídico

En este marco constitucional se inició un proceso de transformación de la Policía Nacional. Por parte del Congreso se expidió la Ley 62 de 1993, cuyo Art. 1º añade a lo señalado anteriormente, que “la actividad policial está regida por la Constitución Política, la ley y los Derechos Humanos”.

Sobre esta Ley la Corte Constitucional afirmó que “la Policía Nacional debe proteger a todas las personas, manteniendo las condiciones necesarias para el ejercicio de sus derechos y libertades públicas”.

A partir de la expedición de la Ley 62 de 1993 se desencadenó un importante proceso de incorporación del discurso de los Derechos Humanos en la Policía, acompañado de significativos cambios de transformación cultural, mejoramiento institucional y depuración interna.

De igual forma, la actividad policial se define como una profesión y, en consecuencia, todo miembro de la Policía Nacional deberá recibir una formación integral en academias y centros especializados, en la cultura de los Derechos Humanos, la instrucción ética, ecológica, el liderazgo y el servicio comunitario.

17.3.4 Sistema de Gestión Integral

Mediante Resolución número 3515 del 14 de junio de 2006, se adoptó el Sistema de Gestión Integral (SGI), como enfoque gerencial para la Policía Nacional.

El SGI busca concebir a la Institución como un sistema abierto que interactúa permanentemente con su medio externo y que se transforma de acuerdo con las exigencias cambiantes del país.

El SGI se fundamenta en la integración de tres grandes componentes, dimensiones que interactúan dentro de ellas para generar la Cultura de la Calidad en la Policía Nacional:

- **Direccionamiento Estratégico.** Orienta a la Institución de manera ordenada hacia el futuro.
- **Gerencia de Procesos.** Determina las actividades del quehacer diario.
- **Gestión del Talento Humano.** Orienta las personas a la prestación de servicios sin defectos, al compromiso individual y a la ejecución de las actividades y tareas en concordancia con los principios y valores que definen los comportamientos perceptibles por la comunidad.

17.4 CRITERIOS DE IMPLEMENTACIÓN

17.4.1 Respeto por los Derechos Humanos

Una política de Direccionamiento Policial Basada en el Humanismo con responsabilidad se sintetiza en el respeto integral de los Derechos Humanos. La vida, la dignidad, la libertad y la integridad personal son principios supremos que la Institución debe proteger, reconocer y exaltar.

Una política de respeto a los ciudadanos, implica igualmente, poner en marcha a nivel interno, de manera masiva y metódica, protocolos que propendan por asegurar también los Derechos Humanos de los servidores policiales.

La decisión de acoger integralmente una política de Derechos Humanos desde la visión policial significa que la Institución debe asumir una actitud receptiva y reflexiva a la auto-crítica que le permita escuchar y corregir con entereza los reclamos de la ciudadanía.

La comunicación con los defensores de los Derechos Humanos se entiende como una decisión permanente y propositiva que permite identificar conductas realizadas, prevenir vulnerabilidades y en todo caso asumir comportamientos en el marco de la ética por el respeto a los seres humanos.

Además, la convivencia ciudadana entendida como el conjunto de condiciones de seguridad, tranquilidad, moralidad y ecología que permiten la prosperidad general y el goce de los Derechos Humanos. Constituye el fundamento y el límite del poder de Policía, que es el llamado a mantener el orden público, pero en beneficio de la satisfacción plena de los derechos. Su preservación consiste en permitir el goce de las libertades públicas en el marco de la democracia.

Al Presidente de la República le corresponde conservar en todo el territorio el orden público y restablecerlo donde fuere turbado. El gobernador será agente del Presidente de la República para el mantenimiento del orden público en el departamento y el alcalde en el municipio (Artículos 189, 303 y 315 de la Constitución Política).

Definidos algunos aspectos históricos y doctrinales para la Policía Nacional, se hace necesario que todos los integrantes de la Institución los conozcan, apropien, difundan y apliquen como insumo para sustentar y fortalecer de manera permanente el servicio de policía prestado a la comunidad, de acuerdo con las líneas generales de política.

17.4.2 Doctrina Policial

Entendida como el conjunto de ideas u opiniones, preceptos éticos, legales y conceptos oficialmente aceptados, en los cuales se fundamenta todo el quehacer policial, de manera que la Institución tenga bien claro su destino a la luz de los principios filosóficos y dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las instituciones del Estado.

La doctrina aporta los conocimientos y fundamentos necesarios para el correcto empleo de los medios y recursos que requiere la Institución, orientados al cumplimiento de su misión constitucional. Ella recoge las experiencias y se orienta hacia el futuro para prevenir equivocaciones, a fin de mantener las condiciones para el libre ejercicio de los derechos y libertades de los ciudadanos.

17.4.3 La atención a Grupos Especiales

Una serie de grupos requieren un trato diferenciado por parte de la Policía Nacional y merecen especial atención en la *Política Institucional*, como manda la Constitución (Art. 13): “*el Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados*”. No son pocos los grupos que por cuenta de la violencia de las organizaciones armadas ilegales requieren medidas especiales.

Lo esencial en todo caso, es asegurar que estos grupos -las comunidades indígenas y afrodescendientes, los desplazados, las comunidades víctimas de las minas, las mujeres y los niños, las víctimas de desaparición forzada, los defensores de Derechos Humanos, los sindicalistas, los periodistas, los miembros de la Misión Médica y los beneficiarios de medidas cautelares y provisionales del Sistema Interamericano de Derechos Humanos- reciban una adecuada atención en prevención y protección, para lo cual se designarán oficiales de enlace donde no los hay, se recogerán diagnósticos sobre su situación de vulnerabilidad, se establecerán mecanismos para dar una respuesta pronta, minimizando los riesgos frente a posibles vulneraciones de sus derechos y libertades.

17.4.4 La Coordinación Judicial e Investigativa

Establece la Constitución Política en su Capítulo 5. Referente a la función administrativa.

Artículo 209. -La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben **coordinar** sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

De acuerdo con el Artículo 42 del Decreto 938 de 2004, el Consejo Nacional de Policía Judicial es un espacio de coordinación que está conformado por el Fiscal General de la Nación, quien lo preside, el Procurador General de la Nación, el Contralor General de la República, el Director General de la Policía Nacional, el Director del Departamento Administrativo de Seguridad –DAS– y el Director del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

Con base en la política diseñada por el Estado, este organismo debe analizar las necesidades globales de recursos humanos, técnicos, físicos y financieros requeridos para una eficaz y eficiente investigación e identificación de responsables de los delitos, y establecer los compromisos que en este sentido deberán asumir las distintas entidades que lo conforman.

Al analizar periódicamente el desarrollo de las estrategias trazadas para las distintas entidades con funciones de policía judicial para solucionar los problemas de coordinación que puedan surgir entre ellas, se busca cumplir con los principios de la función pública de eficacia, efectividad, economía y celeridad, en la investigación criminal, identificada como una de las debilidades que enfrenta el Estado frente a la prevención y protección de los Derechos Humanos.

17.4.5 El acompañamiento internacional

Se mantiene la constante interlocución con el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Oficina de la Alta Comisionada de Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Ambas

instituciones prestan un apoyo imprescindible, sus informes confidenciales permiten la identificación de fallas, omisiones o extralimitaciones en el servicio de policía, la implementación de planes de prevención para el mejoramiento continuo del servicio y la no repetición de estos casos.

17.4.6 El seguimiento y la evaluación

Para el seguimiento y la evaluación, el Decreto 1800 del 14 de septiembre de 2000, establece normas para evaluar el desempeño del personal uniformado de la Policía Nacional y los objetivos de la evaluación del desempeño policial: establecer y valorar los logros de la gestión desarrollada por el personal en servicio activo de la Policía Nacional, en un período determinado; para formular perfiles ocupacionales y profesionales, establecer planes de capacitación, otorgar estímulos y ascensos, facilitar la reubicación laboral, asignar cargos; y formular una serie de indicadores que permiten realizar un seguimiento y evaluación a los comandantes, directores y jefes de unidades policiales, en forma personalizada, del grado de compromiso en el cumplimiento de las misión institucional frente a los Derechos Humanos y así determinar acciones de mejoramiento continuo.

17.5 LÍNEA DE ACCIÓN DE FORMACIÓN POLÍTICA ESTRATÉGICA EDUCATIVA

En la Ley 62 de 1993, la Policía Nacional se proyectó como una Institución que busca el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio; de esta manera, la actividad policial se definió como una profesión y, en consecuencia, todo integrante de la Institución deberá recibir una educación integral, con énfasis en la cultura de los Derechos Humanos, la formación ética, ecológica, el liderazgo y el servicio comunitario.

La Política Estratégica Educativa debe responder al reto de afianzar la imagen de una Institución profesional, de naturaleza civil al servicio de la comunidad y respetuosa de los Derechos Humanos, de acuerdo con los lineamientos generales de política para la Policía Nacional de Colombia. En este contexto, se pretende dar respuesta a la necesidad de fortalecer y profesionalizar la Policía Nacional, para dinamizar el desarrollo intelectual y la potenciación del conocimiento de sus integrantes.

17.5.1 Potenciación del conocimiento y formación policial

La mayor fortaleza de la gestión humana es el conocimiento, razón por la cual la Dirección Nacional de Escuelas puso en marcha la “Revolución Educativa”, bajo la premisa de que una Institución sustentada en el capital intelectual y espiritual de sus hombres, siempre se proyectará hacia el futuro, soportada en principios y valores, con el fin de elevar sus propios niveles de competitividad. De ahí que el ejercicio de vigorizar todos los procesos relacionados con la gestión del conocimiento, redundará en el uso legítimo de la fuerza, y aumentará la capacidad y el profesionalismo de sus integrantes.

17.5.2 Renovación de la formación policial

Para este efecto, la Policía Nacional implementará un trascendental proyecto de renovación de la formación policial a todo nivel, con el propósito de garantizar la calidad y pertinencia de los programas académicos orientados a formar, actualizar, capacitar y entrenar a los integrantes de la Institución, mediante el desarrollo de programas fundamentados en las competencias policiales y salidas ocupacionales, para optimizar el servicio policial, y generar satisfacción en la comunidad.

17.5.3 El Sistema Educativo Policial

El Proyecto Educativo Institucional, en cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección social de toda institución de educación superior, se concibe como un proyecto en permanente construcción, que permite expresar el tipo de policía que se desea formar, la Institución que se quiere lograr y el país en el que se aspira vivir.

Se define el Sistema Educativo Policial como el conjunto de componentes que interrelacionados facilitan la gestión educativa, en coherencia con la misión institucional y las políticas del Ministerio de Defensa Nacional y el Ministerio de Educación Nacional. Estos componentes son los siguientes: principios, cultura institucional, marco legal, funciones esenciales, gestión académica, políticas y estrategias, modelo pedagógico y gestión administrativa.

En síntesis, el Sistema Educativo tiene como propósito esencial establecer y proyectar la política estratégica educativa, en el marco de los lineamientos generales de la política para la Policía Nacional de Colombia.

En la Policía Nacional, los procesos de educación han estado enfocados en el desarrollo de competencias policiales dentro del marco de la cultura de la legalidad y de apoyo y respaldo al Estado de Derecho. Así mismo, se ha buscado garantizar la transversalidad de la enseñanza de los DD.HH. y el D.I.H. en la práctica operativa, a través del uso de casos tácticos y juegos de policía.

17.5.4 Conocimiento y conectividad

Las redes virtuales de información, Internet – Intranet, se amplificarán para ofrecer a la población policial instrumentos de conectividad y de información. Una cultura basada en documentos digitales, por donde fluya en tiempo real la información, implica homologar no solamente los sistemas sino la conducta de los usuarios institucionales.

Cada policial deberá sentirse fuertemente estimulado al uso del sistema Internet e Intranet. El concepto de policía digital debe ser desarrollado de manera masiva en ámbitos individuales y al interior de las unidades policiales.

17.5.5 Equipos Móviles de Capacitación (EMCAP)

Fueron creados por la Dirección Nacional de Escuelas, en su preocupación por desarrollar mecanismos de instrucción novedosos con un alto contenido práctico para impartir

instrucción mediante experiencias y lecciones aprendidas que fomentaran la interiorización de los DD.HH. y las líneas generales de política institucional, para estimular el acceso a tipos formales e informales de educación. Acceder al conocimiento y dedicarse al estudio, tiene que ser incorporado como un proyecto esencial de vida para cada mujer y hombre policía. El valor acumulado de conocimiento debe fundar la fortaleza de una Institución Policial posmoderna. El ejercicio de la autoridad basado en conductas éticas con un alto componente de conocimiento profesional y especializado, lo convertiremos en el modelo de actuación policial ejemplar.

17.5.6 Lecciones Aprendidas

La Dirección General, mediante Resolución No. 04303 del 27/11/07, reestructuró la Oficina de Planeación, asignando al Grupo de Doctrina y Servicio de Policía la misión de asesorar a la Dirección General en la generación, actualización y difusión de la doctrina policial, el planeamiento operativo y la mejora continua del servicio de policía, con fundamento en los niveles táctico, estratégico y operacional, mediante el análisis operacional y la documentación de las lecciones aprendidas en el ámbito policial.

La Dirección Nacional de Escuelas incorpora en los contenidos programáticos los casos de Lecciones Aprendidas dando alcance a las sentencias del Sistema Interamericano de Derechos Humanos. El material de estudio está dedicado a la observación, estudio y análisis de aquellos hechos que se hayan presentado en la instrucción, órdenes, o la prestación del servicio de policía, de los cuales sea posible obtener una lección. Si la lección es positiva se buscará que esta sea replicada; de ser negativa se tomarán medidas para evitar que se repita. En ambos casos se difundirá la lección y se integrará a la doctrina policial.

17.5.7 Talleres de capacitación coyuntural

Además de la instrucción que imparte la Dirección Nacional de Escuelas, a través de los Equipos Móviles de Capacitación, las diferentes oficinas de Derechos Humanos orientarán talleres de capacitación coyuntural, de acuerdo con:

- El análisis de los fallos sancionatorios a los uniformados de policía, para determinar las causas principales y contribuyentes que los motivan a transgredir las normas.
- Implementación y desarrollo de conferencias sobre la problemática disciplinaria y de Derechos Humanos que afectan la unidad policial.
- Recepción y análisis de la información estadística sobre quejas por presuntas violaciones a los Derechos Humanos instauradas en la Procuraduría General de la Nación.
- Identificación de las principales conductas penales por las cuales la Fiscalía General de la Nación adelanta procesos judiciales contra uniformados de la Policía, para dar inicio a las investigaciones disciplinarias.

- Difusión y exaltación de los Derechos Humanos mediante instructivos alusivos al tema que afecta la unidad policial y desarrollo de campañas de sensibilización basada en publicaciones entre las cuales se destaca la Biblioteca del Educador Policial en Derechos Humanos, la publicación de las normas del Sistema Interamericano de Derechos Humanos y el Código de Conducta para los funcionarios encargados de cumplir la ley.

17.6 CULTURA POLICIAL EN DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO

El cumplimiento de la misión de la Policía Nacional de Colombia, especialmente en un contexto de conflicto interno, exige el respeto de los Derechos Humanos y de las normas consignadas en el Derecho Internacional Humanitario. En tal sentido, no existe principio de reciprocidad, es decir, el deber de aplicación de estas normas por parte de los profesionales de policía es incondicional y unilateral, lo cual indica que su acatamiento no puede supeditarse al cumplimiento de la otra parte. Por ello, consignar como principio del Sistema Educativo la cultura en Derechos Humanos, es esencial para el proceso de formación, actualización y entrenamiento del policía, así como para los aspectos relacionados con la capacitación del personal en sus diferentes grados y niveles; de esta manera, se impactan positivamente los procedimientos de policía, pues de la aplicación correcta de los DD.HH. y el DIH dependerá el reconocimiento y legitimidad de sus actuaciones.

17.6.1 Línea de acción de disciplina Política de Integridad Policial

Este lineamiento pretende consolidar el esfuerzo institucional proyectado durante décadas, enmarcado en nobles pensamientos para hacer de la política institucional en materia de transparencia, un elemento inherente a cada policía y no uniformado, independiente de su condición jerárquica o de su nivel básico, técnico o profesional; de tal manera que se apunte al desarrollo humano integral, a potenciar las capacidades del personal con el fin de traducirlas en buenas prácticas, que le permitan a la Institución posicionarse dentro de las entidades con mayores niveles de efectividad en materia de seguridad, tranquilidad pública y satisfacción ciudadana, para alcanzar elevados niveles de confianza y gratitud en todas las esferas sociales.

Mientras que los procesos de formación y capacitación promueven el desarrollo de los conocimientos y las habilidades propias del policía, es necesario abordar lo ético en el ejercicio práctico, a través de la comprensión e interiorización de la moral, expresada en los comportamientos y acciones cotidianas, durante y fuera del servicio. Esta comprensión implica una ruptura con los paradigmas existentes que impiden la asimilación e interiorización de los cambios que estos conllevan, e incidan de manera directa en el servicio policial.

17.6.2 El Sistema Ético Policial

Como respuesta a esta política se propende por el afianzamiento de la deontología policial que corresponde al cumplimiento de las obligaciones y deberes y de la axiología

que interpreta los principios y valores en el marco de lo que se ha planteado como el “Sistema Ético de la Policía Nacional”, que acompaña cada una de las actuaciones de los integrantes de la Institución, para fortalecer la cultura de la integridad a través de prácticas, morales, éticas, legales y transparentes.

El Sistema Ético, en su concepción, maneja aspectos comunes con programas que se han desarrollado al interior de la Institución como se expuso en el capítulo anterior. El propósito de cambiar comportamientos de los funcionarios de la policía a través de charlas, seminarios y campañas; de establecer una estructura formal de programas con planes concretos; realizar seguimiento y evaluación al impacto son entre otros, aspectos que se tienen en cuenta en los modelos implementados. La fuerza de esta línea de acción radica en la realización concreta a través del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias.

17.6.3 Inspectores Delegados

En vista de la importancia que tiene la labor ejercida por la Inspección General en su calidad responsable del proceso de integridad policial y de guardiana inherente de la protección de los DD.HH., se extiende a nivel nacional con la figura del Inspector Delegado, cuya misión principal es la de supervisar el cumplimiento de las normas de DD.HH. y DIH, al igual que de las políticas institucionales en la materia.

El Inspector Delegado tiene como misión examinar y evaluar de forma directa la gestión de las unidades operativas y tácticas. Cuando se presenta un hecho en el cual aparentemente se hayan violado los DD.HH. o se haya infringido el D.I.H., verifican su ocurrencia sin obstaculizar a la autoridad investigadora y presentan un informe al respecto con recomendaciones a la Inspección General.

17.6.4 Proceso de Integridad Policial

Es un conjunto de acciones sucesivas y progresivas encaminadas a modelar el comportamiento ético de la mujer y el hombre policía, con el fin de que sus actos públicos y privados se enmarquen dentro de la integridad y transparencia. Refiere una adhesión firme a los referentes éticos policiales.

Es un proceso de reflexión que lleva a la toma de conciencia de los principios, fundamentos, valores, directrices y acuerdos éticos de los servidores públicos policiales.

17.6.4.1 Componentes del Proceso de Integridad Policial

Es importante identificar que el Proceso de Integridad Policial maneja dos componentes, los cuales contemplan una serie de elementos que los definen, así:

- Sistema Ético Policial: Se creó con el fin de dar respuesta a las directrices que contemplan:
 - ✓ Modelo de Gestión Ética para entidades del Estado.

- ✓ Modelo Estándar de Control Interno.

Así mismo fue inspirado en los diferentes programas que anteriormente habían sido creados como:

- ✓ "Afianzamiento de los valores institucionales".
 - ✓ "Lucha contra la corrupción".
 - ✓ "Formación de multiplicadores del programa de lucha contra la corrupción".
 - ✓ "Cero tolerancia a la corrupción".
- **Código de Buen Gobierno: Resolución 05726 del 26/12/08**, son disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen la alta dirección en la Institución, que a manera de **compromiso ético** buscan garantizar una gestión íntegra, eficiente, eficaz y transparente en la administración de los recursos públicos.
 - **Código de Ética Policial: Resolución 02782 del 15 septiembre de 2009 artículo 11**: es la guía para el comportamiento ético y moral del hombre y la mujer policía, orientando el desempeño de la función policial hacia el cumplimiento de los fines constitucionales, legales y misionales.
 - **Valores Éticos Institucionales**: se entiende por valores éticos la forma de ser y de actuar de los servidores públicos policiales que consideramos altamente deseables como atributos o cualidades, por cuanto posibilitan la aplicación de los principios y los imperativos éticos y el cabal cumplimiento de los mandatos constitucionales y legales en el desempeño de la función pública.
 - **Principios Éticos Institucionales**: como las premisas que fundamenta y orienta tanto la doctrina policial como el que hacer en el desarrollo de las funciones policiales
 - **Acuerdos y compromisos éticos**. acuerdos colectivos sobre actitudes, prácticas y formas concretas de actuación que asumen los servidores públicos policiales teniendo en cuenta la misionalidad de la unidad a la que pertenecen, con el fin de aplicar los principios y valores enunciados en el Sistema Ético Policial en el cumplimiento de sus funciones, competencias y público con los que se relaciona.
 - **Cultura de la legalidad, compromiso institucional e individual**: hace referencia a la necesidad de crear conciencia en el policía sobre la importancia del cumplimiento de las normas, principios y valores, en su actuar tanto laboral como social y familiar, en el marco de un Estado Social de Derecho. En este contexto, se pretende generar en la comunidad educativa la cultura de la legalidad y contribuir con ello en la lucha contra la corrupción, a partir de tres componentes transversales: cultura policial en Derechos Humanos (DD.HH.) y Derecho Internacional Humanitario (DIH), formación en principios y valores e investigación.

17.7 EL OBSERVATORIO DE INTEGRIDAD, DESEMPEÑO ÉTICO POLICIAL Y DERECHOS HUMANOS

Es una oficina de análisis estratégico de la Inspección General encargada de hacer la recopilación, análisis y difusión técnica y crítica de información e insumos relacionados con la calidad del servicio policial, a partir del seguimiento a las conductas que afectan la integridad policial.

17.7.1 Área de Derechos Humanos

Es la dependencia encargada de fomentar la cultura de protección y garantía a los Derechos Humanos en la Policía Nacional y asegurar la atención de las necesidades y expectativas de los clientes de la Institución en la temática

Esta Área cuenta con la siguiente estructura interna:

- Grupo promoción, difusión y cooperación en derechos humanos y derecho internacional humanitario.
- Grupo de atención a población vulnerable.
- Grupo de medidas cautelares y provisionales.

17.7.2 Red de Veedurías Ciudadanas ante la Policía Nacional

La Policía Nacional será una Institución permanentemente evaluada por la sociedad y para este propósito se implementarán mecanismos que permitan la apertura e interacción con sectores representativos de la comunidad, medios de comunicación, gremios y sectores productivos, para que ejerzan veeduría continua sobre el servicio de Policía, valoren el desempeño integral y constituyan lo que podría denominarse la “Red Nacional de Veeduría Policial”.

17.7.3 Participación ciudadana y estatal en el mejoramiento del servicio de Policía

La participación ciudadana tiene como marco normativo la Constitución Política en el art. 103, el cual fue reglamentado a través de la Ley 134 de 1994 que estableció los mecanismos de participación ciudadana y la Ley 850 de 2003, por medio de la cual se reglamentan las veedurías comunitarias. Los organismos facultados para ejercer esta actividad son ciudadanos libremente asociados, juntas de acción local, juntas de acción comunal, frentes de seguridad local, organizaciones comunitarias, profesionales, juveniles, sindicales, benéficas, no gubernamentales, sin ánimo de lucro y constituidas con arreglo a la ley.

17.7.4 Línea de Acción de Defensa Institucional

- **Secretaría General**

Tiene como misión asesorar a la Policía Nacional mediante la interpretación, aplicación y compilación de las disposiciones legales, ofreciendo una oportuna y eficaz orientación

e información en materia jurídica, prestacional, contractual, documental y de archivo, para lograr la legalidad de los actos institucionales y ejercer la defensa judicial y administrativa de los intereses de la Policía Nacional.

- **Actualización Jurídica**

Gestión que surge como respuesta a la necesidad de desarrollar un derecho de policía propio que articule las obligaciones en materia de DD.HH. dentro del marco de la Constitución Política y las traduzca en puntos de orientación para el servicio de policía.

- **Asuntos Jurídicos**

Es la dependencia asesora del comandante de unidad de Policía encargada de facilitar la actuación jurídica, su función es sentar el marco jurídico al servicio de policía y así apoyar la labor del comandante sin obstaculizarla, teniendo presente que lo más importante es el cumplimiento de la misión y principalmente la protección de la población civil.

- **Grupo Doctrina y Servicio de Policía**

Es la dependencia de la Oficina de Planeación encargada de asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional en el planeamiento operativo del servicio de policía, mediante el análisis estratégico, la doctrina, la referenciación, la investigación, la innovación, la prospectiva y el aseguramiento del servicio policial, para contribuir a la satisfacción de las necesidades de seguridad y convivencia ciudadana.

- **Grupo Legislativo**

Es la dependencia de la Oficina de Planeación encargada de dinamizar los trámites y proyectos de ley de interés institucional ante el Congreso de la República y Coordinar los estudios de los proyectos y actos legislativos que cursan en el Congreso de la República en los que tenga interés la Policía Nacional o se asignen por el Ministerio de Defensa Nacional.

- **Defensa Técnica**

Con el fin de establecer mecanismos que garanticen el derecho de defensa de los miembros de la Fuerza Pública, se creará en el Ministerio de Defensa Nacional una cuenta especial de carácter permanente con recursos que incorpore la ley de presupuesto, que podrá recibir aportes de cooperación internacional, donaciones de personas naturales o jurídicas, y demás contribuciones que destine la ley. Esta cuenta asumirá los costos de la defensa judicial de los miembros de la Fuerza Pública en los procesos penales que cursen por delitos presuntamente cometidos en servicio activo, durante toda la etapa de investigación; y en la etapa de juzgamiento, sólo en aquellos casos en los que el hecho punible tenga relación con el servicio.

El Ministerio de Defensa dará todo el apoyo que sea necesario para hacer efectivo el Proyecto de Ley de Defensa Técnica No. 69 de 2006, que en la actualidad cursa en el Congreso de la República.

- **Defensa del Estado**

Para su defensa internacional el Estado creó el Grupo Operativo Interinstitucional (GOI), en el que participa el Ministerio de Defensa junto con otros ministerios e instituciones. El objetivo del GOI es desarrollar estrategias coordinadas para la atención y defensa del Estado en los casos que se encuentran ante el Sistema Interamericano de DD.HH., entre otras instancias internacionales. El GOI hace seguimiento a las sentencias, recomienda cursos de acción, propone soluciones amistosas ante estos órganos y elabora estrategias de litigio internacional. La participación del Ministerio de Defensa y la Fuerza Pública en estos grupos, en los casos que son de su competencia, es determinante para la efectiva defensa del Estado por su conocimiento de la realidad operacional y de los casos en particular.

- **Conciliación Extrajudicial**

El desarrollo de operaciones policiales en el territorio nacional hace inevitable que aun existiendo todas las medidas preventivas y de control se ocasionen daños colaterales. El deterioro o destrucción de bienes muebles o inmuebles, e incluso la lesión o muerte de civiles, son daños que infortunadamente se generan en desarrollo de operaciones policiales. Para estas situaciones, se fomentará el mecanismo de la conciliación administrativa.

La conciliación administrativa es un mecanismo alternativo de resolución de conflictos que en materia administrativa está en cabeza única de la Secretaría General del Ministerio de Defensa, quienes actúan como conciliadores.

El hecho de incentivar la conciliación no excluye de ninguna manera que procedan las investigaciones penales y disciplinarias del caso. Lo único que es materia de indemnización son los daños patrimoniales que pueden ocurrir en desarrollo de operaciones policiales.

- **Línea de atención a Grupos Especiales**

El mandato constitucional que exige a la Policía Nacional garantizar los derechos y libertades de la población, conlleva también la obligación de adoptar medidas en favor de grupos especiales que requieran atención diferenciada, en los términos del Art. 13 de la Constitución. Los indígenas, los afrodescendientes, los desplazados, las mujeres, los niños, las víctimas de desaparición forzada, los defensores de DD.HH., los sindicalistas, los periodistas, los miembros de la Misión Médica y los beneficiarios de medidas cautelares y provisionales del Sistema Interamericano de Derechos Humanos, son algunos de los sectores poblacionales identificados como sujetos colectivos que requieren atención diferenciada.

- **La Política Estratégica Operacional y del Servicio Policial**

Dirigida hacia el devenir inmediato y futuro, entendido como un esfuerzo compartido para superar disfuncionalidades y asegurar el máximo desempeño de la Policía Nacional, en función de:

- ✓ Atacar frontalmente los grupos armados ilegales.
- ✓ Adelantar una ofensiva para abolir el tráfico de psicotrópicos.
- ✓ Reducir los delitos de impacto social, especialmente la extorsión, el secuestro y el homicidio.
- ✓ Lograr golpes contundentes contra el terrorismo, el tráfico de armas, municiones y explosivos.
- ✓ Garantizar el goce pleno del ejercicio de los derechos y las libertades públicas.
- ✓ Y en general, proteger integralmente a la población.

La reorientación de este concepto operacional, se fundamenta sobre el consenso de entender la seguridad desde una perspectiva amplia, relacionada con el conjunto de sistemas de protección de la vida y bienes de los ciudadanos. En este sentido, los criterios apuntan a que la Institución Policial esté donde exista población, crezca de manera sostenida, actúe donde haya delito, intervenga de manera especial donde este se presente con mayor frecuencia y propine golpes estratégicos al crimen y al terrorismo.

De esta forma, los procesos, procedimientos y acciones policiales en su integralidad, perfeccionan la capacidad del servicio de Policía y marcan principios fundamentales de la doctrina policial, razón por la cual los comandantes, en sus diferentes niveles, deben integrar cada uno de estos conceptos generales en la práctica funcional y operativa de sus unidades.

La Institución contribuirá en la preservación de la convivencia ciudadana con base en las exigencias sociales, integrando los lineamientos gubernamentales, la evaluación de la gestión, los resultados y el impacto del servicio, mediante el enfoque de sus esfuerzos hacia objetivos operacionales de alto valor contra organizaciones criminales que afectan notoriamente la seguridad del Estado, la sociedad y el ciudadano.

- **La Matriz Operacional** es la carta de navegación para la consecución de la política Estratégica Operativa Policial, siendo la herramienta gerencial que articula los esfuerzos de las diferentes direcciones operativas, para alcanzar importantes resultados operacionales que conlleven a optimizar los niveles de seguridad y eficacia, frente a la convivencia pacífica de la ciudadanía.
- **La Red Nacional de Observatorios del Delito y el Centro de Investigaciones Criminológicas (CIC)**

La Policía Nacional ha hecho grandes avances en la atención directa de grupos y comunidades especiales: en muchas partes del territorio se ha logrado entablar una relación más armónica y establecer una mejor atención.

La Red Nacional de Observatorios del Delito es un conjunto de entidades públicas y privadas reunidas bajo el liderazgo del Centro de Investigaciones Criminológicas (CICRI) de la DIJÍN de la Policía Nacional, todas ellas orientadas al monitoreo, evaluación, manejo y análisis estadístico de criminalidad y al desarrollo de metodologías e investigaciones al respecto, con el propósito de compartir estos conocimientos y prácticas con los miembros de la Red, entidades territoriales y otras organizaciones interesadas en el diagnóstico de cada uno de los grupos especiales e implementación de planes de prevención y protección.

- **Sistema de Alertas Tempranas**

El Sistema de Alertas Tempranas (SAT), y el Comité Interinstitucional de Alertas Tempranas (CIAT), continuarán operando para asegurar la prevención oportuna de violaciones a los DD.HH. y, en especial, la protección de grupos que requieren atención diferenciada. La participación de la Policía Nacional en el CIAT y su actuación coordinada con el SAT, contribuyen a la efectiva realización de esta labor.

17.7.5 Beneficiarios de medidas cautelares y provisionales del Sistema Interamericano de Derechos Humanos (SIDH)

El Área de Derechos Humanos de la Inspección General supervisa el cumplimiento de las sentencias y recomendaciones del SIDH y hace seguimiento al cumplimiento de medidas cautelares y provisionales decretadas por el mismo sistema. Los beneficiarios de estas medidas, por la situación de riesgo a la que se enfrentan, seguirán recibiendo atención diferenciada por parte de la Policía Nacional para la efectiva garantía de sus derechos y libertades.

17.7.6 Oficiales de Enlace

Esta figura permite estrechar los vínculos entre los grupos especiales y la Institución en el nivel regional de policía, y facilita una colaboración armoniosa y respetuosa de los DDHH, para realizar el seguimiento a los planes de prevención y protección basados en los insumos que entregue la red de observatorios y las interlocuciones con los diferentes grupos especiales e institucionales.

17.7.7 Relaciones con el sector empresarial

Fortalecimiento de las relaciones entre la Policía Nacional y el sector empresarial, con el fin de evitar que los acuerdos de cooperación de seguridad afecten los DD.HH.

17.7.8 Programa Departamentos y Municipios Seguros (DMS)

En los últimos años, la Policía Nacional enfatiza en la necesidad de fortalecer el vínculo **Policía – comunidad – autoridades administrativas**, conllevando al desarrollo de los postulados constitucionales, en el sentido de constituirse en parte activa del desarrollo de la sociedad con énfasis en lo local, creándose para su operacionalización el Programa Departamentos y Municipios Seguros (P-DMS).

17.8 COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y RELACIONES INTERNACIONALES

17.8.1 Trabajo Interinstitucional

Reconocer que la integración y coordinación de esfuerzos interinstitucionales no solamente es un principio esencial de la Política Institucional, sino una condición básica para construir una institucionalidad de Estado perdurable y legítima, tiene que ser una premisa de todos los funcionarios policiales. Trabajo interinstitucional es reconocer, aceptar y validar la conformación de equipos de trabajo que permitan la integralidad en las tareas de gerencia del servicio, prevención, disuasión, inteligencia, investigación y control de delitos y contravenciones.

Los mandos policiales y, en general, todos los escalones de la estructura policial deben tener clara conciencia de los roles y misiones que deben identificar cada día con mayor precisión. El servicio de Policía implica permanente coordinación y planificación con autoridades del orden administrativo local, gobernadores, alcaldes y personeros, así como con fiscales, procuradores y jueces. Nuestro liderazgo debe reflejarse en una permanente interlocución constructiva y propositiva que elimine distancias y fronteras interinstitucionales.

17.8.2 Intercambio de información y realización de investigaciones coordinadas

El primer y más importante nivel de cooperación está representado en el intercambio de información a nivel internacional con las diferentes agencias y organismos de seguridad, frente a las formas del crimen organizado que representan intereses comunes a la seguridad de los estados, mediante las agregadurías de Policía y los oficiales de enlace.

El intercambio de información en los niveles técnico, estratégico y operacional, deberá conducir a una efectiva articulación de las capacidades institucionales en función de la profesionalización del servicio, la combinación de experiencias y, principalmente, al desequilibrio de las organizaciones criminales; lo anterior, de acuerdo con los compromisos adquiridos en las convenciones de Viena (lucha contra el narcotráfico) y Palermo (lucha contra el crimen organizado transnacional).

La Institución proyecta la ampliación de las posibilidades y escenarios de cooperación mediante la ampliación de las misiones en el exterior, y la actividad de las agregadurías de Policía, otorgándole a la cooperación internacional un lugar privilegiado a través del posicionamiento de la figura de oficinas y oficiales de enlace con organismos del orden bilateral, multilateral, regional y global, tanto en Colombia como fuera del país.

17.8.3 Estrategia Internacional de la Policía Nacional

La corresponsabilidad en la protección de los DD. HH. ha trascendido las fronteras de los países y la capacidad interna de cada Estado para asegurar su vigencia, por tal razón

así lo ha entendido la comunidad internacional que cada vez destina más recursos y esfuerzos para asegurar la protección de los DD. HH. en todo el mundo.

La Policía Nacional desarrolla la estrategia internacional basada en la reconfiguración del orden mundial determinada por la dinámica actual de las relaciones internacionales, implica la necesidad de integrar esfuerzos en la lucha contra los factores que perturban la seguridad de los estados y la sociedad, principalmente, mediante redes transnacionales del crimen organizado que afectan de manera sustancial la seguridad, la libertad y la justicia.

El Área de Derechos Humanos de la Policía Nacional promueve acuerdos específicos de colaboración interinstitucional, capacitación y donación de recursos, con el fin de asegurar una mayor protección de los DD. HH. y un estricto cumplimiento de las normas del DIH, como herramienta indispensable para cumplir con los compromisos adquiridos con los organismos internacionales.

18

CAPÍTULO

PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS EN EL SERVICIO DE POLICÍA

INTRODUCCIÓN

La política de protección de los Derechos Humanos en la Policía Nacional, constituye el mecanismo para entender la existencia de unos límites y criterios generales dentro de los cuales el policía debe desenvolverse en materia de Derechos Humanos. No es otra cosa que denotar los mínimos y máximos para que el policía no dude en el procedimiento, ni abuse de su autoridad bajo el sofisma de que el fin justifica los medios. Para ello, dispone de una argumentación basada en el análisis de los principales Derechos Humanos que son lesionados jurídicamente, el uso de la fuerza como medio de policía y la ausencia de responsabilidad derivada de un actuar conforme a derecho.

Desde este postulado, se plantea la necesidad de argumentar con suficiencia jurídica y deontológica el alcance de la función y la actividad de policía en el contexto del servicio de policía, para evitar la extralimitación o la omisión en el ejercicio de la función pública, máxime cuando el policía es un ser que impulsado por la presión misma de los hechos (Sentencia C-024 de 1994), actúa en consecuencia bajo un criterio que construye basado en la experiencia, el conocimiento adquirido y los valores que alberga.

18.1 OBJETIVOS GENERALES

Conocer el espectro de las facultades constitucionales y legales que amparan el ejercicio de la ciencia de Policía, como ente encargado de garantizar la convivencia y permitir el ejercicio de derechos y libertades públicas, buscando el equilibrio con la facultad de asegurar el cumplimiento de los deberes sociales de los particulares, misionalidad que en ocasiones alberga la probabilidad de afectar derechos fundamentales jurídicamente.

Parametrizar el concepto de los límites mínimos y máximos respecto a la afectación de derechos humanos, para que el servicio de policía en sus diversas modalidades y especialidades, se desarrolle entendiendo que la violación de derechos humanos se produce por la extralimitación o la omisión del ejercicio de funciones.

18.1.1 Objetivos Específicos

- Describir las formas jurídicamente aceptadas para afectar aquellos derechos humanos que con mayor frecuencia son objeto de limitación en el servicio de policía.
- Armonizar el modelo del uso de la fuerza como medio de policía, con los lineamientos de la teoría del riesgo y el concepto jurídico de la proporcionalidad y el estado de necesidad.
- Suministrar los elementos deontológicos y jurídicos para disminuir en el personal uniformado de la Policía Nacional, los niveles de incertidumbre frente a la teoría del daño antijurídico y del daño jurídico.

18.2 AFECTACIÓN JURÍDICA A LOS DERECHOS FUNDAMENTALES

La preservación de la convivencia (otrora orden público), no puede lograrse mediante la supresión o restricción desproporcionada de las libertades públicas, puesto que el desafío de la democracia es permitir el más amplio y vigoroso ejercicio de las libertades ciudadanas. Por ello, el orden público debe ser entendido como el conjunto de condiciones de seguridad, tranquilidad y salubridad que permiten la prosperidad general y el goce de los Derechos Humanos.

Retomando lo anterior, en el ejercicio de la función y la actividad de policía, nadie podrá contrariar a quien ejerza un derecho sino a quien abuse de él (artículo 6° Código Nacional de Policía y artículo 3° Ley 62 de 1993).

El juicio de proporcionalidad parte de la base de que el Estado sólo puede restringir los derechos fundamentales -como el derecho a la libertad personal- cuando tiene razones constitucionales suficientes y públicas para justificar su decisión. Según el principio de proporcionalidad, una restricción de los derechos fundamentales podrá considerarse constitucionalmente aceptable siempre y cuando no vulnere una garantía constitucional específica.

Los gobernadores, alcaldes, concejos o asambleas departamentales, no pueden expedir normas de prohibición o reglamentar derechos y libertades, salvo que expresamente hayan sido autorizados por la Ley, en función de policía.

La Policía Nacional garantiza los derechos y ampara el ejercicio de derechos y libertades asegurando el cumplimiento de los deberes sociales.

18.2.1 Derecho a la libertad personal y a la circulación

Toda persona nacional o extranjera es libre, excepto cuando se captura por orden de autoridad judicial⁷⁰ o en flagrancia.

La privación de la libertad puede ser por el ámbito penal o legal del derecho de policía, la Policía puede privar transitoriamente en los siguientes eventos: 1. Cuando ha tipificado en flagrancia una conducta contravencional. 2. Para lograr su identificación. 3. Por detención preventiva administrativa. 4. Para ser trasladada a un establecimiento de salud por embriaguez aguda y 5. Para retirar del lugar público o abierto al público. No procede la privación de la libertad de las personas bajo la figura del acompañamiento voluntario ante ninguna autoridad, ni por motivos distintos a los expresados.

El policía no tiene la atribución de resolver sobre la libertad de una persona que presuntamente ha cometido un delito, por ser competencia exclusiva de un fiscal.

18.2.2 Salas temporales de privación de la libertad

⁷⁰ Constitución Política de Colombia, artículo 28 inciso 1°.

Sólo en las salas de capturados de la Policía Nacional deberán permanecer las personas imputadas de conductas delictivas. La Policía Nacional asume la posición de garantía sobre las personas reclusas temporalmente en las salas. No es posible, por lo tanto, utilizarlas como sitio de reclusión de personas retenidas, por la inexequibilidad de esta figura.

Sólo en las salas de capturados de la Policía Nacional deberán permanecer las personas imputadas de conductas delictivas; no podrán mezclarse detenidos o condenados con personas que hasta ahora están siendo objeto de indagación; el tiempo máximo de permanencia en estas salas es de treinta y seis horas, al cabo de las cuales deberán ser dejadas en libertad o ser reclusas en establecimientos, acorde con su condición (cárceles o penitenciarías). El fiscal, juez o el INPEC cuando incumplan esta previsión constitucional, podrán ser objeto de acción de tutela por parte del comandante de estación o subestación respectiva.

18.2.3 La retención transitoria y la conducción

La conducción sólo tiene validez cuando es ordenada por una autoridad de la rama judicial en ejercicio de sus funciones. Ninguna autoridad de la rama ejecutiva o legislativa o del ministerio público está facultada para otorgarla. No es posible jurídicamente que integrantes de la Policía Nacional dispongan que una persona sea trasladada contra su voluntad a una dependencia oficial para que atienda una citación que no ha cumplido, como erróneamente se impone por parte de algunos, bajo la deformación de la figura de la conducción⁷¹. No existe la orden administrativa de privación de la libertad.

18.2.4 Transporte de capturados o de retenidos

Los capturados deben ser trasladados en vehículos adecuados que ofrezcan condiciones de seguridad. Los expertos en investigación criminal recomiendan que los capturados deben ser conducidos por separado, para evitar que entre ellos se produzcan diálogos que afecten el curso de las indagaciones y no deben ser trasladados en la parte delantera del vehículo al lado del conductor, ni esposados con las manos en frente de ellos, para evitar que puedan realizar maniobras peligrosas que afecten la seguridad misma del desplazamiento. Tampoco deben ser desplazados junto con sustancias tóxicas o elementos peligrosos, que puedan afectar su salud o ser usados en contra del personal policial.

18.2.5 La captura como medio de policía y diligencia de policía judicial

El concepto de captura tiene una doble connotación: cuando obedece a procedimientos de policía o cuando se desarrolla en materia penal. En el primer caso opera como medio de policía para el desarrollo de batidas y redadas policiales o capturas momentáneas⁷², asimismo para conducir al contraventor de policía, quien en flagrancia ha tipificado una

⁷¹ Corte Constitucional Sentencia C-237 de 2005.

⁷² Código Nacional de Policía, artículo 71. Corte Constitucional, Sentencia C-024/94.

conducta contravencional de competencia del alcalde o el inspector de policía⁷³, sin que tenga efectos en materia penal.

En el segundo caso, la captura se encuentra asociada a la tipificación de conductas delictivas, ya sea por orden judicial o por las tres modalidades de la flagrancia. Los miembros de la Policía Nacional ante informaciones que den cuenta de la existencia de conductas delictivas catalogadas como oficiosas, deben iniciar de inmediato las acciones que permitan verificar su existencia, sin que se retarde o niegue ese actuar con la excusa de la falta de denuncia, so pena de incurrir en el delito de prevaricato por omisión o de tipificar la misma conducta informada pero en omisión.

En el caso de los delitos catalogados por el Código de Procedimiento Penal⁷⁴, como perseguibles por querrela de parte, la actividad de la Policía Nacional debe procurar atender a los afectados, regresando la tranquilidad provocada por el injusto y orientándolos para que el querellante legítimo (titular del bien jurídico o persona ofendida) presente la querrela y se dé inicio a la acción penal. En el caso de que estas conductas sean conocidas bajo una de las tres modalidades de la flagrancia, el policía debe actuar conforme a los parámetros establecidos para la persecución oficiosa, sin que le sea exigible al afectado instaurar la querrela.

La captura no es solamente el acto físico de la aprehensión, sino que de él emanan efectos jurídicos de gran trascendencia para la sociedad, las víctimas y el propio indiciado. Esta señala el momento mismo en el que empieza a contabilizarse el tiempo en que la Policía Nacional, la Policía de Investigación Criminal y el fiscal delegado, deben concurrir ante el juez penal municipal con función de control de garantías, para que este se pronuncie sobre la legalidad de la actuación dentro de las treinta y seis horas siguientes a la privación de la libertad. De no pronunciarse el juez antes de esas treinta y seis horas, la Corte Constitucional ha señalado que debe declararse la ilegalidad⁷⁵.

Existen especiales circunstancias en las que confluyen hechos que de acuerdo con la regla de la experiencia pueden revestir la categoría de delito, sin que exista el elemento pericial que lo confirme o desvirtúe, o que se requiera la práctica de actividades paralelas que obliguen a extender en el tiempo la privación de la libertad sin que exista técnicamente la flagrancia, siendo necesaria su comprobación sumaria durante el lapso de horas. En estos casos, la persona tiene derecho a conocer el motivo de la afectación a los derechos de libertad y circulación, que no es otro que la verificación de unos motivos fundados que surgen de lo que se palpa o percibe por los sentidos, en el marco de lo que la Corte Constitucional denomina detención preventiva administrativa⁷⁶, con las mismas previsiones en materia de protección de los Derechos Humanos de los capturados.

⁷³ Código Nacional de Policía, artículos 69, 70 y 228. Corte Constitucional Sentencia C-237/05.

⁷⁴ Código de Procedimiento Penal, artículo 74. Corte Constitucional, Sentencia C-425/08.

⁷⁵ Código de Procedimiento Penal, artículo 2º Corte Constitucional, Sentencia C-163/08.

⁷⁶ Constitución Política, artículo 28 inciso 2º. Corte Constitucional, Sentencias C-024/94 y C-176/07. Código Nacional de Policía, artículo 67.

Los jueces de conocimiento o los de ejecución de penas, también pueden ordenar la captura de los acusados o condenados. En caso de oposición a las instrucciones impartidas a la persona por la policía para lograr su captura, el Código Nacional de Policía⁷⁷ autoriza el uso de la fuerza necesaria y limitada a la suficiente para vencer su resistencia.

En procedimientos con congresistas procede la captura en flagrancia, teniendo en cuenta la inmunidad y el fuero parlamentario⁷⁸, el cual implica que el representante a la cámara o el senador capturado, debe ser dejado a disposición no del fiscal delegado, sino del presidente de la respectiva corporación (cámara o senado).

El concepto jurídico de la recaptura⁷⁹ opera exclusivamente para los casos de evasión de internos ya sea del establecimiento carcelario o penitenciario, durante su remisión o cuando se encuentra con permiso. En estos casos no se requiere orden judicial para su aprehensión, sino que basta con la solicitud de apoyo presentada por el director del respectivo establecimiento. El acto jurídico de la captura en flagrancia delictiva debe ser realizado, salvo en los casos donde se compruebe la existencia de inmunidad diplomática.

18.2.6 Actuación policial con extranjeros

Los extranjeros residentes en Colombia, ya sea en tránsito o con domicilio, gozan de los mismos derechos y obligaciones, salvo los políticos para elecciones departamentales o nacionales. Aquellos que gozan de inmunidad diplomática, no pueden ser capturados. En el evento de tipificar conductas delictivas, la Policía Nacional debe recolectar la mayor cantidad de información para asegurar las evidencias y la individualización del presunto autor o autores, que permitan solicitar a las autoridades del país de origen, el inicio de las acciones consecuentes con los hechos. Esto no impide que, en caso de ponerse en riesgo la vida de una persona por la acción de un extranjero con inmunidad diplomática, la Policía actúe anulando las intenciones de vulneración.

18.2.7 Registro personal primario y secundario

La Corte Constitucional⁸⁰, reconoció que la Policía Nacional tiene la facultad de practicar registros a personas, afirmando que se trata de “requisas o cacheos realizados en lugares públicos, que implican la inmovilización momentánea de la persona y una palpación superficial de su indumentaria para buscar armas o elementos prohibidos con el fin de prevenir la comisión de delitos, o para garantizar la seguridad de los lugares y de las personas”. La misma Corte⁸¹ define el término registrar “como sinónimo de ‘tantear’, ‘cachear’, ‘auscultar’, ‘palpar’ lo cual indica que la exploración que se realiza en el registro personal, es superficial, y no comprende los orificios corporales ni lo que se encuentra debajo de la piel”.

⁷⁷ Código Nacional de Policía, artículo 29.

⁷⁸ *Ibidem*, artículos 185 y 186.

⁷⁹ Ley 65 de 1993 (Código Penitenciario y Carcelario), artículo 140.

⁸⁰ Corte Constitucional Sentencia C-822/05.

⁸¹ Corte Constitucional Sentencia C-789/06.

El registro personal secundario opera durante el traslado y reclusión en las salas de capturados, mientras es dejado a disposición de la autoridad que resolverá sobre la prolongación de esa privación de la libertad. En este evento, la Corte Constitucional⁸² ha permitido las requisas visuales o cacheos superficiales, sobre los internos y quienes ingresan a visitarlos.

Una tercera forma de registro personal corresponde al realizado por la Policía de Investigación Criminal de la Policía Nacional en cumplimiento a lo dispuesto por el fiscal delegado y autorizado por el juez con función de control de garantías, para obtener elementos materiales probatorios o evidencia física dentro del curso de un proceso penal, el cual no implica inspección corporal ni tocamientos indignantes, sino la simple verificación de la existencia del elemento que será aportado al proceso.

18.2.8 Registro de vehículos

La Corte Constitucional⁸³ confirmó que la Policía Nacional está facultada para realizar el procedimiento preventivo de registro de vehículos sin acudir a la orden de autoridad judicial, argumentando que “no tiene alcances de investigación penal ni de policía judicial con miras al esclarecimiento de delitos; sólo son actos elementales de rutina, para identificar al conductor y a los pasajeros, constatar las características y la propiedad del vehículo, al igual que la naturaleza, procedencia y legalidad de los objetos transportados”.

18.2.9 Examen de embriaguez

En los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, de Tránsito y Nacional de Policía, se hace referencia al estado de embriaguez, no se sanciona el consumo de alcohol, sino la alteración del sistema nervioso central, donde se reducen la capacidad de reflexión y observación. La utilización de borrachímetros o alcohosensores, se configura como una autoincriminación, por lo cual la persona puede negarse a hacerse la prueba, lo cual no significa que la Policía se abstenga del procedimiento, sino que sugiere realizar exámenes clínicos de embriaguez.

El alcohol etílico es una droga depresora del sistema nervioso central socialmente aceptada salvo para la venta, compra o consumo de menores de edad.

18.2.10 Análisis de riesgo, grado de amenaza y atención a víctimas

La Policía Nacional es la entidad responsable de adelantar los estudios de nivel de riesgo y grado de amenaza⁸⁴, de la persona que solicita protección al Ministerio del Interior y de Justicia, por encontrarse en situación de riesgo cierto, inminente y excepcional, como consecuencia directa y en razón del ejercicio de sus actividades o funciones políticas, públicas, sociales o humanitarias.

⁸² Corte Constitucional Sentencia T-690/04.

⁸³ Corte Constitucional Sentencia C-789/06.

⁸⁴ Decreto 2.816 de 2006, artículo 13.

Los análisis de riesgo dirigidos a proteger a víctimas, testigos o intervinientes en procesos penales, son competencia de la Fiscalía General de la Nación⁸⁵.

La Corte Constitucional ha sentado jurisprudencia en los siguientes términos:

- Cuando una persona se encuentra en peligro y considera amenazados sus derechos fundamentales, es necesario que el Estado dirija su accionar a evitar que se materialice el daño en concreto.
- No hay lugar a suposiciones abstractas de riesgo cuando se han sufrido actos de violencia y persecución.

18.2.11 Derecho de intimidad

La Corte Constitucional⁸⁶ definió el derecho a la intimidad y las tres maneras de vulnerarlo: intrusión o intromisión irracional en la órbita que cada persona se ha reservado; divulgación de los hechos privados; mediante la presentación tergiversada o mentirosa de circunstancias personales.

18.2.12 Ingreso, penetración, registro y allanamiento de domicilio

La privacidad del domicilio es una consecuencia necesaria de la libertad individual, objeto de especial protección. La definición constitucional⁸⁷ de domicilio comprende todos aquellos espacios o recintos aislados en los que la persona normal y legítimamente pretenda desarrollar su propia vida privada, separada de los terceros y sin su presencia.

Existen diez formas por las que la Policía puede ingresar a domicilios por iniciativa propia, según lo expuesto en el Código Nacional de Policía (artículos 73, 81, 82, 83, 84), Sentencias C-024 de 1994, C-176 de 2007, C- 256 de 2008, Código de Infancia y Adolescencia (artículos 86 y 106), Código de Procedimiento Penal (artículos 229 y 230).

18.2.13 Monitoreo e interceptación de comunicaciones

La Constitución Política garantiza la protección del derecho a la intimidad de las personas mediante la protección de sus comunicaciones, las cuales son inviolables salvo orden emitida por la Fiscalía General de la Nación.

El monitoreo de comunicaciones sin orden judicial por parte del servicio de inteligencia policial, tiene plena validez dadas las especiales circunstancias asignadas misionalmente a la Policía Nacional, dirigidas a prevenir y anticipar intenciones criminales⁸⁸.

Los organismos de inteligencia cuentan con la posibilidad jurídica de realizar la ubicación técnica de objetivos móviles a partir de sus telecomunicaciones, no siendo necesaria la

⁸⁵ Ley 1.106 de 2006, artículo 4º y Resolución No. 5.101 de 2008.

⁸⁶ Corte Constitucional, Sentencia T-696 de 1996.

⁸⁷ Corte Constitucional, Sentencia C-041 de 1994.

⁸⁸ Corte Constitucional, Sentencia T-708 de 2008.

mediación de la orden de interceptación. La Policía Nacional en sus diversos procedimientos cuando recolecte como evidencia o elemento materia de prueba equipos electrónicos transmisores o receptores de señales como radioteléfonos, escáneres, interceptores, teléfonos móviles celulares o equipos troncalizados y buscapersonas, que hayan sido utilizados para la comisión de conductas delictivas, deberán asegurar que los capturados sean notificados del presunto delito de utilización ilícita de equipos transmisores o receptores⁸⁹, en concurso con la conducta principal objeto de la captura.

18.2.14 Registro de correspondencia preventiva y penal

La Constitución Política protege la inviolabilidad de correspondencia salvo orden judicial. La Policía Nacional en desarrollo de la función preventiva, puede acudir a mecanismos magnéticos, radiológicos o electrónicos, o a la ayuda de animales especialmente adiestrados, sin afectar de manera innecesaria ni desproporcionada la dignidad humana y la intimidad, para revisar paquetes bajo los límites propios de las labores preventivas.

18.2.15 Recolección y tratamiento de datos personales

La información personal no puede ser conocida o divulgada de manera arbitraria. Una de las fortalezas de la Policía Nacional es el conocimiento que produce a partir de la información que almacena en sus sistemas de información, esta recolección, más que una facultad, es una obligación de los organismos de inteligencia.

La Corte afirma que en la recopilación de información los organismos del Estado están facultados ampliamente y su límite lo constituye el respeto por los Derechos Humanos, el debido proceso y la reserva absoluta, la información pública puede ser obtenida y ofrecida sin reserva alguna, sin importar si la misma es general, privada o personal.

18.2.16 Protección y recuperación del espacio público

La Corte Constitucional⁹⁰ ha dispuesto que el desalojo del espacio público está permitido constitucionalmente, mediante un proceso judicial o policivo que lo autorice, con el cumplimiento de las reglas del debido proceso previo al desalojo y que se dispongan políticas de protección. El personal de la Policía Nacional debe asegurar que en cada procedimiento de protección del espacio público, se dejen las constancias que a futuro demuestren que no hubo complicidad con sus omisiones en la invasión del espacio público.

18.2.17 Deberes sociales de los particulares

Los integrantes de la Policía Nacional deben conocer que por norma constitucional⁹¹, todos los habitantes del territorio colombiano están en la obligación de respetar los derechos ajenos y no abusar de los propios. Los miembros uniformados de la Policía Nacional, en casos de urgencia, están facultados legalmente⁹² para utilizar, incluso por

⁸⁹ Código Penal, artículo 197.

⁹⁰ Corte Constitucional Sentencia T-617 de 1995.

⁹¹ Constitución Política, artículo 95.

⁹² Código Nacional de Policía, artículo 33.

la fuerza, toda clase de bienes privados que requieran, tales como vehículos, lugares privados, alimentos o drogas.

18.2.18 Derechos de reunión y asociación

La Constitución Política⁹³ garantiza el derecho a la reunión y a la asociación, salvo las prohibiciones que establezca la ley. El personal uniformado de la Policía Nacional debe tener la claridad de que mientras la mayoría de los trabajadores de una empresa persista en la huelga, las autoridades garantizarán el ejercicio de este derecho.

18.2.19 Habitantes de la calle y mendicidad

Las personas que ejercen la mendicidad merecen una especial atención de la Policía Nacional, por cuanto detrás de ella puede configurarse el presunto delito de trata de personas⁹⁴. La Policía Nacional no está autorizada para disponer que los habitantes de la calle sean obligados a cambiar de apariencia física, mediante campañas de salud o aseo.

18.2.20 Medios coercitivos

La Policía Nacional junto con las Fuerzas Militares, detenta la fuerza pública del Estado⁹⁵. La coerción es un medio material autorizado por la ley⁹⁶ en el marco de tratados internacionales. En los documentos que soportan las actividades policiales, debe entronizarse la observación de las normas de protección de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

18.2.21 Uso de las armas de fuego

Las armas de fuego sólo pueden ser usadas para proteger derechos equivalentes o superiores de injusta agresión, actual o inminente, siempre que esa defensa sea proporcional a ese riesgo, lo cual no implica, en estricto sentido, que haya igualdad de armas para contrarrestarlo, sino que para conjurarlo o evitarlo se utilicen los medios más eficaces sin causar daños innecesarios.

18.2.22 En Puestos de Control de Policial (puestos de control)

El Código Nacional de Tránsito Terrestre⁹⁷ define la palabra retén como puesto de control instalado técnicamente por una de las autoridades legítimamente constituidas de la Nación. La Policía Nacional no puede utilizar las armas de fuego contra fugitivos que huyen de la acción de la autoridad.

⁹³ Constitución Política, artículos 37 y 56.

⁹⁴ Código Penal, artículo 188A.

⁹⁵ Constitución Política, artículo 216.

⁹⁶ Código Nacional de Policía, artículos 29 y ss.

⁹⁷ Código Nacional de Tránsito Terrestre Ley 769 de 2002, artículo 2°.

18.2.23 Durante la custodia de personas detenidas o condenadas

En materia penitenciaria o carcelaria, los miembros de la Fuerza Pública⁹⁸ y los guardias del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario pueden hacer uso de las armas de fuego en la medida estricta y racionalmente necesaria con el fin de disuadir y controlar cualquier intento de fuga.

18.2.24 Armas no convencionales

El Derecho Internacional Humanitario⁹⁹ prohíbe el empleo de armas y proyectiles o materias que causen daños superfluos o innecesarios. La Policía Nacional no debe utilizar en el servicio de policía, armas o municiones que por acuerdos y convenciones internacionales han sido prohibidas.

18.2.25 Armas de letalidad reducida

La Policía Nacional puede adoptar diferentes tipos de armas y municiones de modo que se pueda hacer un uso diferenciado de la fuerza y de las armas de fuego. Entre estas armas deben figurar armas incapacitantes no letales. El Código Nacional de Policía establece que la Policía sólo puede emplear los medios autorizados por ley o reglamento. La Policía Nacional puede utilizar agentes químicos fabricados con estándares internacionales aprobados para su uso contra multitudes con cierto grado de agresividad, bajo la responsabilidad del comandante del dispositivo.

18.2.26 La proporcionalidad y el estado de necesidad

La proporcionalidad y los estados de necesidad son causales que justifican la ejecución de conductas que atentan o lesionan bienes jurídicos, garantizando la legalidad de la actuación del personal de la Policía Nacional.

18.2.27 En legítima defensa (DD.HH.)

El personal de la Policía Nacional emplea la fuerza, de acuerdo con lo establecido por el Derecho Internacional en esta materia. La legítima defensa exime de responsabilidad a quien actúa contra el injusto, siempre que se cumplan los requisitos, de conformidad con lo establecido en la ley¹⁰⁰ e interpretado por la Sala de Casación Penal de la Corte Suprema de Justicia¹⁰¹.

18.2.28 En operaciones coordinadas

En operaciones coordinadas con las Fuerzas Militares, exigen la aplicación de medios y métodos legítimos acompañados de los principios¹⁰² de humanidad, limitación, distinción, necesidad y proporcionalidad.

⁹⁸ Código Penitenciario y Carcelario Ley 65 de 1993, artículos 48 y 49.

⁹⁹ Convención de La Haya 1907, Ley 742 de 2002, artículo 8°.

¹⁰⁰ Código Penal Ley 599 de 2000, artículo 32.

¹⁰¹ Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Penal. Proceso No 11679, 26 de junio de 2002.

¹⁰² Convenios de Ginebra de 1949.

18.2.29 Deber de colaboración de los particulares

La Constitución Política¹⁰³ establece el catálogo de deberes de los ciudadanos que van desde respetar los derechos ajenos y no abusar de los propios, hasta defender y difundir los Derechos Humanos como fundamento de la convivencia.

18.2.30 Ausencia de responsabilidad institucional

El respeto por los Derechos Humanos implica la búsqueda del equilibrio entre la protección de las personas y la limitación del ejercicio de las libertades de quien abusa de las mismas. Para ello, los integrantes de la Institución deben entender que el ejercicio de la profesión de policía es considerada jurídicamente como fuente de riesgo.

18.2.31 La actividad de policía como causal de fuerza mayor en materia civil y contenciosa administrativa

Establece el Código Civil¹⁰⁴ que los actos de autoridad constituyen causal de fuerza mayor o caso fortuito catalogándolo como un imprevisto al cual no es posible resistirse. La Constitución Política¹⁰⁵ contiene la cláusula general de responsabilidad patrimonial del Estado, generada por los daños antijurídicos que le sean imputables, causados por la acción o la omisión de las autoridades públicas.

El personal de la Policía Nacional que vulnere los Derechos Humanos como bienes jurídicos protegidos por la norma penal, se exonera de responsabilidad cuando su conducta se justifica.¹⁰⁶

18.2.32 Procedimientos con menores de edad

La Policía Nacional debe tener especial cuidado en las actuaciones que implican la afectación de derechos y libertades de niños, niñas y adolescentes, aplicando las normas que protegen sus derechos e imponen obligaciones a los adultos y las autoridades.

El adolescente o menor de edad entre 14 y 18 años que sea sorprendido en flagrancia delictiva será conducido de inmediato ante el fiscal delegado ante los jueces penales para adolescentes. La Policía Nacional podrá solicitar al defensor o comisario de familia, la diligencia de allanamiento al domicilio, cuando dentro de este se encuentre un niño, una niña o un adolescente en situación de peligro.

La ley prohíbe el consumo, venta o compra de alcohol etílico a los menores de edad, bajo la amenaza de sancionar a los adultos conforme a normas de policía. Los comandantes de estación y subestación tienen la facultad de aplicar la medida de cierre temporal de los establecimientos abiertos al público, cuando el propietario o responsable comercialice o exhiba documentos de contenido pornográfico a menores de 14 años.

¹⁰³ Constitución Política, artículo 95.

¹⁰⁴ Código Civil, artículo 64.

¹⁰⁵ Constitución Política, artículo 90.

¹⁰⁶ Código Penal, Ley 599 de 2000, artículo 32, Código Penal Militar, Ley 522 de 1999, artículos 34 y 35.

Las sentencias proferidas en el ámbito penal para adolescentes no tendrán el carácter de antecedente judicial.

18.2.33 Protección de los Derechos Humanos en comunidades especiales

La Policía Nacional, debe conocer la prevalencia de la condición especial que el constituyente les ha otorgado a las comunidades especiales, para garantizar la protección en principio de su territorio como elemento constitutivo del Estado y posteriormente de su población.

La Constitución soporta el deber de las instituciones de proteger la lengua y los dialectos de los grupos étnicos, (art.10), la autonomía de las formas de gobierno, planeación y organización social (art. 330) y, en particular, por la pertinencia que corresponde a la Policía Nacional, la imprescriptibilidad, inembargabilidad e inalienabilidad de los territorios colectivos de las comunidades étnicas, muchas veces amenazados por los grupos armados al margen de la ley (art. 329) y en materia de la garantía a la ecología como elemento constitutivo de la convivencia democrática, según el derecho de Policía, el derecho de protección a la explotación de recursos naturales sobre estos territorios.

En el ámbito policial, la ley obliga al Estado y a través de sus instituciones Policía Nacional, sancionar y evitar todo acto de intimidación, segregación, discriminación o racismo contra las comunidades negras en los distintos espacios sociales, en los medios masivos de comunicación y en el sistema educativo.

Estas comunidades especiales requieren un trato diferenciado por parte de la Policía Nacional, institución que le corresponde garantizar los derechos y libertades de la población, con la obligación de adoptar medidas en favor de grupos, como manda la Constitución (art. 13).

18.2.34 La Corte Penal Internacional, ejercicio de la autoridad y respeto por los Derechos Humanos

El reconocimiento, respeto y garantía de los Derechos Humanos es una actividad prioritaria de la Policía Nacional, para lo cual los derechos fundamentales reconocidos constitucionalmente deben observarse no solo desde la perspectiva jurídica, sino desde una dinámica interna que involucra la esencia misma del desarrollo de la actividad de policía.

Por parte del Congreso se expidió la Ley 62 de 1993, cuyo artículo 1º añade a lo señalado anteriormente, que “la actividad policial está regida por la Constitución Política, la ley y los Derechos Humanos”.

Los principios anteriores se expresan en los artículos 2º y 8º del Código de Conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la ley de las Naciones Unidas. Al adoptar el Código, en su Resolución 34/169, de 17 de diciembre de 1979, la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoció las importantes tareas que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley llevan a cabo concienzuda y dignamente, de conformidad con los principios de los Derechos Humanos, e insistió en que las normas contenidas en el Código se incorporaran a los cuerpos de Policía de los países miembros.

Por otra parte existe la Corte Penal Internacional, como tribunal de justicia que agrupa los países que mediante tratado constitutivo se adhieren a su competencia en los eventos señalados en la ley 742 de 2002, particularmente en la competencia y la facultad de juzgar delitos cometidos por parte de autoridades, de los cuales se destacan los crímenes señalados en el artículo 8º: genocidio, lesa humanidad, crímenes de guerra y agresión.

Con relación a los crímenes de guerra, la Corte tendrá competencia cuando estas acciones sean ejecutadas como un plan, política o como parte de la comisión en gran escala de tales crímenes, aspectos que se configuran en infracciones de los convenios de Ginebra, así como los bienes protegidos dispuestos por el mismo convenio, destacando los crímenes contra la población civil.

En lo que respecta a las relaciones entre superior y subordinado de la cual es objeto la Policía Nacional, en desarrollo de la actividad de policía, la misma ley establece que el superior será penalmente responsable por los crímenes de la competencia de la Corte que hubieren sido cometidos por subordinados bajo su autoridad y control efectivo, en razón de no haber ejercido un control apropiado sobre esos subordinados, cuando:

- a) Tuviere conocimiento o deliberadamente hubiere hecho caso omiso de información que indicare claramente que los subordinados estaban cometiendo esos crímenes o se proponían cometerlos.
- b) Los crímenes guardaren relación con actividades bajo su responsabilidad y control efectivo.
- c) No hubiere adoptado todas las medidas necesarias y razonables a su alcance para prevenir o reprimir su comisión o para poner el asunto en conocimiento de las autoridades competentes a los efectos de su investigación y enjuiciamiento.

Dirección y conceptualización

Brigadier General JANIO LEÓN RIAÑO
Jefe Oficina de Planeación

Coronel LEÓN GUILLERMO BARÓN CALDERÓN
Jefe Oficina Comunicaciones Estratégicas

Consolidación

Teniente Coronel GUSTAVO FRANCO GÓMEZ
Doctora SONIA LILIANA MONTAÑEZ MERLO
Doctora JUDITH PEÑA FAJARDO

Colaboradores

Grupo Doctrina y Servicio de Policía OFPLA
Grupo Impresos y Publicaciones - COEST

Diagramación e Impresión

Imprenta Nacional de Colombia
Bogotá, D.C., Colombia, 2010

