



LINEAMIENTO DE POLÍTICA 7 CONTROL INSTITUCIONAL Y VEEDURÍA SOCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

LINEAMIENTO DE POLÍTICA 7
CONTROL INSTITUCIONAL Y VEEDURÍA
SOCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

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

Mayor General RAFAEL PARRA GARZÓN
Subdirector General Policía Nacional

Mayor General ORLANDO PÁEZ BARÓN
Inspector General Policía Nacional

Brigadier General JOSÉ ROBERTO LEÓN RIAÑO
Director de Seguridad Ciudadana

Contenido

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN.....	11
Génesis y Reseña Histórica	13
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	15
Criterios Generales.....	15
Resumen	20
1 ÉTICA Y TRANSPARENCIA	
1.1 LA ÉTICA Y LA TRANSPARENCIA	18
1.2 LO MORAL Y LO LEGAL	19
2 LÍNEA DE POLÍTICA DE INTEGRIDAD POLICIAL	
2.1 COMPONENTES DEL PROCESO DE INTEGRIDAD POLICIAL	22
2.1.1 Sistema Ético Policial	23
2.1.1.1 Código del Buen Gobierno	23
2.1.1.2 Código de Ética Policial.....	23
2.1.1.3 Fundamentos éticos	24
2.1.1.4 Principios éticos institucionales.....	24
2.1.1.5 Valores éticos institucionales.....	25
2.1.1.6 Directrices éticas	28
2.1.1.7 Acuerdos y compromisos éticos	28
2.1.2 Cultura de la Legalidad	29
2.1.3 Elementos del Componente de Control	30
2.1.3.1 Sistema de seguimiento y atención al ciudadano	30
2.1.3.2 Direccionamiento del ejercicio del mando - mantenimiento de la disciplina ..	33
2.1.3.3 Investigaciones disciplinarias	34
2.1.3.4 Centros de conciliación	34

2.1.3.5	Derechos Humanos.....	37
2.1.3.6	Centros de reclusión	38
2.2	CONFIANZA INSTITUCIONAL.....	38
2.2.1	Retribución social de la confianza.....	40
2.3	ESTRUCTURA GENERAL DEL PROCESO DE INTEGRIDAD POLICIAL ...	41
2.3.1	Líneas de acción del proceso	41
	Resumen	45

3 TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

3.1	MARCO CONCEPTUAL.....	48
3.1.1	Conceptos de control	48
3.1.2	Sociedad	49
3.1.3	Ciudadanía	49
3.1.4	Control social.....	49
3.1.5	Control ciudadano	49
3.1.6	Veedurías ciudadanas.....	49
3.1.6.1	Objetivo de las veedurías ciudadanas	50
3.1.6.2	Principios rectores de las veedurías	50
3.1.6.3	Conformación de veedurías ciudadanas.....	50
3.1.6.4	Características de una veeduría ciudadana.....	50
3.1.6.5	Funciones de las veedurías	51
3.1.6.6	Prohibiciones de las veedurías ciudadanas	52
3.2	REFERENTES	52
3.2.1	Referente nacional	52
3.2.2	Referente internacional	52
3.3	ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	54
3.3.1	Veedurías ciudadanas ante la Policía Nacional	54
3.4	DESPLIEGUE DEL CONTROL INSTITUCIONAL Y VEEDURÍA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.....	56
3.4.1	Objetivos del control Institucional y veedurías	57
3.4.2	Rendición de cuentas	58
3.4.2.1	Generalidades	58
3.4.2.2	Audiencia pública de rendición interna de cuentas	59
3.4.2.3	Audiencia pública de rendición de cuentas externas en la Policía Nacional..	61
3.4.3	Encuentros comunitarios.....	61
3.4.4	Observatorio ciudadano	67

3.4.5	Acta de informe de gestión.....	68
3.5	CONTROL INTERNO.....	69
3.5.1	El control interno y las veedurías ciudadanas.....	71
3.5.2	El control interno, los informes y actas de gestión.....	72
3.5.3	El control interno y las audiencias de rendición de cuentas.....	73
3.6	RED SOCIAL DE VEEDURÍAS COMO MECANISMO DE TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL.....	75
	Resumen.....	79
	MARCO NORMATIVO.....	81
	BIBLIOGRAFÍA.....	84

Presentación

La Policía Nacional es símbolo de respeto, legalidad y justicia. El hombre y la mujer Policía son vistos por la comunidad como los pilares de la seguridad y ejemplo de moralidad pública. Por eso, dentro de la Institución, en la formación de sus integrantes se da prioridad a la adopción y fortalecimiento de principios y valores policiales, que permitan afianzar aquellos valores que se han construido en el hogar.

En este sentido, la institución construyó el proceso de integridad policial, el cual se fundamenta en direccionar el comportamiento ético del hombre y de la mujer Policía; el uniformado debe ser un referente ético en su comunidad, con el cumplimiento de sus deberes públicos y privados.

La adopción de comportamientos éticos permite a la Policía afrontar las principales amenazas como son la corrupción, irracionalidad, ineficiencia, indiferencia y aquellas actuaciones que atentan contra los derechos humanos y el derecho internacional humanitario; aspectos que afectan de manera grave la imagen y credibilidad institucional.

Mediante el fortalecimiento del control institucional y la veeduría ciudadana para el mejoramiento del servicio, se busca fortalecer el acercamiento y la participación de la comunidad en el control de la gestión que realiza la Policía Nacional en todos sus niveles. Esta determinación tiene como fin enmarcar la actividad policial en torno a principios de transparencia y legalidad en el servicio a la sociedad.

Estos espacios de participación facilitan el posicionamiento de la Institución frente a la comunidad y permite que el policía sea un referente en la construcción de una sociedad fundamentada en el respeto al ser humano.

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

INTRODUCCIÓN

Para la Dirección General resulta esencial la implementación del proceso de Integridad Policial, que busca fomentar dentro de la Institución una cultura íntegra basada en el humanismo, que proyecta su esfuerzo hacia todas las unidades de la Policía Nacional. En este sentido, se toma como base fundamental los referentes éticos adoptados recientemente y los contenidos conceptuales y metodológicos que se desarrollan desde la ética pública, y que tienen como fin último la integridad de la mujer y el hombre policía.

La ética pública se sitúa en el campo de la ideología, es decir, del mundo que se quiere vivir; “ser ético es ser íntegro y transparente, no hacer trampas al cumplir con los acuerdos y normas establecidas en el desempeño de la función pública policial”.

Al servidor público policial se le hace una mayor exigencia del cumplimiento de las normas, ya sean formales o informales, por cuanto su rol de referente social le reclama un comportamiento coherente con la ley, la cultura y la ética en los ámbitos de su vida privada y en el ejercicio de su función. Por lo tanto, es perentorio que dentro de la Institución se implante un proceso de divulgación y consolidación de la integridad policial, como una línea de política del direccionamiento estratégico.

El sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional tiene como objetivo el fortalecimiento de la cultura institucional a través de la eficacia, eficiencia y efectividad y la eficacia del servicio. Para lograrlo se requiere de dos elementos que facilitan la operatividad real del sistema: la comunicación y la ética.

En este sentido el proceso de integridad policial con su sistema ético contribuye a la formación y consolidación de actitudes y comportamientos coherentes con la vocación y el honor policial en cada uno de sus hombres y mujeres, y se enfoca en construir una manera de ser del Policía que lo ubique como un modelo para la sociedad.

Este instrumento pedagógico servirá de insumo para que cada integrante de la Policía interiorice sus deberes, valores, principios y derechos en la Institución policial. Ello le permitirá reflexionar sobre sus comportamientos y acciones diarias que lo lleven a concluir y asumir que, con actitudes positivas y conductas probas enmarcadas dentro de la transparencia e integridad, se constituirá en un referente profesional, altamente integrado a la comunidad.

De otra parte, y como una forma de demostrar la transparencia de las actuaciones policiales, la Institución reconoce la importancia de fomentar e implementar espacios de participación ciudadana que buscan construir una sociedad basada en el respeto mutuo y la convivencia pacífica.

En tal sentido, resulta importante presentar a través de este documento, el despliegue del lineamiento de Política de Control Institucional y Veeduría para el Mejoramiento del Servicio, que ofrece un enfoque prioritario hacia el tema de control social a través de la “red de veedurías”, y reconoce la urgencia de proveer a los integrantes de la Policía de elementos que les permitan construir espacios de participación de la comunidad, en todas las unidades del territorio nacional. Ello se hará a través de los mecanismos esta-

blecidos por vía constitucional, y se definirán acciones permanentes de interlocución y diálogo con la ciudadanía, que faciliten el ejercicio de este control.

La legitimidad de una democracia constitucional se fundamenta en el acatamiento y respeto de la voluntad popular y en el deber de garantizar los Derechos Humanos. Desde esta perspectiva, la participación ciudadana ha evolucionado, supera el ámbito de la intervención en la vida política a través del voto y se extiende al ámbito de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales. De esta manera, la participación se constituye en un derecho fundamental que articula los demás Derechos Humanos.

El fortalecimiento, promoción y garantía de los mecanismos de participación a nivel institucional tiene como objetivo construir y determinar estrategias que contribuyan a generar espacios de análisis, seguimiento, control, acciones de mejora y guías éticas, para fortalecer y garantizar los comportamientos transparentes de todos los integrantes de la Institución.

El tema planteado demanda un compromiso claro de los diferentes niveles desde el ámbito estratégico, operacional y táctico. Exige promover la aplicación de una “política de participación social” que conduzca a erradicar brotes de corrupción y a alcanzar altos estándares de eficacia, eficiencia y efectividad en el servicio.

Es importante que todos los hombres y mujeres policías adopten estas directrices para el cumplimiento de la misión encomendada, y respeten el derecho y el deber de los ciudadanos a vigilar y controlar la gestión institucional. Este compromiso establecido por disposición constitucional debe materializarse a través de principios éticos y morales que permitan proyectar el servicio hacia una vigilancia ciudadana libre, transparente y de iniciativa institucional.

La grandeza de la Institución policial y su posicionamiento a nivel mundial se debe no solo a sus grandes logros operacionales, sino a la transparencia, rectitud y probidad de los hombres y mujeres que la conforman.

Génesis y Reseña Histórica

La definición del sistema ético-policial ha tomado como referentes los conceptos establecidos en la Constitución Política de la República de Colombia, los pronunciamientos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que en su Artículo 1º señala: “Todos los seres humanos nacen libres en dignidad y derechos, y dotados como están de razón y de conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos y los otros” y los contenidos en la Guía para la Formación en Valores en los Servidores Públicos¹, propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública, un documento importante en el cual se establece el compromiso del servidor público con la comunidad.

¹ Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción.

El sistema ético se alineó inicialmente con el Plan Estratégico Institucional 2003 -2006, en lo relacionado con los valores institucionales y los imperativos estratégicos, específicamente en lo que hacía referencia al desarrollo integral del policía, transparencia e integridad. El documento tenía como objetivo asegurar estos imperativos en la administración de los recursos asignados a la Policía Nacional, con el fin de mejorar los sistemas de control que determinaban los comportamientos de su personal y las medidas disciplinarias pertinentes. Así mismo, generar acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los servidores públicos policiales.

Los referentes que componen el sistema exigen desarrollar un proceso de innovación cultural basado en el diseño e implementación del Modelo de Gestión Humana que se fundamenta en competencias y se encuentra enfocado a alcanzar altos índices de logro. Estos referentes tienen su sentido en el estímulo de la cultura de excelencia en el servicio a la comunidad y en el desarrollo integral del talento humano. Este recurso debe estar preparado y comprometido con elevados coeficientes de desempeño institucional, que se reflejan en la prestación del servicio.

La tesis anterior indica la estrecha relación entre el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias y el proceso de integridad policial, expresados en la vivencia cotidiana de los valores, el quehacer policial y su consecuente interacción con todos los procesos de la Institución.

Para la formulación de este proceso se han considerado aspectos como el Modelo de Gestión Ética Pública para entidades del Estado, el fenómeno de la globalidad, los Derechos Humanos, las convenciones internacionales, los principios constitucionales, la doble condición del Policía como ser humano y servidor público, el Programa Presidencial de la Cultura de la Legalidad, y en general el marco legal que promueve la expresión de conductas transparentes de los servidores públicos.

La Policía Nacional adoptó mediante acto administrativo el Sistema Ético Policial, y estableció una guía que orientará con sabiduría el quehacer del servidor público policial en la toma de decisiones coherentes, justas y válidas, alineadas con la filosofía del humanismo.

Con el fin de convertir estos lineamientos éticos en un proceso de carácter gerencial, acorde con las políticas del Estado y la implementación del modelo de gestión ética pública para las entidades oficiales, se creó un grupo dirigido por la Inspección General para trabajar en el desarrollo e implementación del proceso.

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.

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.

Criterios Generales

Este compendio busca contribuir a la consolidación de una cultura de integridad policial alineada y en concordancia con las demás acciones que el Gobierno Nacional viene desplegando para la construcción de confianza plena de la ciudadanía en las instituciones públicas.

A través de este documento se establecen las orientaciones necesarias y de conocimiento general relacionadas con el proceso de integridad policial, los referentes éticos desplegados dentro de la institución, así como los mecanismos y las acciones que permitan incorporar y fortalecer actitudes y prácticas éticas en el cumplimiento de la función pública asignada a cada hombre y mujer policía.

En este sentido, el fin es lograr que todas las unidades policiales a nivel nacional apliquen y pongan en práctica el contenido de los conceptos explicados en el documento, para optimizar la gestión y responder a las exigencias de honestidad, integridad y transparencia que en materia de ética exige la normatividad vigente del Estado.

1

CAPÍTULO
ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

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 diáfanas que no tengan que suponer o sorprender con los resultados.

Para la Institución son prioritarios dos (2) 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 de la rendición de cuentas a la sociedad.

De ahí el papel preponderante que juega la Policía al contribuir en la construcción de una sociedad que asegure una vida digna, el ejercicio de los derechos y libertades consagrados en la Constitución Política de Colombia, de modo que se puedan hacer efectivos los intereses de todos los grupos sociales, sin detrimento de la dignidad de otros.

Llevado al campo del servicio público, el quehacer humano adquiere connotaciones de enjuiciamiento cuando se mueve en el rango de lo correcto o de lo incorrecto, de lo bien o mal hecho. Todos deben aspirar a un estado transparente que sea el asiento de las acciones de los servidores.

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. Ellos, con sus actuaciones, buscarán el bienestar y cuidado del entorno natural como un aporte a la convivencia pacífica y la paz.

I.1 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 costumbres buenas.

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 buenos hábitos 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 no 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.

Desde el Estado 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. Actuar por lo moral implica haber tenido un sistema blindado de valores personales, rodearse de un equipo que comparta en confianza estos valores y que esté dispuesto a realizar su trabajo habitual y a formar trincheras axiológicas. De este modo, motivados por los deseos de felicidad particular, no se perjudicará al referente colectivo y su deseo de justicia.

1.2 LO MORAL Y LO LEGAL

El Estado tiene como deber apoyar en el espíritu de las leyes la consistencia axiológica de lo moral y ello se logra en la imposición de instrumentos y herramientas que posibiliten establecer controles que monitoreen el comportamiento moral de los funcionarios públicos.

Parecería paradójico, pero es así. Un decreto que permita controlar las compras grado a grado, una ley de acceso a la información pública, un código de ética, por solo citar tres (3), son medidas hasta cierto punto coercitivas porque señalan el bien hacer, lo imponen de manera coactiva, es decir, si no se cumple se castiga legalmente. De esta manera, existe la obligación de ser transparentes gracias a la auditoría que ejerce la sociedad. Esto porque algunos funcionarios no han podido ser moralmente fieles a los mínimos de justicia y han quedado como presos individuales de máximos de felicidad obtenida con el usufructo de los bienes de la sociedad.

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.

Los servidores públicos policiales tienen el mismo deber moral de hacer bien lo que hacen; lo que cambia es el grado de responsabilidad, pero el deber es el mismo.

RESUMEN

Para la Institución son prioritarios dos valores que, aunque independientes, están en permanente conexión y le exigen al servidor público policial un comportamiento coherente tanto en su ámbito personal como en su ámbito 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.

De ahí el papel preponderante que juega la Policía para contribuir en la construcción de una sociedad que permita una vida digna, el ejercicio de los derechos y libertades consagradas en la Constitución Política, de modo que se puedan hacer efectivos los intereses de todos los grupos sociales, sin detrimento de la dignidad de otros.

A través de la implementación de un Sistema Ético Policial con valores, principios y directrices éticas se fortalece el posicionamiento del hombre y de la mujer policía como un referente social digno de imitar. Ellos con sus actuaciones buscarán el bienestar y el cuidado del entorno natural como un aporte a la paz y convivencia pacífica.

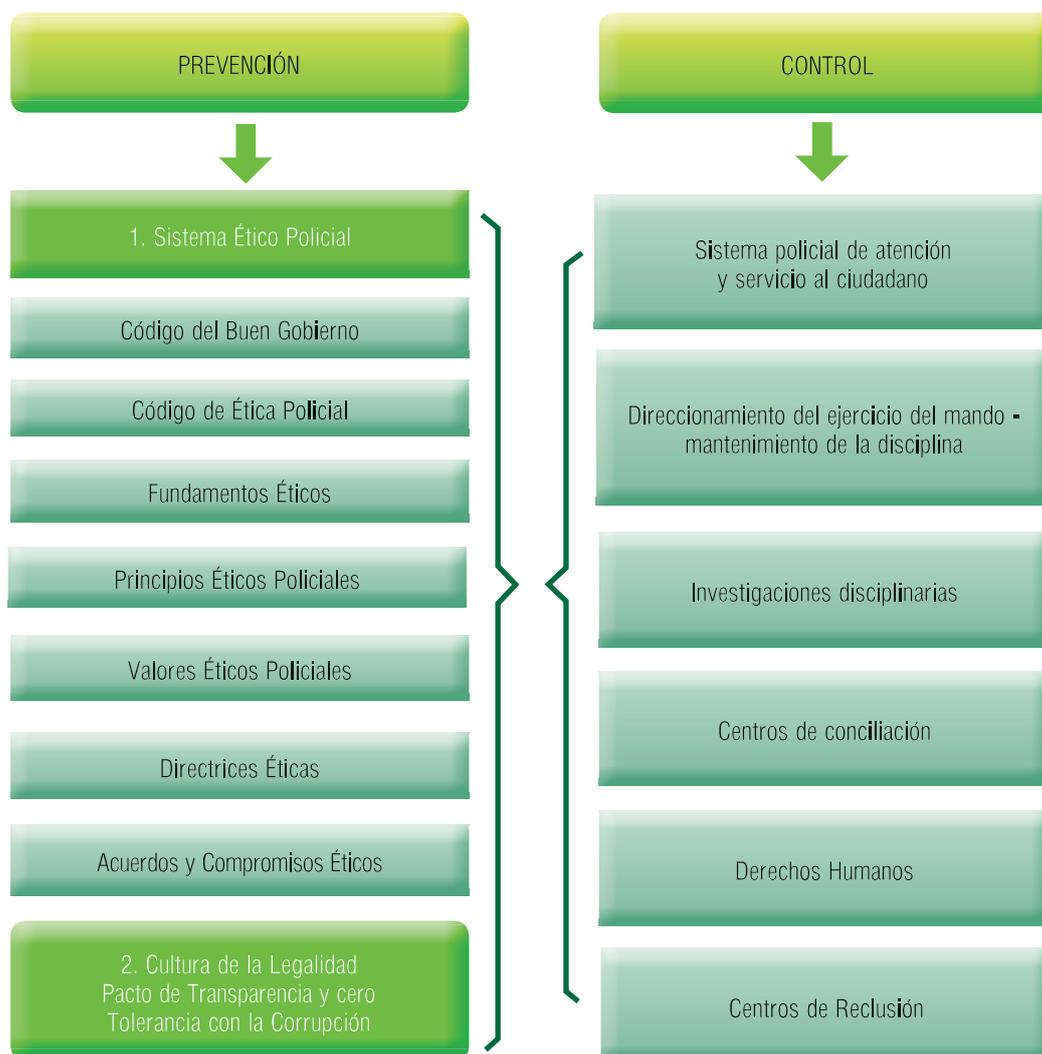
2

CAPÍTULO
LÍNEA DE
POLÍTICA
DE INTEGRIDAD
POLICIAL

2.1 COMPONENTES DEL PROCESO DE INTEGRIDAD POLICIAL

El proceso de integridad policial es un conjunto de estrategias comunicativas, organizativas y pedagógicas desarrolladas desde el ámbito de la prevención y el control, encaminadas a modelar el comportamiento ético de la mujer y del hombre policía, para que sus actos públicos y privados se enmarquen dentro de la integridad y transparencia, se requiere una adhesión firme a los referentes éticos policiales.

Es importante identificar que el Proceso de Integridad Policial maneja dos componentes, los cuales contemplan una serie de elementos que los definen, así:



Componentes del Proceso de Integridad Policial
Elaboración INSGE 2010.

2.1.1 Sistema Ético Policial

El *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.

Fue inspirado en programas creados por la institución como:

- “Afianzamiento de los valores institucionales”.
- “Lucha contra la corrupción”.
- “Formación de multiplicadores del programa de lucha contra la corrupción”.
- “Cero tolerancias a la corrupción”.

El Sistema Ético comprende a ocho referentes éticos y sólo están plasmados siete, los cuales se describen a continuación.

2.1.1.1 Código del Buen Gobierno

Mediante Resolución No. 05726 del 26-12-08, 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.

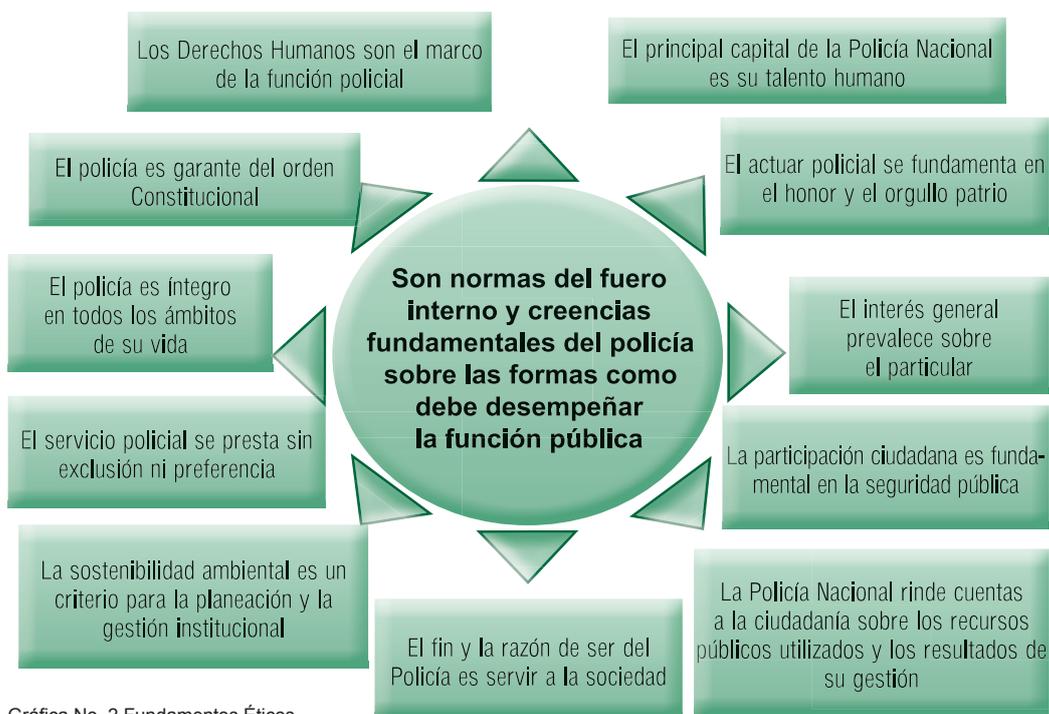
En este documento la Dirección General de la Policía, los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes de región, departamentos, metropolitanas de Policía y directores de escuelas de formación policial, se comprometen a ejercer un liderazgo ejemplar y testimonial del servidor público íntegro, transparente, eficiente y cumplidor de la cultura del buen trato, al igual que aplicar y desarrollar el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, así como los programas de fortalecimiento de la calidad de vida laboral y familiar de los servidores públicos de la institución. Asegurando el desarrollo profesional de la carrera policial como proyecto de vida, la integridad ética del policía, su bienestar y el de su familia, en el marco del respeto de sus derechos.

2.1.1.2 Código de Ética Policial

Mediante Resolución No. 05293 del 04-12-08, la Policía fortaleció el Código de Ética Policial, el cual es un documento de referencia 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. Establece pautas de comportamiento diario y caracteriza las relaciones entre los miembros de la Institución y la comunidad.

2.1.1.3 Fundamentos éticos

Mediante Resolución No. 05293 del 04-12-08 la Policía determina las pautas y formas aplicables en la manera de actuar de los funcionarios policiales, los cuales se sintetizan en la siguiente gráfica:



Gráfica No. 2 Fundamentos Éticos
Elaboración INSGE 2010.

2.1.1.4 Principios éticos institucionales

Los principios éticos son verdades universales que sirven de premisas para fundamentar y orientar tanto la doctrina policial como el quehacer en desarrollo de las funciones policiales.

El diagrama contempla los cuatro (4) principios éticos policiales, identificados de acuerdo con el rol de policía:



Gráfica No. 3 Fundamentos Éticos Institucionales
Elaboración INSGE 2010.

- **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 biósfera 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 convivencia y seguridad 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 digna 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.

2.1.1.5 Valores éticos institucionales

Se entiende por valores éticos la forma de ser y de actuar de los servidores públicos policiales, de acuerdo con atributos o cualidades. 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.

Se asume la profesión policial como el eje fundamental del proyecto de vida, y a través del ejemplo se da testimonio de lo que significa ser policía.

- **Honor policial**

Orgullo policial por la excelencia del deber cumplido ante la comunidad y las leyes.

Se asume como la entrega y abnegación en el ejercicio de la función policial.

- **Valor policial**

Arrojo y gallardía en la realización de las funciones propias del servicio.

Actuar con determinación y firmeza frente a los obstáculos que impidan el desarrollo de las funciones policiales. Obrar con tenacidad y carácter en situaciones de riesgo.

- **Disciplina**

Disposición para reconocer la autoridad, cumplir las órdenes y acatar las normas.

Reconocer la jerarquía dentro de la Institución policial, y cumplir a cabalidad las órdenes impartidas, mientras se regulan las actuaciones según el marco legal establecido.

- **Honestidad**

Ser coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace. Proteger y respetar lo ajeno.

Rendir los informes basados en datos y hechos reales; proteger y cuidar los bienes y recursos públicos, empleándolos únicamente para fines del servicio. Rechazar y denunciar cualquier acto que atente contra el correcto cumplimiento de las funciones policiales.

- **Lealtad**

Pertenencia y observancia de los postulados de la Institución.

Enaltecer la identidad policial protegiendo el buen nombre de la Institución y guardando los preceptos patrios en todas las actuaciones.

- **Compromiso**

Asumir con propiedad los lineamientos y políticas institucionales, enfocándolos hacia el logro de los objetivos dentro del mejoramiento continuo.

Hacer propias las directrices policiales sobre la familia, la comunidad, la sociedad y el Estado. Cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones, y orientar todas las actuaciones hacia el logro de los objetivos institucionales.

- **Respeto**

Reconocer la dignidad y los derechos de los otros.

Observar y proteger los derechos y libertades del ser humano. Brindar un buen trato a la comunidad y a los miembros de la Institución; realizar la planeación institucional teniendo en cuenta la protección del medio ambiente. Desarrollar programas de formación de cultura ecológica dentro y fuera de la Institución.

- **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.

Respetar las distintas formas de pensar, sentir y actuar de los demás donde prevalecen los intereses generales frente a los particulares y se guarda compostura ante situaciones críticas e inesperadas.

- **Justicia**

Dar a cada quien lo que le corresponde sin discriminación ni favoritismo.

Garantizar el cumplimiento de las normas brindando un trato equitativo en el marco de la convivencia y seguridad ciudadana. Ejercer la autoridad, el mando y la administración del talento humano sin discriminación ni preferencia.

- **Transparencia**

Claridad y visibilidad en el ejercicio de la función policial.

Hacer público el desarrollo y los resultados de la labor de la Institución. Entregar la información solicitada en el marco de la ley, en forma completa, veraz y oportuna. Estar dispuestos al control social y estatal requerido.

- **Solidaridad**

Disposición para actuar de manera altruista frente a los otros.

Actuar humanitariamente ante las necesidades de la comunidad y del país; mantener el espíritu de compañerismo; fomentar el trabajo en equipo y apoyar al que lo requiera en la adversidad.

- **Responsabilidad**

Reconocer y asumir las consecuencias de los actos u omisiones libres y conscientes.

Asumir las consecuencias de los actos, salvo la autoincriminación punitiva. Tomar las medidas necesarias para prevenir, corregir o resarcir los perjuicios causados.

- **Seguridad**

Firmeza en el actuar y considerar los riesgos propios de la actividad.

La Institución al ser reconocida como autoridad actúa con firmeza y plena convicción; analiza las amenazas y busca minimizar los riesgos para las partes involucradas.

- **Participación**

Abrir y promover espacios para que otros formen parte activa en el logro de objetivos comunes.

Consultar y atender las opiniones de los integrantes de la Institución, las exigencias del entorno y las expectativas de la comunidad en la planeación y el logro de los propósitos institucionales.

2.1.1.6 Directrices éticas

Mediante resolución No. 05293 del 04-12-08 se han establecido las siguientes directrices de comportamiento en relación con cada uno de los clientes y grupos a los cuales se despliega el servicio. Las Directrices éticas son orientaciones acerca de cómo debe relacionarse la policía como institución y cada uno de sus miembros CON LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS Y EXTERNOS, para poner en práctica los imperativos, principios y valores éticos policiales, ellos son:

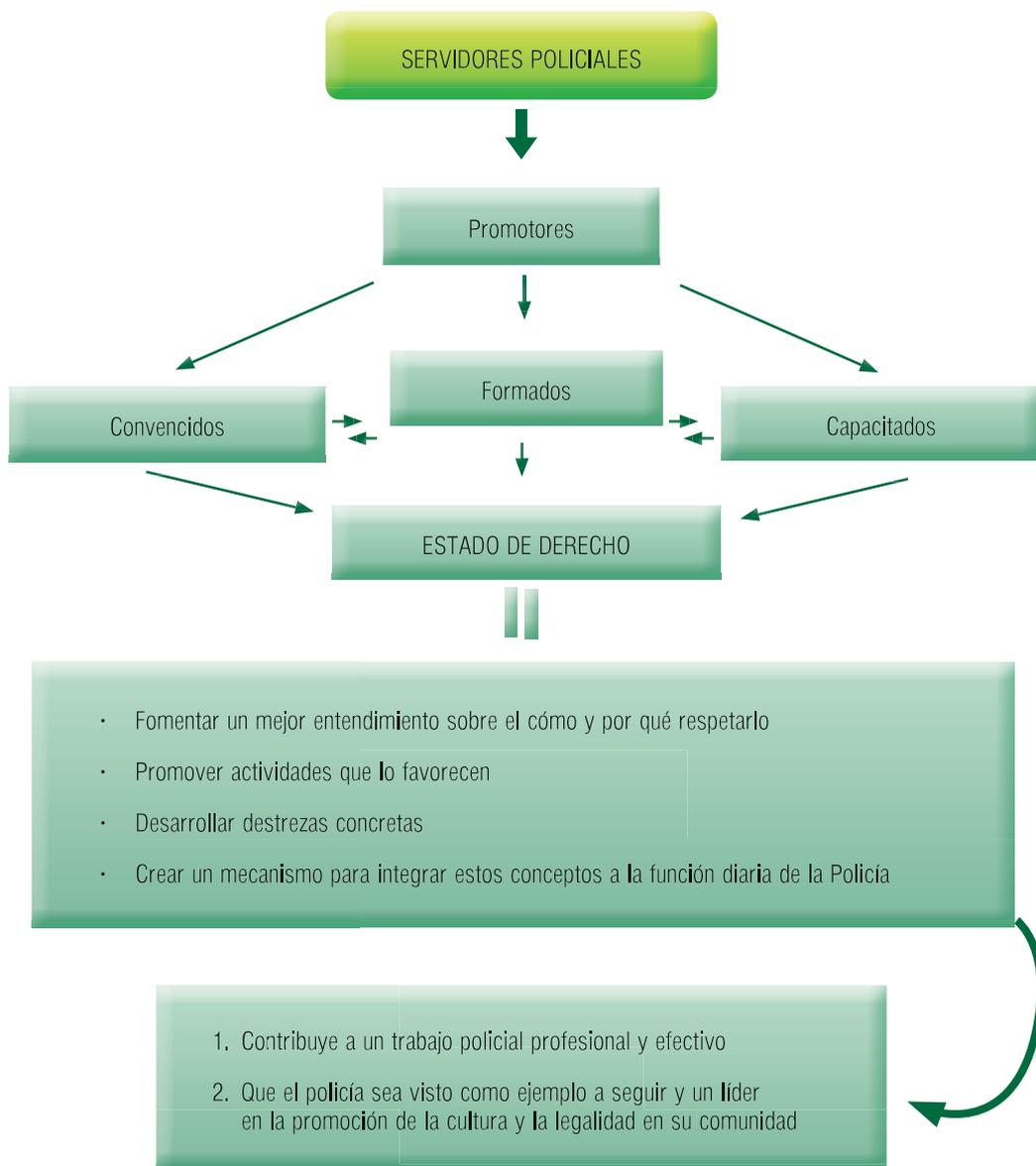
- **Población general**
- **Población vulnerable**
- **Gremios, asociaciones y sector productivo**
- **Medios de comunicación**
- **Rama Ejecutiva**
- **Rama Legislativa**
- **Rama Judicial**
- **Entes de control**
- **Policías de otros países**
- **Organismos multilaterales**
- **Personal activo**
- **Personal con asignación de retiro y pensionados**

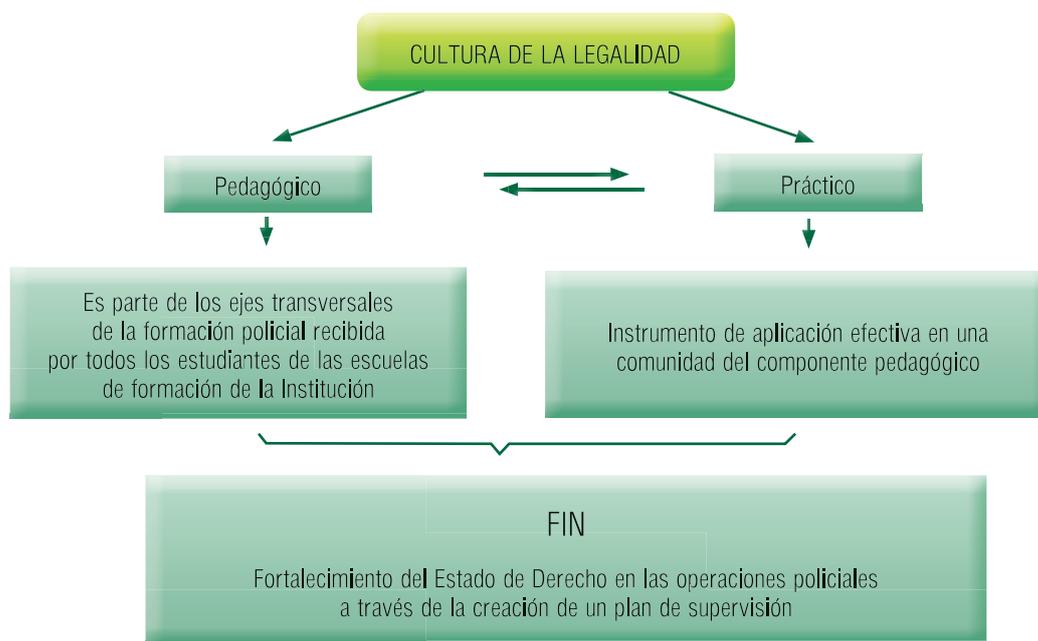
2.1.1.7 Acuerdos y compromisos éticos

Mediante la Resolución No. 05293 del 04-12-08 se establecen los acuerdos colectivos sobre actitudes, buenas 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.

2.1.2 Cultura de la Legalidad

Este es un programa desarrollado por la Policía Nacional a través del Centro de Información y en atención al convenio con el 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.





Gráfica No. 4 Desarrollo Programa Cultura de la Legalidad

Elaboración INSGE 2010.

2.1.3 Elementos del Componente de Control

2.1.3.1 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. Por esta razón se 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, dando paso a nuevos grupos y áreas encargadas de impulsar una nueva política de prevención, seguimiento y control al comportamiento de los integrantes de la insti-

tución. Desde este momento se asigna a la Inspección General la misión de fomentar y promocionar la cultura de la legalidad y moralidad del talento humano de la Policía Nacional, prevenir la comisión de conductas consideradas como faltas disciplinarias y delictivas, ejercer el control disciplinario, así como propender al respecto de los Derechos Humanos, entre otras.

Bajo este contexto, la Inspección General impulsa la reforma a las normas de régimen disciplinario, tecnifica el desarrollo de los procesos investigativos, lidera un cambio en el sistema ético policial, y revalúa sus principios y valores. Propone nuevos derroteros sobre atención al ciudadano y herramientas de seguimiento a la disciplina Institucional, todo ello dirigido a consolidar una nueva política identificada con la cultura de legalidad, así como la transparencia que se demanda a los funcionarios del Estado.

Se atribuye mayor importancia, al sistema de quejas y reclamos, al centro de conciliación y la línea directa o anticorrupción de la Policía Nacional. En tal sentido, se crea el Grupo Seguimiento de Sistemas de Atención al Ciudadano, el cual tiene la función de diseñar e implementar mecanismos de monitoreo y vigilancia además de los servicios de recepción e interacción con el ciudadano.

Tiene entre sus funciones: “proponer la innovación en sistemas, métodos y procedimientos de atención al ciudadano que faciliten la interacción con los usuarios, el mejoramiento de la atención y la inmediatez de la respuesta” y “elaborar estudios e informes sobre aquellos casos y conductas recibidos por el sistema de atención al ciudadano, que por su impacto en la imagen Institucional ameriten la intervención y seguimiento por parte del sistema de control disciplinario”.

Los estudios permitieron establecer que el sistema de quejas, reclamos y sugerencias estaba constituido como una actividad asignada a la especialidad de Policía Comunitaria. Allí su función y misión era desconocida, aun por los mismos funcionarios de la Institución policial, y el servicio a la comunidad era insuficiente e ineficiente. Se advirtió además en la Institución el viejo paradigma de observar las quejas ciudadanas como una agresión o denuncia contra el comandante, los funcionarios o la unidad policial y no como una oportunidad para percibir los desaciertos y mejorar la calidad de la atención y el servicio al ciudadano.

De esta manera, 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. En el Instructivo No. 033 del 19 de abril de 2005, se fijaron las primeras pautas para su estructura e implementación en todas las unidades policiales.

Estas oficinas se convirtieron en 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. De igual modo les facilita a las personas interesadas el acceso a la información y su consulta.

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 las oficinas de Atención al Ciudadano. 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.

De tal forma, las oficinas de Atención al Ciudadano se han de caracterizar por su efectiva referencia en el sector público y privado. Su fin es apoyar a las unidades en la atención, información y orientación del cliente externo, el fomento a la prestación del servicio de excelencia y el fortalecimiento de los mecanismos de participación y control ciudadano.

En la actualidad la misión de la Inspección General se rige por las normas establecidas en la Resolución No. 02047 del 15 de junio de 2007, en la cual se mantiene vigente su tarea de “velar por la eficacia de los sistemas de atención al ciudadano”.

Normativa Institucional

Con el fin de definir una línea de política apropiada sobre la atención al ciudadano, que sea acorde con las expectativas del Estado y que permita un mayor acercamiento de la comunidad a la Institución, la Policía Nacional ha expedido algunas normas internas que regulan estas funciones:

- ✓ Definición de la misión, estructura orgánica y funciones de la Inspección General de la Policía Nacional y determinan en el Artículo 17, las funciones que corresponden al Grupo Seguimiento Sistemas de Atención al Ciudadano, entre las que se pueden destacar: “Monitorear y hacer seguimiento a los sistemas de atención al ciudadano, coadyuvando a fortalecer la transparencia Institucional.” y “Revisar y realizar seguimiento a las peticiones presentadas por los ciudadanos en los diferentes mecanismos de atención al ciudadano”.
- ✓ Directiva Permanente 027 de 2005. Promoción y difusión de las oficinas de Atención al Ciudadano. Mediante esta Directiva se formalizan las oficinas de Atención al Ciudadano, se determinan sus funciones específicas, estructura, perfil de los funcionarios dispuestos para este cargo y la creación de los comités de mejoramiento continuo del servicio policial fundamentado en las inconformidades presentadas por los ciudadanos.
- ✓ Directiva Permanente 035 de 2006. Unificación de la gestión en la atención, orientación y servicio al ciudadano. Fijó los lineamientos para la gestión, monitoreo, seguimiento, evaluación y presentación de resultados de la política de Gobierno, los parámetros del Ministerio de Defensa Nacional y de la Dirección General de la Policía Nacional, frente a los sistemas de atención al ciudadano. Además comple-

mentó algunas funciones que debían asumir los encargados de estas dependencias.

- ✓ Resolución No. 04647 de 2008. Comité de Recepción, Atención, Evaluación y Trámite de Quejas e Informes (CRAET). Indica la conformación, funciones y el procedimiento a seguir con las quejas e informes recepcionados en contra de los funcionarios de la Institución. Faculta al comité para canalizar las inconformidades y se dé aplicación de las medidas preventivas o correctivas a que haya lugar de acuerdo con la norma disciplinaria que rige a la Institución.
- ✓ Directiva Permanente 008 de 2008. Programa “Oficinas de Atención al Ciudadano y su alcance”.
- ✓ Resolución N° 04249 de 2009. Comité Interdisciplinario para la implementación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano. Norma que busca la contribución e integración de las distintas disciplinas y especialidades de cada una de las direcciones y oficinas asesoras de la Policía Nacional. Asesora la estructuración e implementación de las políticas sobre el servicio y atención al ciudadano en la Institución y la generación de estrategias tendientes a modificar la percepción negativa de los ciudadanos.

- **Otras normas**

Para el adecuado desenvolvimiento de las oficinas de Atención al Ciudadano y el cumplimiento apropiado de las políticas institucionales frente a los ciudadanos, la Inspección General ha impulsado otras normas orientadas especialmente a promover el ejercicio de los mecanismos de control social a la gestión policial. Entre ellas se pueden mencionar:

- ✓ Directiva Administrativa Permanente No. 010 de 2008. Fijó las pautas para la rendición de cuentas a la ciudadanía por parte de la Policía Nacional a través de audiencias públicas. Fue complementada por la Directiva Administrativa Permanente No. 020 de 2009.
- ✓ Directiva Administrativa Permanente No. 014 de 2008. Reglamentó la promoción y difusión de las veedurías ciudadanas en la Institución, como mecanismo de control social y participativo, complementada por la Directiva Administrativa Permanente No. 019 de 2009.

2.1.3.2 Direccionamiento del ejercicio del mando - mantenimiento de la disciplina

Uno de los pilares fundamentales que orienta el accionar policial es el mantenimiento de la disciplina, considerada como una de las condiciones esenciales para el funciona-

miento 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 de 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. Estos medios no constituyen antecedente disciplinario.

2.1.3.3 Investigaciones disciplinarias

Otro de los medios para canalizar 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, a otras entidades como la Procuraduría General de la Nación, sea por poder preferente o funcional, les 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.

Las órdenes policiales se constituyen en el segundo elemento esencial para el funcionamiento de la organización policial. Una orden es la manifestación externa del superior con autoridad que se debe obedecer, observar y ejecutar. Tiene que ser legítima, lógica, oportuna, clara, precisa y relacionada con el servicio o función. El incumplimiento a estos valores supremos institucionales, la disciplina y las órdenes, son de interés del derecho disciplinario y están tipificadas en este régimen.

2.1.3.4 Centros de conciliación

- **Fundamento legal.**
 - ✓ Ley 640 de 2001.
 - ✓ Ley 906 de 2004.
 - ✓ Ley 1098 del 8/11/2006 Código de Infancia y Adolescencia.
 - ✓ Ley 294 de 1996 concordante con la Ley 575 de 2000.
 - ✓ Resolución 1342 de 2004.

- **¿Qué son 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 que funcionan en la Policía Nacional, 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. De este modo se logra que las controversias se ventilen dentro de la Institución y se evite acudir a otras instancias judiciales.

Actualmente la Policía Nacional es la única Institución de la Fuerza Pública que cuenta con centros de conciliación para la atención y resolución de conflictos. Estos servicios son uno de los productos del proceso de integridad policial que lidera la Inspección General.

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 (11) centros de conciliación, ubicados en:

- ✓ Bogotá, creado con Resolución No. 0207 del 14-05-05, del Ministerio del Interior y de Justicia.
- ✓ Medellín, creado mediante Resolución No. 3014 del 29-11-06, del Ministerio del Interior y de Justicia.
- ✓ Cali, creado mediante Resolución No. 3274 del 26-12-06, del Ministerio del Interior y de Justicia.
- ✓ Barranquilla, creado mediante Resolución No. 3487 del 03-12-07, del Ministerio del Interior y de Justicia.
- ✓ Bucaramanga, creado mediante Resolución No. 3486 del 03-12-07, del Ministerio del Interior y de Justicia.
- ✓ Pasto, creado mediante Resolución No. 3043 del 24-10-07, del Ministerio del Interior y de Justicia.
- ✓ Cúcuta, creado mediante Resolución No. 2376 del 22-08-08, del Ministerio del Interior y de Justicia.

- ✓ Pereira, creado mediante Resolución No. 2463 del 28-08-08, del Ministerio del Interior y de Justicia.
- ✓ Neiva, creado mediante Resolución No. 2789 del 04-09-09, del Ministerio del Interior y de Justicia.
- ✓ Quibdó, creado mediante Resolución No. 2790 del 04-09-09, del Ministerio del Interior y de Justicia.
- ✓ Villavicencio, creado mediante Resolución No. 2791 del 04-09-09, del Ministerio del Interior y de Justicia.

La implementación de la conciliación extrajudicial en derecho es un mecanismo alternativo de solución de conflictos que se origina ante la necesidad real de buscar alternativas a las diferentes controversias presentadas por los funcionarios, que en su actuar personal resultan inmersos en conflictos con otros miembros de la Institución o particulares. De esta manera la Policía Nacional se convierte en una entidad castrense capaz de encauzar a sus empleados en el cumplimiento de obligaciones que en pocos casos tienen relación directa con el servicio.

Según lo define el Artículo 64 de la Ley 446 de 1998: *“La conciliación es un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismos la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador”*. Partiendo desde este principio, se pueden atender conflictos de policías con particulares y la comunidad en general, y se garantiza que sea la Policía la encargada de facilitar las herramientas a las partes para la solución del problema.

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. Esto en razón a que las partes son las que lo solucionan y no el conciliador, quien se muestra como un facilitador que presenta fórmulas de acuerdo y expide un documento denominado acta de conciliación que conforme con esta ley presta mérito ejecutivo y hace tránsito a cosa juzgada.

La Policía Nacional pretende contribuir con la solución alternativa de conflictos dentro del marco legal en las temáticas que son expuestas ante el centro y que son conciliables en materia de familia, civil y penal. Brinda orientación oportuna a las partes para resolver adecuadamente sus controversias, y contribuye así al mejoramiento de la imagen Institucional. La conciliación es una actividad preventiva, en la medida que se presenta como una alternativa previa a la vía judicial o durante el trámite del proceso.

- **¿Qué asuntos son conciliables?**

Como lo define el Artículo 19 de la Ley 640 de 2001: *“se podrán conciliar todas las materias que sean susceptibles de transacción, desistimiento y conciliación, ante los*

conciliadores de centros de conciliación, ante los servidores públicos facultados para conciliar a los que se refiere la presente Ley y ante los notarios”.

2.1.3.5 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:

- **Proceso de interlocución con las organizaciones sociales, las ONG de DD.HH. y los sindicatos. (Directiva Administrativa Transitoria No. 006 del 28-01-08)** Busca fortalecer la comunicación de la Policía Nacional con las ONG de DD.HH., los sindicatos y las organizaciones sociales.
- **Proceso de interlocución con la comunidad de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales - LGTB (Directiva Administrativa Transitoria No. 058 del 22-04-09)** Su principal propósito es atender y desarrollar acciones de protección a la comunidad LGBT.
- **Proceso de interlocución con el gremio petrolero, minero y energético.** Se realiza en cumplimiento a la política de Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo y la Política Integral de Derechos Humanos del Ministerio de Defensa Nacional, que pretende facilitar acciones de prevención y protección de los Derechos Humanos de los integrantes del gremio petrolero, minero y energético por parte de la Policía Nacional.
- **Servicio de Policía prestado a la población indígena de Colombia.** Se desarrolla en cumplimiento de las políticas de Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo Integral de Derechos Humanos del Ministerio de Defensa Nacional, con el objeto de permitir la ejecución de acciones de prevención y protección de los DD.HH. de los integrantes de las comunidades indígenas de Colombia por parte de la Policía Nacional.

2.1.3.6 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 (3) 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.

Se les asegura con ello un proceso de resocialización a través de programas educativos y laborales, y se les permite su readaptación social. Entre estos procesos se destacan:

- Vinculación de la empresa privada con el personal privado de la libertad: busca que el personal de internos se mantenga ocupado y enfrente su privación de la libertad de forma digna. A través de esta actividad los internos redimen parte del tiempo de su condena, generan ingresos para el sostenimiento de su familia y construyen un proyecto de vida.
- Capacitación al personal de internos con programas formales de educación superior y educación informal. Se generan espacios para que conserve un buen estado de salud, bienestar físico, mental y espiritual.

Como una estrategia de sensibilización del proceso de integridad policial, se ejemplarizan 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.

2.2 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.

La confianza se configura como elemento de especial atención en la sociedad colombiana actual, por cuanto de ella se desprenden conceptos ligados a preconcepciones axiológicas como: lealtad, integridad, amistad y cooperación, que están enmarcados en los paradigmas de expectativas de las personas u organizaciones, y se aplican en distintos estadios de la vida humana, y atraviesan los ámbitos familiar, laboral, económico y gubernativo.

A nivel personal hay confianza cuando presupone que se conocen las intenciones de otro individuo u organización, situación que pasa por el manejo de información que se tiene sobre ese otro, lo que en determinado momento configura la razón crítica que permite el acercamiento o rechazo de cualquier sujeto hacia su semejante.

En la vida y la dinámica policial diariamente aplicamos la confianza en muchos aspectos. Por ejemplo, en el ámbito laboral, podemos decir que confiamos en nuestros compañeros de trabajo; en lo familiar, que no importa cuán grandes sean nuestros errores o problemas, sabemos que podemos contar con su apoyo; en la sociedad, de forma general confiamos en nuestras instituciones y sus funcionarios. Dejamos a ellos la responsabilidad de mantener o conservar de forma armónica las condiciones óptimas para el integral desarrollo de la sociedad.

Bajo este panorama, el compromiso ético Institucional frente a la responsabilidad depositada por la ciudadanía como los guardianes del orden tiene que ser correspondida de forma altruista y se debe responder armónicamente a las demandas del conjunto de la sociedad.

Enfrentar la complejidad social ha merecido hacia nosotros un importante reconocimiento, de confianza en la Policía, lo cual significa que está guiada en la dirección correcta y se refleja cualitativamente en la exploración social exitosa, consolidada por el trabajo en distintos escenarios. Estas reacciones han permitido -a través de labores comunitarias de seguridad, de persuasión e integración- una lectura favorable hacia la Institución por parte de la comunidad.

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. Se considera al hombre y la mujer Policía, como personas que simbolizan colaboración, entrega y abnegación en diferentes situaciones, y que ofrecen todo su profesionalismo.
- ✓ **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. La

Institución ha orientado sus esfuerzos a analizar y comprender, producto de una lectura crítica, las posiciones sociales 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.

Es así como agentes tanto privados como públicos han dirigido sus esfuerzos a conocer y analizar las percepciones y resultados derivados de distintas prácticas de recolección de información de la ciudadanía. De ese modo se conocen las diferentes posiciones de los individuos respecto de la labor institucional.

En este sentido, se ha evidenciado 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.

2.2.1 Retribución social de la confianza

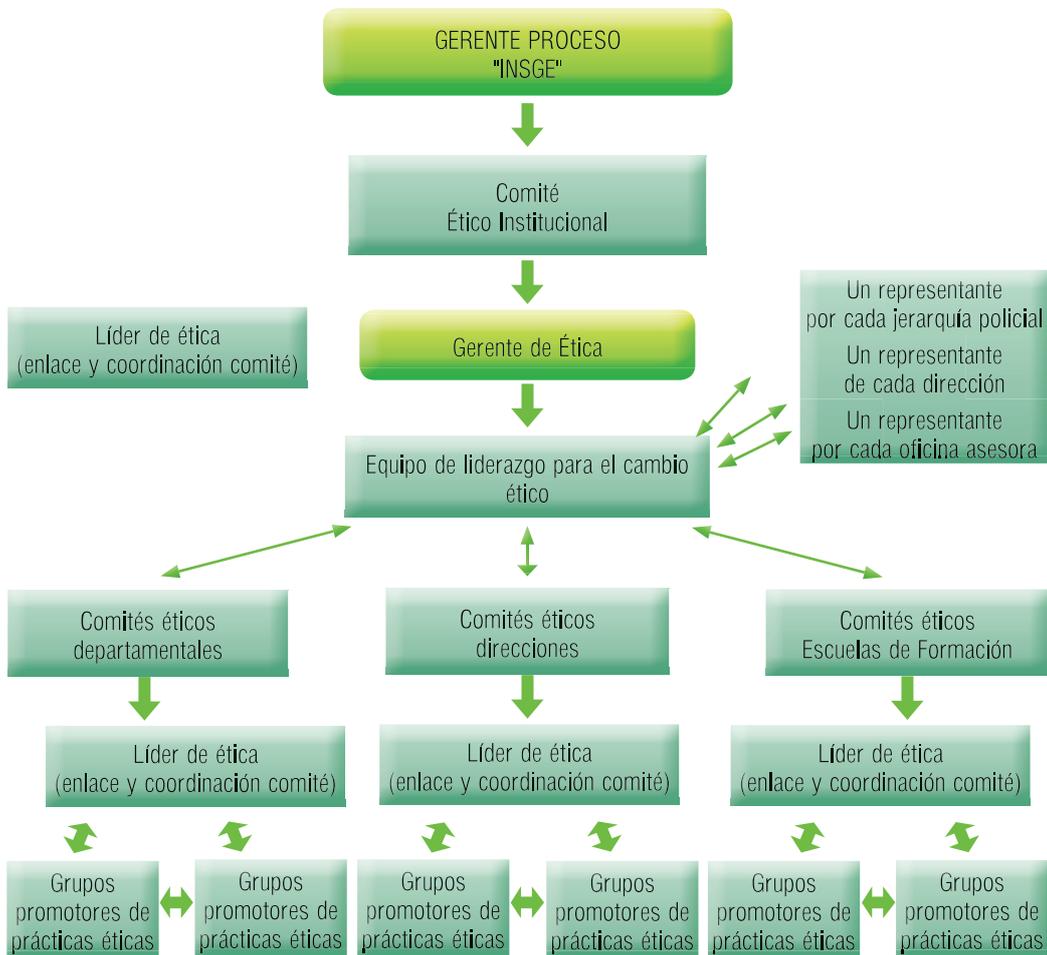
Al confrontar los niveles de confianza en la Policía Nacional dentro de diferentes contextos, se ha encontrado que estos niveles van orientados a través de una sinergia que se complementa a partir de la consolidación de estrategias y acciones dirigidas a satisfacer las necesidades en materia de seguridad. Por su parte la ciudadanía revierte su confianza materializada en acciones de reconocimiento a la labor policial.

Entendiendo los contextos sociales, las necesidades de la comunidad y las dinámicas delictivas, la confianza aparece como elemento fundamental en el posicionamiento de la Institución en la sociedad, sobre la base de una relación mutua y recíproca que fortalece la consolidación, imagen y percepción de los imaginarios de la Institución.

2.3 ESTRUCTURA GENERAL DEL PROCESO DE INTEGRIDAD POLICIAL

2.3.1 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 lo tanto 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.



Gráfica No. 5 Estructura Proceso de Integridad Policial

Elaboración INSGE 2010

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, actitud 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.

- **Funciones del líder de ética.** El líder de ética tendrá las siguientes responsabilidades:
 - ✓ 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.

El líder de ética coordinará 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 de los suboficiales (Nivel 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.** Son funciones del Comité Ético, las siguientes:
 - ✓ Garantizar la implantación de la línea de política y el proceso de 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.

- ✓ 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 Nivel Ejecutivo y suboficiales.
 - ✓ 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.** El grupo promotor de prácticas éticas policiales tendrá las siguientes responsabilidades:
 - ✓ 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.

RESUMEN

El Proceso de Integridad Policial es un conjunto de estrategias sucesivas y progresivas de carácter pedagógico, organizativo y comunicativo, encaminados 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 ético-policiales.

El Sistema Ético Policial se creó con el fin de dar respuesta a las directrices contempladas en:

- **Modelo de Gestión Ética para entidades del Estado.**
- **Modelo Estándar de Control Interno.**

La integridad policial contempla dos componentes: el preventivo, el cual está compuesto por: el Código de Buen Gobierno, el Código de Ética Policial, fundamentos, compromisos, principios y valores éticos, directrices, acuerdos y Cultura de la Legalidad. El segundo hace referencia al control, que contempla el Sistema Policial de Atención al Ciudadano: control disciplinario y ejercicio del mando, centros de conciliación, investigaciones disciplinarias, derechos humanos y centros de reclusión.

Principios éticos: vida, dignidad, equidad y coherencia y excelencia.

Valores éticos: vocación policial, honor y valor policial, disciplina, honestidad, lealtad, compromiso, respeto, tolerancia, justicia, transparencia, participación, solidaridad, responsabilidad y seguridad.

El Código de Buen Gobierno es un documento en el cual el Director General de la Policía Nacional de Colombia y el alto mando Institucional, manifiestan la decisión de adoptar los compromisos éticos y políticas de buen gobierno como marco de sus actuaciones en el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos, la gestión del talento humano, de modo que genere confianza y credibilidad en la comunidad y los servidores públicos policiales.

Para la operacionalización del proceso de integridad se ha establecido en las unidades policiales la siguiente estructura:

- **Un líder de ética**, como responsable del grupo promotor de prácticas y gestión ética de la unidad.
- **Un grupo promotor de prácticas éticas**, cuya misión es volver operativas las estrategias organizativas, pedagógicas y comunicativas que el Comité Ético Institucional traza para la transformación de la cultura organizacional, desde la perspectiva de la gestión ética, de acuerdo con el proceso de integridad

policial. Reflexiona, gestiona y evalúa los asuntos que sobre la temática se generen en su dependencia.

- Un comité ético, encargado de promover el direccionamiento y la ejecución permanente de prácticas éticas en su unidad.

3

CAPÍTULO

TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

3.1 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 convivencia y paz 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.

La Policía Nacional busca motivar la conformación y control social de grupos organizados de ciudadanos, que tengan experiencia frente a temas institucionales y capacidad de análisis sobre el cumplimiento de políticas públicas relacionadas con la transparencia.

Los procedimientos policiales demandan veeduría y control ciudadano para garantizar legalidad y efectividad en el marco del respeto de la Constitución y el derecho público. La Institución reconoce el derecho de los ciudadanos en la supervisión y control de la gestión, e interioriza esta condición como una mecanismo de dirección. Fomentar y difundir la importancia de la participación del ciudadano, compromete a todo el personal policial frente a la promoción de las veedurías ciudadanas y rendición de cuentas, como un valor para el ajuste de procesos, dentro de una democracia participativa y pluralista.

3.1.1 Conceptos de control

“Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos”. Eckles Carmichael.

“Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. George R. Terry.

“La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente”. Robert C. Appleby.

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.

3.1.2 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.

3.1.3 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.

3.1.4 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 2 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.

3.1.5 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.²

3.1.6 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

² www.transparenciacolombia.org.co

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.

3.1.6.1 Objetivo de las veedurías ciudadanas

Tienen como objetivo 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.

3.1.6.2 Principios rectores de las veedurías

- Democratización
- Autonomía
- Transparencia
- Igualdad
- Responsabilidad
- Eficacia
- Objetividad
- Legalidad

3.1.6.3 Conformación de 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”.

3.1.6.4 Características de una veeduría ciudadana

Deben estar constituidas con amplia participación de la comunidad y las organizaciones civiles, además de poseer las siguientes características:

- Todos los integrantes tienen iguales derechos y obligaciones. Las decisiones serán por consenso o por votación.
- Las acciones se realizarán de conformidad con los medios, recursos y procedimientos que ofrecen las leyes.

- Son expresiones pluralistas de la comunidad, no son instrumentos de movimiento o partido político alguno.
- Se constituyen y actúan por libre voluntad ciudadana y gozan de plena autonomía frente al Estado.
- Se guían por criterios de objetividad que den certeza sobre sus conclusiones, recomendaciones y denuncias.
- No deben actuar secreta o reservadamente.
- Deben actuar con decidida voluntad, demostrando lealtad y compromiso con la labor asignada.
- Deben tener reglamento propio de funcionamiento.

3.1.6.5 Funciones de las veedurías

- 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.
- Las organizaciones civiles o los ciudadanos luego de elegir democráticamente los veedores, elaboran un documento o acta de constitución con el nombre de los integrantes, documento de identidad, objeto de la vigilancia, nivel territorial, duración y lugar de residencia. Esta inscripción, se hará ante las personerías municipales o distritales o ante las cámaras de comercio, quienes llevarán un registro público de las veedurías inscritas.

3.1.6.6 Prohibiciones de las veedurías ciudadanas

- A las veedurías ciudadanas en el ejercicio de sus funciones les está prohibido, sin el concurso de autoridad competente, retrasar, impedir o suspender los programas, proyectos o contratos objeto de vigilancia. (Artículo 20, Ley 850 de 2003).
- No podrán exigir el examen de documentos que sean considerados de reserva según la Constitución y la ley (Artículo 18 literal d, Ley 850 del 2003).

3.2 REFERENTES

3.2.1 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.

Transparencia, responsabilidad de los gobernantes y actitud ciudadana vigilante, se convierten así en cartas claves de la gestión pública.

Las veedurías ciudadanas constituyen una forma de control social de la gestión de bienes y servicios públicos. Su desarrollo reciente en Colombia genera fortalecimiento de lo público no estatal.

3.2.2 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.

- **Canadá**

En Canadá numerosas agencias federales tienen funciones de seguridad nacional. A continuación se muestra un resumen de sus actividades y sus mecanismos de revisión existentes.

Real Policía Montada. La Real Policía Montada es el servicio de Policía de Canadá. Llegó a existir en 1920 cuando la Real Policía del Norte del Oeste y la Policía Montada

del Dominio se fusionaron en una sola entidad. La RCMP participó en la prestación de los servicios de inteligencia de seguridad al Gobierno de Canadá durante la Segunda Guerra Mundial. Sus operaciones de seguridad se ampliaron después de la guerra con la creación de la Sección Especial (1950), la Dirección de Seguridad de Inteligencia (1962), y el Servicio de Seguridad (1970). En 1984, el parlamento disolvió el servicio de seguridad de la Real Policía Montada y transfirió sus funciones a la SIC de nueva creación.

La Comisión de Quejas Públicas contra la RCMP fue establecida por el Parlamento en 1988. 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.

- **Estados Unidos e Inglaterra**

Los ciudadanos de supervisión. 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).

Para ilustrar cómo un sistema de supervisión de los ciudadanos ha sido desarrollado y organizado, se puede observar el caso de la ciudad de Detroit, Michigan. La Junta de Comisionados de Policía de la ciudad de Detroit se creó a través de una revisión de la Constitución de la ciudad en 1973. La carta pedía el establecimiento de la junta de cinco (5) miembros, nombrados por el alcalde, tras la aprobación por el concejo de la ciudad. Si bien a la Junta se dieron varias responsabilidades, dos (2) son de particular interés para nosotros en el contexto actual: tenían que “resolver cualquier queja sobre el funcionamiento del departamento de policía” y establecer una “autoridad final en la imposición y revisión de la disciplina de los empleados del departamento” (Carta de la ciudad de Detroit, la Policía, Capítulo 11, 7–1103).

- **Reino Unido**

Es importante tener en cuenta que los ciudadanos supervisores no son exclusivos de los Estados Unidos. Entre los países que han sido muy activos en el desarrollo de esquemas de supervisión son: Australia, Canadá e Inglaterra.

Antes de 1976, la Policía de Inglaterra y Gales eran las únicas responsables de su control. Algunos ciudadanos pusieron en duda la eficacia de este enfoque y tuvieron éxito en convencer al Parlamento para modificar el proceso. Con la aprobación de la

Ley de Policía de 1976, la Junta estableció un procedimiento para las denuncias contra la Policía.

La Junta se compone esencialmente de miembros con dedicación parcial, y su papel fue de vigilancia pasiva en el manejo de quejas. Los críticos de la Junta señalaron que no tenían un contacto adecuado con la Policía ni de poderes suficientes en el proceso de quejas. Estas críticas llevaron a que la Junta se sustituya por la Autoridad de quejas contra la Policía.

- **Mecanismos de supervisión de la Policía en Europa**

Los países europeos muestran un patrón muy diverso cuando se trata de la organización de sus sistemas de rendición de cuentas en general, así como sus organizaciones de Policía.

Mientras que los Países Bajos tienen una sola, pero desconcentrada fuerza de Policía que se organiza en veinticinco (25) regiones que son semiautónomas y una Policía Nacional, Italia tiene al menos cinco (5) fuerzas de Policía que desempeñan un papel importante en el escenario público, cada una de ellas perteneciente a una autoridad política diferente, así como su jurisdicción.

También hay una variedad en los procedimientos de quejas contra la policía: en la transparencia, la presentación de informes y los procedimientos contra los policías que han actuado de manera negligente o ilícita.

En términos generales, cuando se trata de procedimientos de revisión externa con un elemento civil, hay dos modelos: de revisión civil (la investigación, la adjudicación y la recomendación del castigo) y la entrada de civiles (el registro y la investigación de las denuncias³).

3.3 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

3.3.1 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.

Dichas acciones suscitan un acercamiento y conocimiento de las necesidades, condiciones y demandas que enfrenta la Policía en su papel de custodio de la seguridad. Al mismo tiempo mejora la percepción y reconocimiento de los elementos policiales que cumplan eficientemente como servidores públicos.

³ GOLSMITH, Andrew y CLLEN LEWIS, Civilian oversight of policing. *Governance, democracy and human rights. Mechanisms of Supervision of the Police in Europe*. Hart publishing, 2000.

El proceso de democratización de nuestra Institución debe considerarse como una oportunidad y posibilidad de exhibir sus avances y capacidad de interlocución y construcción de nuevas formas de interactuar con la comunidad a la que sirven, haciéndola participe de su transformación.

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 Institución debe propender por la participación de la ciudadanía, de los medios de comunicación y órganos externos de supervisión en los procesos de fiscalización (por conveniencia y por convicción), constitucionalmente establecidos, y hacerlo a través de compromisos serios con el fin de lograr mayores niveles de efectividad en materia de seguridad, tranquilidad pública y satisfacción ciudadana.

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 porque el personal de agentes de la Policía Nacional preste 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 determinaba la composición de las comisiones, previo concepto de las respectivas autoridades político-administrativas.

Finalmente la figura del Comisionado Nacional no logró los resultados esperados, entró en desgaste y sus funciones fueron asumidas por la Inspección General, la cual fortaleció sus mecanismos de control, entre los cuales se encuentran la promulgación de la Ley 1015 de 2006 o Régimen Disciplinario para la Policía Nacional. De ese modo asumió la competencia disciplinaria del personal uniformado que se encontraba a cargo de los comandantes de las unidades policiales del país: directores, comandantes de policías metropolitanas, departamentos de Policía, y directores de escuelas de formación. Esto ha permitido direccionar las políticas y estrategias de control y prevención de conductas disciplinarias y penales, que orientan y encauzan el comportamiento ético del hombre y la mujer Policía.

3.4 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.

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, para capacitar a integrantes de la Institución y comunidad, e incentivar el uso de este mecanismo de control social a la gestión institucional.
- Realizar la Audiencia pública de rendición de cuentas externa.
- Realizar la Audiencia pública de rendición de cuentas interna.
- 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 nos 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, como bien se describe en la cartilla de la Función Pública relacionada con la rendición de cuentas.

3.4.1 Objetivos del control Institucional y veedurías

- 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.
- Medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los controles e introducir correctivos necesarios para el cumplimiento de metas y objetivos.

3.4.2 Rendición de cuentas

La Corte Constitucional ha señalado la obligación de las distintas dependencias de la administración de proporcionar la información necesaria para el ejercicio del control ciudadano. Precisa que esta obligación es de suma importancia puesto que es una concreción de derechos constitucionales fundamentales y de principios que rigen la función pública.

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 encomendada y someterse al control social, es decir, a la revisión pública y evaluación de la ciudadanía sobre la gestión. Es una nueva forma en que la administración se relaciona con la comunidad.

3.4.2.1 Generalidades

- Informar públicamente sobre la gestión y garantizar que la ciudadanía acceda a la información.
- Explicar y justificar los actos y decisiones para ejercer las responsabilidades encomendadas.

- Estar dispuesto a la evaluación pública en espacios de deliberación con los ciudadanos.
- Incorporar las peticiones ciudadanas a los procesos de diseño y ejecución de políticas públicas.
- La información Institucional obligatoria es la que debe proporcionar la entidad con base en las responsabilidades asignadas en diversas normas y en los compromisos adquiridos por el gobierno en el Plan de Desarrollo Nacional, así como lo establecido en el Plan de Acción Institucional.
- La rendición de cuentas a la ciudadanía debe planearse con suficiente tiempo. De esta manera se puede garantizar el flujo de información en forma oportuna, la interlocución y participación de la ciudadanía a través de grupos organizados.
- Se deben rendir cuentas sobre los temas que interesan a la ciudadanía, e investigar sobre sus preocupaciones, descontentos y necesidades.

3.4.2.2 Audiencia pública de rendición interna de cuentas

La Dirección General dispuso la organización de la audiencia pública de rendición de cuentas internas por parte de cada unidad de la Policía Nacional, mediante la entrega de un balance de gestión (logros, dificultades y retos) al personal de la Institución. Se realiza a través de la aplicación de una metodología que contribuye a la autorregulación institucional, como un proceso comunicativo integrado que debe prever la asistencia del mando policial o su delegado.

Esta audiencia pública interna debe convertirse en un espacio de participación institucional, a través del cual se fortalece el sentido de responsabilidad y se facilita el ejercicio del control social interno a la gestión policial. Debe mejorar los mecanismos y herramientas tendientes a lograr una gestión eficiente y transparente, como una instancia de diálogo constructivo de acercamiento y retroalimentación entre los servidores policiales en sus niveles directivo, administrativo y operativo. Busca facilitar escenarios de análisis que sirvan como insumo para proponer cambios o mejoras al sistema de gestión integral de la Institución.

Las direcciones, oficinas asesoras, comandantes de región, metropolitanas, escuelas de policía y departamentos de Policía, deben realizar una audiencia pública interna, de tal forma que deben ser visibles los resultados logrados por la unidad al mostrar los siguientes aspectos:

- Implementación y desarrollo del Modelo de Gestión Humana.
- Fortalecimiento de los valores éticos y comportamientos en materia disciplinaria.

- Fortalecimiento de los programas para la calidad de vida laboral del funcionario.
- Desarrollo y comportamiento de los programas de bienestar social y de atención en salud.
- Análisis de la ejecución presupuestal.
- Actividades y políticas en el mantenimiento de vehículos e infraestructura.
- Acciones adelantadas en cumplimiento de la política establecida para el personal retirado.
- Avance en la consolidación de las condiciones organizativas para la administración integral de riesgo y el ambiente de control interno.

Para la organización de la audiencia pública interna se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir una metodología para el desarrollo de la audiencia pública en las fases de antes, durante y después, de conformidad con la cartilla de la administración pública y la Contraloría General de la República.
- Conformar un equipo de trabajo que se encargará de consolidar toda la información requerida para la preparación de la audiencia pública.
- Diseñar y desarrollar estrategias de comunicación interna que permitan convocar la participación en la audiencia pública interna y a su vez dar a conocer la metodología, lugar, fecha y tiempos que se emplearán para la misma.
- Disponer la instalación de los medios técnicos y tecnológicos (teléfono, fax, computador, puntos de red, internet, video beam, sonido, cámara de video, grabadora etc.) requeridos para el normal desarrollo de la audiencia pública interna.
- Establecer las pautas que permitan el desarrollo del ejercicio de una manera clara y ordenada.
- Evaluar la actividad a través de la aplicación de una encuesta que mida el proceso de la audiencia pública a los asistentes del evento.
- Retroalimentar la gestión institucional e incorporar las propuestas y evaluaciones con el fin de mejorar la gestión.
- Formular un plan de mejoramiento con base en las propuestas, quejas y expectativas planteadas; informar permanentemente sobre qué se está haciendo y cuáles son los compromisos y plan de mejoramiento.

- La audiencia pública interna de la Policía debe ser un proceso continuo que responda a las necesidades de nuestro cliente interno. Sus propuestas o evaluaciones en las temáticas antes referidas son tenidas en cuenta y permiten mejorar la gestión de la Institución.

3.4.2.3 Audiencia pública de rendición de cuentas externas en la Policía Nacional

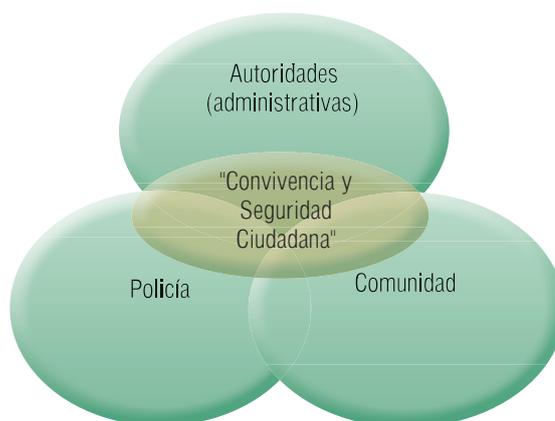
La rendición de cuentas mediante audiencia pública es un espacio de participación ciudadana, propiciado por la Policía Nacional. Allí personas naturales o jurídicas y las organizaciones sociales se reúnen en un acto público para intercambiar información, explicaciones, evaluaciones y propuestas sobre 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 audiencia pública en la Policía Nacional tiene como objetivos fundamentales:

- Fortalecer el sentido de lo público.
- Recuperar la legitimidad para la Institución.
- Facilitar el ejercicio del control social a la gestión policial.
- Contribuir al desarrollo de los principios constitucionales de transparencia, responsabilidad, eficacia, eficiencia e imparcialidad y participación ciudadana en el manejo de los recursos públicos asignados.
- Construir un espacio de interlocución directa entre los servidores policiales y la ciudadanía, que debe trascender el esquema de que esta es solo una receptora pasiva de informes de gestión. Sirve como insumo para ajustar proyectos y planes de acción que respondan a las necesidades de seguridad en la comunidad.
- Las direcciones, regiones de Policía, policías metropolitanas y departamentos de Policía, implementan la rendición de cuentas mediante audiencia pública en sus jurisdicciones, con compromisos articulados desde el nivel central. Esta tarea tiene como fin el que exista concordancia en los objetivos, metas, estrategias y acciones, de tal forma que sea visible para el ciudadano los resultados logrados en el territorio nacional.

3.4.3 Encuentros comunitarios

A la Policía Nacional le corresponde por esencia garantizar la convivencia y seguridad ciudadana. Esta misión no se puede cumplir a cabalidad sin el compromiso de tres (3) actores:



Gráfica No. 6 Estructura Proceso de Integridad Policial

Actores de los Encuentros Comunitarios

Elaboración INSGE 2010

De esta forma se pretende estandarizar y formular lineamientos que nos permitan tener una metodología práctica para el desarrollo de esta magnífica herramienta que tiene la Policía de involucrar a la comunidad.

- **¿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 ciudadanas. Este espacio pretende lograr cooperación y consenso en la formulación de soluciones a través de un plan de trabajo específico.

- **¿Para qué sirve un encuentro comunitario?**

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. Además se pueden alcanzar otros beneficios:

- ✓ Apoyo y compromiso de la comunidad en la solución de problemas de convivencia y seguridad ciudadanas.
- ✓ Mostrar el diagnóstico de la problemática para sensibilizar a la comunidad sobre los retos que asume la Institución y el indispensable apoyo ciudadano.
- ✓ Comprometer a otras autoridades (gobernador, alcaldes, secretarios de despacho, concejo municipal, entre otros), instituciones (institutos, centros de educación, entre otros) y organizaciones (gubernamentales y no gubernamentales).
- ✓ Involucrar y comprometer ante la comunidad a los policías de la unidad que tienen a su cargo especialidades o misiones específicas (tránsito, policía judicial,

comandantes de CAI, comandantes de vigilancia, policía comunitaria, oficinas de atención al ciudadano, entre otras).

- Conocer de forma directa, clara y certera la situación de su unidad, cómo nos ven los ciudadanos y qué sensación o percepción de seguridad tienen.
- Disminuir los riesgos de corrupción institucional, puesto que permite que la comunidad conozca a los integrantes de la Policía y tenga clara la misión que desempeñan, hechos que fomentan la cultura de control social.
- **¿Quiénes deben participar en los encuentros comunitarios?**

Funciona mejor el encuentro cuanto más se tengan propuestas, soluciones y respuestas a los ciudadanos. Por esta razón se sugiere que asistan los siguientes funcionarios y ciudadanos:

Policía Nacional. Lo preside o encabeza el comandante de departamento u oficial más antiguo según su responsabilidad territorial (ejemplo: comandante de distrito), asisten el comandante de Estación, comandante del CAI, jefe SIJIN, jefe SIPOL, Policía Comunitaria, jefe Oficina Atención al Ciudadano, jefe Grupo de Reacción, representante de la Oficina de Planeación, representante del CIC (Centro de Investigaciones Criminológicas) y las dependencias o unidades que el comandante considere útiles en el ejercicio.

Autoridades, instituciones y organizaciones. Se invitan a aquellas organizaciones que tengan incidencia en el sector relacionado con el tema objeto de información o debate: gobernador, alcalde, secretarios del despacho, diputados o concejales, Bienestar Familiar, corporaciones ambientales, personero, representantes de derechos humanos, entre otras instituciones u organizaciones relacionadas con la problemática que se tratará.

Comunidad. Invitar a todas las personas que deseen asistir sin restricciones. Sin embargo se debe asegurar que asistan los líderes de la comunidad (presidentes de juntas, asociaciones, frentes de seguridad, clubes, entre otros).

- **¿Qué debemos tener en cuenta?**

Un espacio como los encuentros comunitarios suele ser complejo, requiere mucho conocimiento, prudencia y habilidad para el manejo de grupos. Por lo tanto antes de programar y ejecutar un encuentro, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Conozca detalladamente el diagnóstico de convivencia y seguridad del área.
- ✓ Conozca el perfil de los asistentes.
- ✓ Si hay un tema o problema específico que demande más atención, documéntese, profundice y averigüe detalles antes de la reunión.

- ✓ Lleve la delantera. No espere que la comunidad le informe la problemática. Preséntela usted y paralelamente haga visibles los esfuerzos que la Policía viene haciendo sobre el particular, muestre resultados.
 - ✓ Genere la necesidad de participación de todos en la solución de problemas.
 - ✓ Tenga cuidado con el discurso. No pida que “le colaboren a la Policía”, pida que los ciudadanos se colaboren a sí mismos, a su comunidad, su entorno, su familia y otras motivaciones similares.
 - ✓ Fundamente todo el ejercicio en valores. Advierta que debe prevalecer el respeto por las instituciones, los funcionarios y en general todos los asistentes; transmita un ambiente de confianza, honestidad, solidaridad, lealtad hacia la Institución, pero con franqueza y siendo implacable ante la corrupción, mal trato u otras faltas al servicio.
 - ✓ Procure que en todos los casos prevalezca la verdad, no intente engañar a la comunidad.
 - ✓ No prometa cosas que no pueda cumplir.
 - ✓ Ante las intervenciones ciudadanas ponga reglas, tales como no repetir preguntas hechas anteriormente por otra persona, ventilar asuntos de interés público y no personal, respeto a quienes piensen diferente, no permitir palabras soeces y las demás reglas que considere pertinentes.
 - ✓ Sea concreto, procure que haya claridad en los temas, tome nota y antes del cierre mencione conclusiones y establezca compromisos.
 - ✓ En lo posible filme, grabe o fotografíe el evento. Debe quedar un acta que contenga todos los pormenores del encuentro comunitario.
- **¿Cómo se hace el encuentro?**

Es indispensable tener presente con mucha claridad los documentos que se relacionan a continuación antes de llevar a cabo el encuentro comunitario.

- ✓ Política de Defensa y Seguridad de la Presidencia de la República.
- ✓ Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional.
- ✓ Plan de Acción Dirección de Seguridad Ciudadana.
- ✓ Plan de Acción Departamento de Policía respectivo.
- ✓ Memoria local y topográfica del sector, actualizada.
- ✓ Diagnóstico de convivencia y seguridad ciudadana.

- **Procedimiento**

Teniendo en cuenta el Manual de Procesos y Procedimientos de la Policía Nacional, se sustraen los pasos más importantes:

- ✓ Determinar sector y población que se convocarán.
- ✓ Recopilar insumos e información acerca del sector elegido.
- ✓ Determinar lugar, fecha y hora de reunión.
- ✓ Realizar convocatoria a la reunión.
- ✓ Invitar a las autoridades, representantes de las instituciones y organizaciones.
- ✓ Notificar a funcionarios de Policía que deben asistir, llevando información necesaria.
- ✓ Organizar carpeta con información actualizada (insumos) necesarios en la reunión.
- ✓ Preparar agenda que se desarrollará en la reunión.
- ✓ Desarrollar reunión.
- ✓ Concertar y asignar responsabilidades, comunidad y Policía (plan de trabajo).
- ✓ Concertar lugar, fecha y hora de próxima reunión (para presentar resultados de plan de trabajo).

- **Agenda**

Para asegurar el orden, facilitar el adecuado desarrollo de la reunión y formulación del plan de trabajo, se sugiere el siguiente modelo de agenda:

1. Presentación (participantes y lectura de agenda).
2. Presentación diagnóstico de convivencia y seguridad del sector y acciones policiales.
 - ✓ Delimitación sector.
 - ✓ Presentación de problemática (estadística y diagnóstico POLCO).
 - ✓ Presentación recursos con que cuenta la Policía (personal, especialidades, patrullas).
 - ✓ Acciones llevadas a cabo por parte de la Policía y resultados (relacionados con estos problemas).

3. Intervención de la comunidad

- ✓ Se debe moderar la intervención (ceder la palabra en orden, empezando por los líderes, tres minutos aproximadamente).
- ✓ Establecer reglas (ver recomendaciones).
- ✓ Tomar nota de todas las intervenciones.

4. Presentación alternativas de solución (policía y otras autoridades)

- ✓ El comandante lidera este procedimiento, concerta y asigna responsabilidades con nombre propio (debe quedar en el acta).

5. Formulación plan de trabajo

- ✓ El secretario toma nota y traduce los acuerdos en un formato de plan de trabajo que incluya actividad, responsable, fecha de cumplimiento y resultados esperados.

6. Conclusiones

7. Concertación de la próxima reunión

- ✓ Concertar fecha, hora y lugar de próxima reunión para verificar compromisos. Esto debe hacerse mensualmente enviando a la Oficina de Policía Comunitaria los reportes de las mismas.

• Criterios generales del encuentro

- ✓ El encuentro ciudadano debe ser liderado por la Policía Nacional.
- ✓ Se debe evitar a toda costa la manipulación por parte de personas con intereses políticos, comerciales o de otra índole personal.
- ✓ El encuentro ciudadano es un procedimiento de liderazgo. Por lo tanto es el comandante el llamado a ejecutarlo.
- ✓ La ejecución del encuentro se debe hacer en diferentes niveles, en la base del departamento o metropolitana. Se recomienda que lo presida el comandante de departamento o subcomandante del mismo, en las bases de distrito el comandante de Distrito. En las estaciones que no pueda asistir el comandante de distrito, lo presidirá el comandante de estación.
- ✓ Las autoridades político-administrativas que asistan al encuentro serán responsables ante la comunidad de presentar resultados de sus compromisos. Si por alguna razón no están presentes y surgen temas de su competencia, se debe oficiar formalmente para que tomen las acciones respectivas.

- ✓ Se debe disponer la realización de un encuentro comunitario por mes en cada ciudad capital, localidad o comuna en las metropolitanas, (en la base de departamento presidido por el Comandante de Departamento) e igualmente uno por mes en cada distrito (presidido por el Comandante de Distrito), uno por estación (presidido por el Comandante de Estación).
- ✓ La Dirección de Seguridad Ciudadana -a través del Área de Prevención y Educación Ciudadana- incluirá el tema de las veedurías ciudadanas para la Policía Nacional en las cátedras, charlas o pensum académicos de los programas de participación ciudadana tales como: escuelas de convivencia y seguridad ciudadanas, Policía Cívica de Mayores, Red de Apoyo y Solidaridad Ciudadana, Red de Apoyo y Comunicaciones y frentes de seguridad.
- ✓ La Policía Comunitaria de cada unidad desconcentrada, deberá tomar contacto directo con las redes de veedurías nacional o local, casas ciudadanas del control social, y demás instituciones encargadas del tema, para que acompañen los procesos de divulgación y promoción.
- ✓ Los comandantes operativos de cada unidad desconcentrada generarán mecanismos de control y medición dirigidos a los comandantes de distrito, estación y subestación, acerca de las actividades que realice cada unidad frente a la divulgación y promoción para la conformación de veedurías. Se entienden como actividades de difusión las siguientes: conferencias, reuniones de barrio, campañas educativas, campañas de gestión comunitaria, escuelas de seguridad ciudadana, charlas, talleres, foros, conversatorios, diplomados, información publicada en medios de comunicación y virtuales, entrevistas, impresos y publicaciones, entre otros. Estas deberán corresponderse con las normas sobre imagen corporativa dispuestas por el Mando Institucional.
- ✓ Los comandantes de Estación y Subestaciones deberán invitar formalmente a los veedores a cada comité de vigilancia epidemiológica, con el fin de generar espacios de crítica, controversia y lluvia de ideas para el mejoramiento del servicio.
- ✓ Las unidades desconcentradas 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.

3.4.4 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.

3.4.5 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 estuvieron 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 y la presente resolución.

- **Obligatoriedad en la presentación y términos**

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.

- **Contenido General**

Contiene la gestión de recursos financieros, gestión de recursos humanos y administrativos que estuvieran asignados durante el desarrollo de sus funciones.

- **Lugar para presentar la copia del acta**

Presentación directa de la 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.

- **Acto de entrega**

Para realizar la entrega y recepción de los asuntos y recursos públicos estatales, los titulares públicos salientes deberán realizar un acto formal para la entrega del informe de su gestión y la correspondiente acta. Se hará un informe ejecutivo en el que en forma global conste el estado en el que entrega la administración al titular entrante.

- **Contenido del acta de informe de gestión**

El acta de informe de gestión elaborado por los sujetos de control fiscal de la Contraloría General de la República cuando se dé la separación del cargo, la finalización de la gestión o ratificación por término del período, se presentará por escrito y contendrá la siguiente información:

- ✓ Informe resumido o ejecutivo sobre la gestión del servidor público saliente. Es decir, una descripción resumida de la situación del despacho, entidad u órgano, desde la fecha de inicio de la gestión del funcionario saliente.
 - ✓ Detalle pormenorizado sobre la situación de los recursos materiales, financieros.
 - ✓ Detalle pormenorizado sobre la planta de personal de la unidad, su comportamiento durante toda la gestión, desagregada por cargos de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción, trabajadores y empleados oficiales.
 - ✓ Detalle por vigencias de los programas, estudios y proyectos ejecutados y en ejecución.
 - ✓ Obras públicas y proyectos en proceso o ejecución.
 - ✓ Ejecución presupuestal por vigencias fiscales.
 - ✓ Contratación pública ejecutada y en ejecución, agrupada por objetos contractuales y vigencias fiscales.
 - ✓ Reglamentos, manuales de organización y de procedimientos.
 - ✓ En general, los aspectos relacionados con la situación administrativa, desarrollo, cumplimiento o en su caso cambio de programas y demás información y documentación relativa que señale el reglamento interno y la presente Resolución.
- **Omisión en la presentación del acta de informe de gestión**

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 y 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.

3.5 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 esto nos sirve de retroalimentación y mejora frente al servicio.

La *Constitución Política* de 1991 estableció el concepto del control interno como un instrumento orientado a garantizar el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública. Por su parte, la Ley 87 de 1993 establece normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado, y la Ley 489 de 1998 dispuso la creación del Sistema Nacional de Control Interno.

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.

En consecuencia, se ha de entender la importancia del servicio público atado a procesos de participación social, en la toma de decisiones y en el control de la ejecución del erario público y de los proyectos y programas gubernamentales. La participación demanda procesos de comunicación, control y concertación y genera, así mismo, equilibrio en las decisiones y en la utilización de los recursos. En este sentido, la participación ciudadana contribuye a madurar políticamente a los ciudadanos y a legitimar la acción del Estado por medio de su aparato administrativo.

Por tales motivos y teniendo en cuenta que la administración pública ha sido cuestionada, por el desarrollo de sus procesos y procedimientos en lo que tiene que ver con la capacidad, honestidad y transparencia en el manejo y utilización de los recursos públicos, se otorgó un papel importante y fundamental a los entes e instancias que participan en el control social, como son: Contraloría General de la República, Procuraduría General de la Nación, veedurías ciudadanas y, de acuerdo con la Ley 87 de 1993, a las oficinas de Control Interno.

Así que las entidades están obligadas, conforme a lo establecido en la ley, a organizar su Sistema de Control Interno con el fin de garantizar que sus procedimientos y operaciones se realicen dentro de la legalidad, ya que se trata de actos administrativos debidamente reglados y no discrecionales.

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.

Ahora bien, es pertinente precisar aquellos aspectos en los que el Área de Control Interno interviene para coadyuvar en el control social que se realiza a través de las veedurías ciudadanas, los informes de gestión y las audiencias de rendición de cuentas. Estas herramientas son:

3.5.1 El control interno y las veedurías ciudadanas

Antes de dilucidar las funciones que tiene el Área de Control Interno frente a las veedurías ciudadanas, es necesario recordar que estas con el ejercicio del control fiscal permiten generar conciencia sobre la necesidad de abrir espacios para que las comunidades vigilen el uso de los bienes y recursos públicos de los órganos e instituciones del Estado.

Aunado a lo anterior, los integrantes de la Institución deben concientizarse que el ejercicio de control ciudadano permite mejorar la credibilidad que tiene la sociedad sobre nuestro actuar público, toda vez que los veedores son los ciudadanos encargados de verificar que los procesos y procedimientos se ejecuten de acuerdo con los principios de transparencia, imparcialidad, equidad, publicidad e idoneidad. Ellos darán plena fe del proceder policial. Por eso la intervención de las veedurías se debe asumir desde una perspectiva constructiva y coadyuvadora, esto es, que permite mejorar y perfeccionar los procesos.

Por consiguiente, al Área de Control Interno le compete de acuerdo con lo dispuesto en el literal i) del artículo 12 de la Ley 87 de 1993, evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la entidad correspondiente. En tal orientación las auditorías tanto integrales como específicas cumplen con las siguientes funciones:

- **En materia de seguimiento a la contratación estatal**

Verificar el cumplimiento de la convocatoria para el control social establecido en el Artículo 66 de la Ley 80 de 1993: “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública”. El artículo señala que todo contrato que celebren las entidades estatales, estará sujeto a la vigilancia y control ciudadano: De igual forma,

el Decreto 2170 de 2002 en el Artículo 9, párrafo, precisa que “las entidades estatales deberán convocar veedurías ciudadanas para realizar control social a cualquier proceso de contratación”.

En consecuencia, lo que busca el Área de Control Interno con el seguimiento y evaluación al cumplimiento de estos preceptos legales, es que la convocatoria permita la participación de la ciudadanía a través de sus veedurías conformadas en los procesos de contratación. De igual modo, que participen desde la etapa precontractual hasta la poscontractual, en cualquiera de las modalidades de contratación establecidas en las leyes respectivas y que las observaciones de los oferentes como de los veedores ciudadanos, sean respondidas adecuadamente y en los términos legales.

- **En desarrollo del proceso de integridad policial**

La Policía Nacional en cumplimiento con lo dispuesto en la Ley 850 de 2003 “por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas” determinó la importancia de ejecutar programas de divulgación y promoción de las veedurías ciudadanas, con el fin de afianzar la cultura de transparencia en el control social.

En este sentido las organizaciones ciudadanas no pueden ser vistas como un obstáculo, sino por el contrario como una oportunidad de aprendizaje que permite el mejoramiento continuo en los procesos que desarrolla la Institución.

Bajo este concepto, la Policía Nacional emitió la Directiva Administrativa Permanente No. 014 del 01-06-09, que traza directrices a los interesados sobre la importancia de propender por el conocimiento de este elemento de control social. Estas directrices contribuyen al desarrollo de los principios constitucionales de transparencia, responsabilidad, eficacia, eficiencia e imparcialidad y participación ciudadana en el manejo de los recursos públicos. Además se convierte en un insumo para ajustar proyectos y planes de manera que responda a las necesidades y demandas de seguridad en la comunidad.

3.5.2 El control interno, los informes y actas 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. También el Artículo 14 preceptúa que 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.

3.5.3 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 de 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.

De igual forma, le compete al Área de Control Interno, de acuerdo con la evaluación presentada, verificar el cumplimiento de las acciones de mejora que contribuyan al mejoramiento continuo de la actividad.

- 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, con el propósito de agrupar las intervenciones por temas y dar una orden a las explicaciones de la entidad.
 - ✓ 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. Se sugiere disponer de los medios necesarios para registrar en audio las intervenciones de los participantes.
 - ✓ 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 auto-control. Para la externa, el Área de Control Interno debe hacer la evaluación y seguimiento y dejará el respectivo documento o registro que contenga rendición de cuentas en las dos modalidades.
 - ✓ Una vez evaluado el procedimiento, se debe dejar un documento que contenga las respectivas recomendaciones para la mejora.
 - ✓ 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. Se sugiere dejar registro filmico, documental, magnético, etc. (convocar por Internet, radio, cartelera física, televisión, periódico, invitación directa, línea telefónica, página institucional, revistas, etc.)
 - ✓ Difundir la audiencia pública mediante internet, radio, cartelera física, televisión, periódico, boletín u otros medios impresos, videoconferencia, página institucional, revistas, etc.. Se sugiere dejar registro filmico, magnético y físico de cada uno de los medios utilizados para su difusión.
 - ✓ 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 (es decir, presentar cifras de la operatividad o gestión realizada por la unidad frente a la inversión presupuestal y humana aplicada).
 - ✓ Entregar a los asistentes boletines de gestión.

3.6 RED SOCIAL DE VEEDURÍAS COMO MECANISMO DE TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL

La Ley 850 del 2003 señala en su artículo 21: “los diferentes tipos de veedurías que se organicen a nivel nacional o de las entidades territoriales, pueden establecer entre sí mecanismos de comunicación, información, coordinación y colaboración permitiendo el establecimiento de acuerdos sobre procedimientos y parámetros de acción, coordinación de actividades y aprovechamiento de experiencias en su actividad y funcionamiento, procurando la formación de una red con miras a fortalecer a la sociedad civil y potenciar la capacidad de control y fiscalización”.

La Policía Nacional reconoce en estas alianzas 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.

Por consiguiente, la consolidación del enfoque requiere fundamentalmente 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.

Sumado a lo anterior, se registra la necesidad imperativa de hacer públicos los mecanismos que tiene la Institución para la recepción de denuncias con respecto al comportamiento irregular de uno o varios de sus integrantes. Esta situación permite abrir espacios a través de los cuales se dan a conocer diferentes comportamientos que sistemáticamente se pueden convertir en hechos que afectan la transparencia e imagen institucional.

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.

En este sentido, es clave el desarrollo de encuentros con grupos de veeduría ciudadana en el nivel estratégico, táctico y operacional, en los que se establezca como tema central la evaluación de las características del servicio policial y se abran espacios para facilitar la recepción de denuncias sobre hechos de afectación a la integralidad institucional.

Es necesario orientar a la ciudadanía con respecto a la existencia de espacios de denuncia que garanticen la reserva de la información.

Hay que emplear estos encuentros para el desarrollo de encuestas de percepción ciudadana y evaluación del servicio, victimización y transparencia institucional. Estas herramientas le permiten a las unidades policiales identificar los ejes de acción, necesarios para adelantar acciones focalizadas y establecer el seguimiento de situaciones de especial atención.

Alrededor de un hecho de interés –que involucre la existencia de un comportamiento irregular de algún uniformado y que se haya dado a conocer en el marco de las reuniones con los grupos de veeduría– es importante que los comandantes respondan oportunamente a la ciudadanía sobre las acciones tomadas con respecto a casos particulares.

Es importante dar a conocer a la ciudadanía las herramientas existentes para la presentación de denuncias alrededor de casos especiales. Los canales pueden ser: las líneas de atención al ciudadano, la página web institucional o en determinado caso elevar las quejas a instancias disciplinarias o judiciales.

En este punto es necesario que la ciudadanía tenga claro que la toma de decisiones se establece luego de procesos de evaluación y seguimiento frente a los casos puntuales.

- **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 eje 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.

Frente a lo anterior, han surgido posiciones que permiten identificar la apertura de espacios donde la sociedad participa en el logro de los mencionados fines, en la medida en que los mismos son el resultado de una construcción colectiva. A partir de este

postulado se crean de forma emergente conceptos de responsabilidad que deben ser mantenidos tanto por las instituciones como por los ciudadanos.

Es así como se va creando una relación en doble vía en la cual se facilitan instrumentos como las veedurías ciudadanas para generar una balanza de acciones que de manera específica busca que los encargados de desarrollar actividades en lo público, lo hagan con estándares de eficiencia y eficacia. Se evita así la desviación de los recursos y la pérdida de confianza en la labor del Estado.

De acuerdo con lo anterior, estos escenarios permiten que los habitantes identifiquen situaciones de atención y eleven denuncias sobre hechos reprochables, casos en los cuales se evidencia la creación de una brecha entre lo jurídico y la misión institucional.

- **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”⁴.

De otra parte, es importante advertir las condiciones que implican el mantenimiento de la seguridad operacional, dirigida de forma específica a la protección de las instalaciones, los documentos, las comunicaciones y el personal. Estos documentos recogen información que tienen los organismos especializados de la Policía Nacional en este aspecto.

En consideración a las condiciones especiales que tiene el servicio policial, y específicamente algunas unidades especializadas, la política debe estar dirigida a evitar que la información que toca temas sensibles sea tratada en estas reuniones. Esto en razón de que esta información se refiere a temas de seguridad nacional e institucional. Las unidades a cargo deben proporcionar información que sea de conocimiento público y

4 Ley 1288 de 2009, artículo 20: *Difusión de Datos de Inteligencia y Contrainteligencia*.

que no implique menoscabar las condiciones especiales señaladas en la Constitución y las leyes.

- **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.

Son actividades de divulgación y promoción: conferencias, charlas, talleres, foros, conversatorios, diplomados, información publicada en medios de comunicación y virtuales, entrevistas, impresos y publicaciones, entre otros.

Las diapositivas, videos, impresos y demás medios publicitarios deben guardar concordancia con las normas sobre imagen corporativa dispuestas por el Mando Institucional.

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.

En aquellas jurisdicciones donde exista más de una unidad policial comprometida, podrán coordinar entre ellas para realizar actividades unificadas.

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.

RESUMEN

Un aspecto de interés para la Policía Nacional a través del cual se contribuye en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de seguridad, es la participación del ciudadano como veedor y colaborador en la construcción de la paz y la convivencia del país. Los ciudadanos se involucran en las decisiones de la gestión pública de sus instituciones, y generan una cultura de interacción participativa, en la cual se brindan los espacios necesarios para el control y la vigilancia de los resultados obtenidos en el ámbito económico, político, administrativo y cultural de la nación.

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.

La noción del control social da vida a parte de los fundamentos del Estado Social de Derecho proclamado por nuestra *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 como interlocutora válida y necesaria para garantizar una gestión efectiva.

El control social es una modalidad de participación ciudadana en los asuntos públicos, con contenidos de vigilancia, crítica, seguimiento, evaluación, deliberación y sanción social, condicionada a la autonomía e independencia de los actores y poderes sociales.

Las veedurías ciudadanas son mecanismos democráticos que permiten a los ciudadanos y a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública de las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, encargados de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público.

Las veedurías tienen como objeto la vigilancia de la función pública sobre la gestión administrativa. Observa los intereses generales y los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. Vela por una correcta aplicación de los recursos públicos, y la forma como estos se ejecutan conforme a las disposiciones legales y los planes, programas y proyectos debidamente aprobados.

Para la Policía Nacional las veedurías facilitan la construcción de puentes de comunicación entre la institución y la ciudadanía, puesto que aquellas promueven la transparencia, la observación y el conocimiento de lo que sucede (positivo y negativo) en el interior de la misma.

La rendición de cuentas constituye otro mecanismo de participación ciudadana. Es el deber que tienen las autoridades de la administración pública de responder públicamente, ante las exigencias que realice la ciudadanía, por los recursos, decisiones y la gestión realizada en el ejercicio del poder que les ha sido delegado. Exige un proceso permanente a través de varios espacios de interlocución, y comunicación, en el que las autoridades de la administración pública deben informar y explicar a la ciudadanía sobre

los resultados de la gestión encomendada y someterse al control social, esto es a la revisión pública y evaluación de la ciudadanía sobre la gestión.

La rendición de cuentas interna, como parte de la transparencia, presenta una valoración y evaluación de las principales ejecutorias de la entidad hacia los funcionarios y vislumbra lo que la unidad proyecta hacer en el futuro.

La rendición de cuentas mediante audiencia pública se constituye en un espacio de participación ciudadana, propiciado por la Policía Nacional. Allí 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.

Los encuentros comunitarios son 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 Ciudadanas. Buscan generar cooperación y consenso en la formulación de soluciones a través de un plan de trabajo específico.

El encuentro comunitario sirve para facilitar el trabajo de policía, lograr las metas especialmente en términos de prevención y mejorar la relación de la Institución con la comunidad.

El Área de Control Interno tiene la misión de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando 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. Esto se logra mediante el desarrollo de actividades de asesoría y acompañamiento, evaluación y seguimiento, valoración del riesgo, fomento de la cultura de control y relación con entes externos, con miras a impulsar la mejora continua.

El acta de informe de gestión, es un documento escrito, 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 en el ejercicio de sus funciones. Esto lo hacen al separarse del cargo y finalizar la administración por el período que estuvieron al frente del mismo o cuando son ratificados al vencimiento del período, según sea el caso, desagregado por vigencias fiscales.

Control interno tiene la función básica de verificar a través de la evaluación independiente y auditorías internas los mecanismos de control social que se están ejerciendo por parte de los organismos externos competentes y veedurías. Este control le sirve a la Institución para hacer retroalimentación y mejora del servicio.

MARCO NORMATIVO

- *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*, firmada el 31 de octubre de 2003.
- La *Constitución Política de Colombia* en el artículo 2º establece: “Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo”, así como en el artículo 270: “La ley organizará las formas y los sistemas de participación ciudadana que permiten vigilar la gestión pública que se cumple en los diversos niveles administrativos y sus resultados”.
- La Ley 62 del 12 de agosto de 1993. “Por la cual se expiden normas sobre la Policía Nacional, se crea un establecimiento público de seguridad social y bienestar para la Policía Nacional, se crea la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y se reviste de facultades extraordinarias al Presidente de la República”, en lo que comprende el título IV Mecanismos de Control y el título V Sistema Nacional de Participación Ciudadana.
- La ley 87 del 29 de noviembre de 1993, Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y dictan otras disposiciones.
- La Ley 134 del 31 de mayo de 1994. “Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana”. Refiere aspectos tales como: la participación democrática de las organizaciones civiles; democratización del control y de la fiscalización de la administración pública. Así mismo establece aspectos de la participación administrativa como el derecho de las personas, para conocer los procedimientos reglamentarios, los requisitos que deben cumplirse, la definición de las decisiones y materias objeto de la participación, así como sus excepciones y las entidades en las cuales operarán estos procedimientos. En su artículo 100 establece: “Las organizaciones civiles podrán constituir veedurías ciudadanas o juntas de vigilancia a nivel nacional y en todos los niveles territoriales, con el fin de vigilar la gestión pública, los resultados de la misma y la prestación de los servicios públicos. La vigilancia podrá ejercerse en aquellos ámbitos, aspectos y niveles en los que en forma total o mayoritaria se empleen los recursos públicos, de acuerdo con la Constitución y la ley que reglamente el artículo 270 de la Constitución Política”.
- Ley 190 del 06 de junio de 1995. “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa”.

- La ley 489 del 29 de diciembre de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”. En su artículo 33 capítulo 8º, sobre democratización y control de la administración pública, se establece que la administración podrá convocar a audiencias públicas en las cuales se discutirán aspectos relacionados con la formulación, ejecución o evaluación de políticas y programas a cargo de la entidad y, en especial, cuando esté de por medio la afectación de los derechos o intereses colectivos.
- En desarrollo de la ley 489 de 1998 se expidió el decreto 3622 del 2005, en el cual se adopta como una de las políticas de desarrollo administrativo para organismos nacionales, la democratización de la administración pública. Dicha política está dirigida a consolidar la cultura de la participación social en la gestión pública, con el fin de facilitar la integración de los ciudadanos y servidores públicos en el logro de las metas económicas y sociales del País y a construir organizaciones abiertas que permitan la rendición social de cuentas.
- Complementariamente hay disposiciones generales para la administración pública sobre el sistema de gestión de calidad. En el literal D artículo 5º de la ley 872 de 2003 y el artículo 3º del Decreto 4110 del 2004 se establece la obligación de las entidades para la evaluación, el control ciudadano a la calidad de la gestión y el acceso a la información sobre resultados del sistema.
- Así mismo, en el Decreto 1599 del 2005 por el cual se adopta el modelo estándar de control interno MECI, establece uno de los elementos de control: la comunicación informativa mediante la cual se orienta y se evalúa la realización de procesos de rendición de cuentas en las audiencias públicas.
- La ley 850 del 18 de noviembre de 2003. “Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas”. Define el concepto de veedurías ciudadanas, el procedimiento para su conformación, el objeto de las mismas, sus objetivos, sus principios rectores; funciones, medios y recursos de acción de las veedurías, los derechos y deberes; los requisitos, impedimentos y prohibiciones; y la conformación de veedurías ciudadanas y las redes de apoyo institucional a ellas.
- La Ley 951 del 31 de marzo de 2005. “Por la cual se crea el acta de informe de gestión”, que se refiere al proceso de la entrega y recepción de los informes de los servidores públicos, sus obligaciones, preparación de la entrega, y sus responsabilidades.
- Resolución Orgánica No 5674 del 24 de junio de 2005 “Por la cual se reglamenta la metodología para el Acta de Informe de Gestión y se modifica parcialmente la Resolución Orgánica 5544 de 2003”, en la que el Contralor General de la República establece la obligación para los servidores públicos en el orden nacional, departamental,

distrital, municipal y metropolitano, en calidad de titulares y representantes legales, así como los particulares que administren fondos o bienes del Estado al separarse de sus cargos, al 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, así como de la gestión de los recursos financieros, humanos y administrativos que tuvieron asignados para el ejercicio de sus funciones.

- La Directiva Permanente No 032 DIPON-OGESI del 23 de diciembre 2004. “Criterios para la entrega y recepción de unidades policiales”.
- La Directiva Permanente No 036 DIPON-OGESI del 29 de diciembre de 2005. “Lineamientos para estructurar el acta de informe de gestión”.
- Directiva Administrativa Permanente DIPON-INSGE No. 010 del 8 de septiembre de 2008. “Implementación del Modelo de Rendición de Cuentas mediante Audiencia Pública”.
- Directiva Administrativa Permanente DIPON-INSGE No. 014 del 1 de junio de 2009. “Divulgación y Promoción de las Veedurías Ciudadanas en la Policía Nacional”.
- Directiva Administrativa Permanente DIPON-INSGE No. 019 23.2 del 6 de agosto de 2009 “Modificación a la Directiva Administrativa Permanente No. 014 DIPON.
- INSGE del 1 de junio de 2009 “Divulgación y promoción de las veedurías ciudadanas en la Policía Nacional”.
- Directiva Administrativa Permanente DIPON-INSGE No. 020 23.2 del 6 de agosto de 2009. “Modificación a la Directiva Administrativa Permanente No. 010 DIPON-INSGE del 8 de septiembre de 2008. “Implementación del modelo de rendición de cuentas mediante audiencia pública en la Policía Nacional”.
- Instructivo 004 DIPON OGESI, del 07 de enero de 2005. “Cero tolerancia contra la corrupción”.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO, A. et ál. *El desafío democrático en México: Seguridad y Estado de Derecho*. El Colegio de México. México, 2001.
- BERTHIN, G. “Tareas aún pendientes”. En *Encuentro Regional. Hacia un Buen gobierno*. San José de Costa Rica, 2006.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. *Cartillas de Administración Pública. Audiencias Públicas en la Ruta de Rendición de cuentas a la Ciudadanía de la Administración Pública Nacional*. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá, 2006.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. *Manual de Implementación. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano*. Bogotá, 2006.
- GOLSMITH, A. y COLLEN L. *Civilian oversight of policing. Governance, democracy and human rights. Mechanisms of Supervision of the Police in Europe*. Hart publishing, New York, 2000.
- HIDALGO ALVAYERO, S. y GÓMEZ, J. “La Inspección General de la Policía Nacional de El Salvador: un modelo de control y supervisión ciudadano de instituciones policiales”. En *Panel seguridad ciudadana y coordinación interinstitucional*. Santiago de Chile, 2003.
- COLOMBIA POLICÍA NACIONAL. *Lineamientos generales de política para la Policía Nacional*. Tomo 1. Dirección General. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá, 2007.
- COLOMBIA POLICÍA NACIONAL. *Lineamientos generales de política para la Policía Nacional*. Tomo 3. Dirección General. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá, 2007.
- TERRILL, R. *Ciudadanos en la Supervisión de la Policía: Evolución Privada en el Oeste*. Los Ángeles, 1995.
- VV.AA. *Modelo de Gestión Ética para Entidades del Estado. Fundamentos Conceptuales y Manual Metodológico*. USAID. Washington, 2002.
- VELÁSQUEZ C, Fabio E. *La Veeduría Ciudadana en Colombia: en busca de nuevas Relaciones entre el Estado y la Sociedad Civil*, Bogotá, 1996.

Dirección y conceptualización

Mayor General ORLANDO PÁEZ BARÓN
Inspector General

Brigadier General JANIO LEÓN RIAÑO
Jefe Oficina de Planeación

Coronel LEÓN GUILLERMO BARÓN CALDERÓN
Jefe Comunicaciones Estratégicas

Teniente Coronel GUSTAVO FRANCO GÓMEZ
Jefe Grupo Doctrina y Servicio de Policía

Elaboración y redacción

Coronel MARCO ANTONIO GÓMEZ LIZARAZO
Teniente Coronel BEATRIZ EUGENIA ARDILA LATORRE
Teniente Coronel CLAUDIA JANETH PULIDO AFRICANO
Mayor JAIRO ENRIQUE PÁEZ DURÁN
Teniente JENNY ANABELLA ROBLES RINCÓN
Doctora LILIANA CÁRDENAS

Colaboradores y aportes

Inspección General
Oficina de Planeación
Dirección de Seguridad Ciudadana
Dirección de Inteligencia
Oficina de Control Interno
Grupo Impresos y Publicaciones COEST

Diagramación e impresión

Imprenta Nacional de Colombia
Bogotá D.C., Colombia, 2010

