

Hacia el **Desarrollo Humano Policial**

POLICÍA



Un proceso de transformación, analizado desde la teoría de la complejidad.



**DIOS
Y
PATRIA**
Es un honor ser Policía

GS-2023-001724-DITAH

Observatorio del
Direccionamiento del
Talento Humano



POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Hacia el Desarrollo Humano Policial

*“Un proceso de transformación, analizado desde la teoría de la
complejidad”*

Grupo de Investigación

Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano

Bogotá, D. C.

2022

Publicación de la Policía Nacional de Colombia

Publicación de la Policía Nacional de Colombia

Dirección de Talento Humano

Mayor General

Henry Armando Sanabria Cely

Director General Policía Nacional de Colombia

Brigadier General

Yackeline Navarro Ordoñez

Subdirectora General Policía Nacional de Colombia

Coronel

Jimmy J. Bedoya Ramírez

Director Talento Humano Policía Nacional de Colombia

Teniente Coronel

Oscar Fernando Medina Carrión

Jefe Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano

Capitán

Andrés De Jesús Giraldo Ramírez

Director de Investigación

Dirección de Talento Humano

Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano Grupo de Investigación Minciencias COL0213818

Autores



Intendente Jefe
Wilson Alexander Sanabria
Abogado



Intendente
Ángel Uriel Hernández González
Psicólogo



Asesora Sector Defensa
Luce Marina Echeverri Petti
Socióloga
Especialista en Derecho Laboral y Talento Humano
Especialista Curso Integral de Defensa Nacional [CIDENAL]
Magíster en Inteligencia Estratégica



Profesional de Seguridad
Gonzalo Andrés Cortés Olarte
Psicólogo
Especialista en Docencia Universitaria
Magíster en Dirección y Gestión de Personas

Colaboradores

Teniente Coronel

Ribelino Sánchez Sierra

Jefe Área de Seguridad y Salud en el Trabajo

Capitán

Jonathan Durán Ortega

Jefe Comunicaciones Estratégicas COEST-DITAH

Intendente

Efrén Alonso Ladino Quiroga

Responsable Análisis Estadístico OBTAH-DITAH

Profesional de Seguridad

Laura Alejandra Camargo Saavedra

Comunicadora Social Oficina Comunicaciones Estratégicas COEST-DITAH

Paola Andrea Ramírez Ávila

Asesora por Proyectos para la Policía Nacional de Colombia

ARL Positiva Compañía de Seguros

Policía Nacional de Colombia

Dirección de Talento Humano

Carrera 59 N° 26-21 CAN

Tel: 5159000 ext. 9014

Bogotá, D.C., Colombia

ISBN: 978-958-49-8237-7

Impresión: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.

Carrera 69H No. 77-40

Tel: 6016020808

Bogotá, D.C., Colombia

Contenido

1	PRÓLOGO.....	15
2	PRESENTACIÓN.....	17
3	INTRODUCCIÓN	19
4	CAPÍTULO I ANTECEDENTES Y CONTEXTO EN LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	24
4.1	Organigrama	29
4.2	Nuevas Áreas Misionales	30
4.3	Contexto Sociológico del Periodo 2010-2022.....	31
4.3.1	Plan Nacional de Desarrollo y Política de Seguridad de 2010-2014.....	33
4.3.2	Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional de Colombia de 2011-2014 .	34
4.3.3	Plan Nacional de Desarrollo y Política de Seguridad de 2014-2018.....	35
4.3.4	Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional de Colombia de 2015-2018 .	37
4.3.5	Plan Nacional de Desarrollo y Política de Seguridad de 2018-2022.....	37
4.3.6	Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional de Colombia de 2019-2022 .	38
4.4	Directores.....	39
4.5	Misión de la Dirección de Talento Humano.....	47
4.6	Identidad	47
4.7	Medalla de la Dirección de Talento Humano	47
4.8	Distintivo de la Dirección de Talento Humano	49
4.9	Himno de la Dirección de Talento Humano	50
4.10	Herramientas para la Administración y Gestión del Talento Humano	51
4.10.1	Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH)	51
4.10.2	Sistema Integrado para la Ubicación del Talento Humano (SIUTH)	53
4.10.3	Portal de Servicios Internos (PSI)	54
4.10.4	Minería de Datos	55
4.10.5	Operacionalización del Direccionamiento del Talento Humano a través del Modelo de Gestión Humana y la Cultura Institucional	56
4.10.5.1	Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el Personal de la Policía Nacional de Colombia	57
4.10.5.2	Premio Excelencia Policial	59
4.10.5.3	Premio Corazón Verde al Mejor Policía de Colombia	64
5	CAPÍTULO II ANALÍTICA DEL TALENTO HUMANO POLICIAL DESDE LA TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD	71
5.1	Teoría de la Complejidad en el Contexto Policial	71
5.2	Estrategia 4D	73
5.2.1	Articulación de la Estrategia 4D con el Plan Estratégico Institucional Colombia Bicentenario Seguridad con Legalidad 2019-2022.....	76
5.2.2	Ejes de Intervención	77
5.2.3	Focos de Atención	78
5.3	Sociodemografía del Talento Humano	81
5.3.1	Incorporación de Personal por Categoría.....	85

5.3.2	Planta de Personal al 2022	87
5.3.3	Policías que Ingresaron al Nivel Ejecutivo y realizaron el cambio de categoría a Oficial 88	
5.3.4	Estado civil 91	
5.3.5	Cantidad de hijos	91
5.3.6	Nivel Académico.....	92
5.3.6.1	Doctorados y maestrías	94
5.3.6.2	Especializaciones.....	97
5.3.6.3	Pregrados	98
5.4	Policía Nacional de Colombia: una Institución Pluriétnica y Multicultural.....	101
5.5	Tras las Generaciones de los Policías.....	108
5.5.1	Las Generaciones y sus Características	110
5.5.1.1	Generación <i>Baby Boomers</i>	110
5.5.1.2	Generación X.....	111
5.5.1.3	Generación Y o <i>Millennials</i>	112
5.5.1.4	Generación Z o <i>Centennials</i>	113
5.5.2	Caracterización Generacional del Personal Uniformado	115
5.5.3	Generación Alpha	118
5.6	Mujer Policía	120
5.6.1	Categoría Oficial.....	122
5.6.2	Categoría Suboficial, Nivel Ejecutivo y Agente.....	125
5.7	Niveles de gestión donde laboran las uniformadas	130
5.7.1	Cargos directivos desempeñados por mujeres.....	133
5.7.2	Cargos de jefe ocupados por mujeres.....	133
5.7.3	Cargos de comandante y subcomandante ejercidos por mujeres	135
5.8	Policías casados con Policías.....	136
5.8.1	Matrimonios de cercanías.....	138
5.8.2	Matrimonios a distancia	138
5.8.3	Estudio de matrimonios a distancia entre uniformados	138
6	CAPÍTULO III PILARES DE FUTURO	141
6.1	Direccionamiento del Talento Humano	142
6.1.1	Dirección de Incorporación (DINCO): Selección e Incorporación del Talento Humano	142
6.1.2	Dirección Nacional de Escuelas (DINAE): Formación y Educación del Talento Humano	144
6.1.3	Dirección de Talento Humano (DITAH): Hacia el Desarrollo Humano Policial	146
6.1.4	Dirección de Bienestar Social y Familia (DIBIE): Bienestar y Calidad de Vida.....	148
6.1.5	Dirección de Sanidad (DISAN): Salud para el Policía y su familia.....	150

6.2	Aspectos relevantes del Proceso de Transformación Institucional (PTI).....	151
6.2.1	Nuevos elementos para desarrollar el Ser Humano Policía	152
6.2.2	Cambios en la Identidad e Imagen	152
6.2.3	Nuevos colores.....	153
6.2.4	Cinta damero	153
6.2.5	Cambio de uniforme.....	154
6.3	Evolución de la Identificación Policial	155
6.3.1	Documento de Identificación Policial.....	155
6.3.2	Placa de Identificación Policial.....	156
6.3.3	Biometría	158
6.3.4	Identificación código QR	158
6.4	Plan de Carrera Policial	159
6.5	Beneficios para el Uniformado y su Familia	160
6.5.1	Distinciones	160
6.5.2	Bonificación de Excelencia Policial	160
6.5.3	Bonificación para la Asistencia Familiar.....	161
6.5.4	Bonificación por permanencia para mandos del Nivel Ejecutivo.....	161
6.5.5	Matrícula cero.....	161
6.5.6	Otros Reconocimientos y Beneficios.....	162
6.6	Nuevo Estatuto Disciplinario Policial (Ley 2196 del 2022)	163
6.6.1	Principales cambios en materia disciplinaria	163
6.7	Proyección Planta de Personal Policía 2030-2050.....	164
7	EPÍLOGO	167
8	Mapa de Complejidad del Desarrollo Humano Policial	169
9	Anexo Especial	170
9.1	Origen y transformación del Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano	171
9.2	Productos de Investigación Científica del Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano publicados en Revistas Indexadas.....	175
9.2.1	Artículos Científicos	175
9.2.2	Libros de divulgación	180
9.3	Galería Histórica	183
10	Nuestra Dirección en imágenes	189
11	Bibliografía.....	199

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Estructura orgánica de la Dirección de Talento Humano	29
Ilustración 2: Galería de Directores de Personal, Recursos Humanos y Talento Humano	44
Ilustración 3: Medalla de la Dirección de Talento	47
Ilustración 4: Medalla de la Dirección de Talento Humano Alberto Lleras Camargo y su venera	48
Ilustración 5: Distintivo de la Dirección de Talento Humano	49
Ilustración 6: SIATH	51
Ilustración 7: SIUTH	53
Ilustración 8: PSI	54
Ilustración 9: Minería de datos	56
Ilustración 10: Categorías reconocidas en la Noche de la Excelencia Policial	59
Ilustración 11: Premio Corazón Verde al Mejor Policía de Colombia	65
Ilustración 12: MY. Germán Mauricio Trujillo Peña - ganador del Premio Corazón Verde 2011	65
Ilustración 13: IT. Oscar Aurelio Ávila Hernández - Ganador del Premio Corazón Verde 2012	66
Ilustración 14: IJ. María Eugenia Pozu Ospina - Ganadora del Premio Corazón Verde 2013	66
Ilustración 15: MY. (f.) Carlos Andrés González Buitrago - Ganador del Premio Corazón Verde 2014.....	67
Ilustración 16: PT. Edward Edilberto Zubieta Gutiérrez - Ganador del Premio Corazón Verde 2015.....	67
Ilustración 17: PT. Lucy Zuleidy Ramírez Mosquera - Ganadora del Premio Corazón Verde 2016.....	68
Ilustración 18: IT. Álvaro Rincón Devia - Ganador del Premio Corazón Verde 2017	68
Ilustración 19: SI. (f.) Luis Eduardo Sierra Guerrero - Ganador del Premio Corazón Verde 2018	69
Ilustración 20: CT. Eduardo Yepes Alfonso - Ganador del Premio Corazón Verde 2019	69
Ilustración 21: CT. María Johana Restrepo Sanmartín - Ganadora del Premio Corazón Verde 2021	70
Ilustración 22: Estrategia 4D	73
Ilustración 23: Principales enfermedades generadoras de ausentismo	74
Ilustración 24: Espacios de fomento de vida saludable	76
Ilustración 25: Movilización interna Estrategia 4D	78
Ilustración 26: Dimensiones del ser humano y sus Focos de atención	78
Ilustración 27: Despliegue Estrategia 4D	79
Ilustración 28: Resultados de la implementación de la Estrategia 4D en el periodo 2021-2022	80
Ilustración 29: Código QR SGSST	81
Ilustración 30: Nuevo personal de la Institución	82

Ilustración 31: Incorporación de personal por categoría.....	85
Ilustración 32: Incorporación de Oficiales por año	85
Ilustración 33: Incorporación de Patrulleros por año	86
Ilustración 34: Planta de personal al 2022.....	87
Ilustración 35: Cantidad de personal por categoría.....	88
Ilustración 36: Ceremonia de ascenso Oficiales.....	89
Ilustración 37: Participación del personal que optó por cambiar de categoría en los diferentes procesos de Incorporación.....	90
Ilustración 38: Formación en escuelas de especialización policial.....	93
Ilustración 39: Nivel académico actual de los funcionarios	94
Ilustración 40: Funcionarios con maestría por grado	95
Ilustración 41: Educación policial	95
Ilustración 42: Funcionarios con especialización por grado	97
Ilustración 43: Funcionarios con pregrados liberales.....	99
Ilustración 44: Inclusión étnica de la mujer policía	102
Ilustración 45: Mujeres policías del Centro de Instrucción Wayúu "Thorivio Kaporinche" ..	103
Ilustración 46: Mujeres policías del Centro de Instrucción de Leticia	104
Ilustración 47: Parte grupos étnicos	105
Ilustración 48: Experiencia al servicio de la comunidad.....	108
Ilustración 49: Mujer de la Policía Nacional de Colombia	120
Ilustración 50: Departamento de origen de las Oficiales Honorarias	121
Ilustración 51: Categoría Oficial.....	122
Ilustración 52: Cantidad de mujeres Oficiales por grado.....	123
Ilustración 53: Categoría Suboficial, Nivel Ejecutivo y Agente	125
Ilustración 54: Grados del Nivel Ejecutivo	125
Ilustración 55: Integrantes del Nivel Ejecutivo y Sargento Mayor	126
Ilustración 56: Primera promoción de Auxiliares de Policía	128
Ilustración 57: Alféreces de la Policía Nacional	129
Ilustración 58: Niveles de gestión donde laboran las uniformadas	130
Ilustración 59: Nivel de gestión operativo	131
Ilustración 60: Nivel de gestión administrativo	132
Ilustración 61: Nivel de gestión docente.....	132
Ilustración 62: Policías casados con policías	136
Ilustración 63: Talento Humano de la Policía Nacional	141
Ilustración 64: Nueva imagen institucional	151
Ilustración 65: Cambio de uniforme	154
Ilustración 66: Documento de identificación policial actual.....	156
Ilustración 67: Placa de identificación policial actual	157
Ilustración 68: Biometría.....	158
Ilustración 69: Visualización del Código QR en el uniforme y en la app	159
Ilustración 70: Mapa de complejidad.....	169

Ilustración 71: Centro de Observación Prospectivo del Talento Humano (2017)	183
Ilustración 72: Centro de Observación Prospectivo del Talento Humano (2018)	184
Ilustración 73: Centro de Observación Prospectivo del Talento Humano (2019)	185
Ilustración 74: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (2019)	186
Ilustración 75: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (2020)	187
Ilustración 76: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (2021)	188
Ilustración 77: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (2022)	189
Ilustración 78: Dirección de Talento Humano (2022)	189
Ilustración 79: Secretaría Privada	191
Ilustración 80: Asuntos Jurídicos	191
Ilustración 81: Oficina de Planeación	192
Ilustración 82: Gestión Documental	192
Ilustración 83: Oficina de Telemática	193
Ilustración 84: Comunicaciones Estratégicas	193
Ilustración 85: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano	194
Ilustración 86: Grupo de Análisis Ocupacional	195
Ilustración 87: Oficina de Coordinación de Incorporaciones y Control Reservas	195
Ilustración 88: Subdirección de Talento Humano - Grupo de Talento Humano	196
Ilustración 89: Grupo Personal No Uniformado	196
Ilustración 90: Procedimientos de Personal	197
Ilustración 91: Área de Desarrollo Humano	197
Ilustración 92: Área Nomina de Personal Activo	198
Ilustración 93: Área de Seguridad y Salud en el Trabajo	198

Lista de tablas

Tabla 1: Periodo de los Directores Generales de la Policía Nacional de Colombia de acuerdo con los mandatos presidenciales	31
Tabla 2: Directores de Personal (junio de 1976 – noviembre del 2000)	41
Tabla 3: Directores de Recursos Humanos (diciembre del 2000 – agosto del 2006)	42
Tabla 4: Directores de Talento Humano (agosto del 2006 – diciembre del 2010)	43
Tabla 5: Módulos del SIATH	52
Tabla 6: Definición de las cuatro dimensiones de la estrategia	75
Tabla 7: Grados del personal que realizó cambio de categoría y que continúa en servicio activo.....	90
Tabla 8: Estado civil por categoría	91
Tabla 9: Número de funcionarios por categoría con determinada cantidad de hijos	92
Tabla 10: Maestrías que más estudian los policías	96
Tabla 11: Especializaciones que más estudian los policías	98
Tabla 12: Pregrados más estudiados por los policías	100
Tabla 13: Policías con formación otorgada por la DINA E	100
Tabla 14: Grupos étnicos por categoría	105
Tabla 15: Funcionarios nacidos en los diferentes departamentos de Colombia.....	106
Tabla 16: Funcionarios nacidos en otros países diferentes a Colombia	107
Tabla 17: Generaciones y fechas de nacimiento aproximadas	115
Tabla 18: Funcionarios en cada generación por categoría.....	115
Tabla 19: Funcionarios en cada generación por grado	116
Tabla 20: Cargos directivos.....	133
Tabla 21: Cargos de jefatura.....	133
Tabla 22: Cargos de Comandante y Subcomandante	135
Tabla 23: Conformación de las parejas por categoría	137
Tabla 24: Proyección de personal para el Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional de Colombia para el periodo 2022-2050	165
Tabla 25: Funciones del Observatorio	172

Siglas y abreviaturas

ARL Positiva: Administradora de Riesgos Laborales Positiva

CAN: Centro Administrativo Nacional

CATEP: Centro de Alta Tecnología para la Educación Policial

CEREL: Centro Religioso de la Policía Nacional

CIDENAL: Curso Integral de Defensa Nacional

CNSCC: Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana

COEST: Oficina de Comunicaciones Estratégicas

Const.: Constitución Política de Colombia

COVID-19: enfermedad causada por coronavirus

DD. HH.: derechos humanos

DIBIE: Dirección de Bienestar Social

DIJIN: Dirección de Investigación Criminal e Interpol

DINAE: Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional

DINCO: Dirección de Incorporación de la Policía Nacional

DISAN: Dirección de Sanidad de la Policía Nacional

DITAH: Dirección de Talento Humano

ECSAN: Escuela de Cadetes General Santander

ESJIM: Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo Gonzalo Jiménez de Quesada

ESMAD: Escuadrón Móvil Antidisturbios

ESTIC: Escuela de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones

EVA: Sistema de Evaluación del Desempeño Policial

f.: fallecida/o

FARC-EP: Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo

ICFES: Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación

IES: Instituciones de Educación Superior

MEBOG: Policía Metropolitana de Bogotá

MNVCC: Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes

NAO: Núcleos de Atención Oportuna

OBTAH: Observatorio del Talento Humano

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PEI: Plan Estratégico Institucional

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PONAL: Policía Nacional de Colombia

PONALSAR: Unidad de Operaciones Especiales en Emergencias y Desastres de la Policía Nacional

PS: Política de Seguridad

PSI: Portal de Servicios Internos

PTI: Proceso de Transformación Integral de la Policía Nacional

QR: *quick response* (código de respuesta rápida)

r.: retirada/o

SAFAP: Sistema de Atención integral a la Familia Policial

SG-SST: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

SIATH: Sistema de Información para la Administración del Talento Humano

SIMO: Sistema de Apoyo para la Igualdad el Mérito y la Oportunidad

SIUTH: Sistema Integrado para la Ubicación del Talento Humano

TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

UPRES: Unidad Prestadora de Servicios en Salud

VICA: volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad

Grados Policiales

Categoría Oficiales

GR: General

MG: Mayor General

BG: Brigadier General

CR: Coronel

TC: Teniente Coronel

MY: Mayor

CT: Capitán

TE: Teniente

ST: Subteniente

AF: Alférez

CD: Cadete

Categoría Suboficiales

SM: Sargento Mayor

Nivel Ejecutivo

CM: Comisario

SC: Subcomisario

IJ: Intendente Jefe

IJ: Intendente

SI: Subintendente

PT: Patrullero

Agentes

AG: Agente

Patrulleros de Policía

PP: Patrulleros de Policía

Estudiantes

AF: Alférez

CD: Cadete

ES: Estudiante del Nivel Ejecutivo

EPP: Estudiante Patrullero de
Policía

Servicio Militar Obligatorio

AXP: Auxiliar de Policía

PRÓLOGO

A lo largo de la historia el ser humano ha logrado contribuir con el progreso de su propia existencia. Ello comprende la mejora de todas las dimensiones que se perciben como aportes para el bienestar individual, familiar, económico y social.

Sin embargo, este no ha sido un proceso lineal, pues el desarrollo humano propende por brindar elementos necesarios múltiples e interrelacionados que permiten a la persona incrementar sus capacidades en todos los campos del conocimiento y, por ende, sus habilidades, en procura de alcanzar una mejor calidad de vida.

Es de ese modo como los conceptos de *realidad* y *percepción* que se tienen sobre una actividad laboral han venido cambiando al paso de las transformaciones políticas, sociales, económicas y culturales que se van dando en las sociedades, llegando a incidir en los procesos organizacionales de las instituciones, en procura de estimular el crecimiento sistemático que existe en la actual relación que se da entre el ser humano, la organización y el ambiente, para así dar paso a la integración del individuo con la organización.

Una de las estrategias que con frecuencia permite alcanzar los propósitos del ser está relacionada con el trabajo que se realiza de forma cotidiana en el interior de la organización. Es así puesto que en este trabajo se conjuga la habilidad que el ser tiene para desempeñar una actividad con su capacidad para evolucionar en la gestión del conocimiento de una manera ontológica y autónoma. De ese modo las acciones individuales de los integrantes de la Institución no solo ayudan a garantizar el desarrollo de las etapas del sistema estructural de la organización, sino que, además, permiten que el conjunto de sistemas y procesos se interrelacionen en el marco de las transformaciones sociales para producir un efecto positivo en el crecimiento colectivo institucional.

Los policías de Colombia somos la expresión social de confianza, cooperación y desarrollo en el país. Nosotros nos investimos de autoridad para alcanzar los nobles ideales de igualdad y justicia en la sociedad colombiana, sin dejar de lado la condición humana que ellos encierran y sin desconocer el valor que tiene la familia para la consolidación de un proyecto de vida sólido y sustentable en el tiempo. Es desde allí donde la Dirección de Talento Humano, a lo



largo de su historia, ha contribuido con una participación fundamental en los procesos de optimización para la administración del talento humano, acción que surge como producto de una correlación estructural dinámica entre lo personal, lo familiar y lo laboral que, en conjunto, permiten al ser policía adaptarse a los cambios organizacionales y a las necesidades de índole social.

Así, la administración y gestión de personal a nivel policial no solo está relacionada con el reconocimiento de la labor permanente que cada policía de Colombia realiza en procura de garantizar la seguridad de los colombianos, sino también con el establecimiento de canales que permitan identificar rasgos potencialmente beneficiosos para la consolidación integral de la organización, a través de factores motivacionales y de permanencia.

Es por ello por lo que este libro, el cual lleva por título *Hacia el Desarrollo Humano Policial. Un proceso de transformación, analizado desde la teoría de la complejidad*, no solo aborda el proceso de transformación institucional desde la óptica del ser, sino que, a partir de una perspectiva estructural, funcional e inclusiva entre sociedad e institución, configura a su vez una línea de trabajo para promover la armonía social desde el equilibrio individual de quienes dedican hoy su vida al ejercicio de la profesión policial.

Este nuevo ejemplar recopila los hechos más representativos relacionados con la administración del talento humano en la Institución que sucedieron dentro del marco temporal de los últimos 12 años, comprendidos desde el 2010 hasta el 2022, complementando así el primer *Libro Histórico de Talento Humano*. Es así como habiendo completado la compilación que ahora se presenta en este volumen, con ella, los policías de Colombia, en su calidad de miembros de la Policía Nacional de Colombia, contarán con una memoria histórica del trasegar de nuestra organización, desde sus inicios hasta el actual Proceso de Transformación Integral Policial que se lleva a cabo.

El conocimiento aplicado a la razón institucional implica enfatizar el papel que tiene la experiencia en la formación del ser y, a la vez, el papel de este, con los ámbitos que indudablemente encierran las relaciones humanas, con lo familiar y lo institucional. Lo anterior como parte de los procesos que realiza el pensamiento sistémico, y en compensación con las dimensiones de la realidad que trae consigo la nueva gestión pública.

Mayor General Henry Armando Sanabria Cely
Director General Policía Nacional de Colombia

PRESENTACIÓN

Es motivo de satisfacción y orgullo presentar a las comunidades policial, académica y social este libro, el cual es producto de un proceso investigativo que ha sido realizado en calidad de memoria institucional y que servirá de consulta a las diferentes generaciones policiales e insumo para la planeación estratégica en temas relacionados con la administración y gestión del talento humano en la Policía Nacional de Colombia, intitulado *Hacia el Desarrollo Humano Policial. Un proceso de transformación, analizado desde la teoría de la complejidad*.



El contenido plasmado en esta obra describe los hechos más representativos que rodean el trasegar histórico de la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia, enfatizando los hechos que acontecieron durante el periodo 2010-2022. Este marco temporal abarca desde el diseño y la estructuración de la Dirección de Talento Humano, presentados en una breve reseña que relata cómo fueron sus inicios desde el año 1891 hasta el 2010, para así dar paso al relato de los hechos representativos que acontecieron posteriormente hasta la actualidad. Esa forma de narrar permitirá al lector encontrar en el libro un lenguaje secuencial basado en contextos, la analítica de datos y la investigación científica.

Estos tópicos que comprende esta segunda edición se han estructurado cada uno en un gran capítulo donde se exponen los "Antecedentes y Contexto en la Administración y Gestión del Talento Humano", la "Analítica del Talento Humano Policial desde la Teoría de la Complejidad" y los "Pilares de Futuro". Los tres capítulos se encuentran alineados al contexto sociológico de la nación que ha vivido el país durante los últimos 12 años, correspondientes a tres periodos presidenciales en los que fueron nombrados seis directores generales de la Policía Nacional de Colombia, quienes, a partir de los respectivos planes nacionales de desarrollo, los planes estratégicos institucionales y las políticas de seguridad que se formularon, lideraron aspectos esenciales que han permitido a la Institución, en

cuanto que organización estatal, su posicionamiento en el ámbito de la gestión pública moderna.

La compilación histórica y el tratamiento de los datos plasmados en el presente libro tienen como propósito resaltar al individuo como eje fundamental del desarrollo humano policial, basado en las áreas social, profesional, familiar y personal, en el marco de un plan de carrera que fortalezca la identidad policial.

Uno de los fundamentos del desarrollo humano policial es el análisis de información y gestión del conocimiento para la potenciación de las habilidades interpersonales y de comunicación, como también de aquellas habilidades que están asociadas con la dimensión relacional del ser, con otros y consigo mismo, siendo esta parte esencial del concepto de *inteligencia emocional*. De ese modo la construcción de escenarios y la identificación de variables y factores sociodemográficos permiten a la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia establecer procesos de liderazgo transformacional que converjan en la motivación y autorrealización de los integrantes de la Institución.

Esta compilación de información para crear memoria histórica se ha dado bajo el esfuerzo mancomunado y consciente de una organización policial como la nuestra, que procura conservar la naturaleza e identidad propia de todos sus integrantes. Lo cual ha sido posible gracias a la labor que desde hace más de una década realiza el Observatorio de la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia, en procura de mejorar cada vez más la administración del talento humano de la organización, marcando un hito entre todas las instituciones policiales del mundo.

La evidencia recogida de la evolución en la administración del talento humano en la institución policial permite visualizar los cambios sustanciales que se han venido dando entre las estrategias de unificación y las estrategias de diferenciación en los objetivos organizacionales, puesto que han impulsado la creación de una cultura orientada a resultados, pero también una cultura dirigida al desarrollo integral de las competencias genéricas de los miembros de la Institución, preparándolos para las acciones estratégicas del liderazgo.

En el mundo actual, en el que el análisis de la información juega un papel preponderante para la adecuada toma de decisiones, se hace indispensable que las organizaciones policiales continúen estos procesos de creación e innovación en la cadena de bienestar, buscando impactar la calidad vida de sus funcionarios para así garantizar una adecuada prestación del servicio de policía.

Coronel Jimmy J. Bedoya Ramírez
Director Talento Humano Policía Nacional de Colombia



INTRODUCCIÓN

Direccionar personas significa priorizar al ser humano comprendiendo desde la complejidad de las realidades individuales la forma como cada uno interactúa con los otros, al ser un individuo que se encuentra en constante relación con sus pares y al ser parte activa de una estructura organizacional que, para el caso, denominaremos *sistema*, y que en esencia debe conducir a la plenitud y a la realización personal de cada uno de esos seres humanos a partir del trabajo que ellos realizan en él.

Es esta la razón por la cual para el Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (OBTAH) resulta fundamental profundizar en este tema en esta edición, soportado en la necesidad de dejar un registro documental que sirva de memoria histórica a las nuevas generaciones de uniformados y posibilite futuros análisis, tanto en materia de administración como de gestión y desarrollo del talento humano policial, dentro de la Institución.

Lo anterior parte de un análisis de las dinámicas que antecedieron en la Policía Nacional de Colombia (PONAL), en la administración del talento humano en la Institución y los hitos que marcaron su evolución en el caso que nos atañe, a través de un breve recuento de su trasegar histórico desde el año 1890 al 2010 y, especialmente, del contexto sociológico que vivió la nación durante los años 2010 al 2022. Ello permite proyectar escenarios de futuro tanto en el corto plazo, en un periodo de ocho años que comprende desde el 2022 al año 2030, como en el largo plazo, en un periodo de más de dos décadas que abarca desde el 2030 hasta el año 2050; en un marco de tiempo que se encuentra apropiado para identificar cómo alcanzar el anhelado equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los policías y así fortalecer el trabajo de la Institución en procura de lograrlo.

Es por ello por lo que el contenido de este libro, *Hacia el Desarrollo Humano Policial. Un proceso de transformación, analizado desde la teoría de la*

complejidad, comprende los adelantos administrativos e institucionales que han configurado el avance histórico que hoy se evidencia en la administración del talento humano en la institución policial, donde a partir de los desarrollos tecnológicos implementados se han dado transformaciones humanísticas acordes a la postulación de los nuevos principios y rumbos que adopta una sociedad moderna con visión de futuro.

Con este trabajo investigativo se contribuye así al impulso del estudio del fenómeno administrativo, realidad que se aprecia en la actualización de los procesos, los procedimientos y las actividades que se llevan a cabo en la Institución. Igualmente, esta investigación muestra los avances que se han dado en materia de roles de género en la prestación del servicio de policía y en la inclusión de grupos poblacionales diversos a nuestra organización policial, demostrando con estas acciones y transformaciones que la Policía Nacional de Colombia está alineada a la vanguardia nacional y global en materia de desarrollo humano.

Las personas, para la Institución, son el agente transformador por excelencia, por ello se afirma que la mayoría de los cambios se han de alcanzar a la par de la voluntad creativa de los mismos gestores de las acciones del servicio. He ahí que las transformaciones de las cuales se ha venido hablando se configuren en un proceso ecológico de saberes en el que tiene lugar el diálogo e intercambio permanente de conocimientos científicos, sociales, populares, artísticos, entre otros, que permiten insertar a la institución policial en un ecosistema armónico y de paz.

Es desde ese sentido que en este volumen se recogen las referencias históricas de la Institución con corte a agosto del año 2022. Pues estas referencias dan cuenta del conocimiento institucional, el cual sirve como fuerza motriz a quienes hoy por hoy integran la PONAL y, a la vez, permite explicar las tendencias actuales del protagonismo que ha venido ganando el ser humano en el Estado social de derecho que, en el caso de la Institución, se centra en el desarrollo de las personas que han dedicado su vida al ejercicio de esta profesión estando vinculadas al cuerpo de la Policía Nacional de Colombia.

Este libro se ha estructurado en tres grandes capítulos en cuyo contenido han quedado plasmados los avances estructurales que ha realizado la PONAL en la administración policial, sus relaciones con otros campos del saber, la importancia

de la administración y gestión de personal como práctica social-laboral, el impacto que esta genera en materia de participación y aporte individual de sus miembros cuando se asume la profesión con responsabilidad, además de suministrar información básica sobre la génesis del desarrollo personal e institucional y las características de los procesos vividos durante los últimos 12 años, considerados pilares de la transformación.

En el primer capítulo de "**Antecedentes y Contexto en la Administración y Gestión del Talento Humano**" se presenta de un modo sintético algunos datos relevantes e información representativa que permiten dar cuenta de 120 años de evolución institucional de la PONAL, desde el año 1890, fecha que comprende los antecedentes de su posterior fundación en 1891, hasta el año 2010, haciendo uso del proceso de recapitulación del *Libro Histórico de Talento Humano* para resaltar los sucesos principales ocurridos en ese periodo. Es en ese punto de este primer apartado donde se eslabona el conocimiento histórico institucional con el nuevo conocimiento generado en la Dirección de Talento Humano (DITAH), describiendo de manera general el contexto sociológico que vivió la nación en los últimos 12 años (2010-2022), la estructura de la DITAH y los hechos más significativos que hicieron posible pasar de la *administración de recursos humanos* a la *gestión del talento humano* en la PONAL. Junto con la información expuesta se describe la identidad de la DITAH, y los elementos a partir de los cuales se permea la cultura institucional y se exalta al personal que, por sus logros en diferentes campos, debe ser reconocido.

Con el segundo capítulo se ofrece una presentación de la "**Análítica del Talento Humano Policial desde la Teoría de la Complejidad**". Allí se aborda la teoría de la complejidad a partir de la visión de *Edgar Morin* que, aplicada institucionalmente en la PONAL, integra los contextos de cambio dados en el interior de la organización policial desde el año 2010 al 2022, pasando del enfoque de modernización al de transformación y de este último *hacia el desarrollo humano policial*. Este apartado se centra en el análisis cuantitativo de datos estadísticos en el cual se muestra información que da cuenta del proceso de evolución, no solo numérica, sino también funcional e inclusiva, que ha enmarcado la metamorfosis institucional de la PONAL contemplando de manera holista al ser humano policial. En este abordaje estadístico descriptivo se integran análisis transdisciplinarios que

pretenden mostrar cómo ha sido el desarrollo de "los saberes" en el contexto de la *gestión del talento humano* policial, considerando aspectos de la diversidad existentes a nivel social y ahora presentes a nivel institucional.

Lo visto en los capítulos anteriores prepara el camino para dar paso, en el tercer capítulo, a la exposición de los "**Pilares de Futuro**" de la Institución. En este apartado se dan a conocer los precursores del *desarrollo humano policial* que anteceden el proceso de transformación que actualmente enfrenta la Institución de cara al futuro, y los nuevos elementos con los que cuenta la Policía Nacional de Colombia para incentivar la incorporación y permanencia de los mejores funcionarios a partir del 2022, año en curso que marca el inicio de un marco temporal extendido por más de dos décadas en el que se espera ver resultados en el corto plazo al año 2030 y en el largo plazo al año 2050. De esa manera se exaltan los esfuerzos de la DITAH por sentar los pilares de futuro sobre los cuales se sostendrá la misionalidad institucional de la PONAL y se garantizará su permanencia en el tiempo.

Así, a lo largo de esta investigación, para los fines propuestos, se ha utilizado un diseño de tipo no experimental-longitudinal que comprende el periodo que va desde el 2010 al 2022, con un enfoque mixto y alcance descriptivo que cumple con las características metodológicas detalladas por Hernández y Mendoza (2018). Tras analizar la estadística de talento humano de estos últimos 12 años y recopilar la información relevante para la investigación de fuentes primarias, se explica cómo desde la complejidad es posible transformar la administración y gestión de personal hacia el desarrollo humano policial.

Hoy la Institución busca proyección integrándose a ecosistemas de conocimientos, desde donde se replantea la manera de concebir el Modelo de Gestión Humana, apresurándose hacia la innovación en la manera de gerenciar. Muestra de ello es la publicación de este libro, el cual invitamos a leer detenidamente, con el fin de advertir desde el presente lo que proyecta ser la DITAH en el proceso de transformación institucional de la Policía Nacional de Colombia.

**Grupo de Investigación
Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano**

“Es necesario repensar y regenerar el humanismo, asumiendo la fragilidad de los seres humanos. Somos biológicamente iguales, pero todos somos diferentes”.

Edgar Morin

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y CONTEXTO EN LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En este primer capítulo se resumen los hitos históricos más significativos que dieron paso a lo que hoy se conoce como la Dirección de Talento Humano (DITAH). Para ello se ha usado como referencia bibliográfica el *Libro Histórico de Talento Humano* que fue publicado en el año 2010, y la respectiva normatividad que soporta los cambios que se han ido implementando en la institución policial a través del tiempo.

La Policía Nacional de Colombia nace en el año 1891 bajo la dirección de Juan María Marcelino Gillibert, delegado internacional de Francia. La función confiada específicamente a quien fue el primer Director de la Policía Nacional de Colombia era asesorar la creación del cuerpo policial en el país (Policía Nacional de Colombia, 1993). Entretanto los roles y las tareas relativos a la administración de personal podían ser asumidos y realizadas directamente por quien fungía en la Dirección, como también por sus asesores.

Dos décadas después de la fundación del cuerpo de Policía, en el año 1912, se organiza un grupo al cual se le delega la función de recolectar datos estadísticos, con la finalidad de estudiar y publicar los movimientos de personal en la Institución. Para esa fecha la labor administrativa era asumida por personal civil y comandantes militares que eran nombrados por el Presidente de la República de Colombia.

En el año 1943 se creó el Departamento de Personal, mediante el Decreto 2361 del 30 de noviembre, junto con las secciones de Ayudantía, Hojas de Vida, Documentación y Archivo pertenecientes a este mismo departamento que integró así los departamentos de la Policía que hasta la fecha operaban de manera descentralizada. Un año más tarde se definieron las normas y funciones del

Departamento de Personal. Y, marcando el inicio de la segunda mitad de la década de los 40, en el año 1945, se carnetizó a los funcionarios de policía.

Diez años más tarde, tras la creación del Departamento de Personal, mediante la expedición del Decreto 1814 del 10 de julio de 1953 la Policía fue incorporada al Ministerio de Guerra como cuarto componente del Comando General de las Fuerzas Armadas. Y en el siguiente decenio, con la expedición del nuevo Decreto Ley 1705 de 1960, donde se definió a la Policía como "institución de carácter civil con régimen y disciplina especiales", su organización, grados y disciplina se mantuvieron sin presentar variación alguna.

En 1959 había terminado el proceso de nacionalización institucional, por lo que a partir del 1 de enero del año 1960 el sostenimiento, la dotación y el pago de los sueldos de los policías en Colombia fueron asumidos de manera centralizada por la nación. En 1961 se asignó la placa única de identificación policial que posteriormente fue renovada en los años 1990 y 2009, por lo que es pertinente indicar que aquellas que fueron troqueladas a nivel regional por división o especialidad fueron abolidas.

La década de los 70 trajo consigo cambios en la normatividad social y laboral. En esta época se produjeron variaciones importantes en cuestiones de género en la Institución como la ampliación de la participación y representación de la mujer en el cuerpo de Policía. A nivel institucional, la incidencia que generaron estos cambios se reflejó en la planta de personal y administración del talento humano, puesto que la mayor participación de la mujer policía implicó la actualización del número de efectivos de la Institución y la normatividad sobre retiros, suspensiones y prestaciones sociales (Decreto Ley 2338 de 1971 y Decreto 2347 de 1971).

En 1971 se creó el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo, el cual se encargó de las siguientes dependencias: Ingreso, Nombramientos, Ascensos, Promociones, Destinaciones, Traslados, Licencias, Vacaciones, Comisiones, Estímulos, Sanciones, Clasificaciones, Suspensiones, Retiros del Personal de Policía y la prestación de Asistencia Religiosa.

Para la época el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo gestionaba una planta de personal de 48 208 efectivos que se subdividía de la siguiente manera: 1210 Oficiales de vigilancia, 57 Oficiales de los servicios, 4008

Suboficiales de vigilancia, 5 Suboficiales de los servicios, 40 843 Agentes de vigilancia y 2085 Agentes conductores. Esta información no representaba únicamente una evolución numérica en el cuerpo de Policía, sino que, además, era el reflejo tangible de una evolución institucional acorde a la normatividad jurídica con la que se regulan los comportamientos derivados de la transformación social (Rodríguez, 2018).

Entrada la década de los 80, en 1981, se produjo un nuevo cambio en la institución policial mediante la Resolución 1247, en cuyo texto se estableció la tarjeta policial como único documento de identificación para todos los miembros de la Institución y sus beneficiarios. Este documento fue actualizado posteriormente en 1990 bajo la denominación de *cédula policial*.

En este primer lustro de la década de los 80 se expidió el Decreto 2137 del 29 de julio de 1983, el cual tiene una especial significación en la historia institucional, pues por medio de este decreto se reorganizó la Policía Nacional de Colombia, razón por la cual es conocido como el "Estatuto Orgánico". Con este decreto se dio un nuevo enfoque a la misión de la PONAL, así: "La Policía es un servicio público a cargo del Estado, encaminado a mantener y garantizar el orden público interno de la nación, el libre ejercicio de las libertades públicas y la convivencia pacífica de todos los habitantes del territorio nacional" (art. 1).

Con esta nueva estructura se creó la Dirección de Personal, encargada de ejecutar las normas y políticas de administración, junto con las siguientes dependencias vinculadas a ella: Despacho del Director, Ayudantía, Clasificación, División de Procedimientos de Personal, Identificación, Pasajes y Viáticos, Primas y Vacaciones, Culto y Funerarias, y la elaboración de planes de apoyo para los Departamentos y Escuelas de la Policía. En paralelo la División de Selección e Incorporación organizó la Jefatura y los Grupos de Divulgación, Análisis Ocupacional y Asesorías.

Un año después, en 1984, habiendo observado el crecimiento y la proyección que tenía la Institución se realizó el primer Curso de Administradores Policiales con el cual se comenzó a profesionalizar la carrera policial. Los contenidos ofrecidos en el curso se enfocaron en brindar herramientas de liderazgo y mando a los Oficiales de la PONAL para avanzar en los procesos de administración del talento humano.

En 1993 se expidió la Ley 62 con fecha al 12 de agosto del año en cita, mediante la cual se organizó la estructura de la Policía Nacional de Colombia. El cuerpo de la Policía se conformó con los siguientes rangos: Oficiales, Suboficiales, Agentes, alumnos, quienes prestaran el servicio militar obligatorio en la Institución y personal no uniformado. La estructura de la Institución se organizó de la siguiente forma: Dirección General; Subdirección General; Subdirecciones Especializadas por áreas que se dividieron a su vez en Subdirección de Recursos Humanos, Subdirección Operativa, Subdirección de Policía Urbana, Subdirección de Carabineros o Policía Rural, Subdirección de Policía Judicial e Investigación, Subdirección de Servicios Especializados, Subdirección de Participación Comunitaria, Subdirección Administrativa y Financiera, Subdirección Docente.

Adicionalmente, siendo un aspecto importante dentro de la organización de la estructura de la Policía Nacional de Colombia, cabe destacar que en las disposiciones generales de la Ley 62 de 1993 se determinó que la administración de personal en la PONAL debía estar orientada a los ascensos, las destinaciones, los traslados, las comisiones, las licencias y la selección e ingreso de personal.

Ya hacia finales de la década de los 90 la Policía Nacional de Colombia diseñó e implementó en el año 1998 el primer Plan Estratégico Institucional (PEI), el cual no solo se constituyó en un elemento novedoso en materia de gestión, sino que además significó un avance para la gestión organizacional que fortaleció el proceso de transformación cultural manteniendo la plataforma estratégica institucional, esto es, su misión, visión y valores institucionales.

En el 2006, mediante la Resolución N.º 01622 del 16 de marzo, se definió la estructura orgánica interna del cuerpo de Policía y se determinaron las funciones de la Dirección de Recursos Humanos que pasó a remplazar al antiguo Departamento de Personal. Para el cumplimiento de su misionalidad, basada en el *gerenciamiento del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias*, la Dirección de Recursos Humanos contó con cinco Oficinas Asesoras y una Subdirección de Recursos Humanos integrada por tres áreas: 1) Procedimientos de Personal (Hojas de Vida, Ubicación Laboral, Identificación Policial y Grupo de Retiros), 2) Desarrollo Humano (Gestión Humana, Personal No Uniformado y Promoción Laboral) y 3) Administración Salarial (Liquidación y Novedades de Nómina) (Policía Nacional de Colombia, 2006).

Un año más tarde, mediante la Resolución 02061 del 15 de junio del 2007, se creó la Dirección de Talento Humano (DITAH) con la misionalidad de *gerenciar el Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias bajo el monitoreo permanente de indicadores de gestión*, para así garantizar el mejoramiento en la calidad y el incremento en la efectividad del servicio policial.

La estructura orgánica interna de la DITAH mantuvo la siguiente distribución: la Dirección de Talento Humano que contaba con cinco oficinas asesoras que fueron 1) Secretaría Privada, 2) Prospectiva del Talento Humano, 3) Planeación, 4) Asuntos Jurídicos y 5) Estadística; y la Subdirección de Talento Humano que asumió nuevas funciones, las cuales contemplaban la Coordinación ante la Dirección de Reclutamiento del Ejército, Auditoría y Soporte Tecnológico y Talento Humano. Esta dependencia conservó, asimismo, las tres áreas de 1) Procedimientos de Personal con sus grupos Administración, Hojas de Vida, Ubicación Laboral, Identificación y Retiros; 2) Desarrollo Humano con sus grupos Gestión Humana, Sistema de Carrera Personal no Uniformado y Promoción Laboral; y 3) Administración Laboral con los grupos Liquidación y Novedades de Nómina.

Para el año 2014 se reformó nuevamente la estructura de la DITAH, mediante la Resolución 01526 del 16 de abril, en cuyo texto se dispuso que su misionalidad debía enfocarse en *gerenciar el talento humano a través de la definición de políticas basadas en el humanismo y la gestión por competencias*, para así alcanzar los objetivos institucionales y mejorar la calidad de vida del personal que laboraba en la Policía Nacional de Colombia.

Con las modificaciones que introdujo la Resolución 01526 de 2014 la estructura de la DITAH contempló la siguiente organización: la Dirección de Talento Humano que contaba con nueve Oficinas Asesoras, estas fueron 1) la Secretaría Privada, 2) la Coordinación de Reserva Policial, 3) Asuntos Jurídicos, 4) Derechos Humanos, 5) Planeación, 6) Telemática, 7) Gestión Documental, 8) Comunicaciones Estratégicas y 9) el Centro de Observación Prospectivo del Direccionamiento del Talento Humano; en cuanto a la Subdirección de Talento Humano, en esta ocasión la integraban dos áreas que fueron 1) el Grupo de Talento Humano y 2) la Coordinación ante la Dirección de Reclutamiento del Ejército.

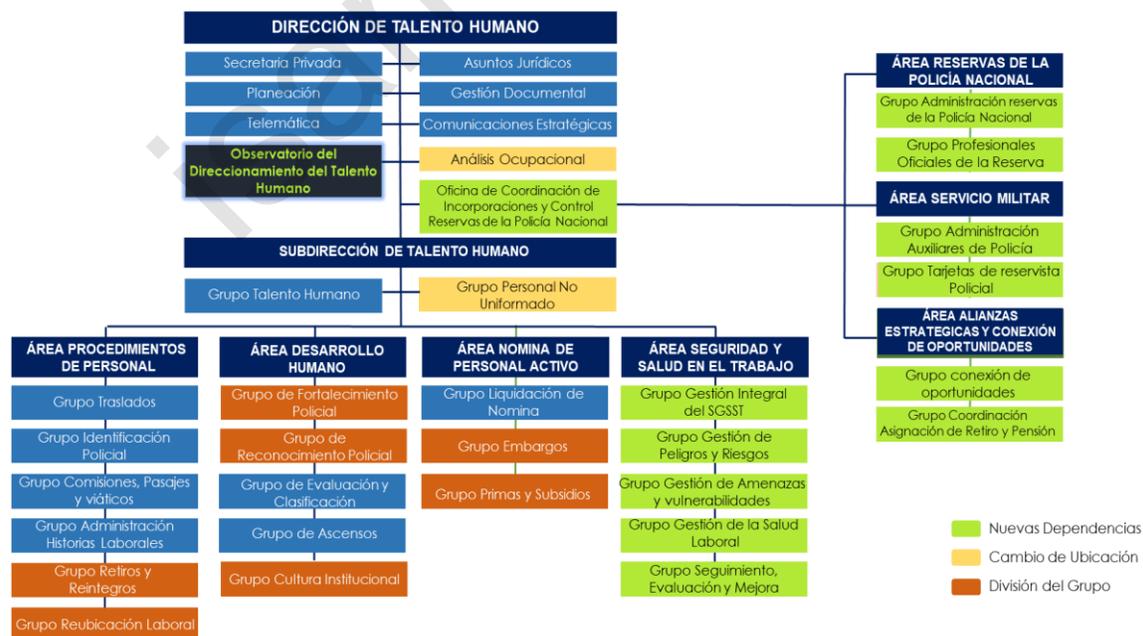
Así, la estructura de la DITAH continuó estando conformada por las tres áreas, pero cada una de ellas integró nuevos grupos que permitieron una mejor

administración del talento humano en la institución policial. Dentro de la DITAH el Área de Procedimientos de Personal integró a sus grupos los siguientes: Traslados, Identificación de Personal, Administración, Historias Laborales, Comisiones, Pasajes y Viáticos, Reubicación Laboral, Retiros y Reintegros; y el Área de Desarrollo Humano integró a sus respectivos grupos los siguientes: Análisis Ocupacional, Gestión Humana, Ascensos, Evaluación y Clasificación y Personal no Uniformado.

4.1 Organigrama

La última modificación que se realizó a la estructura de la Dirección de Talento Humano se dio mediante la Resolución 01362 expedida el 11 de abril del año 2019, donde se definieron las funciones de ocho dependencias de la DITAH y de la Oficina de Coordinación de la Reserva Policial que se encuentra a su vez subdividida en tres áreas, cada una de ellas conformada por dos grupos. Dentro del contenido de la resolución también se destaca la creación del Área de Seguridad y Salud en el Trabajo con sus cinco grupos, además de especificarse la estructura de la Subdirección de Talento Humano que la conformaron 4 áreas y 21 grupos (Policía Nacional de Colombia, 2019), tal como se puede observar en el organigrama que se muestra en la Figura 1.

Ilustración 1: Estructura orgánica de la Dirección de Talento Humano



Nota. Adaptado de Organigrama Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional de Colombia, por Policía Nacional de Colombia, 2022, <https://www.policia.gov.co/direccion/talento-humano/organigrama>.

4.2 Nuevas Áreas Misionales

Desarrollar el talento humano en la Institución implica comprender, además de la complejidad que subyace en cada individuo, los contextos en los que estos participan y aportan. Para tal fin la estructura orgánica interna de la actual Dirección de Talento Humano ha tenido que adaptarse históricamente a nuevos e inciertos escenarios.

Los mencionados cambios demuestran que para concebir un efectivo servicio de policía se debe analizar desde el pensamiento complejo¹ (Morin, 1994) los conceptos de *calidad de vida laboral* y *calidad de vida familiar* de los funcionarios entrelazados en red a aspectos propios del humanismo, la gestión por competencias, la deontología policial y la sociología policial. Así, se podrá definir una estructura orgánica que posea una visión holística del ser humano que se dedica a la profesión policial.

La anterior articulación es monitoreada a partir de indicadores de gestión y de evaluación permanente que no solo se aplican sobre el desempeño individual, sino también sobre los estándares de procesos y procedimientos gerenciales y misionales fijados a la unidad. Para tal fin, el monitoreo se soporta en el análisis de datos que son extraídos del Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH), con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los funcionarios desde la concepción del desarrollo humano integral.

Frente a lo expuesto las nuevas áreas misionales, dependencias y divisiones de grupo de la DITAH integran en la carrera policial la complejidad del momento histórico-temporal que se vive. Esta realidad que es aplicada a la carrera policial comienza desde el planteamiento de la convocatoria que precede el proceso de selección e incorporación de nuevos miembros a la Institución, continuando con la formación y educación de los futuros agentes, hasta la posterior destinación del funcionario de policía a la respectiva unidad del territorio nacional a la que es asignado para que ejerza sus funciones, abarcando así toda la línea de carrera del policía que finaliza con la desvinculación laboral asistida una vez este ha cumplido el tiempo de servicio. Es así como en cada una de las etapas de desarrollo de la

¹ El **pensamiento complejo** es aquel capaz de profundizar críticamente en la esencia de los fenómenos, jugando con la incertidumbre y concibiendo la organización desde distintas dimensiones de la realidad.

carrera policial la DITAH considera el proyecto de vida personal e institucional de la persona vinculada a la Institución.

De esta manera principios propios del pensamiento complejo, tales como el principio dialógico², el principio de la recursividad³ y el principio holográfico⁴, permiten analizar y reflexionar sobre los diferentes aspectos de lo que significa *direccionar talento humano* en la Policía Nacional de Colombia y la incidencia en red que tiene sobre aspectos individuales, familiares, laborales y sociales.

4.3 Contexto Sociológico del Periodo 2010-2022

Tabla 1: Periodo de los Directores Generales de la Policía Nacional de Colombia de acuerdo con los mandatos presidenciales

Periodo del Director		Grado	Nombre del Director	Presidente	Plan Nacional de Desarrollo	Política de Seguridad
Inicio	Final					
				Álvaro Uribe Vélez	Estado Comunitario: Desarrollo para Todos	Política de Defensa y Seguridad Democrática
17/05/2007	12/06/2012	General	<u>Oscar Naranjo Trujillo</u>	Juan Manuel Santos Calderón 2010-2018	Prosperidad para Todos	Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad
12/06/2012	12/08/2013	General	<u>José Roberto León Riaño</u>			
12/08/2013	18/02/2016	General	<u>Rodolfo Palomino López</u>	Todos por un Nuevo País		Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de la Paz
18/02/2016	10/12/2018	General				

² El **principio dialógico** asocia dos términos distintos que son a la vez complementarios y antagonistas, relación que permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Ejemplo de ello son los conceptos: tradición-modernización, racionalidad-emotividad, reflexión-acción.

³ El **principio de la recursividad** organizacional refiere un proceso en el cual las causas y los efectos son al mismo tiempo causas y efectos de aquello que los produce, es decir, hace referencia a bucles o ciclos. Ejemplo de este principio es: la convergencia de la vida individual y la vida institucional de la persona.

⁴ El **principio holográfico** nos permite conocer el todo por el conocimiento de las partes y, a la vez, de forma simultánea y complementaria nos permite conocer cada una de las partes de un todo por el conocimiento del todo. Ejemplo de este principio es: la célula que contiene la información de un organismo y viceversa, o la forma como los individuos se comprenden si hay un entendimiento sistémico de la sociedad y viceversa.

<u>Jorge Hernando Nieto Rojas</u>						
10/12/2018	22/12/2020	General	<u>Oscar Atehortúa Duque</u>			
				Iván Duque Márquez <u>2018-2022</u>	Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad	Seguridad para la Legalidad, el Emprendimiento y la Equidad
22/12/2020	07/08/2022	General	<u>Jorge Luis Vargas Valencia</u>			

En el periodo que ha sido objeto de estudio (2010-2022) Colombia fue gobernada por dos presidentes. El primero de ellos fue Juan Manuel Santos Calderón, quien presidió el país por dos periodos presidenciales consecutivos, durante el 2010-2014 y el 2014-2018, e Iván Duque Márquez que gobernó en el último periodo de 2018-2022. Durante este lapso de tiempo la Policía Nacional de Colombia tuvo seis directores generales, quienes, alineados a los planes nacionales de desarrollo (PND) diseñados en cada periodo presidencial, acataron la política de seguridad (PS) trazada, tal y como se describe en la información contenida en la Tabla 1.

Lo anterior cobra relevancia en la medida en que es en función de los PND y la PS definida para cada periodo de gobierno que se definen las políticas que se priorizan para la prestación del servicio público de policía, así como la forma como se administra y gestiona el talento humano policial. Es así puesto que los gobiernos en Colombia elaboran los denominados *planes nacionales de desarrollo* para cada periodo presidencial correspondiente con el fin de dar a conocer los objetivos y las líneas de trabajo que guiarán las acciones y decisiones de gobierno durante cada una de las presidencias. Este documento es elaborado junto con el Departamento Nacional de Planeación (DNP) que, a su vez, es la entidad encargada de publicarlos cada cuatro años.

A continuación, se analizan los PND y las correspondientes PS que desde el año 2010 hasta el 2022 definieron las políticas de administración y gestión del

talento humano en la PONAL, y a partir de las cuales la Institución dio cumplimiento a lo establecido en los respectivos documentos con relación al talento humano policial vinculado.

4.3.1 Plan Nacional de Desarrollo y Política de Seguridad de 2010-2014

Juan Manuel Santos Calderón inició su periodo presidencial en el 2010, año en el cual se expidió el PND denominado Prosperidad para Todos. El objetivo principal de este documento se fundamentó en lograr la consolidación y presencia del Estado a nivel nacional, prevenir el desplazamiento forzoso y fomentar el desarrollo social y económico de las regiones.

En este PND se estableció, además, que era necesario fortalecer el capital humano de la Fuerza Pública y sus familias a través de la mejora de las condiciones de salud, educación, bienestar y vivienda de los miembros del cuerpo de Policía y sus familias, en contraprestación a los riesgos que representa el trabajo policial y la dedicación que implica el desarrollo de las labores que se realizan en materia de seguridad nacional.

Con respecto a las labores de la Policía Nacional de Colombia, con los ejes establecidos en el PND se propendió por que la Institución fortaleciera específicamente el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC) en capacidades humanas, tecnológicas y educativas. Y alineado con lo anterior durante este periodo se definieron, asimismo, los lineamientos estratégicos de orden público, haciendo un énfasis especial en los siguientes aspectos:

- a) *Seguridad para la prosperidad* como elemento central para el cumplimiento de lo establecido en las locomotoras del desarrollo colombiano⁵.
- b) *Consolidación de la seguridad y la lucha contra los Grupos Armados al Margen de la Ley (GAML)*, insistiendo en la realización de un trabajo conjunto y coordinado entre las fuerzas de seguridad del país para desarticular a estos grupos y otras organizaciones que amenacen la seguridad del Estado colombiano.
- c) *Lucha contra el narcotráfico y la ilegalidad* en cuanto que son fuente principal de sostenimiento de los grupos armados.

⁵ Con el propósito de implementar políticas para aumentar la competitividad en la economía el gobierno de Juan Manuel Santos definió cinco locomotoras de crecimiento: 1) nuevos sectores basados en innovación, 2) el sector agropecuario, 3) la vivienda, 4) la infraestructura, y 5) el sector minero-energético (DNP, 2011).

- d) *Fortalecimiento de las capacidades estratégicas*, con el fin de proteger la soberanía, la independencia e integridad del territorio nacional.
- e) *La modernización del sector seguridad y defensa* para responder asertivamente a las amenazas mediante la innovación.

Frente a los desafíos de la seguridad en el gobierno de Juan Manuel Santos se desarrolló la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad, la cual estaba orientada a *"contribuir a la gobernabilidad democrática, la prosperidad colectiva y la erradicación de la violencia, mediante el ejercicio de la seguridad y la defensa, la aplicación adecuada y focalizada de la fuerza y el desarrollo de capacidades mínimas disuasivas"* (Ministerio de Defensa, 2011, p. 31). Los criterios de intervención de la política se encontraban relacionados con los siguientes puntos: atender con prioridad los factores determinantes de la violencia y la criminalidad, comprender la especificidad frente al crimen y las dinámicas territoriales, priorizar las acciones frente a los tipos de delitos criminales, reconocer la multicausalidad de los fenómenos delincuenciales con la integralidad focalizada, realizar intervenciones de manera efectiva en los municipios priorizados, evitar la incorporación de la población joven en actividades delictivas e ilícitas, entre otros.

Para cumplir con el objetivo general de la política las estrategias específicas se orientaban a la reducción del crimen en general, especialmente en hurtos. También se buscaba reducir el número de homicidios, mejorar la convivencia ciudadana, aumentar la percepción de seguridad ciudadana al reducir el miedo de las personas al crimen y judicializar a más criminales violentos (Alta Consejería Presidencial para la Convivencia y la Seguridad Ciudadana y Departamento Nacional de Planeación, 2011).

4.3.2 Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional de Colombia de 2011-2014

La puesta en marcha de este PEI inició en el periodo 2007-2012 en el cual la Dirección de la Policía Nacional de Colombia estuvo a cargo del General Oscar Naranjo Trujillo. Su aplicación fue extendida por su sucesor, el General José Roberto León Riaño, en su periodo de dirección de la PONAL en 2012-2013.

En este PEI se establecieron dos ejes estratégicos. El primer eje fue la Seguridad Pública, la cual se materializó a través del Plan Nacional de Vigilancia

Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC), la gestión territorial de la seguridad, la ofensiva contra los grupos armados ilegales, el fortalecimiento de la investigación criminal e inteligencia policial, la consolidación de la seguridad rural y fronteriza, la protección y el control del medioambiente y la consolidación de áreas de desarrollo territorial (Ministerio de Defensa Nacional, 2011). El segundo eje se enfocó en la Excelencia de la Gestión, relacionado con la consolidación del Sistema de Gestión Integral (SGI), el afianzamiento del Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias, el gerenciamiento de la cultura y apropiación de la doctrina, y el desarrollo del Sistema Educativo Institucional (Ministerio de Defensa Nacional, 2011).

A partir de lo anterior, la Policía Nacional de Colombia fortaleció la educación policial como herramienta de empoderamiento en materia de relaciones de asuntos criminales y conflictividad social, así como los fundamentos del deber y las normas morales que son los cimientos para realizar las labores policiales y mejorar el rendimiento de cada uno de los integrantes de la Institución (Policía Nacional de Colombia, 2015). Desde la DITAH se priorizó específicamente el trabajo por fortalecer el compromiso emocional de los uniformados a partir de la cohesión entre la gestión humana y la cultura organizacional de la PONAL, pues una institución policial que gestiona su talento humano de forma adecuada aumenta el compromiso de sus funcionarios llevándolos a realizar sus actividades laborales con mayor convicción y automotivación, condiciones que lo llevan a ser cada día mejor en la labor policial y a obtener resultados sostenibles y efectivos.

Desde otro enfoque, el proceso de incorporación e implementación de los ejes estratégicos del PEI 2011-2014 se dio a través de la evaluación por competencias, partiendo desde el proceso de incorporación a la PONAL. Esta evaluación por competencias comenzaba por identificar en los aspirantes los rasgos que posteriormente se afianzarían en la educación policial, con el fin de mejorar las habilidades y aptitudes que contribuyen a la calidad del servicio de policía (Policía Nacional de Colombia, 2015).

4.3.3 Plan Nacional de Desarrollo y Política de Seguridad de 2014-2018

En el segundo periodo presidencial de Juan Manuel Santos Calderón que comprendió desde el 2014 hasta el 2018 se elaboró el PND Todos por un Nuevo País, el cual se articuló con la Política Nacional de Convivencia y Seguridad Ciudadana

(PNCSC) denominada Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de la Paz. Dado que ambos documentos se enfocaron en fortalecer los roles y las competencias de los uniformados orientados hacia los escenarios de paz propios del posconflicto, ello implicó una reconfiguración cognitiva y emocional de los policías que durante décadas habían trabajado en escenarios de confrontamiento armado, especialmente a partir del 2017, año que pasara a la historia como el periodo donde se puso fin a un conflicto de más de 50 años con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP).

A nivel institucional, con el fin del conflicto armado con la guerrilla de las FARC-EP, en la PONAL se priorizó la lucha contra las principales modalidades delictivas que habían mutado hacia los centros urbanos. En paralelo se pretendía incrementar el nivel de confianza de los colombianos y mejorar el índice de percepción de seguridad, garantizándole a la ciudadanía la posibilidad de realizar el ejercicio pleno y absoluto de sus derechos, a través de la reducción de los fenómenos delictivos de mayor impacto como el hurto en todas sus modalidades y el microtráfico.

Con respecto a la PS, en el año 2016 se actualizó el nuevo Código Nacional de Policía y Convivencia (Ministerio de Defensa, 2015), lo que requirió la realización de un ajuste en los procesos de inducción, reinducción y entrenamiento del personal de la PONAL para garantizar así el conocimiento y debido cumplimiento de la norma.

Es en este momento donde el ser humano policial cobra relevancia y se hace tema central en el desarrollo de la estrategia organizacional, la cual se enfoca en mejorar la calidad de vida de los miembros de la institución y sus familias, con el fin de elevar su moral, compromiso y desempeño en los ámbitos laboral y personal. Desde allí la gestión del talento humano se enfocó en el mantenimiento de la planta de personal, la profesionalización de los policías, el mejoramiento de las capacidades de los funcionarios de policía, la articulación interagencial y la consolidación de una estrategia digital para atender el ciberdelito (Ministerio de Defensa, 2015).

4.3.4 Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional de Colombia de 2015-2018

La transformación de las instituciones que se produjo a raíz de la firma del Acuerdo de Paz (Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera), entre el Gobierno de la República de Colombia presidido por Juan Manuel Santos y las FARC-EP en el 2016, determinó como eje fundamental del PEI un nuevo cambio de paradigma para el personal policial. En este periodo, que va desde el año 2015 al 2018, se dio prioridad a *la construcción de comunidades seguras y en paz*, lo que implicó para los uniformados el desarrollo de competencias sociales que proyectaban de cara al ciudadano una institución policial mucho más humana, efectiva, disciplinada, innovadora y transparente.

4.3.5 Plan Nacional de Desarrollo y Política de Seguridad de 2018-2022

El PND propuesto para el periodo 2018-2022 por el entonces presidente Iván Duque Márquez se denominó Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad. Con la implementación de este plan el nuevo gobierno propendió por generar un equilibrio entre los derechos y los deberes; además, el plan se enfocaba en el emprendimiento como una herramienta de empleabilidad y, por ende, de desarrollo económico de la nación, propuesta de desarrollo a la cual se le conoció como "economía naranja" (Buitrago y Duque, 2013).

Con respecto a la PNCSC implementada en este periodo de gobierno, esta estaba ligada al factor de la legalidad. Parte de los lineamientos de la política fue la activación de Zonas Estratégicas de Intervención Integral (ZEII) "para el fortalecimiento del Estado social de derecho y como una herramienta para transitar del control militar y policial al control institucional" (DNP, 2018, p. 14). Así pues, las líneas de acción de la política en el gobierno de Iván Duque estuvieron orientadas especialmente hacia la prevención, por lo que siendo parte importante de esta materia en la PNCSC de 2018-2022 se resaltaban: los modelos incluyentes de convivencia, el derecho a la protesta, la regulación del rol policial en el control de disturbios y la asistencia militar.

Tales concepciones demandaron una nueva arquitectura institucional que una vez engranada aseguraría la convivencia y la seguridad pacífica de los ciudadanos (Ministerio de Defensa Nacional, 2019).

4.3.6 Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional de Colombia de 2019-2022

Para esta vigencia el PEI estuvo a cargo de los Generales Oscar Atehortúa Duque y Jorge Luis Vargas Valencia, quienes, en calidad de Directores de la Policía Nacional de Colombia para los periodos 2018-2020 y 2020-2022 respectivamente, establecieron cuatro perspectivas dentro del plan que fueron: 1) ciudadano y gobierno, 2) servicio de policía, 3) desarrollo humano y organizacional y 4) recursos estratégicos. Lo anterior en atención a lo planteado por los retos y desafíos del cuatrienio.

Tales perspectivas resultaron fundamentales para la atención de dos de las problemáticas más grandes que a nivel social ha tenido que enfrentar tanto la nación como la Institución, siendo estas las afectaciones a la salud y a la economía causadas por la pandemia por COVID-19, además de las movilizaciones, protestas y manifestaciones violentas que se dieron a nivel nacional a causa de las diferentes reformas de orden económico y social que se estaban llevando a cabo en el país.

En el año 2021 la Policía Nacional de Colombia actualizó el MNVCC, lo que permitió la existencia de "4410 cuadrantes en 1103 municipios, con una cobertura poblacional de 49 834 240 habitantes del territorio nacional, implementado en 17 metropolitanas y 34 Departamentos de Policía, 1241 estaciones, 524 subestaciones y 643 Comandos de Atención Inmediata" (Policía Nacional de Colombia, 2022, p. 3).

La política de seguridad y defensa, en virtud de lo expuesto hasta aquí, se transformó en cuatro aspectos fundamentales. Estos aspectos fueron: 1) la profesionalización de los uniformados; 2) la creación de la Dirección de Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, y el Consejo Superior de Educación Policial; 3) la actualización normativa relacionada con la incorporación de pactos, tratados y convenciones internacionales sobre derechos humanos ratificados por Colombia; y 4) la creación de un sistema de garantías que permita al ciudadano realizar el seguimiento de las peticiones o quejas presentadas ante la Policía Nacional de Colombia.

Con la llegada del año 2022 se cuenta uno de los logros más importantes alcanzados en materia de gestión del talento humano en la institución policial,

pues en este año se implementó lo establecido en la Ley 2179 del 30 de diciembre de 2021:

Por la cual se crea la categoría de patrulleros de policía, se establecen normas relacionadas con el régimen especial de carrera del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia, se fortalece la profesionalización para el servicio público de policía y se dictan otras disposiciones. (Preámbulo)

El contenido de la Ley 2179 de 2021 marca un precedente importante en materia de gestión de talento humano en la Institución porque, además, en él se dictan disposiciones sobre los incentivos al personal que integra el Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional de Colombia a partir del reconocimiento económico por diferentes conceptos tales como la bonificación familiar, la prima de permanencia y la prima de excelencia policial, entre otras. Esas acciones, articuladas unas con otras, propendían por exaltar, además de su trayectoria y permanencia, aspectos profundamente humanos del policía.

Lo descrito hasta aquí contiene el contexto sociológico de los 12 años de gobierno en análisis. Tal como se ha visto, en cada periodo de gobierno el contexto social de la nación, a su vez, ha incidido en las políticas de seguridad y, por ende, en la forma como se administra el talento humano vinculado a una institución que protege la seguridad pública como lo hace la Policía Nacional de Colombia.

Es preciso mencionar que al cierre de este documento asume la Presidencia de Colombia Gustavo Francisco Petro Urrego, elegido por votación popular, para quien es prioritario transformar la Policía Nacional de Colombia con la propuesta de separarla del Ministerio de Defensa y formar un nuevo Ministerio, apartándola así de la formación castrense propia de las Fuerzas Militares, y enfatizando la connotación civil de la Institución contemplada en el artículo 218 de la Constitución Política de Colombia. Esta situación, en caso de darse, cambiará a futuro las dinámicas administrativas y operativas de la institución policial, sobre las cuales, cabe anotar, no se harán precisiones en función del periodo de tiempo en el cual se centra la redacción del presente libro.

4.4 Directores

Entendiendo que la fenomenología social incide en la forma como se desarrolla una organización, siendo la Policía Nacional de Colombia la entidad con

mayor presencia en el territorio nacional y a la que pertenece uno de los mayores números de funcionarios públicos, no se puede desconocer las exigencias que el contexto demanda a sus líderes. Estas exigencias se basan, principalmente, en el desarrollo de competencias administrativas superiores a las de sus pares del sector privado en razón a que, además de atender las obligaciones derivadas de la labor gerencial, los miembros de la PONAL deben ocuparse de las condiciones de seguridad y convivencia a lo largo y ancho del territorio nacional; lo que a su vez hace que permanecer a la vanguardia en las tendencias administrativas sea, más que una obligación, una necesidad.

La forma de administrar personal ha evolucionado permanentemente, pero ha sido durante estos últimos 10 años que el sector público ha comenzado un proceso de modernización en esta materia (Función Pública, 2019) que, a la fecha, redundo en la implementación de prácticas tales como la gestión del talento humano, el direccionamiento estratégico y la planeación, la gestión del conocimiento, la innovación y el control interno (Función Pública, 2022). Dentro de estas prácticas figuran acciones y conceptos como trabajo híbrido, salario emocional, horario flexible, planes de crecimiento y sucesión, retribución variable, desvinculación laboral asistida, entre otras, que forman parte del proceso gerencial de quienes asumen en la actualidad el cargo de Director de Talento Humano en la Policía Nacional de Colombia.

No obstante, históricamente la Institución policial de Colombia se ha ido ajustando a las diferentes tendencias administrativas. Por esta razón el cargo relacionado con el manejo de personal se ha conocido a través del tiempo bajo diferentes denominaciones, cambiando no solo su forma, sino también aspectos de fondo como el relacionamiento que se da entre los líderes de la Institución y sus subalternos.

Primeramente, a partir del año 1976 y durante 24 años, el cargo relacionado con el manejo de personal en la PONAL se denominó **Director de Personal**. Sus funciones se centraban en ejecutar para el sector público la normatividad existente en esta materia y apoyar las unidades desconcentradas a nivel país en temas de nómina, vacaciones, incapacidades y registro.

Tabla 2: Directores de Personal (junio de 1976 – noviembre del 2000)

Grado	Apellidos y nombres	Inicio	Término
Brigadier General	Tello Ramírez César Augusto	05-1976	08-1976
Brigadier General	Barragán Salguero Alfonso	09-1976	06-1977
General	Delgado Mallarino Víctor Alberto	06-1977	09-1977
General	Medina Sánchez José Guillermo	11-1978	06-1980
Brigadier General	Sancllemente Velásquez Gilberto	06-1980	08-1983
Brigadier General	Guerrero Montoya Jorge Eliécer	09-1983	06-1985
Coronel	Ferreira Avella Víctor Hugo	04-1985	07-1985
General	Vargas Silva Octavio	07-1985	10-1985
Mayor General	Casadiago Torrado Carlos Arturo	11-1985	11-1986
Coronel	Camelo Caldas Guillermo	12-1986	07-1988
Brigadier General	Yanine Díaz Nacin	07-1988	02-1989
Brigadier General	Campos Silva Fabio	02-1989	03-1989
Coronel	Rodríguez Zapata José Darío	03-1989	12-1989
Coronel	Serrano Cadena Rosso José	01-1990	08-1990
Coronel	José de Jesús Ramírez Buitrago	09-1990	12-1990
Coronel	Hernández Suárez Rodrigo	01-1991	01-1992
Brigadier General	Reyes López José Eugenio	01-1992	03-1993
Coronel	Trujillo Polanco Ismael	03-1993	12-1993
Coronel	Cadavid López Jaime Alberto	01-1994	04-1994
Coronel	Duarte Gil Édgar Oswaldo	04-1994	09-1994
Coronel	Arellano Rivas Alfonso León	09-1994	11-1994
Coronel	Marca Daza Paulino Manzur	12-1995	02-1996
Coronel	Herrera Morales Ángel Custodio	03-1996	08-1996
Coronel	Hernández Sánchez Lorenzo	08-1996	11-1997
Coronel	Castro Cabrera Héctor Darío	11-1997	01-1999
Brigadier General	Hernández Sánchez Lorenzo	02-1999	06-2000
Brigadier General	Arnaldo José Sandoval Salamanca	06-2000	11-2000

Nota. Adaptado de *Libro Histórico de Talento Humano*, por Policía Nacional de Colombia, 2010, Imprenta Nacional.

Iniciando el milenio la denominación del cargo de Director de Personal fue cambiada por la de **Director de Recursos Humanos**, manteniendo un enfoque puramente administrativista por el cual los funcionarios eran concebidos más como un recurso que como un talento. Con este cambio conceptual también evolucionaron las dinámicas gerenciales para la época, pues la Dirección de Recursos Humanos asumió el control del personal en cuanto al número, el nivel, el grado y el cargo a desempeñar por cada uno de los funcionarios de policía vinculados a la Institución, así como la verificación de requisitos previos para la asignación de responsabilidades, capacitación en la tarea y servicios administrativos (asesoría legal, beneficiarios, prestacionales), manteniendo un seguimiento estandarizado a las funciones que eran ejecutadas por el personal.

A continuación, en la Tabla 3, se relacionan los nombres de los Oficiales y los periodos en los cuales se desempeñaron como Directores de Recursos Humanos.

Tabla 3: Directores de Recursos Humanos (diciembre del 2000 – agosto del 2006)

Grado	Apellidos y nombres	Inicio	Término
Brigadier General	Páez Guerra Víctor Manuel	11-2000	07-2001
Coronel	Sánchez Guerrero José Laureano	07-2001	01-2002
Coronel	Devia Gutiérrez Carlos Eduardo	02-2002	10-2002
Coronel	Gómez Guzmán Mauricio	10-2002	11-2003
Coronel	Velásquez Bustos Jorge Antonio	11-2003	01-2004
Coronel	Parra Garzón Rafael	01-2004	12-2005
Coronel	Delgado Mora Jairo Rolando	01-2006	08-2006

Nota. Adaptado de *Libro Histórico de Talento Humano*, por Policía Nacional de Colombia, 2010, Imprenta Nacional.

A mediados del año 2006 se incorporaron conceptos de avanzada propios de la era de la información y las comunicaciones, dándole con ellos valor a las competencias del personal y enfatizando en los niveles de productividad derivada del saber. Es así como finalmente se abandona el gerenciamiento de *recursos* y se sustituye por el de **Director de Talento Humano**, desde donde se considera a las personas como el eje fundamental de la Institución.

Finalizando la primera década del siglo XXI la Policía Nacional de Colombia adoptó el humanismo como modelo gerencial (Cárdenas, 2016) y con él comenzó la modernización institucional con visión al año 2030 (Policía Nacional de Colombia, 2018), a través del fortalecimiento de los canales de comunicación bidireccional y la priorización del desarrollo profesional de sus colaboradores. Ello posibilitó estandarizar las funciones, alinear el perfil al cargo, considerar el balance entre la vida personal y la vida laboral de los policías, estimular la formación continua, desarrollar programas de fidelización de empleados con desempeño superior y adoptar el Manual de Bienestar y Calidad de Vida como sistema de reconocimiento y compensación.

Durante este tiempo los Oficiales que han asumido el cargo de Director de Talento Humano se relacionan en la Tabla 4.

Tabla 4: Directores de Talento Humano (agosto del 2006 – diciembre del 2010)

Grado	Apellidos y nombres	Inicio	Término
Coronel	Nieto Rojas Jorge Hernando	08-2006	06-2007
Coronel	Cifuentes Morales Javier	06-2007	12-2007
Coronel	Callejas Camacho Alejandro	12-2007	11-2008
Brigadier General	Nieto Rojas Jorge Hernando	11-2008	12-2010
Mayor General	Bojacá Rojas Miguel Ángel	12-2011	08-2014
Mayor General	Muñoz Martínez Nicolás Rancés	10-2014	01-2015
Mayor General	Segura Alfonso José Vicente	04-2015	02-2018
Coronel	Nieto Aldana Juan Carlos	05-2018	10-2018
Mayor General	Pico Malaver Álvaro	01-2019	01-2021
Mayor General	Castrillón Lara Ramiro	01-2021	03-2022
Mayor General	Fabián Laurence Cárdenas Leonel	03-2022	08-2022
Coronel	Bedoya Ramírez Jimmy J.	08-2022	A la fecha

Nota. Adaptado de *Libro Histórico de Talento Humano*, por Policía Nacional de Colombia, 2010, Imprenta Nacional.

De esta manera la Institución se alinea con la modernización del Estado (Función Pública, 2019) en temas de adopción de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para los diferentes procesos que se llevan a cabo, la racionalización del gasto, la gestión del conocimiento e innovación, la rendición de cuentas, la seguridad y salud en el trabajo, y la meritocracia para el personal no uniformado a partir del Sistema de Apoyo para la Igualdad el Mérito y la Oportunidad (SIMO).

Ilustración 2: Galería de Directores de Personal, Recursos Humanos y Talento Humano







4.5 Misión de la Dirección de Talento Humano

Gerenciar el talento humano a través de la definición de políticas basadas en el humanismo y la gestión por competencias, dentro del marco conceptual de valores y principios institucionales, bajo el monitoreo permanente de indicadores de gestión, que garanticen el mejoramiento de la calidad de vida y el incremento en la efectividad del servicio policial. (Policía Nacional de Colombia, 2019, p. 5)

4.6 Identidad

La Dirección de Talento Humano (DITAH) rige su identidad con los parámetros establecidos en el "Reglamento de Uso de la Identidad e Imagen de la Policía Nacional de Colombia", el cual está soportado en lo dispuesto en la Resolución N.º 06676 del 24 de diciembre de 2018. Los símbolos que la identifican representan el factor de cohesión entre todos los funcionarios que la integran, debido a que la reconocen y diferencian frente a otras Direcciones, así:

4.7 Medalla de la Dirección de Talento Humano

Ilustración 3: Medalla de la Dirección de Talento



La Medalla ALBERTO LLERAS CAMARGO se creó mediante la Resolución 03026 del 2 de octubre de 2009. Lleva el nombre del entonces Presidente Alberto Lleras Camargo, pues bajo su mandato (1958-1962) logró

posicionar a la Policía Nacional de Colombia como Fuerza Pública del Estado, haciendo de esta una Institución autónoma a las Fuerza Militares.

Esta presea representa al hombre y a la mujer policía como soportes de la democracia y enaltece su grandeza, magnanimidad, sabiduría y nobleza (Policía Nacional de Colombia, 2010, pp.177-180). Sus colores azul y naranja simbolizan en su orden inteligencia y creatividad, están asociados a los principios y valores que

caracterizan a un policía, por lo que son estos mismos colores los que están presentes en la bandera de la Dirección.

La Medalla Alberto Lleras Camargo se confiere al personal Oficial, miembro del Nivel Ejecutivo, Suboficial, Agente, personal no uniformado de la Policía Nacional de Colombia, así como a personas naturales o jurídicas que hayan sobresalido por sus virtudes y/o actividades propias del servicio, o hayan prestado colaboración eficiente y destacada en el ejercicio de la función policial para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Dirección de Talento Humano (Policía Nacional de Colombia, 2009).

Ilustración 4: Medalla de la Dirección de Talento Humano Alberto Lleras Camargo y su venera



4.8 Distintivo de la Dirección de Talento Humano

Este distintivo de la DITAH se creó mediante la Resolución 03002 del 2 de octubre del 2009. Es otorgado al personal que labora en la Dirección por un periodo superior a los 2 años, o aquel cuya labor destaca por las acciones realizadas o por los aportes generados al cumplimiento de la misionalidad de la Dirección.

Ilustración 5: Distintivo de la Dirección de Talento Humano



El distintivo que se muestra en la Figura 5 representa los niveles de las competencias del ser (*sum*), saber (*doctum*) y saber hacer (*factum*) insignes de la DITAH y fundamentos del Modelo de Gestión Humana. Es por eso por lo que en el cantón izquierdo del distintivo se encuentra un libro abierto que es símbolo del saber, en el cantón derecho unas manos que simbolizan el saber hacer y en el cantón inferior un policia que representa el ser. En la base del distintivo se encuentra la frase en latín *Facientes Explicatum Humanus* que significa **Forjadores De Desarrollo Humano**.

Estas condecoraciones se otorgan con el propósito de incrementar los niveles de motivación, sentido de pertenencia institucional y comportamientos destacados en pro de mejorar la administración y la gestión humana policial en la Institución (Policía Nacional de Colombia, 2010). Así, el distintivo se otorga con dos ocasiones, en cada aniversario de la DITAH o de manera esporádica, ambas para conmemorar comportamientos destacados de funcionarios o terceros, propendiendo por mejorar las condiciones del talento humano policial.

4.9 Himno de la Dirección de Talento Humano

Coro

Con orgullo, valor y alegría
a la patria queremos brindar
nuestra entrega, esfuerzo y trabajo
siempre unidos, es el ideal.

Coro

Con orgullo, valor y alegría
a la patria queremos brindar
nuestra entrega, esfuerzo y trabajo
siempre unidos, es el ideal.

I

Si queremos
que Colombia cambie
con firmeza debemos luchar,
potenciando el valor y el talento
de nuestra Policía Nacional de
Colombia.

III

Humanismo
será el baluarte
para llegar al marco triunfal,
con valores y buenos principios
muchos y más grandes cambios
vendrán.

II

Liderando
el talento humano,
sus valores y capacidad,
porque así se le brinda confianza
a Colombia y a su comunidad.

IV

Mi bandera,
mi himno y mi escudo
son emblemas que debo cuidar,
porque si hay honradez y confianza
todos podemos convivir en paz.

Autor:

Intendente Jefe

Jairo Alirio Obando Obando

4.10 Herramientas para la Administración y Gestión del Talento Humano

Para gerenciar los más de 165 000 funcionarios que integran la Policía Nacional de Colombia la DITAH ha desarrollado diferentes herramientas que facilitan su labor de administrar y gestionar el talento humano vinculado a la Institución.

Dentro de estas herramientas destacan, principalmente, tres plataformas tecnológicas (el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano – SIATH, el Sistema Integrado de Ubicación del Talento Humano – SIUTH y el Portal de Servicios Internos – PSI), las cuales se presentan en los numerales subsiguientes.

4.10.1 Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH)

Ilustración 6: SIATH



El Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH) tiene como objetivo unificar los procedimientos de la DITAH a nivel nacional, en relación con los datos tanto del personal uniformado como no uniformado que esté activo o se haya retirado de la Institución, así como también de sus beneficiarios.

Otro aspecto de importancia relativo a la funcionalidad del SIATH es que este sistema mantiene actualizada permanentemente las novedades del personal policial. Esta información es de suma utilidad en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en la PONAL relacionadas con la gestión y el seguimiento del talento humano, puesto que permite la operacionalización, articulación, identificación, simplificación, racionalización y automatización de los datos.

Entre las ventajas que ofrece esta herramienta tecnológica a la Institución se encuentran las siguientes:

- Centralización de los datos.
- Utilización de un único usuario empresarial.
- Parametrización y administración con soporte local.
- Proveer una interfaz ligera e intuitiva.

- Facilitar los procesos del Direccionamiento del Talento Humano.
- Garantizar la disponibilidad de la información.
- Seguridad y almacenamiento de la información institucional.
- Auditoría de los registros almacenados.

La plataforma del SIATH articula los módulos que se muestran a continuación, en la Tabla 5.

Tabla 5: Módulos del SIATH

Módulo	Descripción
Novedades de Personal	<p>Posibilita la Administración de información en cuanto a los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Nombramientos * Traslados de personal * Encargos * Vacaciones * Retiros * Sanciones * Suspensiones * Incapacidades * Estímulos (felicitaciones, condecoraciones, bienestar y calidad de vida) * Comisiones * Altas
Administración de Talento Humano	<p>Permite el registro y la consulta de las siguientes novedades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Información personal (identificación, residencia, estado civil, identificación policial: carné y placa) * Información familiar (beneficiarios) * Información disciplinaria * Información académica * Información laboral * Evaluación del desempeño * Seguros de vida * Formularios de bienes y rentas * Interfaz nómina * Fotografías * Perfil profesional * Estímulos * Primas seguridad social * Antecedentes de retiro

La evolución de la herramienta del SIATH en la última década ha permitido la creación de los módulos Plan Vacacional, Traslados en Línea, Reconocimiento Viáticos por Comisión y el Módulo de Traslados que, en articulación con otros sistemas, hace al SIATH autogestionable. Esos cambios que se han introducido

recientemente en el sistema han permitido llevar a un nivel más alto la administración de personas hacia el desarrollo humano en la institución policial.

Con respecto a la nueva normatividad, la Ley 2179 del 30 de diciembre del 2021, se pueden mencionar incluso otras modificaciones que se le han hecho a la herramienta para permitir la inclusión de variables enfocadas en la mejora del bienestar y la calidad de vida de los funcionarios de la PONAL a través de la sistematización de los siguientes estímulos e incentivos:

- * Bonificación para la asistencia familiar
- * Distinciones
- * Reconocimiento por permanencia

Es importante mencionar que en materia de desarrollo tecnológico la herramienta del SIATH posibilita la articulación de otros procesos de la Dirección de Talento Humano, facilitando de esta manera la administración de personal y la creación de estrategias de impacto que redundan en beneficios para los funcionarios de la Policía Nacional de Colombia. Además, cabe resaltar que debido a la funcionalidad de esta plataforma, creada por la PONAL, el Ministerio de Defensa decidió implementarla posteriormente en las Fuerzas Militares.

4.10.2 Sistema Integrado para la Ubicación del Talento Humano (SIUTH)

Ilustración 7: SIUTH



El Sistema Integrado de Ubicación del Talento Humano (SIUTH) permite gestionar adecuadamente la ubicación del personal dentro de la institución, atendiendo a diversas situaciones del servicio y condiciones de orden público. Esta herramienta se encuentra disponible en todas las unidades de policía a nivel país, generando un aprovechamiento de los Sistemas de Información para la Administración del Talento Humano.

Una de las bondades del SIUTH radica en la posibilidad que brinda al personal activo de la Policía Nacional de Colombia de verificar el estado en que se encuentra la tramitación de las diferentes solicitudes que ha hecho o los

procesos que se llevan a cabo y en los que tiene participación. Dentro de estas ventajas o beneficios que posee la herramienta tecnológica del SIUTH, además de la anterior, se pueden mencionar las siguientes:

- * Mejora la gestión y ubicación del personal a nivel nacional.
- * Ayuda en la toma de decisiones del mando en la DITAH.
- * Contribuye al cumplimiento de la política institucional de cero papel.
- * Sistematiza las actividades que se vienen realizando de manera manual en el Grupo de Traslados.

El sistema SIUTH está conformado por nueve módulos, esto son: Ascensos, Necesidades del Servicio, Órdenes de Traslado, Distribución, Escalafones, Directores, Consultas, Tutelas y Usuarios.

4.10.3 Portal de Servicios Internos (PSI)

Ilustración 8: PSI



El Portal de Servicios Internos (PSI) es un aplicativo de consulta que les permite a los integrantes de la Policía Nacional de Colombia, como clientes internos de la organización, encontrar en un sitio web toda la información requerida para la realización de trámites con altos niveles de seguridad.

Este aplicativo tiene una interacción amigable y sencilla que facilita la navegación por las diferentes opciones y permite la obtención de un completo historial de la actividad que se busca a partir de los seis módulos que se describen:

1. Plan Vacacional: Permite al funcionario policial programar con anterioridad (en diciembre de cada año) el mes de vacaciones que desea disfrutar, facilitando así la planeación del periodo de descanso de todos los miembros de la Institución.
2. Evaluación del Desempeño Policial EVA: Posibilita realizar el seguimiento a la evaluación del desempeño aplicada a los funcionarios policiales de manera virtual y en tiempo real.

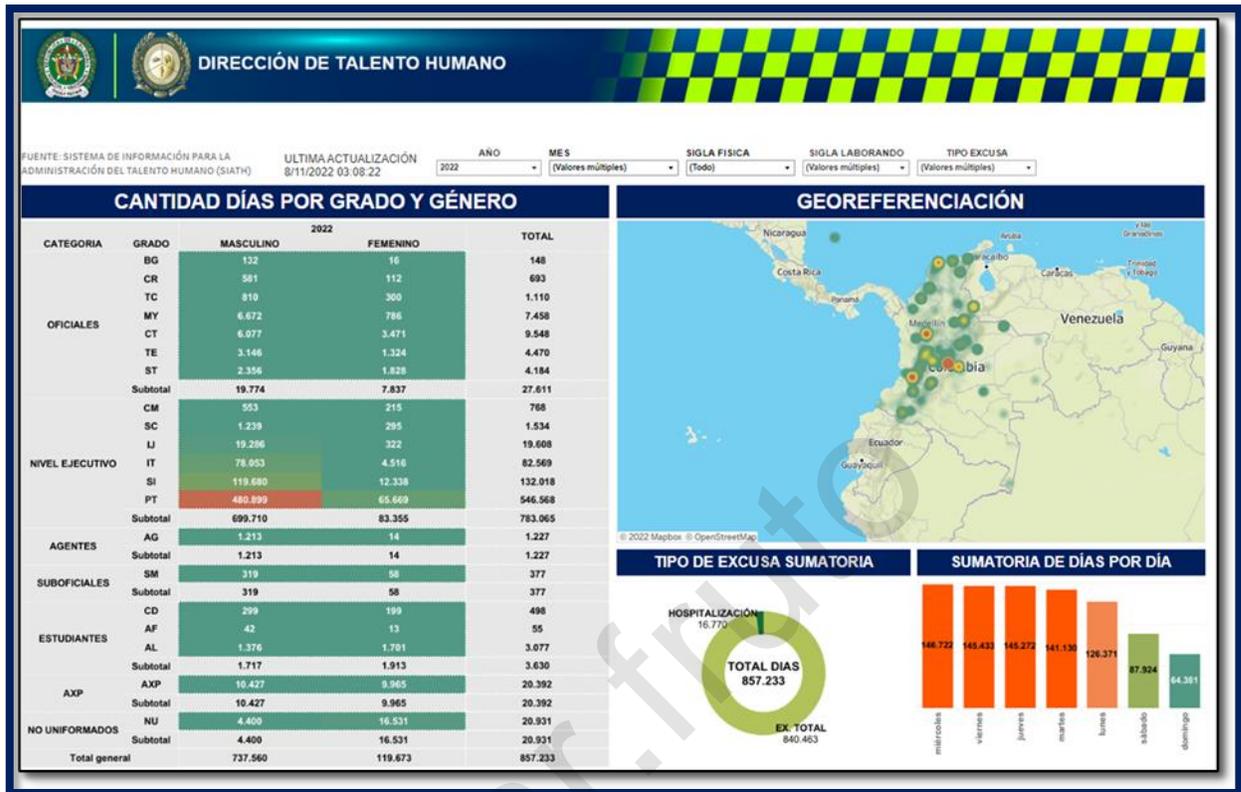
3. Traslados en Línea: Permite a los funcionarios radicar la solicitud una vez soportados los requisitos, con el propósito de hacer público y transparente este trámite.
4. Información Auxiliares de Policía: Facilita la consolidación y administración de información personal, institucional, familiar y disciplinaria, así como de anotaciones del folio de vida, alta y retiro de los Auxiliares de Policía, registrando el respectivo histórico para la elaboración de las tarjetas de conducta.
5. Plan de Estímulos: Posibilita el registro de estímulos otorgados a los funcionarios, con el propósito de realizar mediciones, análisis e informes que permitan cuantificar los beneficios derivados del salario emocional que otorga la Institución.
6. Carrera Administrativa: Facilita el control y el seguimiento de nombramientos del personal no uniformado, identificando cada uno de los pasos del proceso. Este módulo tiene despliegue de consulta a nivel nacional de tal forma que las Oficinas de Talento Humano pueden consultar el estado de estos procesos.

4.10.4 Minería de Datos

En la DITAH se realiza minería de datos empleando de forma sistemática diversas técnicas de análisis para la toma de decisiones organizacionales, utilizando la información que se halla contenida en los bancos de datos, para cuya extracción se usa el aplicativo generador de reportes Oracle Discoverer. Además, se emplea la herramienta de análisis empresarial Tableau, la cual permite realizar consultas en tiempo real a los Comandantes y Jefes de Talento Humano de las distintas unidades.

Es importante mencionar que tanto el acceso a la información como el análisis y la entrega del producto final de estos aplicativos al cliente interno y externo se encuentran alineados con las políticas de seguridad de la información establecidas en la normatividad nacional e institucional.

Ilustración 9: Minería de datos



4.10.5 Operacionalización del Direccionamiento del Talento Humano a través del Modelo de Gestión Humana y la Cultura Institucional

Propendiendo por brindarles a los funcionarios vinculados a la Institución unas condiciones laborales óptimas que garanticen la mejora de su calidad de vida y que, a su vez, impacten positivamente en el servicio de policía, la Policía Nacional de Colombia creó los Comités de Gestión Humana y Cultura cuyas funciones son:

- Dinamizar y desarrollar los proyectos, planes y programas que contribuyen a armonizar el ámbito familiar de los funcionarios de policía con el ámbito laboral, ajustados a las condiciones sociodemográficas de los uniformados que integran cada unidad.
- Realizar la autoevaluación de las actividades desarrolladas por el comité, buscando establecer la pertinencia de estas y su impacto.
- Reportar a los comandantes las actividades programadas para el mejoramiento de la calidad de vida.

Estos comités deben liderar el desarrollo, los lineamientos y los objetivos trazados anualmente como estrategia que permita vincular y posicionar en todas las unidades policiales la puesta en marcha del direccionamiento y la articulación del proceso. Dicha operacionalización de los lineamientos sobre la gestión del talento humano se debe dar, así pues, a partir de una metodología de diagnóstico, intervención y evaluación propia de las condiciones particulares de cada unidad.

4.10.5.1 Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el Personal de la Policía Nacional de Colombia

El Manual de Bienestar y Calidad de Vida de la de la Policía Nacional de Colombia es una herramienta que materializa las líneas de acción institucional encaminadas a desarrollar el talento humano en la Institución, a través de actividades relacionadas con el fortalecimiento de la calidad de vida de los funcionarios. En razón de lo anterior, en él se enaltecen aspectos propios del ser mediante una política retributiva de tipo económico que se complementa con el salario emocional, el cual puede ser de carácter intrínseco, es decir, percibido por el trabajador con relación a su desempeño, o bien puede ser de carácter extrínseco referido a los beneficios externos que los funcionarios de policía reciben adicionalmente a su salario y que los motivan a permanecer vinculados a la institución policial. Estos últimos pueden estar relacionados con la familia, la educación, entre otros servicios.

A continuación, se listan algunos de esos beneficios e incentivos dispuestos en el Manual de Bienestar y Calidad de Vida de la PONAL.

Beneficios legales:

- Descanso remunerado en la época del parto
- Ley 755 de 2002 (Ley María)
- Licencia por luto
- Subsidio de vivienda

Beneficios que permiten la conciliación familia-trabajo:

- Se concede un día de descanso por cumpleaños u obtención de un título académico y tres días de descanso por un ascenso.
- Permisos por situaciones administrativas como traslados y comisiones.
- Descansos por calamidad personal y/o familiar.

- Descanso especial en celebraciones como Navidad y Semana Santa, en elecciones o servicios especiales.
- Horario flexible por ser padre o madre cabeza de familia, tener a su cuidado un familiar dependiente e hijos menores de 6 años.
- Permisos para estudio.

Por otra parte, la DITAH motiva el desarrollo humano de los funcionarios de la PONAL, a partir de los siguientes programas, incentivos y beneficios:

Programas:

- Promoción de la salud y prevención de la enfermedad
- Desvinculación laboral asistida
- Atención integral a la familia

Incentivos:

- Condecoraciones
- Distintivos
- Felicitaciones públicas
- Personaje del mes y del año
- Equipo de alto rendimiento
- Becas
- Entre otros

Beneficios otorgados por la Dirección de Bienestar Social y Familia (DIBIE):

- Vivienda fiscal
- Préstamos
- Auxilio mutuo
- Servicios del Centro Religioso (CEREL)
- Centros vacacionales y recreativos
- Colegios de la Institución
- Hogares de paso

4.10.5.2 Premio Excelencia Policial

Anualmente la DITAH, además de otorgar los beneficios e incentivos mencionados y desarrollar programas en materia de promoción de salud, atención a la familia y desvinculación asistida para los uniformados, realiza un evento donde otorga el Premio Excelencia Policial a aquellos funcionarios de la Institución que han demostrado su excelencia en el desarrollo del servicio de policía. En este evento, llamado Noche de la Excelencia Policial, se premia el desempeño de nuestros policías a partir de las categorías que se mencionan a continuación.

Ilustración 10: Categorías reconocidas en la Noche de la Excelencia Policial



Categorías reconocidas en la Noche de la Excelencia Policial

Durante la celebración de la Noche de la Excelencia Policial la Dirección de Talento Humano premia a funcionarios de policía en las siguientes nueve categorías:

- * *Servicio efectivo y cercano al ciudadano:* Se reconoce a Patrullas y grupos del Escuadrón Móvil Antidisturbios (ESMAD) que con su actuar enaltecen la profesión policial, demostrando con dichas conductas transparencia, legalidad, honestidad y respeto, fortaleciendo los valores y la ética como atributos fundamentales del servidor público. La postulación a esta categoría aplica para el personal adscrito al ESMAD y el MNVCC.

- * *Logros en la disrupción del crimen y reducción del delito:* Se otorga a grupos operativos cuyo trabajo interinstitucional articulado busca dar soluciones a las problemáticas sociales de Colombia.
- * *Ofrendo mi vida para proteger tus derechos:* Se concede a los funcionarios que responden con valentía, profesionalismo y vocación al llamado de la comunidad, poniendo en riesgo su vida por salvaguardar la vida de los demás. Esta categoría aplica para todo el personal policial.
- * *Aportando al desarrollo organizacional e innovación policial:* Se reconoce a Integrantes de la Institución que por su dedicación, pensamiento disruptivo y capacidad de resolver problemas mediante la innovación han realizado aportes significativos en materia de educación, desarrollo organizacional y en el servicio de policía. Esta categoría aplica para todo el personal y se otorga tanto de forma individual como grupal.
- * *Fortaleciendo los canales para el relacionamiento entre Policía, comunidad y autoridades:* Reconocimiento entregado a mujeres y hombres policías que con sus acciones estrechan y consolidan lazos de confianza entre la ciudadanía y la Institución. Esta categoría aplica para todo el personal.
- * *Líderes que construyen a través del ejemplo:* Exalta al líder integral que es cercano y respetuoso con el personal, quien es reconocido por realizar una óptima y eficiente gestión administrativa y operativa. Esta categoría aplica para todo el personal.
- * *Nuestro legado, ejemplo para las nuevas generaciones:* Se otorga a los policías que con su ejemplo de vida institucional han trascendido y dejado una huella en el servicio policial. Esta categoría únicamente aplica para el personal policial que cuenta con más de 25 años de servicio en la Institución.
- * *Comprometidos con la construcción y evolución social de sus propias comunidades:* Se concede a los Auxiliares de Policía que en su comportamiento diario reflejan los principios y valores de la carrera policial.
- * *Trabajo con empatía para la consecución de los logros institucionales:* Se reconoce al personal civil que con su excelente desempeño y comportamiento aporta a la consolidación de entornos laborales saludables

y a la optimización de los procesos y procedimientos llevados a cabo con la Institución, demostrando así transparencia en la administración de los recursos asignados.

A lo largo de los últimos 12 años se ha galardonado a funcionarios que, por su valentía, altruismo, solidaridad, abnegación, vocación de servicio e innovación han hecho parte de la consolidación de la imagen institucional de la Policía Nacional de Colombia, fortaleciendo con el servicio prestado a la comunidad la credibilidad y confianza de esta en la Institución, a través de acciones que sobrepasan las expectativas de la naturaleza propia del cargo.

En cada una de las ediciones del Premio Excelencia Policial que la DITAH ha otorgado en la Noche de la Excelencia Policial se ha contado con la postulación de más de 1800 historias que reflejan el trabajo policial realizado a diario a nivel nacional. En ellas se evidencia la vocación de servicio de nuestros policías, su entrega desinteresada y la superación de retos sociales con ayuda de una Institución que se preocupa por desarrollar el talento humano vinculado a ella. Es así como esas historias han trascendido en el tiempo y han marcado positivamente el imaginario colectivo de la ciudadanía con respecto a la Institución que reconoce el enfoque comunitario, desinteresado y colaborativo con el cual se vincula nuestra Policía Nacional de Colombia con el capital social de la nación, destacándose en ellas la labor de policías del país como son:

El Sr. AG. GUNDISALVO HERNÁNDEZ que en el año 2013 recibió el Premio Excelencia Policial en la categoría Diamante del Direccionamiento como reconocimiento a su permanencia y el servicio policial prestado durante 40 años en la Institución.

CT. JAIME EDUARDO RUBIANO ROMERO y TE. JUAN MANUEL ORREGO ISAZA que en el año 2014 sobresalieron en la premiación por desarrollar actividades que enriquecen la administración del talento humano en la Policía Nacional de Colombia, desde donde se busca fortalecer la calidad de vida laboral y el mejoramiento del servicio de policía.

El IT. WILMAR ANTONIO BARCO RAMÍREZ que fue ganador en el año 2015 del Premio Excelencia Policial en la categoría La Vida se Antepone al Delito al ser el protagonista de la persecución y captura de un delincuente que fue atrapado, mientras cometía fleteo en el municipio de Cartago (Valle del Cauca), con el

dinero producto del hurto y con el arma utilizada para la comisión del delito. El delincuente había decidido infructuosamente huir saltando a las aguas del río La Vieja poniendo su vida en riesgo, acción frente a la cual el IT Barco decidió lanzarse al río para salvarle la vida y brindarle los primeros auxilios, procediendo posteriormente a la captura del infractor de la ley.

SI. FREDY BOTERO RESTREPO, SI. JOSÉ MONTOYA ZAMORA, PT. DANIELA OTÁLVARO ARENAS y PT. GEYDI MARCELA LEÓN que fueron galardonados en la edición del año 2016 por diseñar una estrategia de seguridad y convivencia pacífica que beneficiaba principalmente a los recolectores de café, pues muchos de ellos durante la temporada de cosecha se veían inmersos en riñas producto del consumo de alcohol. A partir de la proyección de películas en la que se hacía entrega de palomitas de maíz, con la estrategia que diseñaron e implementaron los policías se buscaba que los recolectores de café utilizaran su tiempo libre en actividades de ocio e interacción diferentes a la ingesta de bebidas embriagantes, lo cual provocó una disminución del número de casos derivados por esta conducta a la Policía.

Los policías SI. JOAN CAMILO ORTIZ MAZO, PT. DIEGO ARMANDO FIERRO YUSUNGUAIRA y PT. JULIO DAVID ESPITÍA RAMOS fueron premiados en el año 2017 por la operación 'URABÁ SEGURA'. Estos funcionarios de policía, mediante técnicas de vigilancia, seguimiento, filtración y manejo de información provenientes de fuentes humanas, lograron con éxito dar un golpe contundente a la fabricación y el porte de estupefacientes en esta región del noroccidente del país.

En 2018 son reconocidos como los mejores policías del país los señores PT. GIOVANNY ALEXANDER RUBIO CARDENAR y PT. YESID ADOLFO AGUILAR MORENO por identificar unas personas sospechosas y conducirlos a la Estación de Policía, pues, al realizar la respectiva pesquisa, encontraron una caleta, lo que dio como resultado la captura de 6 presuntos integrantes del ELN [Ejército de Liberación Nacional] por el delito de fabricación, tráfico y porte de armas e incautación de material de guerra, entre ellos: 3 fusiles tipo Galil 5.56, 1 fusil AK-47, 1 granada de fragmentación, 3 pistolas 9 mm, 377 cartuchos 5.56, 11 proveedores para fusil, 5 radios base de comunicación, 22 uniformes camuflados, 6 brazaletes, 1 bandera alusiva al ELN, 1 chaleco multipropósitos, 2 camionetas, 1 motocicleta y 100 000 000 millones de pesos. (Policía Nacional de Colombia, 2018a, párr. 10)

El señor PT. ÉDGAR STEVEN RICAURTE MORA que fue premiado en la edición del año 2019 en la categoría "Fortaleciendo los Canales para el Relacionamento entre Policía, Comunidad y Autoridades", por ser el primer *influencer* de la institución policial y lograr la aceptación del público interno y externo con un mensaje que permite acercar a la ciudadanía la imagen más humana, real, del ser policía. Esta iniciativa lanzada hace 4 años en el medio digital fue todo un éxito, por lo que se continuó desarrollando. Y desde ese momento, hasta la fecha, se han publicado 97 videos en el canal de YouTube #LosBuenosSomosMás alcanzando un total de 47.400 suscriptores, 3.713.138 vistas; cifras que no se quedan atrás frente a las registradas en el perfil Policía Nacional de los Colombianos en la red social Facebook, donde se han logrado 2.956.000 reproducciones de los videos publicados, 97.159 reacciones por parte de los más de dos mil millones de seguidores del perfil, 1.655.528 compartidos y 5.295 comentarios. El alcance de este trabajo ha trascendido institucionalmente llevando al Patrullero Édgar Steven Ricaurte a recibir una invitación a participar en el programa *El Desayuno* que transmite en vivo el Canal RCN, donde se resaltó su labor como el primer policía *youtuber* de Latinoamérica, lo cual nos convierte en referentes para el cuerpo de Policía de otros países de Latinoamérica como Honduras, El Salvador, Argentina y Ecuador donde es necesario fortalecer la relación entre Policía y ciudadanía.

CT. JUAN DAVID CONTRERAS PRADA que en el año 2020 recibió un reconocimiento con la entrega del Premio Excelencia Policial, otorgado en la categoría "Edificando un Mejor País: Trabajo Interinstitucional Articulado en Búsqueda de dar Soluciones a las Problemáticas de Colombia", por la investigación y el esclarecimiento de la acción terrorista cometida en el 2019 contra la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" (ECSAN). En el marco de la investigación de los hechos que se llevó a cabo se adelantaron más de 1800 actividades, entre ellas inspecciones judiciales, entrevistas, declaraciones juramentadas, reconocimientos fotográficos, vigilancias y seguimientos amparados legalmente por las autoridades competentes que llevaron a la captura de ocho integrantes del ELN.

IT. EDWIN YAIR VANEGAS GONZÁLEZ que fue premiado en la edición del 2021 como el mejor policía de Colombia en la categoría "Líderes Comprometidos: Líder Integral, Cercano y Respetuoso con el Personal, Reconocido por una Óptima y

Eficiente Gestión Administrativa y Operativa". La labor desempeñada con excelencia por el Intendente Edwin Vanegas se enfocó en evitar que el asesinato de policías quede en la impunidad, para lo cual se creó un plan de trabajo de evaluación y seguimiento a las investigaciones que se adelantan sobre los homicidios de uniformados, realizando un micro gerenciamiento a las Seccionales de Investigación Criminal y una medición porcentual de las actividades de policía judicial, con el fin de lograr el esclarecimiento de los hechos y la captura de los responsables.

CT. PARMENIDES PALACIOS RENTERIA quien fue galardonado en el año 2022, como el Mejor Policía de Colombia en la categoría "Lideres Integrales", con su proyecto "Laboratorio de Paz, Convivencia y Seguridad Ciudadana", el cual le permitió llevar a la universidad a miles de jóvenes del pacifico Nariñense, cambiando realidades de los habitantes de esta parte de Colombia.

4.10.5.3 Premio Corazón Verde al Mejor Policía de Colombia

La entidad sin ánimo de lucro Fundación Corazón Verde es la organización que otorga el Premio Corazón Verde al Mejor Policía de Colombia. Su misionalidad se enfoca en el desarrollo de estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida de la familia de los policías colombianos, en especial de viudas y huérfanos que han perdido a su familiar en cumplimiento de la labor policial, y de los uniformados que se encuentran en situación de discapacidad víctimas de la violencia y el conflicto en el país.

Este galardón que otorga la Fundación con el Premio Corazón Verde al Mejor Policía de Colombia es un reconocimiento de la sociedad civil al valor y a la excelencia con la que nuestros policías desempeñan esta valiente labor a nivel nacional. Es un homenaje al servicio que prestan cada uno de los policías que integran la Institución, el cual va más allá del desempeño de la labor policial cotidiana, es un servicio a la comunidad que marca la diferencia en la prestación del servicio público de policía.

Ilustración 11: Premio Corazón Verde al Mejor Policía de Colombia

Desde el 2001, durante más de 20 años consecutivos, la Fundación Corazón Verde ha concedido el premio que lleva su mismo nombre galardonando a los mejores policías de la Institución en las siguientes categorías:

Ganadores del Premio Corazón Verde a lo largo del periodo 2011-2021

Categoría: [Lucha contra la Criminalidad y Mantenimiento del Orden Público](#)

Ilustración 12: MY. Germán Mauricio Trujillo Peña - ganador del Premio Corazón Verde 2011



Trasladado como comandante de Santa Rosa de Cabal (Risaralda) evidencia la difícil situación de delincuencia que atravesaba el municipio, por lo que decidió tomar la estrategia de acercamiento con la comunidad para poder ejercer una lucha frontal contra la inseguridad, logrando desarticular múltiples bandas dedicadas al hurto y el narcotráfico, lo que

permitió hacer más visible y efectivo el trabajo desarrollado por la Policía Nacional de Colombia.

Categoría: Innovación y Mejores Prácticas en Gestión

Ilustración 13: IT. Oscar Aurelio Ávila Hernández - Ganador del Premio Corazón Verde 2012



El Intendente Ávila diseñó un dispositivo capaz de activar, neutralizar o descartar material explosivo a más de 30 metros de distancia mediante el uso de una ballesta. *"Decidimos crear un sistema que protegiera a los Antiexplosivos, así que nos inventamos un arma deportiva que lanza una flecha, la cual contiene un sistema que logra neutralizar los explosivos"* (Policía Nacional de Colombia, 2016, párr.

1). Este elemento permite a los grupos especializados tener un control apropiado y seguro de elementos que han sido acondicionados con material explosivo, a la vez que protegen la integridad de los uniformados.

Categoría: Lucha contra la Criminalidad y Mantenimiento del Orden Público

Ilustración 14: IJ. María Eugenia Pozu Ospina - Ganadora del Premio Corazón Verde 2013



Con una trayectoria de 19 años de servicio en la Policía Nacional de Colombia, la uniformada María Eugenia Pozu ha dedicado 16 años de ellos a la Investigación Criminal, logrando la captura de diferentes agresores sexuales. Gracias a su trabajo incansable en la Institución se han judicializado decenas de delincuentes. Sus acciones han generado un impacto positivo en las condiciones de seguridad en

la Policía Metropolitana de Santiago de Cali.

Categoría: Heroísmo (premiación póstuma)

Ilustración 15: MY. (f.) Carlos Andrés González Buitrago - Ganador del Premio Corazón Verde 2014



El Mayor (f.) Carlos Andrés González (q. e. p. d.) fue postulado por uno de sus compañeros, el Capitán Alexander García Moreno, durante la Operación República, la cual se realizó el 3 de septiembre del 2013 para capturar a un cabecilla de la banda criminal Los Urabeños. Como Comandante de la Sección Jungla de Operaciones Especiales el MY. entró en un

combate donde se neutralizó a seis delincuentes, sin embargo, en este perdió su vida al intentar proteger a sus hombres.

Categoría: Heroísmo

Ilustración 16: PT. Edward Edilberto Zubieta Gutiérrez - Ganador del Premio Corazón Verde 2015



Durante un hostigamiento guerrillero en Vegalarga, Huila, el Patrullero Edward Zubieta arriesgó su vida en medio del fuego cruzado para salvar la vida de uno de sus compañeros que había sido herido de gravedad, logrando llevarlo a una zona segura. "Guerrilleros del Frente 11 de las FARC los atacaron a fusil. Ríos cayó herido, mientras Zubieta logró tomar posición y enfrentar el ataque. Pero al ver que su

compañero podía ser rematado en cualquier momento, decidió actuar con inmediatez; se metió entre el fuego, lo arrastró, logrando salvarlo" (Policía Nacional de Colombia, 2015b, párr. 1).

Categoría: Liderazgo Comunitario

Ilustración 17: PT. Lucy Zuleidy Ramírez Mosquera - Ganadora del Premio Corazón Verde 2016



La señora Patrullera Lucy Ramírez fue elegida como la mejor policía en la premiación del año 2016, por el trabajo desempeñado en la ciudad de Quibdó, enfocado en combatir el abuso sexual infantil. Adicionalmente, la uniformada lideraba programas sociales con niñas y niños que habían sido víctimas de este tipo de violencia, los cuales estaban enfocados en contribuir con la mejora de su autoestima

y el fortalecimiento de aquellas habilidades que les permitieran tener una mejor calidad de vida.

Categoría: Lucha contra la Criminalidad y Mantenimiento del Orden Público

Ilustración 18: IT. Álvaro Rincón Devia - Ganador del Premio Corazón Verde 2017



Al señor Intendente Álvaro Rincón se le otorgó este reconocimiento, con el galardón a mejor policía en el 2017, por su labor desempeñada mediante la investigación que llevó a cabo para dar con la ubicación de la menor Yuliana Andrea Samboni de 7 años, quien fue secuestrada para luego ser torturada y asesinada por Rafael Uribe Noguera. Este

premio exalta el compromiso y profesionalismo que el uniformado demostró en el ejercicio de su labor policial.

Categoría: Lucha contra la Criminalidad y Mantenimiento del Orden Público

Ilustración 19: Sl. (f.) Luis Eduardo Sierra Guerrero - Ganador del Premio Corazón Verde 2018



En el año 2018 el premio al mejor policía le fue otorgado al señor Subintendente (f.) Luis Eduardo Sierra (q. e. p. d.), funcionario perteneciente a la Dirección de Inteligencia Policial (DIPOL), quien, en el desarrollo de su labor, logró infiltrarse en las zonas más peligrosas del país, permitiendo la caracterización de diferentes personajes, obteniendo como

resultado la desarticulación de estructuras criminales responsables de los corredores de movilidad criminal de las FARC-EP en la frontera colombo-panameña.

Categoría: Innovación y Mejores Prácticas en Gestión

Ilustración 20: CT. Eduardo Yepes Alfonso - Ganador del Premio Corazón Verde 2019



El Oficial Eduardo Yepes fue reconocido en el año 2019 con el premio al mejor policía por desarrollar un modelo enfocado en la identificación oportuna de delincuentes mediante la creación de perfiles, denominado Análisis Integral del Crimen (AIC). Este desarrollo ha facilitado la captura de diferentes delincuentes por delitos relacionados con el abuso sexual, el homicidio, entre otros.

Categoría: Heroísmo

Ilustración 21: CT. María Johana Restrepo Sanmartín - Ganadora del Premio Corazón Verde 2021



En el año 2020 no se realizó la premiación por las medidas que se tomaron a nivel nacional para frenar el número de contagios por COVID-19, por lo que la Capitana María Johana Restrepo obtuvo este premio en la vigencia 2021. Con el galardón se reconoció a la CT. la valentía demostrada al enfrentarse a integrantes del

grupo delincuenciales Los Pachenca, logrando la captura del delincuente alias Tarra que tenía varias órdenes de captura por homicidios cometidos en Ciénaga, Magdalena.

Nota. La información anterior fue suministrada por la Fundación Corazón Verde

CAPÍTULO II

ANALÍTICA DEL TALENTO HUMANO POLICIAL DESDE LA TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD

5.1 Teoría de la Complejidad en el Contexto Policial

Para abordar de una forma adecuada la promoción del desarrollo humano policial se requiere de una visión integracionista de nociones que desde diversas fuentes teóricas logre articular la multidimensionalidad del ser humano que se dedica a esta profesión, donde se consideren, además de las condiciones individuales del ser, las condiciones sociales en las cuales este se desarrolla. Es así puesto que son estos elementos primarios sobre los cuales se afianza la homeostasis (equilibrio, balance, estabilidad) de los policías que les permite enfrentar de manera efectiva los permanentes cambios que se dan en su entorno.

De acuerdo con lo planteado por Morin (1994) en su libro *Introducción al Pensamiento Complejo*, es necesario analizar de una manera distinta y original lo que sucede en el entorno de los sujetos, integrando a la interpretación de estas realidades la realización de análisis más holísticos que permitan romper con la simplificación y el reduccionismo explicativo derivado de años de especialización disciplinar. Desde esas apreciaciones hechas por el filósofo y sociólogo francés se considera que el entender al ser policía y las realidades que este enfrenta en la contemporaneidad le da una ventaja a la DITAH en materia de administración, gestión y desarrollo de personal.

Es así en la medida en que un cambio de perspectiva, un cambio de pensamiento, animado por el acceso al saber "no parcelado, no dividido, no reduccionista, sin dejar de reconocer lo inacabado e incompleto de todo conocimiento" (Morin y Pakman, 1994, p. 11) concede una ventana de oportunidad a quienes direccionan una de las instituciones que concentra al mayor número de funcionarios públicos como lo es la Policía Nacional de Colombia.

Y es precisamente en ese cambio de pensamiento que la Policía Nacional de Colombia se transforma, con el fin de garantizar un enfoque multimodal (Kertész, 2005) capaz de atender la fenomenología social VICA que reconoce la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de los entornos en los cuales se mueven los sujetos, las organizaciones y las comunidades en la actualidad (Terlato, 2019). Esta fenomenología social emerge, se nutre y mantiene a partir de relaciones multicausales complejas, sin desestimar la esencia humana, para de esta manera asegurar el cabal cumplimiento de la misión institucional, además de generar cultura y conciencia de futuro responsable en la ciudadanía (Policía Nacional de Colombia, 2022). Fin en pro del cual la institución policial soporta sus estudios y análisis en las ciencias de la complejidad (Maldonado y Gómez, 2010), buscando identificar un objeto de investigación más exacto que permita ser abordado como un sistema complejo desde el análisis interdisciplinar, para así aportar soluciones más efectivas en materia de seguridad pública.

Lo anterior permite plantear que el servicio público de policía es, como lo reconocían Cortés et al. (2021), uno de los intangibles estudiados tradicionalmente por la ciencia de policía que debe ser analizado desde las ópticas de diferentes ciencias, tanto formales como fácticas. De esa manera es posible generar aproximaciones transdisciplinarias y, por ende, comprensiones menos lineales o causales y más socioespaciales a partir de la identificación de redes complejas.

Uno de los nodos de este intrincado entramado es, de acuerdo con lo comentado por Mowrer y Müller (1943), el estudio ecológico ahora aplicado a la población policial. Ello indica que analizar el contexto policial desde la complejidad requiere entender "el todo y la parte" (p. 1) del ser humano dedicado a la profesión policial, además de sus interacciones en los diferentes contextos en los que este participa. Y para ello la Policía Nacional de Colombia ha dispuesto que la DITAH se encargue de la búsqueda de potencializadores de ese ser humano policía, con el fin de intervenir las condiciones que vulneran los niveles de satisfacción de quienes se dedican a salvaguardar la seguridad pública a lo largo y ancho del territorio nacional.

Es así como la Estrategia 4D (cuatro dimensiones) aborda diferentes áreas del ser como son las dimensiones física, mental, afectiva y espiritual, mediante las cuales se vinculan aquellos "saberes necesarios para el transcurso de la vida"

(Delors, 1994) y se favorecen las actividades transdisciplinarias que implican el desarrollo de las personas desde los entornos laborales de la forma como se describe a continuación.

5.2 Estrategia 4D

Ilustración 22: Estrategia 4D

ESTRATEGIA 4D

Un estilo de vida saludable

Las mujeres y los hombres policías deben ser competentes para asumir escenarios complejos, donde no solo cuenten con el conocimiento y la experticia como soportes para responder a los requerimientos de la ciudadanía, sino que también han de presentar condiciones físicas y mentales más apropiadas para atender con efectividad los diferentes motivos de policía. Estas condiciones físicas y mentales pasan a menudo desapercibidas y solo se hacen visibles ante la inminente manifestación de signos y síntomas graves de enfermedades que afectan las diferentes dimensiones del ser, e inciden notablemente en el estado anímico y la disposición de servicio de los funcionarios de policía que interactúan con el ciudadano, constituyéndose en un factor determinante en la percepción positiva o negativa que tiene este último sobre la Policía Nacional de Colombia y sus uniformados.

El ausentismo es uno de los factores laborales que tiene mayor incidencia en el servicio de policía. Por esa razón se constituye en uno de los aspectos de mayor interés para la administración y gestión del talento humano, puesto que el ausentismo implica la descapitalización de personal disponible para el servicio.

Es por ello por lo que la situación de pandemia ocasionada por la propagación del COVID-19 continúa siendo de especial atención y manejo en términos de promoción y prevención en salud policial, puesto que, a pesar de que los uniformados de la Institución cuentan con los esquemas completos de vacunación y aún se hace uso de los elementos de protección establecidos para disminuir la propagación del virus, hasta la fecha la enfermedad ha cobrado la vida de 186 funcionarios a nivel nacional, estando asociada a comorbilidades

como la hipertensión, la diabetes, la neumonía, la obesidad, entre otras. Por ello se ha ranqueado al 2020 como el año en el cual se ha presentado el mayor nivel de ausentismo en toda la historia institucional.

También se ha identificado la existencia de algunas comorbilidades comunes en el personal uniformado y no uniformado fallecido por las afectaciones causadas por el COVID-19 desde que inició la pandemia, lo cual deja en evidencia la presencia de un factor común en la población policial relacionado con el estilo de vida que llevan los integrantes de la Institución. Ello se afirma en razón a que, de acuerdo con el análisis que se hizo para determinar cuáles eran las enfermedades con mayor prevalencia entre el personal de la PONAL, se identificaron como factores de riesgo: la obesidad, la diabetes, la neumonía, la hipertensión, entre otras enfermedades cardiovasculares originadas como consecuencia de los hábitos poco saludables y del estilo de vida sedentario que tienen muchos de los uniformados de la Institución, situación que amerita una respuesta de la Alta Dirección a través del SG-SST para dinamizar los procesos de promoción y prevención en salud en el interior de la organización.

Ilustración 23: Principales enfermedades generadoras de ausentismo



Por otro lado, lo sucedido en el marco de la protesta social en el 2021 aumentó las cifras de ausentismo en la Institución a raíz de las exigencias laborales

y el desgaste derivado de la situación de orden público que debió ser atendida a nivel nacional por la PONAL, lo que generó repercusiones en la salud mental y emocional de los policías y sus familias, incidiendo en los estilos de relacionamiento, la comunicación y la tranquilidad entre los grupos familiares de los uniformados y sus grupos de trabajo.

Es así como la DITAH, a través del Área de Seguridad y Salud en el Trabajo, en respuesta a la fenomenología laboral antes descrita, ha diseñado, creado e implementado la Estrategia 4D "Un Estilo de Vida Saludable" que mediante la articulación interinstitucional permite fomentar las condiciones básicas de salud de quienes hacen parte de la Policía Nacional de Colombia, propendiendo por generar entornos laborales saludables. Esta estrategia tiene como propósito dinamizar la cultura del autocuidado en los funcionarios a partir del fortalecimiento de cuatro dimensiones del ser, con el fin de mejorar su calidad de vida e impactar de manera positiva en la prestación del servicio público de policía.

Tabla 6: Definición de las cuatro dimensiones de la estrategia

Dimensión	Definición
Dimensión física	Incluye las bases genéticas del desarrollo, el crecimiento físico de todos los componentes del cuerpo, los cambios en el desarrollo motor, los sentidos y los sistemas corporales. Y se relaciona con temas de cuidado de la salud, la nutrición, el sueño, el abuso de drogas y el funcionamiento sexual.
Dimensión mental/cognoscitiva	Incluye los cambios que se dan en los procesos intelectuales del pensamiento, el aprendizaje, el recuerdo, los juicios, la solución de problemas y la comunicación, además de incluir las influencias hereditarias y ambientales en el proceso de desarrollo.
Dimensión afectiva/emocional	Se refiere al desarrollo del apego, la confianza, la seguridad, el amor y el afecto y una variedad de emociones, sentimientos y temperamentos. También incluye el desarrollo del concepto que el ser policía tiene de sí mismo y de su autonomía, y un análisis del estrés, las perturbaciones emocionales y la conducta de representación.
Dimensión espiritual	La espiritualidad, como un singular, es una comprensión del acto mismo que hace el espíritu humano por trascender sus dimensiones de vida y direccionarlas desde la fuerza divina.

La Estrategia 4D exige un compromiso institucional de articulación de capacidades, pero también un compromiso personal donde mancomunadamente se propenda por la generación de espacios de trabajo armónicos y saludables, adoptando correctos hábitos alimenticios, disciplina en el

desarrollo de actividades físicas, buenas prácticas cognitivas para tener una mejor salud mental, un relacionamiento efectivo con nuestros seres queridos y un acercamiento espiritual transversal que permita al personal vivir en armonía. De esa forma nuestros policías se desarrollarán integralmente de manera óptima y se fortalecerá su crecimiento en las diferentes esferas del desarrollo humano.

Ilustración 24: Espacios de fomento de vida saludable



5.2.1 Articulación de la Estrategia 4D con el Plan Estratégico Institucional Colombia Bicentenario Seguridad con Legalidad 2019-2022

La Estrategia 4D "Un Estilo de Vida Saludable" se alinea con el propósito del PEI Colombia Bicentenario Seguridad con Legalidad 2019-2022, el cual tiene como objetivo principal fortalecer los procesos misionales de la Institución para brindar un servicio más efectivo y cercano al ciudadano desde las siguientes perspectivas:

1. *Perspectiva de Desarrollo Humano y Organizacional:* Compuesta por diferentes objetivos direccionados al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios en las esferas personal, laboral y familiar.
2. *Principio de VIDA:* Desde el cual se defiende la vida humana, la diversidad biológica y el cuidado del ambiente, tal como lo contempla la Constitución Política de la República de Colombia.

3. *Componente del SGI Talento Humano y Cultura Institucional:* La Estrategia 4D se articula con el SGI al fomentar los valores, los principios y las creencias de quienes se dedican a la profesión policial, con el fin de modificar comportamientos nocivos para la salud a partir del desarrollo de competencias que propendan por fortalecer las habilidades y condiciones necesarias para enfrentar los requerimientos actuales del servicio.
4. *Componente Modelo Cultura Institucional:* La responsabilidad de la salud es vista hoy desde lineamientos de promoción y prevención, los cuales desplazan los antiguos paradigmas dedicados a la atención y el tratamiento, interviniendo de manera anticipativa las causas a partir del "autocuidado por convicción" y no los efectos ya generados de la enfermedad.
5. *Política del SG-SST:* En cumplimiento de la Política SGSST la Policía Nacional de Colombia identifica los peligros, evalúa y valora los riesgos laborales y los mitiga a partir de actividades específicas que benefician a la población objeto de esta.

5.2.2 Ejes de Intervención

Para apalancar el funcionamiento de la Estrategia 4D "Un Estilo de Vida Saludable" se establecen dos ejes transversales, los cuales dan base y estabilidad al desarrollo e implementación de las actividades a partir de responsabilidades. Estos ejes son:

- Eje Individual: La adopción de hábitos saludables se da por voluntad del funcionario de policía al querer mejorar su calidad de vida y, por ende, impactar de manera positiva su entorno personal y laboral.
- Eje Institucional: A partir del compromiso y la articulación de la Institución se facilitan las condiciones básicas que permitan fortalecer las cuatro dimensiones del ser humano.

5.2.3 Focos de Atención

Ilustración 25: Movilización interna Estrategia 4D



Para comprender de manera holística cada una de las dimensiones se han priorizado 12 focos de atención, tres por cada una de ellas, a partir de las cuales se interviene de manera anticipativa el desarrollo humano policial desde las áreas personal, familiar y laboral.

Ilustración 26: Dimensiones del ser humano y sus Focos de atención

 <p>FÍSICA</p> <ul style="list-style-type: none">• Nutrición.• Actividad física.• Adicciones.	 <p>MENTAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Manejo de estrés.• Finanzas personales.• Primeros auxilios psicológicos.	 <p>AFECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none">• Familia.• Trabajo en equipo.• Empatía.	 <p>ESPIRITUAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Sentido y propósito de vida• Valores.• Creencias.
---	---	--	--

Este despliegue e implementación lo acompaña la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) Positiva Compañía de Seguros S. A.

Ilustración 27: Despliegue Estrategia 4D



Dentro de las acciones apalancadas y articuladas con la ARL Positiva se destacan las siguientes: 1) la Ruta 4D "Un Estilo de Vida Saludable"; 2) el Taller de Capacitación "Mentalízate"; 3) las grabaciones de motivadores en cada una de las dimensiones que se

presentan en formato de video y pódcast; 4) el acompañamiento en centros de trabajo con actividades lúdico-pedagógicas; 5) el apoyo didáctico con material P. O. P. lúdico para las capacitaciones; 6) talleres, capacitaciones, diplomados y actividades que se realizan en todo el territorio nacional; y 7) las sesiones especializadas transdisciplinarias con profesionales en diferentes campos del conocimiento.

Como parte del seguimiento y la medición que se realiza sobre la difusión, implementación e impacto que tiene la Estrategia 4D entre los funcionarios de policía, se ha establecido la aplicación de una encuesta de percepción trimestral. Esta encuesta se aplicó a través del PSI logrando una participación del 87.82 % del personal activo, es decir, de un total de 122 611 funcionarios de 139 616 que están vinculados.

Frente al reconocimiento de la campaña difundida a través de los diferentes medios de comunicación, pódcast, infografías, salvapantallas y correos electrónicos, se evidenció un incremento del 33.24 %.

En cuanto a la cobertura se evidenció una ampliación del 60.92 % respecto a la participación del personal en las actividades desarrolladas como parte de la estrategia. Al interior de las unidades, como resultado del despliegue nacional, se observa que el 42.72 % de los funcionarios han incluido en su tiempo libre

actividades de fortalecimiento de las dimensiones física, mental, afectiva y espiritual por iniciativa propia, lo que se entiende como la creación de mejores hábitos para llevar una vida saludable en un 7 % más de la población con referencia a la anualidad anterior.

Ilustración 28: Resultados de la implementación de la Estrategia 4D en el periodo 2021-2022



En conclusión, es de resaltar que en el periodo comparativo de la vigencia 2021-2022 el indicador de ausentismo muestra una reducción del 12 % del personal uniformado y no uniformado que presentó excusas médicas, habiéndose suprimido de dicho análisis el porcentaje correspondiente al ausentismo que provocó la pandemia, los daños a la salud generados por el COVID-19, como las afectaciones que se dieron en el marco de la protesta social en el año 2021. Por lo tanto, estos resultados demuestran que la implementación de la Estrategia 4D ha generado un impacto directo y positivo en la Institución trayendo consigo beneficios a la calidad de vida de sus funcionarios.

Lo anterior hace posible que los policías vean el mundo y la sociedad a la que sirven de manera integrada, no fragmentada, más como un sistema interrelacionado del cual participan y no como un conjunto de partes que permanecen aisladas y carentes de conexión. A su vez, ello conllevará a que

nuestros funcionarios de policía entiendan que para hacer el bien primero hay que estar y sentirse bien en cada una de las dimensiones de nuestro ser, para lo cual la Policía Nacional de Colombia cuenta con el canal de publicación de contenidos del Área de Seguridad y Salud en el Trabajo al que se puede ingresar escaneando el siguiente código QR.

Ilustración 29: Código QR SGSST



A este espacio se puede acceder desde cualquier equipo electrónico y a libre demanda, pues a través de él se pretende impactar a las unidades de difícil acceso, al personal en condiciones de incapacidad, como a las familias de policías y personal que estén interesadas en desarrollar un estilo de vida saludable.

5.3 Sociodemografía del Talento Humano

Una de las decisiones más importantes en la vida del ser humano, una vez finaliza la educación media, está relacionada con la elección de la carrera profesional con la que aportará al desarrollo de la sociedad en la que está inserto. Es así puesto que de esta depende el estilo y la calidad de vida que llevará y que determinará su futuro tanto a nivel personal como familiar, laboral y social.

Escoger la profesión policial como proyecto de vida en un país como Colombia en el que existen tan diversas problemáticas sociales, las cuales se reflejan en los diferentes entornos de interacción humana, demanda a los futuros policías contar con unas competencias humanas diferenciales que deben ser identificadas desde el comienzo del proceso de selección por la Dirección de Incorporación (DINCO) de la institución policial, con el fin de seleccionar al personal más idóneo para el ejercicio de la actividad. Así pues, es claro que la vinculación

de nuevo personal a la PONAL requiere de un riguroso proceso de selección, pues se debe asegurar que las personas que se vincularán a ella cumplan con altos estándares de identificación y tamizaje, a fin de que a la Policía Nacional de Colombia ingresen los aspirantes más aptos y que estos permanezcan en el tiempo.

Ilustración 30: Nuevo personal de la Institución



En este contexto, la Policía Nacional de Colombia, además de necesitar mayor asignación de recursos encaminados al fortalecimiento de sus capacidades humanas, debe trabajar en beneficio de los policías, hacerse más atractiva y generar en ellos un estado de bienestar que potencialice su desenvolvimiento laboral en ambientes de trabajo saludables y bajo un liderazgo adecuado, ejemplo que será replicado hacia la ciudadanía en la forma de aplicar su servicio. Llevando esto a cabo será posible contar con policías motivados, dispuestos a cumplir con la misión de la Institución y a permanecer en la misma. (Hernández et al., 2022, p. 20)

Para quienes deseen incorporarse como policías a la institución policial en Colombia actualmente la PONAL ofrece dos opciones. La primera de ellas es como Oficial de Policía, caso en el cual se pueden presentar aquellos aspirantes que

tengan una formación de nivel bachiller, técnico, tecnólogo, profesional o de posgrado. El personal que se incorpora como Oficial de Policía realiza sus estudios en la ECSAN; quienes no tienen un título profesional o de posgrado para poder ingresar pueden realizar un pregrado en Administración Policial, el cual tiene una duración de tres años; para quienes tienen profesiones liberales deben recibir una formación de un año que, una vez terminada, les permite graduarse como Especialistas en Servicio de Policía. Habiendo superado el proceso de formación, sea como Administradores Policiales o Especialistas en Servicio de Policía, el nuevo personal egresa de la Escuela con el grado de Subteniente que es el primer grado de la categoría de oficial en la línea de mando, quienes de acuerdo con su desempeño, trayectoria y disciplina pueden alcanzar el más alto grado de esta categoría (General).

La segunda línea de incorporación a la PONAL la integra el Nivel Ejecutivo, personal que se forma en 13 escuelas de policía diferentes que se encuentran distribuidas estratégicamente a nivel nacional. El tiempo de formación del personal que se incorpora a la Institución por el Nivel Ejecutivo corresponde a un año, quienes, una vez han aprobado el plan de estudios, reciben el título de Técnico Profesional en Servicio de Policía. Es de anotar que en esta categoría es donde más se incorpora el personal de la PONAL, toda vez que conforman la base de la Institución.

En la actualidad los requisitos básicos para ser Patrullero (primer grado del Nivel Ejecutivo) son: ser colombiano(a); tener título de bachiller, edad de 17 a 27 años, si acredita título de educación técnica, tecnológica o profesional se extiende la edad hasta los 30 años; ser soltero(a) o casado(a), en ambos casos solo puede tener un hijo; haber obtenido un puntaje igual o superior a 40 puntos o sus equivalentes en las Pruebas Saber, del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), en las áreas de lectura crítica, matemáticas, lenguaje y ciencias. Asimismo, no haber sido condenado o estar incurso en indagaciones o investigaciones en el sistema penal, disciplinario o fiscal; no tener multas por comportamientos contrarios a la convivencia, de conformidad con lo estipulado en la Ley 1801 de 2016, ni multas pendientes de pago derivadas de una infracción de tránsito, de conformidad con lo estipulado en la Ley 769 de 2002. Adicional a los

requisitos básicos, el aspirante debe superar la valoración médica, odontológica, psicológica, físico-atlética, visita domiciliaria, estudio de seguridad y consejo de admisiones. (Hernández et al., 2012, p. 20)

Según información suministrada por la Dirección de Incorporación (DINCO) en el 2020 ingresaron 4759 personas a formarse como Patrulleros en las diferentes escuelas de policía; en la selección de este personal se realizó un tamizaje a 74 478 aspirantes, de los cuales se seleccionó el 6 %. En el 2021, ingresaron 10 500 nuevos estudiantes de policía. (Hernández et al., 2022, p. 21)

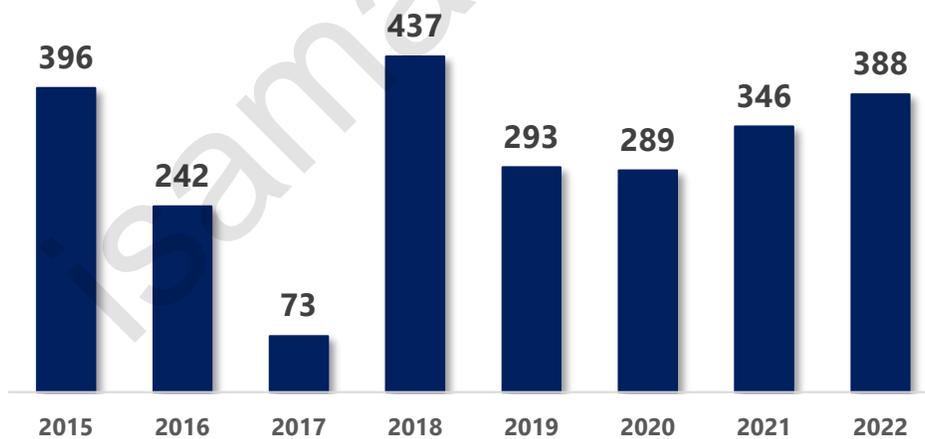
En términos prospectivos es relevante tener en cuenta que el ingreso de Patrulleros a la Institución depende de la Política de Estado implementada por cada Presidente y su plan de gobierno en materia de seguridad pública, de donde deriva la asignación de recursos para cada vigencia. Es importante mencionar que la cantidad de personal admitido para el grado de Patrullero depende de los estudios actuariales que calculan los costos derivados tanto para la incorporación, formación y nominación, como para los gastos a nivel prestacional que, además de contemplar el pasivo pensional, también debe prever los respectivos incrementos en el tiempo; es decir, es necesario evaluar la viabilidad financiera y de sostenimiento. (Hernández et al., 2022, p. 21)

5.3.1 Incorporación de Personal por Categoría

Ilustración 31: Incorporación de personal por categoría

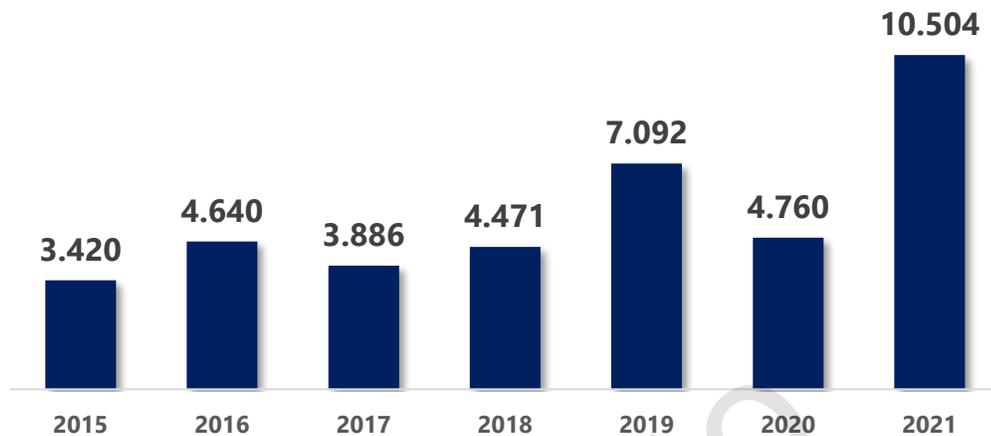


Ilustración 32: Incorporación de Oficiales por año



Nota. La gráfica muestra la incorporación anual de Oficiales, tanto los que ingresan a realizar el pregrado como Administrador Policial como los que realizan la Especialización en Servicio de Policía.

Ilustración 33: Incorporación de Patrulleros por año



Nota. La gráfica muestra la incorporación anual de Patrulleros desde el año 2015 al 2021.

En el periodo comprendido entre los años 2019 al 2021 se evidencia una mayor incorporación de Patrulleros a la Institución, lo cual obedeció a la implementación de la Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana (PMSC) que se desarrolló durante el mandato del entonces Presidente Iván Duque Márquez. A partir de la PMSC se proyectó la implementación de un plan de incorporación de policías profesionales y auxiliares para compensar el retiro de personal como consecuencia del fallo del Consejo de Estado en relación con el Nivel Ejecutivo presentado en el año 2018. Fue así como para dar cumplimiento a lo mencionado en dicha política la Institución puso en marcha el Plan 34.000, el cual ha permitido compensar el retiro ordinario del personal que se produce cada año.

De esta manera la Policía Nacional de Colombia recuperó el pie de fuerza que se requiere para el ejercicio de la actividad policial en el territorio nacional, los requerimientos ciudadanos y el control del delito.

5.3.2 Planta de Personal al 2022

Ilustración 34: Planta de personal al 2022

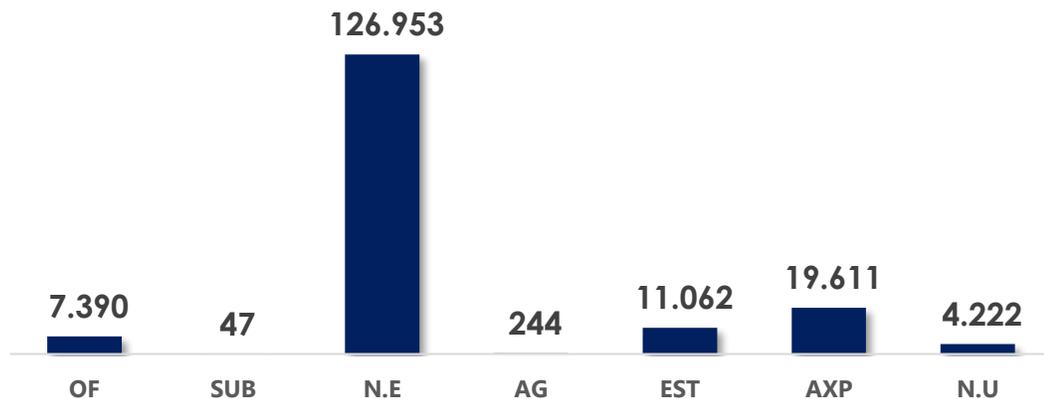


La Policía Nacional de Colombia cuenta con una experiencia de 130 años al servicio de la comunidad colombiana. Fue creada por el Gobierno Nacional mediante el Decreto 1000 del 5 de noviembre de 1891, estando sus funciones recogidas en el texto del artículo 218 de la Constitución Política de la República de Colombia de 1991, donde se establece que la Institución de Policía del país:

[...] Es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz [...].

En virtud a su misionalidad los hombres y las mujeres de la Policía Nacional de Colombia hacen presencia en todo el territorio nacional garantizando la paz, la tranquilidad y el disfrute de los derechos humanos de todos los nacionales, como también de quienes transitan o visitan el país. Para el cumplimiento de su misionalidad la Institución cuenta con el siguiente personal distribuido por las categorías que se muestran en la Figura 35.

Ilustración 35: Cantidad de personal por categoría



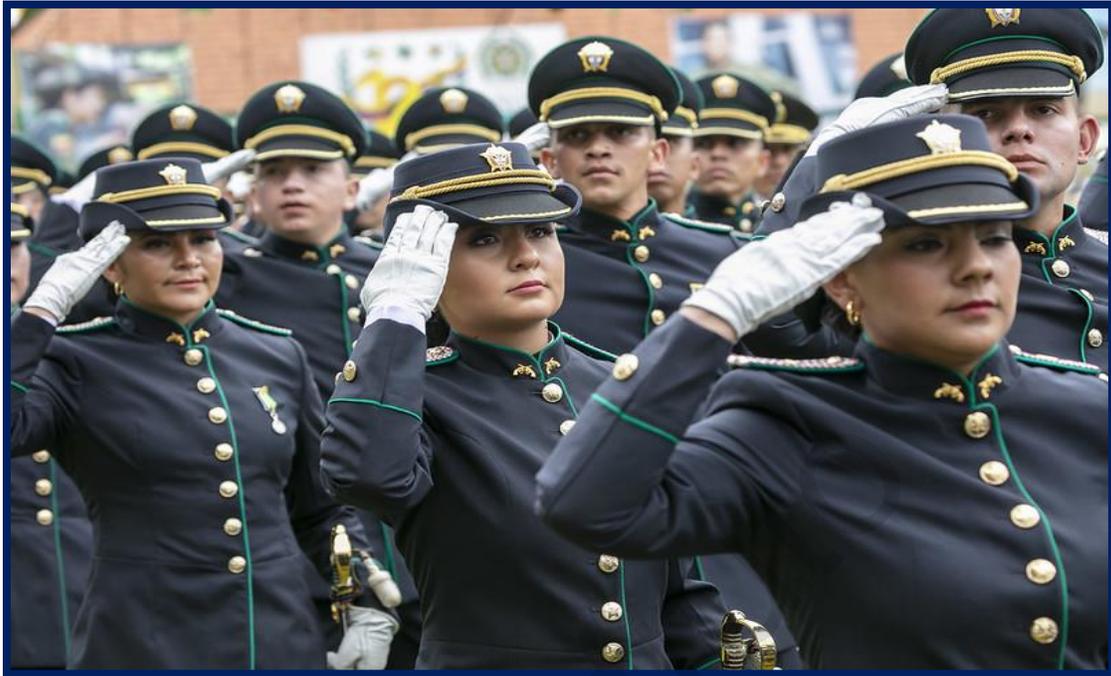
Nota. Siglas de categorías: OF. (Oficial), SB. (Suboficial), N.E. (Nivel Ejecutivo), AG. (Agentes), EST. (estudiantes), AXP. (Auxiliar de Policía) y N.U. (no uniformado).

El parte de la policía con fecha al 2 de mayo del año 2022 da a conocer que para la vigencia la Institución cuenta con un total de 169 529 funcionarios vinculados, de los cuales 30 537 son mujeres. La mayor cantidad de personal de la PONAL se encuentra en el Nivel Ejecutivo, categoría en la cual está la base de la Institución que son los funcionarios que tienen el grado de Patrullero, quienes en su mayoría se encargan de las labores de vigilancia y seguridad ciudadana, al igual que de las labores de inteligencia e investigación criminal.

5.3.3 Policías que Ingresaron al Nivel Ejecutivo y realizaron el cambio de categoría a Oficial

Desde el año 1980 al 2022 han cambiado de categoría 1019 funcionarios que se desempeñaban como Agentes, Suboficiales o miembros del Nivel Ejecutivo y optaron por pertenecer a la categoría de Oficial. Este cambio de categoría tomó fuerza jurídica mediante el Decreto 1800 del 14 septiembre de 2000, "por el cual se dictan normas para la evaluación del desempeño del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia", específicamente por las novedades introducidas por el artículo 60 donde se dispone la comisión de estudios en la ECSAN para los uniformados de diferentes categorías que deseen ser Oficiales y cumplan con los requisitos para serlo.

Ilustración 36: Ceremonia de ascenso Oficiales

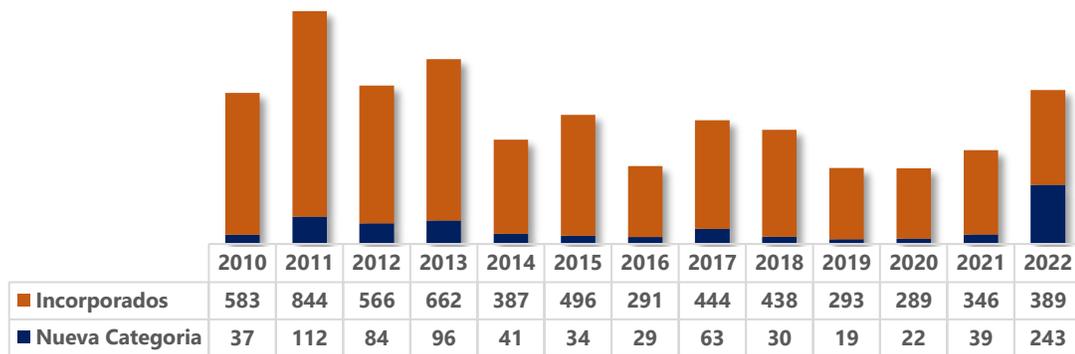


De los 1019 funcionarios que han cambiado de categoría 90 de ellos (9 %) ostentaban la categoría de Agente, 757 (74 %) pertenecían al Nivel Ejecutivo y 172 (17 %) eran Suboficiales. De este mismo grupo de funcionarios 331 han solicitado el retiro, siendo 32 de ellos mujeres policías y 298 hombres policías, la mayoría de ellos en los siguientes grados: 107 en el grado de Capitán (32 %), 99 en Mayor (30 %), 41 en el grado de Teniente (12 %), 44 en Subteniente (13 %), 29 en el grado de Teniente Coronel (9 %) y 11 en Coronel (3 %). En la actualidad, existen 668 (68 %) que permanecen en servicio activo.

Con respecto al personal que cambió de categoría ha alcanzado los siguientes grados: 28 de ellos se encuentran en el grado de Coronel, 32 son Teniente Coronel, 157 han alcanzado el grado de Mayor, 396 son Capitán, 242 son Teniente y 164 Subteniente.

En las convocatorias llevadas a cabo en la última década han realizado cambio de categoría un total de 849 funcionarios, como se evidencia a continuación.

Ilustración 37: Participación del personal que optó por cambiar de categoría en los diferentes procesos de Incorporación



En promedio, en cada incorporación de oficiales el 12 % son funcionarios de otras categorías cuyo tiempo de servicio es de 7 años y 5 meses de antigüedad, con una edad promedio de 29 años 3 meses. De los 849 funcionarios que cambiaron de categoría 844 eran integrantes del Nivel Ejecutivo y los otros 4 funcionarios eran Agentes. En el año 2022 se seleccionaron 243 funcionarios del Nivel Ejecutivo para ser Oficial, siendo este el mayor número hasta ahora presentado.

Respecto al total de personal de la PONAL que realizó un cambio de categoría y que aún se encuentra en servicio activo, hasta la fecha estos funcionarios ostentan los siguientes grados que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7: Grados del personal que realizó cambio de categoría y que continúa en servicio activo

Grado	Cantidad de personal activo
Coronel	17
Teniente Coronel	3
Mayor	58
Capitán	289
Teniente	201
Subteniente	120
Subtotal	688
Estudiante a Oficial	288
Total	976

Nota. Información suministrada por el OBTAH.

5.3.4 Estado civil

Al analizar la variable de estado civil se evidencia que el 57 % de los funcionarios son solteros, un 42 % tiene un vínculo conyugal vigente (está casado o vive en unión libre) y un 1 % está separado o es viudo. Cuando se hace una discriminación de los datos por categoría se encuentra que son los Agentes quienes reportan el mayor vínculo conyugal con un porcentaje del 95 %, seguido de los mandos del Nivel Ejecutivo con un 71 % y, por último, los Oficiales con un 65 %.

En cuanto al personal soltero vinculado a la Institución se encuentra que son los Auxiliares de Policía los funcionarios que reportan no tener un vínculo conyugal vigente, seguido de los Estudiantes de Policía cuyo porcentaje equivale al 98 % y los Patrulleros que representan el 59 % del total.

Tabla 8: Estado civil por categoría

Grado	Estado civil					Total
	Casado	Unión libre	Separado	Soltero	Viudo	
Oficiales	2.999	1.761	87	2.541	2	7.390
Mandos E.	16.657	10.682	497	10.473	22	38.331
Patrulleros	17.300	18.996	459	51.900	14	88.669
Agentes	170	60	1	13		244
Estudiantes	98	72	16	10.876		11.062
Aux de P.				19.611		19.611
No Unif	1.906	694	102	1.461	59	4.222
			Total			169.529

Nota. Información extraída del SIATH.

5.3.5 Cantidad de hijos

Respecto al número de hijos por funcionario se ha logrado identificar que de los 169 529 participantes 88 462 reportan tener hijos (52 %), además, se evidencia que la mayoría representada por el 88 % de esta población registra tener no más de dos hijos.

Tabla 9: Número de funcionarios por categoría con determinada cantidad de hijos

N.º Hijos	Oficiales	Suboficiales/Mandos del Nivel Ejecutivo	Patrulleros/Agentes	Estudiantes	No Uniformados
1	2.481	13.187	29.512	195	1.107
2	1.469	13.592	14.817		1.561
3	340	3.869	3.611		555
4	50	814	688		125
5	8	174	142		37
6	1	37	38		9
7		9	13		3
8		7	1		
9		3	1		
10		1	1		
12			2		

Al realizar un análisis de la tasa porcentual de hijos por cada categoría se encontró que para los Oficiales el porcentaje más alto se evidencia en quienes tienen un hijo, representando el 57 % de esta categoría, porcentaje similar al que representan los Patrulleros con un 60 %. Los funcionarios que en su mayoría reportan tener dos hijos son Suboficiales/Mandos Ejecutivos, quienes representan el 43 % de los funcionarios y el personal no uniformado que representa un 46 %.

Es importante mencionar que, acorde a lo dispuesto en la Resolución 01360 por la cual se expide el Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el Personal de la Policía Nacional de Colombia, la Institución otorga una licencia remunerada por maternidad de 18 semanas, de las cuales una se otorga antes del parto y las otras 17 después del parto. En el caso de los padres que son funcionarios de la PONAL, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 2114 del 2021, estos tendrán derecho a dos semanas de licencia remunerada por paternidad.

5.3.6 Nivel Académico

En la Policía Nacional de Colombia la institución de educación superior [IES] encargada de formar a los uniformados para el ejercicio de la actividad de policía es la Dirección Nacional de Formación Policial. Con sus programas

académicos busca formar de manera integral a sus mujeres y hombres policías, a través del Proyecto Educativo Institucional, en cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección Social, con el fin de que los nuevos profesionales de policía desarrollen las competencias necesarias para la contribución a la satisfacción de las necesidades de seguridad y convivencia ciudadana. (Policía Nacional de Colombia, s.f., p. 1)

Ilustración 38: Formación en escuelas de especialización policial

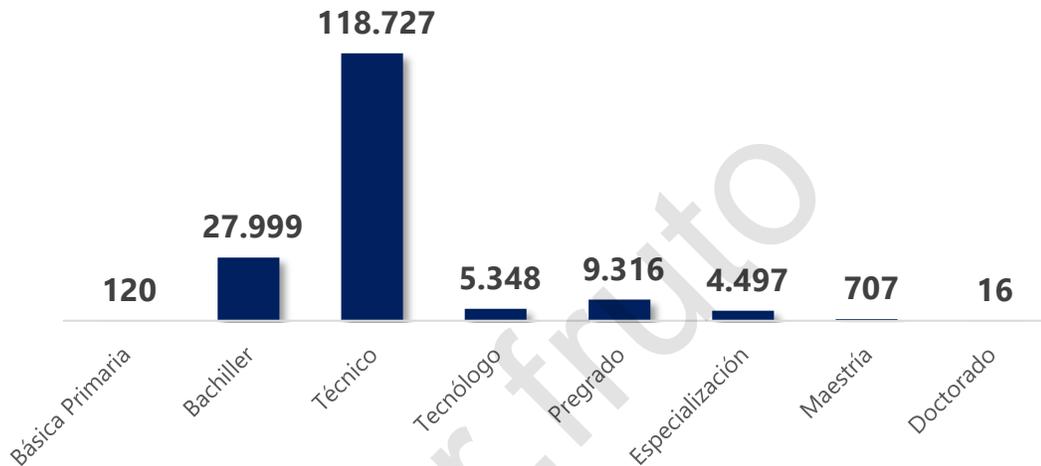


Para ingresar a las escuelas con el fin de formarse como policías la Dirección Nacional de Formación Policial ofrece tres programas académicos. El primero de ellos es el Técnico Profesional en Servicio de Policía, título que obtienen los estudiantes que ingresan como Patrulleros, quienes reciben formación durante un año en cualquiera de las 13 escuelas de policía con las cuales la Institución brinda cobertura en todo el territorio nacional. El segundo programa de pregrado es el Administrador Policial, grado que se otorga a quienes ingresan a formarse como Oficiales de la Policía tras completar sus estudios en la ECSAN durante tres años. También hay personal que ingresa con carreras universitarias y desarrolla en esta

misma escuela la Especialización en Servicio de Policía, cuya duración es de un año.

Hoy en día el talento humano de la Policía colombiana cuenta con un gran capital intelectual, materializado en diferentes niveles académicos, como se muestra a continuación.

Ilustración 39: Nivel académico actual de los funcionarios



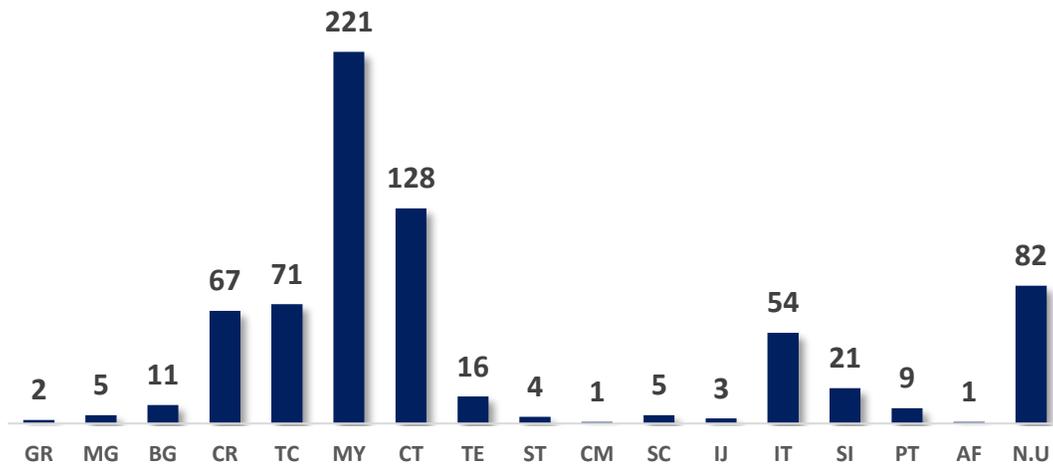
Nota. Información extractada del SIATH el 16 de mayo de 2022.

Al organizar la cantidad de funcionarios por nivel académico se evidencia que el nivel de estudios alcanzados por el **0.07 %** de los funcionarios son estudios de **primaria**, el **16.62 %** es **bachiller**, el **71.51 %** tiene una **formación técnica**, el **3.17 %** es **tecnólogo**, el **5.53 %** cuenta con estudios de **pregrado**, el **2.67 %** ostenta una **especialización**, el **0.42 %** tiene estudios de **maestría** y el **0.01 %** cuenta con estudios de **doctorado**. Es importante aclarar que existen funcionarios de policía que han cursado entre 1 y 4 carreras técnicas, tecnológicas y profesionales.

5.3.6.1 Doctorados y maestrías

En cuanto a los doctorados se cuenta con 16 registros de funcionarios que han alcanzado este nivel académico, de los cuales 12 son en Educación, 2 en Ciencias Políticas, 1 en Sociología Jurídica y 1 en Derecho. Los funcionarios de policía que ostentan un nivel académico de maestría son en total 701 y el número de maestrías cursadas por estos suman 836, lo cual demuestra que hay personas que tienen más de una maestría.

Ilustración 40: Funcionarios con maestría por grado



Nota. Información extractada del SIATH el 16 de mayo de 2022.

En la Figura 40 se observa que el personal en el grado de Mayor tiene el porcentaje más alto de maestrías (32 %), seguido de quienes tienen el grado de Capitán (18 %), Teniente Coronel (10 %) y Coronel (10 %). Entre los grados de la categoría del Nivel Ejecutivo se evidencia que el grado de Intendente es el que reporta el mayor porcentaje (8 %), seguido de Subintendente (3 %). Y los no uniformados tienen una representatividad del 12 %.

Ilustración 41: Educación policial



La Policía Nacional de Colombia, a través de la Dirección Nacional de Escuelas [DINAE], con el objetivo de promover el desarrollo humano integral de sus hombres y mujeres, que sobresalgan por su excelente rendimiento académico y desempeño laboral, y en aras de fortalecer las competencias profesionales y mejorar el nivel académico del personal de la Institución, ha establecido unos parámetros para el otorgamiento de becas de posgrado. (Policía Nacional de Colombia, 2016, p. 2)

A continuación, se presenta una lista de las maestrías que más estudian los funcionarios de la Policía Nacional de Colombia.

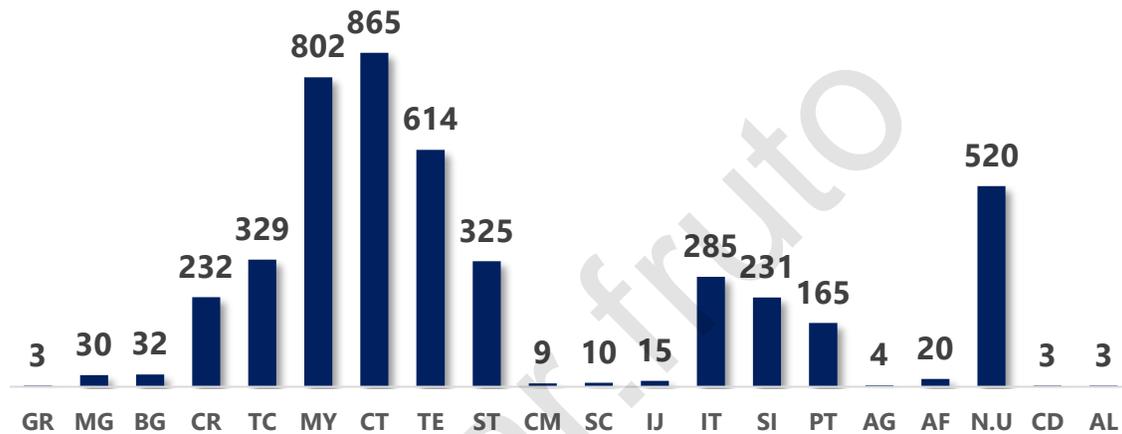
Tabla 10: Maestrías que más estudian los policías

Maestría	Cantidad
Seguridad Pública	89
Criminología y Victimología	64
Educación	53
Investigación Criminal	33
Docencia e Investigación Universitaria	23
Derecho	17
Gestión de la Calidad en las Organizaciones	16
Pensamiento Estratégico y Prospectiva	15
Seguridad y Salud en el Trabajo	14
Administración de Empresas	12
Ciberseguridad e Informática Forense	11
Intervención en Sistemas Humanos	11
Gerencia de la Comunicación Organizacional	10
Telemática	8
Comunicación	7
Derecho Público	6
Gestión de Proyectos	6
Gestión de Organizaciones	6
Dirección Estratégica, Planificación y Control de la Gestión	5
Dirección y Gestión de Recursos Humanos	5
Estudios de Paz y Resolución de Conflictos	5
Derecho Procesal	5
Seguridad y Defensa Nacional	5

5.3.6.2 Especializaciones

Siguiendo con la descripción del nivel académico de los funcionarios públicos vinculados laboralmente a la Policía Nacional de Colombia se ha encontrado que 4497 funcionarios de policía reportan tener entre 1 y 2 posgrados de especialización. En total existen 7148 registros de especializaciones cursadas por los miembros de la PONAL.

Ilustración 42: Funcionarios con especialización por grado



Nota. Información extractada del SIATH el 16 de mayo de 2022.

El mayor porcentaje de funcionarios con un nivel académico de especialización se encuentra en la categoría Oficial de Policía, en los grados de Capitán (19 %), Mayor (18 %), Teniente (14 %), Subteniente (7 %) y Teniente Coronel (7 %). En la categoría del Nivel Ejecutivo el mayor porcentaje de especialistas han alcanzado el grado de Intendente (6 %), Subintendente (5 %) y Patrullero (4 %). Y en el caso del personal no uniformado se registró un porcentaje del 12 %.

Dentro de las disposiciones que la Policía Nacional de Colombia ha adoptado en materia de formación, cabe destacar el otorgamiento de permisos de estudio que solo "aplican para el personal que adelanta estudios de tipo formales como técnicos, tecnológicos, carreras profesionales, licenciaturas y estudios de posgrado que contribuyan a la formación y fortalecimiento de competencias" (Policía Nacional de Colombia, 2016, p. 5).

A continuación, se presentan las especializaciones que más estudian los funcionarios de la Policía Nacional de Colombia.

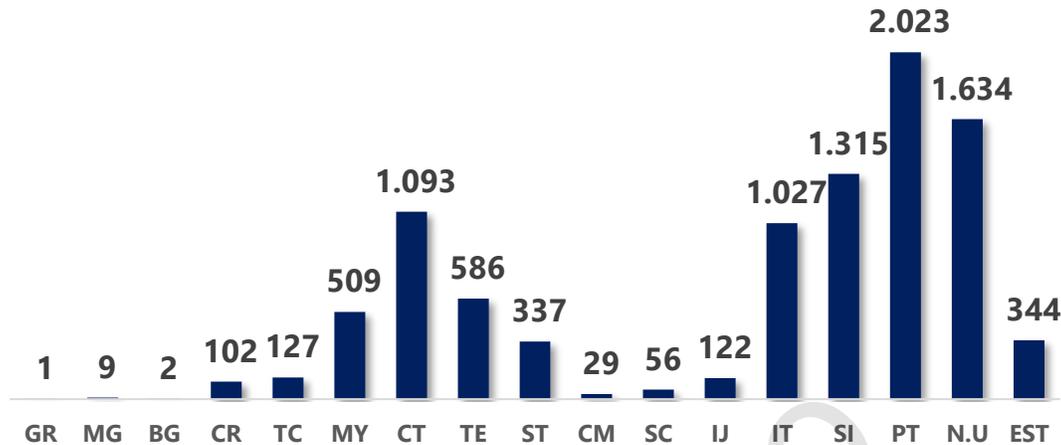
Tabla 11: Especializaciones que más estudian los policías

Especializaciones	Cantidad
Derecho Administrativo	253
Docencia Universitaria	188
Gerencia del Talento Humano	160
Gerencia en Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo	151
Alta Gerencia	134
Derecho Procesal Penal	82
Gestión Territorial de la Seguridad	68
Procedimiento Penal Constitucional y Justicia Militar	67
Contratación Estatal	60
Finanzas y Administración Pública	51
Gerencia Financiera	49
Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud	44
Especialización en Gerencia de Proyectos	39
Gestión Pública	37
Especialista en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario	37
Especialización en Control Interno	36
Gobierno y Gerencia Pública	34
Pedagogía para la Educación Superior	27
Derecho Constitucional	23
Salud Familiar	19

5.3.6.3 Pregrados

Otro factor importante en el desarrollo del capital intelectual de los funcionarios está relacionado con aquellos que, además de su profesión policial, deciden realizar estudios en carreras liberales. A la fecha la Policía Nacional de Colombia cuenta con en su planta de personal con un total de 9316 funcionarios que reportan haber cursado 10 909 pregrados diferentes a los ofrecidos por la Institución en sus respectivas escuelas a nivel nacional.

Ilustración 43: Funcionarios con pregrados liberales



Nota. Información extractada del SIATH el 16 de mayo de 2022.

Del total de 9316 funcionarios de policía que cuenta con profesiones liberales el personal del Nivel Ejecutivo representa el 49 % de estas profesiones, siendo los grados de esta categoría que cuentan con mayor representación los siguientes: Patrullero (22 %), Subintendente (14 %) e Intendente (11 %). Por otra parte, la categoría Oficial de Policía representa el 30 % y su mayor representación se evidencia en los grados de Capitán (12 %), Teniente (6 %) y Mayor (5 %). En cuanto al personal no uniformado, este representa un 17 % del total; los estudiantes en los grados de Alférez, Cadete y del Nivel Ejecutivo representan, por su parte, el 4 % del total.

Referente a los beneficios que permiten la conciliación familia-trabajo que la Policía Nacional de Colombia da a sus funcionarios en relación con la formación de estos, cabe destacar que "cuando el personal uniformado y no uniformado logra la obtención de un título académico de pregrado o posgrado se concede un día de descanso, el cual debe ser la misma fecha de la ceremonia de grado" (Policía Nacional de Colombia, 2016, p. 3).

A continuación, se muestran los pregrados que más estudian los funcionarios de la Policía Nacional de Colombia.

Tabla 12: Pregrados más estudiados por los policías

Pregrados	Cantidad
Derecho	1.980
Psicología	1.377
Administración de Empresas	1.283
Contaduría Pública	834
Ingeniería de Sistemas	625
Trabajo Social	218
Comunicación Social	208
Economía	112
Medicina	193
Ingeniería Industrial	190
Licenciado en Educación Física	364
Ingeniero Electrónico	79
Odontología	181
Administración Pública	94
Administración Logística	71
Relaciones Internacionales	177
Ingeniería Ambiental	71
Administración Financiera	98
Enfermería	99
Salud Ocupacional	189

Para finalizar con la descripción del nivel académico en la Tabla 13 se muestra el número de funcionarios de policía que se ha profesionalizado en alguno(s) de los pregrados que oferta la Institución en sus diferentes escuelas de formación policial a nivel nacional.

Tabla 13: Policías con formación otorgada por la DINAE

Nivel Académico	Cantidad
Maestría en Criminología y Victimología	73
Maestría en Seguridad Pública	89
Maestría en Investigación Criminal	56
Especialización en Investigación Criminal	299
Maestría en Ciberseguridad e Informática Forense	14
Especialización en Gestión Ambiental	114
Especialización en Seguridad	628
Especialización en Seguridad Integral	106
Especialización en Derecho de Policía	84
Especialización en Gestión Territorial	67
Especialización en Servicio de Policía	2.317
Especialización en Investigación de Accidentes de Tránsito	169

Especialización en Informática Forense	75
Pregrado en Administrador Policial	5.044
Tecnología en Mantenimiento Aeronáutico	620
Tecnología en Planeación para el Control Ambiental	185
Tecnología en Gestión de Infraestructura de Tecnologías de la Información	29
Tecnología en Investigación Judicial	162
Técnico Profesional en Servicio de Policía	128.549
Técnico en Seguridad Vial	10.000
Técnico Profesional en Control Ambiental	168
Técnico en Topografía Forense	169
Técnico en Documentología	221
Técnico en Investigación Judicial	1.308
Técnico en Mantenimiento Aeronáutico	59
Técnico en Abastecimiento Aeronáutico	20
Técnico en Identificación de Automotores	356
Técnico en Explosivos	188
Técnico en Fotografía e Imagen Forense	202
Técnico en Balística	191
Técnico en Guía Canino	194
Técnico en Inteligencia y Contrainteligencia	142

Nota. Información extractada del SIATH el 16 de mayo de 2022.

5.4 Policía Nacional de Colombia: una Institución Pluriétnica y Multicultural

La Policía Nacional de Colombia es una institución policial pluricultural que incorpora a hombres y mujeres de diferentes etnias, culturas, con tradiciones, costumbres, creencias y dialectos propios. Lo anterior permite tener un acercamiento asertivo desde la institucionalidad con aquellas comunidades que durante años han sido discriminadas en la sociedad colombiana, en razón de lo cual tanto el Estado como las entidades de gobierno y las comunidades que representan a las mayorías desconocieron por mucho tiempo sus necesidades en temas relacionados con la seguridad, haciendo que estas se acrecentaran y agravaran con los años.

Con el fin de buscar la inclusión de estos grupos étnicos, en el año 2005 se fundó en el municipio de Yuto, Chocó, la Escuela de Policía de Yuto "Miguel Antonio Caicedo Mena". Así, con la creación de este centro educativo se buscó llegar a los habitantes del litoral Pacífico y brindar mayores oportunidades a los miles de jóvenes que habitan en esta región del país, para que se educaran como

Técnico Profesional en Servicio de Policía y de esa manera aportaran al desarrollo y la seguridad de sus comunidades y del territorio nacional.

Ilustración 44: Inclusión étnica de la mujer policía



Continuando con esta visión pluricultural, en el año 2011 se creó el Centro de Instrucción Wayúu "Thorivio Kaporinche", ubicado en el departamento de la Guajira, con una misionalidad enfocada en la formación de las comunidades de indígenas guajiros.

El aporte de estos hombres y mujeres en la PONAL y la comunidad trasciende el ejercicio de su labor de salvaguardar la seguridad y promover la convivencia ciudadana en la comunidad, pues, con la labor que ellos y ellas han realizado en los últimos años la Policía Nacional de Colombia ha crecido en imagen y aceptación social, catapultándose como una Institución pública pionera en inclusión, multiculturalismo y conservación de la riqueza cultural de nuestro país.

Ilustración 45: Mujeres policías del Centro de Instrucción Wayúu "Thorivio Kaporinche"



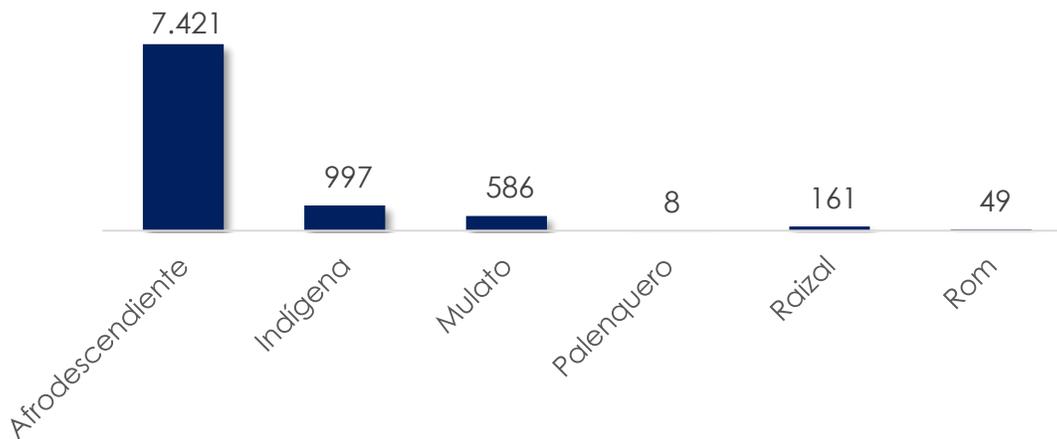
Otra región del país que ha contribuido en el aporte del capital humano a la Policía Nacional de Colombia es la Amazonia, con la creación del Centro de Instrucción de Leticia (CILET). El CILET abrió un espacio para que las comunidades de indígenas huitotos y bora accedieran a la formación en la carrera policial, quienes hoy, habiendo egresado del centro de estudio y ya en ejercicio de la labor policial, contribuyen a garantizar el respeto de los derechos humanos en sus comunidades.

"Mi comunidad está feliz porque tiene a varios de sus miembros en la Policía de Carabineros, y siempre acuden a nosotros cuando afrontamos un inconveniente o un problema con los colonos" (Policía Nacional de Colombia, 2014, p. 6), señala el Carabinero Dausan Cardona.

Ilustración 46: Mujeres policías del Centro de Instrucción de Leticia

Al año 2022 la Policía Nacional de Colombia cuenta con varios funcionarios vinculados pertenecientes a diferentes grupos étnicos, entre los cuales se distinguen: mestizos, afrodescendientes, indígenas, mulatos, palenqueros, raizales y rom. Esta inclusión permite la prestación de un servicio de policía basado en el humanismo que reconoce las diferencias subjetivas de cada persona, así como las comunidades a las que pertenecen, sus culturas y tradiciones.

Ilustración 47: Parte grupos étnicos



De acuerdo con los datos expuestos en la Figura 47, el mayor porcentaje de los funcionarios de policía son mestizos (94.56 %), seguidos en proporción por el personal afrodescendiente (4.38 %), indígena (0.59 %), mulato (0.35 %), palenqueros, raizales y rom (0.13 %).

Tabla 14: Grupos étnicos por categoría

Grupos étnicos	OF	SB/M.E	PT/AG	AXP	AF	CD	EST	N.U	Total
Afrodescendiente	117	1.183	4.588	989	3	6	430	105	7.421
Indígena	10	44	571	303	5	5	43	16	997
Mestizo	7.242	36.974	83.212	18.231	236	369	9.955	4.088	160.307
Mulato	15	100	434	24	1	2	6	4	586
Palenquero	-	4	2	2	-	-	-	-	8
Raizal	5	26	102	20	-	-	1	7	161
Rom	1	-	4	42	-	-	-	2	49
Total	7.390	38.331	88.913	19.611	245	382	10.435	4.222	169.529

Nota. Siglas de categorías: OF. (Oficial), SB. (Suboficial), M.E. (Mando Ejecutivo), PT. (Patrullero), AG. (Agentes), AXP. (Auxiliar de Policía) AF. (Alférez), CD. (Cadete), EST. (estudiante) y N.U. (no uniformado).

Contar con un talento humano pluricultural y diverso permite tener diferentes perspectivas a la hora de resolver los conflictos en la actividad policial. Esta diversidad cultural abre, además, el espacio para la creatividad y el desarrollo de proyectos de seguridad y convivencia ciudadana, a la vez que permite tener una mejor comprensión de los problemas sociales que afectan las comunidades, generar un acercamiento a las poblaciones vulnerables y desarrollar una mayor

tolerancia frente a las diferencias individuales y los intercambios culturales que permiten entender el comportamiento social de las diferentes etnias.

A continuación, se muestra la cantidad de funcionarios vinculados laboralmente a la Policía Nacional de Colombia por departamento o país de nacimiento.

Tabla 15: Funcionarios nacidos en los diferentes departamentos de Colombia

Departamento de nacimiento	Cantidad
Cundinamarca	27.714
Antioquia	10.982
Boyacá	10.962
Tolima	10.729
Valle del Cauca	10.483
Santander	9.867
Norte de Santander	9.570
Atlántico	7.802
Córdoba	7.194
Nariño	7.100
Caldas	6.445
Bolívar	6.217
Meta	6.153
Magdalena	5.440
Huila	4.806
Sucre	4.576
Cauca	4.154
Cesar	4.117
Chocó	2.706
La Guajira	2.550
Quindío	2.262
Risaralda	2.217
Caquetá	1.367
Putumayo	956
Casanare	779
Amazonas	738
Arauca	476
Guaviare	448
San Andrés y Providencia	172
Vichada	155
Vaupés	98
Guainía	95
Total	169.330

Nota. Información extraída del SIATH el 2 de mayo de 2022.

De los 169.330 funcionarios de policía nacidos en Colombia el 16 % proviene del departamento de Cundinamarca, categoría en la que se incluyen quienes son

oriundos de la ciudad de Bogotá. Los departamentos de Antioquia, Boyacá, Tolima, Valle del Cauca, Santander y Norte de Santander tienen una representatividad menor dentro de este total del 6 %. Del departamento de Atlántico proviene el 5 % de los funcionarios. Los departamentos de Córdoba, Nariño, Caldas, Bolívar y Meta representan el 4 % de los territorios de origen. Con una menor proporción se encuentra que los departamentos de Magdalena, Huila y Sucre representan el 3 %. Y en ese orden se registran como lugares de origen los departamentos de Cauca, Cesar, Chocó y Guajira con un 2 % de representatividad; y subsiguientemente los departamentos de Quindío, Risaralda, Caquetá y Putumayo con un 1 %.

Los departamentos de Casanare, Amazonas, Arauca, Guaviare, San Andrés y Providencia, Vichada, Vaupés y Guainía, tal como puede verse en la Tabla 15, son los que reportan el menor porcentaje de representación en la Institución.

En cuanto a los funcionarios de la PONAL nacidos en otros países diferentes a Colombia, se registró un total de 199 funcionarios. El 77 % de ellos es de Venezuela, el 11 % proviene de Panamá, el 5 % es de Ecuador, México y España reportaron cada uno un 2 %. Hay funcionarios provenientes de otros países (ver Tabla 16), pero solo se enfatiza en los mencionados por ser estos los de mayor representatividad.

Tabla 16: Funcionarios nacidos en otros países diferentes a Colombia

País de nacimiento	Cantidad
Venezuela	153
Panamá	21
Ecuador	10
España	3
México	3
Costa Rica	2
Perú	2
Estados Unidos	1
España	1
Honduras	1
Italia	1
Puerto Rico	1

Nota. Información extraída del SIATH el 2 de mayo de 2022.

Tal como se evidenció en las tablas 15 y 16, la Policía Nacional de Colombia está integrada por personas provenientes de diferentes departamentos y países, lo que enriquece la cultura Institucional y, a su vez, permite tener distintas ópticas para

la creación de estrategias encaminadas a contrarrestar los fenómenos sociales que afectan la convivencia y la seguridad ciudadana.

5.5 Tras las Generaciones de los Policías

Ilustración 48: Experiencia al servicio de la comunidad



Las nuevas tendencias en la gestión del talento humano están encaminadas a que las organizaciones les otorguen una mayor importancia a los recursos intangibles, lo que abarca la necesidad de tener un mayor conocimiento de las personas y sus necesidades. En ese sentido las organizaciones deben tener en cuenta tendencias tales como los avances tecnológicos, la globalización y el impacto generacional, dado que estos transforman la gestión humana, su sistema de prácticas, valores, normas y la forma como nos comunicamos.

Un fenómeno que enfrentan las instituciones de hoy está relacionado con la coexistencia de diferentes generaciones en el entorno laboral, pues cada una de ellas presenta una manera particular de ver las cosas e interpretar las realidades a partir de unos aprendizajes y experiencias contextualizadas en un tiempo y lugar específico, distinto para cada generación. Ese es el caso de la Policía Nacional de Colombia en la cual el talento humano se puede ubicar en distintas generaciones como son: la generación de *baby boomers*, la generación X, la generación Y o *millennials* y la generación Z o *centennials*. Así, en la PONAL, sus funcionarios de

distintas generaciones conviven y laboran en los diferentes niveles de la gestión institucional.

De acuerdo con Vega (2017) la diversidad generacional es consustancial a la sociedad y a las personas, por lo tanto, no gestionar la diversidad es como no gestionar la digitalización. No podemos permanecer al margen de algo que nos rodea y pretender seguir vivos como una organización, pues los clientes son diversos, los empleados son diversos, al igual que los estilos directivos, los cuales van cambiando a su vez con las nuevas actualizaciones y dinámicas sociales. Por esa razón la gestión de la diversidad debe ser un punto estratégico a tener en cuenta a la hora de crear las políticas y proyecciones institucionales, tal como lo afirmó Tejerina (2014), para así conseguir que los colaboradores se sientan satisfechos e identificados con la organización a la que se vinculan laboralmente, esto es, para generar lo que algunos autores denominan *sentimiento de pertenencia*.

En este contexto, los retos de la DITAH se centran en gestionar la diversidad sacando el mejor provecho a la combinación entre la juventud de nuestros nuevos y entusiastas uniformados, con la experiencia y la experticia que aportan nuestros policías veteranos. Ello demanda a la Institución encontrar mejores estrategias de fidelización que propendan por una gestión del conocimiento efectiva, reteniendo a los mejores talentos de las generaciones *baby boomers* y generación X, a la vez que fortaleciendo la integración de las nuevas generaciones de funcionarios de policía representados por los uniformados *millennials* y *centennials* (Hernández et al., 2016).

A partir de lo anterior surge la inquietud de observar los patrones de comportamiento asociados a una determinada generación, y cómo las particularidades de estos grupos de personas que crecieron en una misma época influyen en las actuaciones frente al servicio de policía, entendiendo que la Policía Nacional de Colombia es parte de las organizaciones que tienen integradas a su fuerza laboral varios grupos generacionales con marcadas diferencias en cuanto a gustos, valores, vivencias, expectativas, formas de aprendizaje y comunicación. Lo que representa un importante desafío en materia de gestión del talento humano.

Asimismo, se hace necesario entender las características generacionales de los hombres y las mujeres policías de las generaciones *baby boomers*, generación

X, *millennials* y *centennials* a través de un análisis detallado que permita responder los siguientes interrogantes: ¿Cómo está conformada la Policía Nacional de Colombia generacionalmente? ¿Cuáles son las características generacionales de los funcionarios de policía? ¿Es posible que los líderes de la Institución de cierta generación movilicen e influyeran a los jóvenes nativos digitales para el logro de los objetivos misionales? ¿Cómo establecer tipos de liderazgo que sean individuales e integradores y, a su vez, compatibles con las diferentes generaciones de los policías? ¿Es posible que una persona de la generación *baby boomers* y la generación X pueda movilizar a los *millennials* y *centennials* y, a su vez, que estos puedan interactuar con las generaciones mayores?

Responder estos interrogantes será fundamental para la Institución de Policía de Colombia, pues ellos encierran los grandes retos institucionales a los que debe enfrentarse en materia de gestión del talento humano.

5.5.1 Las Generaciones y sus Características

El término *generación*, según Armstrong y Kotler (2011), se refiere a un grupo de personas que nacieron en un lapso de tiempo determinado y vivieron una misma época, compartiendo experiencias formativas que las distinguen de sus predecesores, lo que hace que tengan muchas características en común, ya sea en cuanto a su personalidad, valores, creencias, gustos, entre otros aspectos propios o comunitarios. De modo que, acorde con lo expuesto por Saucedo et al. (2017), cada generación tiene un número de caracteres y particularidades comunes que se reflejan en su forma de vestir, expresarse, trabajar y pensar.

A continuación, se presentan las características más relevantes de las generaciones de personas que han marcado el mundo laboral en las últimas décadas y que se encuentran presentes en la Policía Nacional de Colombia:

5.5.1.1 Generación *Baby Boomers*

Se denominan así por el gran número de nacimientos que hubo tras el acontecimiento de la Segunda Guerra Mundial. Esta generación está caracterizada por el movimiento *hippie*, el *rock* y la lucha por la Guerra Fría (Casarone, 2014). Entre las principales características de las personas que pertenecen a esta generación, según Lancaster y Stillman (2002), se encuentran las siguientes: son optimistas e idealistas; su liderazgo se da por consenso; son

excelentes trabajadores, automotivados, competitivos y desafiantes; los hombres *boomers* tenían menos problemas para convertirse en líderes debido a que los estereotipos aceptados socialmente de masculinidad y del liderazgo eran iguales (Hughes et al., 2009).

De acuerdo con González (2011) en la actualidad, los *baby boomers* cobran un interés especial porque plantearán, sin duda, una crisis para el sistema actual de planes de retiro, puesto que en el presente muchos de ellos ocupan los puestos de mayor responsabilidad tanto en el gobierno como en las empresas públicas, aunque las primeras cohortes ya están empezando a ser sustituidas por miembros de la generación X.

Los policías que hacen parte de esta generación se identifican, según Nieto et al. (2018), por las siguientes actitudes comportamentales:

- Están orientados al servicio
- Para ellos el trabajo es lo más importante
- Valoran la productividad, no toleran el ocio
- Son dedicados
- Tienen altos niveles de conocimiento y experiencia
- Son fieles a la Institución

Por lo general, el liderazgo de las personas de la generación *baby boomers* está orientado a la tarea. Son personas decisivas, motivadoras, persuasivas y estratégicas. Su mayor motivación se centra en la apreciación personal donde se agradece su compromiso, y el reconocimiento formal ante sus compañeros. Su comunicación se da "cara a cara", a través de *e-mails* y llamadas personales.

5.5.1.2 Generación X

"Los investigadores Franichevich y Marchiori plantean que esta generación está caracterizada por ser la que más sufrió el cambio de la familia tradicional, dado que en su niñez se da la salida de la mujer al mundo laboral" (Casarone, 2014, p. 7). De acuerdo con Gambone (2001) y Chirinos (2009), ellos han sido independientes desde pequeños, crecieron en la era en la que los niños se quedaban solos en casa mientras sus madres y sus padres trabajan. En el contexto nacional, marca esta época el auge de la televisión, el impacto de los cárteles del narcotráfico y los GAML. Y en cuanto los valores, esta generación muestra poca solidaridad con su grupo, son individualistas, cínicos, incomprensidos, rebeldes,

escépticos, creen en sí mismos y no en los otros, y prefieren la cultura de la inmediatez (Peirano, 2010).

Según Nieto et al. (2018) los policías de esta generación tienen características en común que se acercan a las que mencionan los autores citados, entre las cuales destacan las siguientes:

- Son descendientes de familias conservadoras.
- Están orientados a los resultados.
- Comparten en familia y con buenos amigos.
- Son discretos, individualistas, no son usuarios dependientes del internet, pero se benefician de sus servicios.
- No generan adicción al trabajo, pero se mantienen por largo tiempo en cargos y empresas.

La prevalencia que se evidencia en esta generación es el estilo de liderazgo democrático-participativo, por lo tanto, se promueve que el personal se involucre en los aspectos claves de la Institución. En ese sentido, los estímulos más significativos para ellos serán:

- Ascender en el trabajo
- Demostrar su importancia en el trabajo.
- Contar con un reconocimiento formal
- Ver oportunidades de desarrollo

5.5.1.3 Generación Y o Millennials

Las personas pertenecientes a esta generación son las nacidas después del año 1980 y hasta el año 1995. Se caracterizan por tener un conjunto diferente de experiencias infantiles a que las tuvieron las personas de la generación de la posguerra y de la generación X. Eran los bebés especiales (bebé a bordo) y han crecido con vidas totalmente planificadas (Chirinos, 2009).

Sus principales características, según Lancaster y Stillman (2002), los definen como personas que son: realistas, decididas, con un estilo de liderazgo colectivo, muy optimistas, colaboradoras, seguras de sí mismas, de fuerte moral, responsables, orientadas a los resultados y requieren retroalimentación.

De acuerdo con la autora Peirano (2010) los valores de esta generación se sustentan en el respeto por la diversidad, la justicia, la solidaridad, lo intelectual, lo temporal y lo geográfico, son auténticos y les gusta estar conectados con otras

personas por grupos virtuales. Esta autora también ha argumentado que las actitudes de las personas de esta generación se centran en el cuestionamiento, son irreverentes, desafiantes, alegres, enérgicas, realistas y ciudadanas del mundo. Entre sus comportamientos está el dar menos importancia al dinero, la tecnología les parece algo natural, están siempre conectados, alternan trabajos con viajes, están obsesionados por la estética, viven en la burbuja de la comodidad y se interesan por lograr un equilibrio entre familia y trabajo.

En los policías de esta generación los autores Nieto et al. (2018) han identificado las siguientes características:

- Mantienen una actitud positiva
- Están conectados todo el tiempo
- La calidad de vida tiene prioridad para ellos
- Les gusta el trabajo en equipo
- Prefieren la flexibilidad antes que la estabilidad
- No crean dependencia institucional
- Cuestionan la autoridad

Además de lo anterior, cabe destacar que, por lo general, las personas pertenecientes a esta generación muestran un liderazgo transformacional-colaborativo que inspira a los demás con propósito y entusiasmo. Su interés se centra en los retos, los espacios de innovación, la inmediatez, las redes sociales y la flexibilidad laboral debido a que le dan mayor importancia a su calidad de vida que a los incentivos monetarios.

5.5.1.4 Generación Z o Centennials

Las personas de la generación Z son las nacidas entre los años 1995 y 2010, periodo en el cual sucedieron hechos importantes a nivel mundial como el atentado terrorista a las Torres Gemelas, la inestabilidad geopolítica a causa del terrorismo y el inconformismo social, el auge de Facebook y otras redes sociales, la creación de los teléfonos inteligentes y las tabletas, entre otros. Esta generación prefiere el ocio antes que dedicar periodos largos de tiempo a buscar o recibir información seria, por lo que consumen información diariamente sobre temas banales casi sin darse cuenta y les interesa más la lectura rápida y fácil que los textos largos (Aguilar, 2012).

Estas personas nacieron y crecieron con el internet y el uso de varios dispositivos tecnológicos, a diferencia de sus hermanos mayores, los *millennials*. Por ello la generación Z es precoz en usar la creación de empresas como herramienta de cambio social en materias como el medioambiente, la desigualdad o la participación ciudadana y se enrola tempranamente en iniciativas que le permita encontrar soluciones a los problemas de su entorno con sus *startups* (Ortega et al., 2016).

En cuanto a las características que los identifican están: el uso de las herramientas digitales en los contextos sociales y laborales, se les facilita la educación en entornos virtuales, les genera desconfianza el sistema educativo tradicional, creen cada vez menos en las jerarquías, cuestionan la autoridad, no tienen proyectos a largo plazo, promueven el cuidado del medioambiente y de manera especial el reciclaje y la conservación de la flora y fauna.

A los *centennials* les gusta viajar por el mundo y conocer otras culturas, su comunicación es audiovisual, lo cual permite la inmediatez de los mensajes por medio de las redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram, TikTok, entre otras. Ellos buscan experiencias con la mayor inmediatez, aplazan al máximo la conformación de una familia, quieren tener pocos hijos, prefieren viajar y tener independencia laboral por lo que ya no buscan empleo, sino ser emprendedores o *freelancers*. Su verbo rector es "vivir".

Los uniformados que se ubican dentro de esta generación, según lo expuesto por los autores Nieto et al. (2018), tienen características similares a las que se ha establecido en la literatura. Entre ellas destacan las siguientes:

- Nativos digitales e hiperconectados
- Creen cada vez menos en la jerarquía institucional
- No sueñan con llegar al máximo grado de Generales o Comisarios
- Buscan resultados a corto plazo
- Son autodidactas.
- Se educan bilingües
- Son impacientes
- Son independientes. (p. 95)

Como consecuencia de la revolución de la información las nuevas generaciones han desarrollado una filosofía distinta de producción de valor, siendo

para ellos la clave el conocimiento, puesto que este optimiza el trabajo y aumenta la productividad.

5.5.2 Caracterización Generacional del Personal Uniformado

La caracterización generacional de los funcionarios de la PONAL se realizó utilizando como fuente de datos los registros administrativos extraídos del SIATH, los cuales corresponden a los 169 528 uniformados vinculados. En este orden de ideas, los datos administrativos proporcionaron cobertura del universo completo de la Institución, así como la oportunidad de explorar diversas variables para enriquecer el análisis hecho. La agrupación de los uniformados por generaciones se realizó considerando su fecha de nacimiento y la edad que tienen actualmente, como se evidencia en la Tabla 17.

Tabla 17: Generaciones y fechas de nacimiento aproximadas

Generación	Nacidos en los años	Edades actuales
<i>Baby boomers</i>	De 1946 a 1960	62 a 76
Generación X	De 1961 a 1979	43 a 61
Generación Y o <i>millennials</i>	De 1980 a 1995	27 a 42
Generación Z o <i>centennials</i>	De 1996 a 2010	12 a 26

Nota. Clasificación de las brechas generacionales de acuerdo con Nieto et al. (2018).

A continuación, en la Tabla 18 se muestra la distribución del total de los funcionarios de la Policía Nacional de Colombia por generación y categoría.

Tabla 18: Funcionarios en cada generación por categoría

Generación	OF	M.E	PT / AG	AXP	EST	N.U.
<i>Baby boomers</i>	1	1	12			168
Generación X	862	4652	972			2822
Y o <i>millennials</i>	5807	33 677	73 097	1	2026	1189
Z o <i>centennials</i>	720		14 832	19 610	9036	43

Como se puede evidenciar, la Policía Nacional de Colombia en la presente vigencia cuenta con funcionarios que pertenecen a cuatro generaciones. El porcentaje más representativo es el registrado por los *millennials* (68.3 %), seguido de los *centennials* (26.1 %), la generación X (5.5 %) y la generación de *baby boomers* (0.1 %). En la siguiente tabla se presenta de una manera más detallada la frecuencia por grados y su concentración en cada uno de ellos.

Tabla 19: Funcionarios en cada generación por grado

Grado	Baby boomers	Generación X	Millennials	Centennials	Total
GR		2			2
MG		13			13
BG		18			18
CR	1	219			220
TC		234	189		423
MY		245	1.456		1.701
CT		121	2.098		2.219
TE		10	1.498	91	1.599
ST			566	629	1.195
SM		47			47
CM	1	174			175
SC		409	1		410
IJ		1.229	709		1.938
IT		2.033	13.474		15.507
SI		760	19.493		20.253
PT		740	73.097	14.832	88.669
AG	12	232			244
AF			62	183	245
CD			31	351	382
AL			1.933	8.502	10.435
AXP			1	19.610	19.611
N.U.	168	2.822	1.189	43	4.222
Total	182	9.308	115.797	44.241	169.528

La Tabla 19 muestra las cantidades de policías por grado en cada generación. En ella se evidencian lo siguiente:

- Para los *baby boomers* la mayor representación se encuentra en el personal no uniformado (92 %) y en el grado de Agente (7%), seguido de los Comisarios (0.5 %) y Coroneles (0.5 %).
- En la generación X nuevamente son los no uniformados quienes tienen el mayor porcentaje (30 %), seguido de los mandos del Nivel Ejecutivo en los grados de Intendente (22 %) e Intendente Jefe (13 %). Y en la categoría de Oficiales de Policía los grados de Coroneles (3 %) y Tenientes Coroneles (3 %) son aquellos en los que esta generación tiene mayor representatividad.
- Los *millennials* tienen la mayor representatividad en el grado de Patrulleros (63 %), seguido de los mandos del Nivel Ejecutivo en los grados

Subintendente (17 %) e Intendente (12 %). Y en la categoría Oficial de Policía los *millennials* se encuentran en los grados de Teniente (1 %), Capitán (2 %) y Mayor (1 %).

- Para los *centennials* la mayor concentración se evidencia en los cargos de Auxiliares de Policía (44 %), seguido de los Patrulleros (34 %) y los estudiantes (20 %). En la categoría de Oficiales de Policía la representación de esta generación se halla en el grado de Subteniente (1 %).

Basado en los resultados expuestos es de resaltar que la Policía Nacional de Colombia cuenta con una fuerza trabajadora joven, lo cual representa un desafío para la Institución que ahora debe integrar las diferencias de cada una de esas generaciones y, con empatía, lograr articular esfuerzos entre todos para el cumplimiento de la misionalidad. Esa diversidad de generaciones se podría convertir en una ventaja competitiva si se realiza una adecuada gestión de este activo tan importante como es el talento humano, buscando que las personas que laboran en la Institución se complementen y aúnen sus esfuerzos, evitando al máximo la confrontación de estilos y la superposición de tareas y estilos de liderazgo.

De acuerdo con los autores expertos en el tema, las características laborales de las nuevas generaciones parecen entrar en conflicto con los esquemas organizativos de las empresas. Sin embargo, para el caso de la institución policial, la cual tiene esquemas rígidos y jerárquicos, es adecuado pensar que la adaptación debe ser bidireccional. Esto quiere decir que, por un lado, la PONAL debe ser una organización atractiva para los *millennials* y *centennials*; pero, asimismo, estas generaciones deben responder a las necesidades institucionales y adaptarse al régimen policial, al entender que la gestión de la diversidad generacional en el trabajo es el conjunto de medidas destinadas a garantizar un equilibrio entre los diferentes grupos etarios que confluyen en la organización (Fundació Factor Humà, 2012).

Lo anterior se puede lograr realizando una correcta individualización de tareas, funciones, expectativas y motivaciones, contraponiendo y realizando un reconocimiento e identificando un objetivo común. Estas acciones son la clave para que la Institución le apunte a un mayor provecho en la variedad generacional de sus integrantes.

De esa manera el estudio de las cuatro generaciones y su incorporación a las políticas de administración del talento humano en la institución policial permitirán movilizar importantes mejoras en aspectos como la comunicación, la cultura institucional, la educación, el bienestar, la salud, el clima laboral, la planeación del servicio y la proyección institucional. Y en este orden de ideas los líderes de la Institución deben mantener nuevos esquemas mentales con un enfoque que considere las diferentes tendencias nacionales e internacionales en materia de administración del talento humano, entendiendo que las nuevas generaciones han desarrollado una filosofía distinta de producción de valor y que para ellos la clave es el conocimiento por ser este el recurso que optimiza el trabajo y aumenta la productividad.

Una vez descritas las cuatro generaciones que actualmente interactúan en la institución, es oportuno hacer, a continuación, una descripción de la generación venidera: los alpha.

5.5.3 Generación Alpha

¿Qué viene con la generación que llega?, es decir, con los hijos de quienes integran las generaciones de *millennials* y *centennials*. Esa es una de las inquietudes que, junto con el interrogante que se pregunta por ¿qué denominación se le dará a la generación que sigue?, se hace el mundo actual.

A esta pregunta el científico Mark McCrindle responde explicando que quienes nacieron después del año 2010 serán conocidos como *los alpha*, nombre que compite con otros, pues a esta generación desde ya ha comenzado a denominársele *nativos digitales* y *generación tecnológica*, dado que los alpha nacieron en un entorno dominado por la tecnología. Por ello, considera McCrindle, esta generación será la más transformativa debido a que está completamente familiarizada con todo lo que acontece en la web, así como con el uso de teléfonos inteligentes y otros dispositivos electrónicos.

De conformidad con lo expuesto Mark McCrindle, en las recientes publicaciones que ha hecho la *Revista Merca 2.0* se señala que la nueva generación proyecta desde ya las siguientes características:

- Una de cada 3 mujeres no tendrá hijos, y aquellas mujeres que decidan ser madres tendrán sus hijos a edades más tempranas que las mujeres de las generaciones anteriores que tuvieron hijos siendo jóvenes.
- Tendrán mayor competencia en el mercado laboral debido a que compartirán los empleos con otras generaciones y, por lo tanto, podrán enfrentarse a empleos más inestables.
- Los cambios tecnológicos harán que produzcan más.
- Será la generación más educada formalmente en la historia, dado que comenzará a educarse más temprano y, por tanto, durante más tiempo que las generaciones pasadas.
- Serán materialistas y centrados en la tecnología.

Entre otras características de esta generación David Berkowitz, especialista en edad de la publicidad, explicaba que las personas que integran la nueva generación alpha: odiarán la economía compartida, trabajarán por la movilidad, no considerarán una prioridad la privacidad, cuestionarán las reglas, traspasarán fronteras, evitarán la religión, vivirán el momento y buscarán estar en constante cambio.

5.6 Mujer Policía

La mujer policía ha sido un pilar fundamental en cada uno de los niveles de gestión de la institución policial, ya sea ejerciendo la actividad de policía desde el ámbito operativo, administrativo o docente.

Ilustración 49: Mujer de la Policía Nacional de Colombia



La primera mujer que formó parte de la Policía Nacional de Colombia lo hizo en el año 1953 cuando se celebraba el aniversario número 62 de la Institución. Su integración al cuerpo de Policía se da a partir del 5 de noviembre de la mencionada vigencia cuando el entonces Comandante General de las Fuerzas de Policía, el Coronel Francisco Rojas Scarpetta, le impuso las insignias de Teniente Honorario a María Eugenia Rojas Correa, hija del entonces Presidente de la República Gustavo Rojas Pinilla. En ese mismo año, posteriormente, mediante la expedición de la Resolución N.º 3256 de 1953, se realizó el nombramiento de la Teniente Primero María Eugenia Rojas Correa y a varias mujeres se les dio el rango de Tenientes Segundos Honorarios de las Fuerzas de "Policía Femenina", la cual estaba al servicio de la Sección de Bienestar, hoy en día llamada Dirección de Bienestar Social y Familia (DIBIE). La nueva fuerza policial femenina estaba distribuida por departamentos como se muestra en la Figura 50.

Ilustración 50: Departamento de origen de las Oficiales Honorarias



Nota. Adaptado de la Revista Fuerzas de Policía, 1953.

En sus inicios en la Policía Nacional de Colombia, la mujer en la Institución cumplía labores sociales relativas a salvaguardar la seguridad en los parques infantiles, encargarse del control de la asistencia de menores a espectáculos públicos, el control en la venta de libros y revistas, vigilar la asistencia de los niños y las niñas a los centros educativos, brindar protección a niños y niñas extraviados hasta que se pudiera ubicar a sus progenitores, y brindar atención en los jardines infantiles, hospitales y sanatorios (Revista Fuerzas de Policía, 1953).

El cuerpo de Policía, integrado por un total de 166 575 funcionarios, tiene vinculado laboralmente hoy a 30 378 mujeres, quienes ejercen su labor policial en todos los niveles misionales de la Institución, materializando lo estipulado en el artículo 218 de la Constitución Política de la República de Colombia donde se establece que el fin primordial de la institución policial del país "es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz".

Las mujeres policías de la Institución cumplen a cabalidad este mandato constitucional, demostrando así en cada una de las tareas desarrolladas su profesionalismo y responsabilidad con la convivencia y la seguridad ciudadana en todo el territorio nacional.

Desde la incorporación de la primera mujer a la Policía Nacional de Colombia la representación porcentual femenina en la fuerza ha aumentado, siendo actualmente de un 22 % frente a los hombres. Ellas muestran en cada una de las categorías (Oficial, Nivel Ejecutivo y Agente) liderazgo, vocación, honestidad, compromiso, honor policial, disciplina y solidaridad en su actuar frente a la ciudadanía.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se realiza una descripción de la participación de las mujeres en cada una de las categorías y grados, otorgados por el Gobierno Nacional y la Policía Nacional de Colombia, para el ejercicio de la profesión policial en el país.

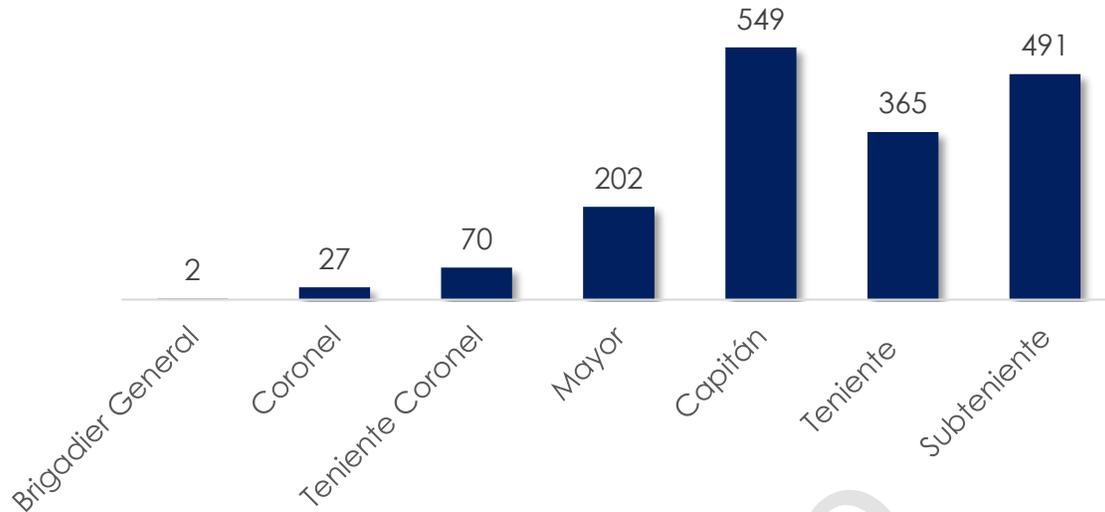
5.6.1 Categoría Oficial

Ilustración 51: Categoría Oficial



En la actualidad 1706 mujeres pertenecen a la categoría Oficial de Policía, habiendo en todos los grados representatividad femenina, tanto en los grados Oficiales Subalternos como en los Superiores.

Ilustración 52: Cantidad de mujeres Oficiales por grado



Nota. Datos aportados por el OBTAH.

Las mujeres que deciden ingresar a la Institución como Oficial de Policía, una vez superen el proceso de selección llevado a cabo por la DINCO, realizan la carrera de Administración Policial si cuentan con estudios de bachiller o técnicos, la cual tiene una duración de tres años. Para el personal femenino que ingresa con carrera profesional se solicita la realización del curso de Especialista en Servicio de Policía que tiene un tiempo de estudio de un año. En ambas situaciones la formación académica es llevada a cabo en la ECSAN que se ubica en la ciudad de Bogotá.

En la figura anterior se puede ver con claridad que existe representación de la mujer en cada uno de los grados de la categoría Oficial, especialmente en los primeros grados de Subteniente, Teniente, Capitán y Mayor. Ello se debe a que en los últimos años la incorporación de la mujer se ha presentado bajo los principios de la equidad e igualdad.

De manera contrapuesta a lo que sucede en la categoría Oficial, en los grados de Teniente Coronel, Coronel y Brigadier General la participación de la mujer se ve reducida. Este comportamiento no solo obedece al bajo número de mujeres que se han incorporado a la Institución desde antaño en comparación con los hombres, sino también al proceso de selección derivado del llamamiento a curso en Academia Superior, donde el personal en el grado de Mayor es sometido a una evaluación de su trayectoria en la Institución y, posterior a ello, a la presentación de un examen por escrito, procesos evaluativos que una vez son

superados permiten el llamado del personal en el grado de Mayor para adelantar el curso de Teniente Coronel.

La primera mujer en recibir el grado de Brigadier General en la Policía Nacional de Colombia fue Luz Marina Bustos Castañeda. El nombramiento de la BG. se hizo el 5 de junio del 2009, quien, cinco años más tarde, ocupó uno de los cargos más importantes en la PONAL como Subdirectora General.

A la fecha seis mujeres han llegado al grado de General en la Institución, ellas son: Luz Marina Bustos Castañeda en el 2009, Mireya Cordón López en el 2012, Yolanda Cáceres Martínez en el 2017, Juliette Giomar Kure Parra en el 2017, Yackeline Navarro Ordóñez en el 2020 y Sandra Patricia Hernández Garzón en el 2021.



La señora Brigadier General Yackeline Navarro Ordóñez, es Administradora Policial, especialista en Seguridad y Gerencia Educativa. Ha trabajado en las Institución durante 32 años, tiempo en el que le han sido otorgados 52 reconocimientos y 125 felicitaciones, por su aporte.

Durante su trayectoria, ha contribuido en el desarrollo del ciclo de vida laboral de las mujeres y hombres uniformados y no uniformados que hacen parte de la Policía Nacional. Aporte brindado desde su experiencia como Directora de Incorporación, Bienestar Social y Educación Policial.

Actualmente se desempeña como Subdirectora General de la Policía Nacional, donde orienta la ejecución de las políticas institucionales a través de las diferentes direcciones.

Por otra parte, la representación de la mujer en la Policía Nacional, se ve fortalecida con la preparación de las señoras Coroneles Olga Patricia Salazar Sánchez y Sandra Patricia Pinzón Camargo, quienes actualmente se encuentran realizando el curso Estratégico en Seguridad y se proyectan ascender al grado de Brigadier General en el 2022.

5.6.2 Categoría Suboficial, Nivel Ejecutivo y Agente

Ilustración 53: Categoría Suboficial, Nivel Ejecutivo y Agente



La categoría Suboficial cuenta con una representación de 12 Sargentos Mayores. Es de anotar que desde el año 1993 no se volvió a realizar incorporaciones para Suboficiales y Agentes, toda vez que se creó la categoría Nivel Ejecutivo mediante el Decreto 132 de 1995, el cual fue modificado posteriormente por el Decreto 1791 de 2000 donde se establecieron los grados y tiempos mínimos en cada uno de ellos.

Ilustración 54: Grados del Nivel Ejecutivo

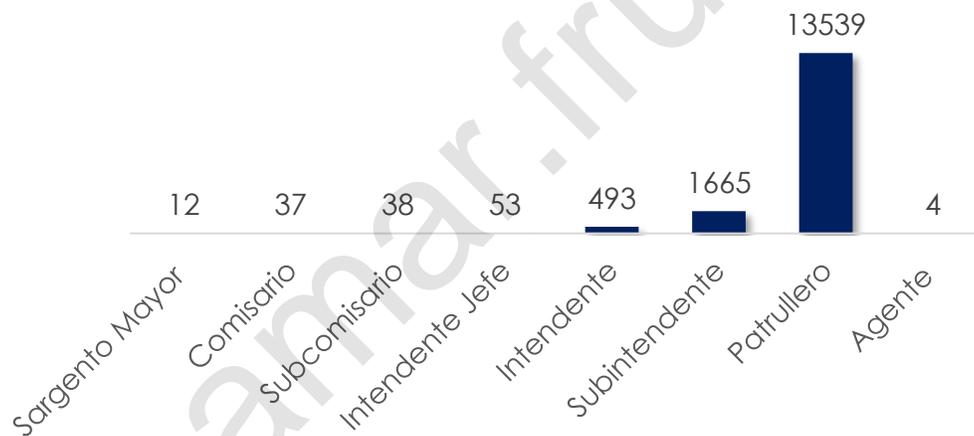


Nota. Creación Propia OBTAH.

En la categoría del Nivel Ejecutivo se evidencia un crecimiento exponencial en los grados de Patrullero, Subintendente e Intendente. La disminución en los grados de Intendente Jefe, Subcomisario y Comisario obedece a la pronunciación que el Honorable Consejo de Estado profirió mediante la Sentencia N.º 00543 del 2018, en la cual se reconoce la asignación de retiro a un personal del Nivel Ejecutivo que hubiese ingresado y escalafonado en la Institución antes del 31 de diciembre del 2004.

A continuación, se presentan las cifras del personal de Sargentos Mayores, mandos del Nivel Ejecutivo y Agentes.

Ilustración 55: Integrantes del Nivel Ejecutivo y Sargento Mayor



Nota. Información suministrada por el OBTAH.

Patrullero

El grado Patrullero representa el primer nivel de la categoría del Nivel Ejecutivo, por lo que las funcionarias que lo ostentan son consideradas la base de la institución policial. Según lo expuesto en el artículo 13 del Decreto 1791 de 2000, "el nombramiento del Nivel Ejecutivo será dispuesto por el Ministro de Defensa o por el Director General de la Policía Nacional de Colombia cuando en él se delegue...su ingreso al escalafón se causará en el grado de Patrullero". Algunos de los requisitos para ingresar como Patrullero a la Policía Nacional de Colombia son:

1. Ser colombiano de nacimiento.
2. No haber sido condenado penalmente ni estar vinculado formalmente a investigaciones por violaciones a derechos humanos.
3. No tener antecedentes disciplinarios o fiscales vigentes.
4. Acreditar el título de bachiller, técnico profesional, tecnólogo o profesional.
5. No contar con multas vigentes en el Registro Nacional de Medidas Correctivas (RNMC).
6. Tener mínimo 17 años, 6 meses de edad siempre que cumpla la mayoría de edad en el primer semestre de formación y hasta 27 años, al momento de ingresar a la escuela de formación.
7. Si acredita un título de educación técnica, tecnológica o profesional universitario hasta la edad de 30 años con 364 días de edad al momento de ingresar a la escuela de formación.
8. No tener sanciones pendientes de pago derivadas de una infracción de tránsito.
9. No estar incurso en indagaciones o investigaciones en materia penal, disciplinaria o fiscal.
10. Ser soltero(a) o casado(a), en ambos casos hasta con un hijo.
11. Tener un puntaje en las Pruebas ICFES igual o superior a 40 puntos en las áreas de lectura crítica, matemáticas, lenguaje y ciencias sociales; o su equivalente en las Pruebas Saber 11; o un promedio académico de pregrado o posgrado igual o superior a 3.8 en una escala de 0 a 5 o su equivalente.

Auxiliares de Policía

Ilustración 56: Primera promoción de Auxiliares de Policía



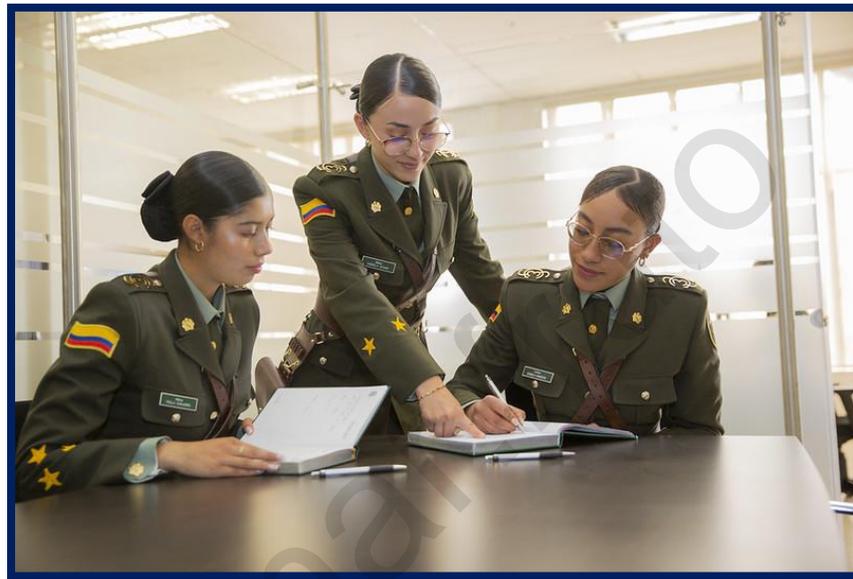
En el artículo 4, parágrafo 1, de la Ley 1861 del 4 de agosto del 2017, “por la cual se reglamenta el servicio de reclutamiento, control de reservas y la movilización”, se señala que la mujer podrá prestar el servicio militar de manera voluntaria. Haciendo uso de esta facultad que le otorga la ley, la Policía Nacional de Colombia decidió realizar la primera incorporación de mujeres al servicio militar, trabajo que por décadas había sido desarrollado únicamente por los hombres.

Bajo este contexto en el año 2019, se puso en marcha el plan piloto de Auxiliares de Policía Femeninas en la Policía Metropolitana de Bogotá. En este proceso 900 mujeres buscaban la oportunidad de prestar su servicio a la patria, logrando superar el proceso de selección 261 [de ellas]. El personal seleccionado recibió capacitación por tres meses, con un plan de estudios que incluía temas de doctrina policial, jurídica y humanística. En la actualidad, estas mujeres cumplen funciones orientadas a la prevención y seguridad ciudadana, así como protección a la infancia y adolescencia, al medioambiente, labores comunitarias, presencia en las ciclorrutas, troncales de Transmilenio, parques, entre otros puntos de la ciudad capital. (Policía Nacional de Colombia, 2020, p. 52)

En la actualidad, hay 7788 mujeres Auxiliares de Policía que prestan su servicio militar en la Institución, haciendo presencia en cada departamento y metropolitana de Policía, contribuyendo así con el mejoramiento de la convivencia y la seguridad ciudadana de cada comunidad donde cada una de ellas presta su servicio.

Alféreces, Cadetes y estudiantes del Nivel Ejecutivo

Ilustración 57: Alféreces de la Policía Nacional



Respecto al personal policial femenino que se encuentra en formación se evidencia: en el grado de Alférez una participación del 35 % (58) de mujeres, en una proporción menor con respecto a los hombres que representan el 65 % (108); asimismo, en el grado de Cadetes el porcentaje de mujeres es del 35 % (133), cerca de la mitad de la representación masculina que tiene una participación del 65 % (247) de hombres; en el grado de estudiantes del Nivel Ejecutivo se registra una representación femenina del 34 % (1886), también menor en comparación con la representación masculina que es del 66 % (3676).

Con la información porcentual descrita se evidencia que en el presente se ha producido un aumento en la participación de las mujeres en los niveles Directivo y Ejecutivo de la PONAL, lo que a futuro garantiza que la presencia policía femenina y masculina sea más igualitaria en los distintos niveles, grados y cargos propios de la vida policial.

Lo descrito hasta aquí evidencia cómo desde el interior de la Policía Nacional de Colombia se ha promovido la equidad de género y se ha contribuido en la sociedad colombiana con la superación de los roles que limitan la participación de la mujer en distintas esferas antes exclusivas del género masculino, buscando cada día abrir más espacios de participación donde se empodere a la mujer en temas de seguridad y convivencia ciudadana, rompiendo así con los estereotipos del pasado.

5.7 Niveles de gestión donde laboran las uniformadas

Ilustración 58: Niveles de gestión donde laboran las uniformadas



De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 8 del Decreto 1800 del 2000, los hombres y las mujeres que hacen parte de la Policía Nacional de Colombia, por la naturaleza de su cargo, desempeñan sus funciones en tres niveles de gestión que son: el nivel de gestión operativo, el nivel de gestión administrativa y el nivel de gestión docente. Estos niveles se describen a continuación.

Nivel de gestión operativo

En este nivel la misionalidad del personal está enfocada a contrarrestar el accionar de la delincuencia común y organizada. Aquí se materializa la prevención y conservación del orden público y la convivencia ciudadana en cada comunidad, despliegue que se realiza en todo el territorio nacional mediante patrullajes de vigilancia, Policía Judicial, inteligencia, servicio aéreo, tránsito, medioambiente y lucha contra el secuestro, la extorsión y el narcotráfico.

A través de este nivel 17 861 mujeres prestan el servicio policial para salvaguardar la seguridad en diferentes contextos sociales. Se observan como integrantes de patrulla de vigilancia en cada uno de los cuadrantes de las ciudades capitales y departamentos del país, como también ejerciendo labores de inteligencia e investigación criminal contribuyendo de esta manera a la desarticulación de bandas criminales que atentan contra la convivencia y la seguridad ciudadana. El 59 % de las mujeres policías de la Institución se ubican en este nivel de gestión.

Ilustración 59: Nivel de gestión operativo



Nivel de gestión administrativo

En este nivel se ubica el personal que desempeña funciones relacionadas con la administración de recursos, talento humano o de servicio y apoyo, pero cuya función impacta directamente el servicio de policía. En este ámbito un total de 8465 mujeres policías desarrollan diferentes cargos, de los cuales se hablará en líneas posteriores. El 28 % del personal femenino de la Institución hace parte de este nivel administrativo.

Ilustración 60: Nivel de gestión administrativo



Nivel de gestión docente

En este nivel se ubican las mujeres que desarrollan actividades de formación, capacitación y especialización en las diferentes escuelas de policía de la PONAL. En la actualidad un total de 4052 mujeres pertenecen a este nivel, incluidas entre ellas el personal femenino que se encuentra adelantando la carrera de Administración Policial, la Especialización en Servicio de Policía y el curso de Técnico Profesional en Servicio de Policía, dado que una vez este personal finalice su periodo de formación pasará a integrar el nivel operativo. El 13 % del total del personal femenino de la Institución hace parte de este nivel.

Ilustración 61: Nivel de gestión docente



5.7.1 Cargos directivos desempeñados por mujeres

A continuación, en la Tabla 20 se presentan los cargos ocupados por mujeres en la Policía Nacional de Colombia, cuyas funciones se basan en el cumplimiento de las metas estratégicas de la Institución.

Tabla 20: Cargos directivos

Cargos directivos	Cantidad
Directora Nacional de Escuelas	1
Comandante Región de Policía	1
Comandante Departamento de Policía	1
Comandante Metropolitana de Policía (E)	1
Subdirectora Nacional de Escuelas	1
Subdirectora Dirección de Sanidad	1
Subdirectora de Servicios Especiales	1
Subdirectora de Bienestar Social	1
Directora Hospital Central	1
Directora Escuela de Policía	11
Subdirectora Escuela de Policía	7
Subcomandante Departamento de Policía	3
Subcomandante Metropolitana de Policía	2

En la medida en que un mayor número de mujeres policías alcanzan los grados de Oficiales Superiores el personal femenino de la Institución tiene mayor oportunidad de ejercer cargos directivos dentro de la estructura de la PONAL, demostrando así que el género no es un impedimento ni representa una limitación o veto para el ejercicio de este y cualquier otro cargo.

5.7.2 Cargos de jefe ocupados por mujeres

De las 30 378 mujeres que hacen parte de la Policía Nacional de Colombia 652 de ellas tienen un cargo de Jefe. A continuación, en la Tabla 2 se muestran los 40 cargos de jefatura que actualmente son ejercidos por mujeres en los tres niveles de gestión (operativo, administrativo y docente).

Tabla 21: Cargos de jefatura

Cargo de jefatura	Cantidad
Jefe Grupo Talento Humano	42
Jefe Planeación	30
Jefe Establecimiento Primario de Atención en Salud	22
Jefe Prevención y Educación Ciudadana	22

Jefe Esquema de Seguridad	21
Jefe Atención al Ciudadano	20
Jefe Asuntos Jurídicos	19
Jefe de Presupuesto	18
Jefe Grupo Contratos	18
Jefe Comunicaciones Estratégicas	16
Jefe Unidad Prestadora en Salud	16
Jefe Oficina Control Disciplinario Interno de Instrucción	13
Jefe Seguridad Instalaciones	13
Jefe Área Administrativa	12
Jefe Seccional de Protección y Servicios Especiales	11
Jefe Grupo Incorporación	10
Jefe Grupo Contrainteligencia	9
Jefe Grupo Prestador de Atención en Salud	9
Jefe Grupo Protección a la Infancia y Adolescencia	9
Jefe Grupo Soporte y Apoyo Administrativo	9
Jefe Telemática	9
Jefe Unidad Básica de Investigación Criminal	9
Jefe Grupo Financiero	8
Jefe Grupo Investigación Judicial	8
Jefe Unidad Defensa Judicial	8
Jefe Administrativa	7
Jefe Asesoría Jurídica de Seguridad y Convivencia	7
Jefe Gestión Documental	7
Jefe Grupo Logístico	7
Jefe Turno Centro Automático de Despacho CAD o 123	7
Jefe Unidad Investigativa	7
Jefe Grupo Producción de Inteligencia	6
Jefe Oficina Control Disciplinario Interno de Juzgamiento	6
Jefe Área Académica	5
Jefe Centro de Información Estratégico Policial Seccional (CIEPS)	5
Jefe Regional de Incorporación	5
Jefe Sala Recepción y Análisis de Comunicaciones Interceptadas	5
Jefe Unidad Móvil Antisecuestro y/o Antiextorsión	5
Jefe Área Aseguramiento en Salud Regional	4
Jefe Asuntos Internacionales	4

Lo datos que muestran el incremento que en los últimos años ha tenido la participación de la mujer en la PONAL hace evidente que los roles policiales con una feminización creciente se han vuelto una prioridad para las instituciones de

policía, lo que a su vez hace que cada vez sea más necesario el abandono de los prejuicios sexistas que se han anidado en la sociedad.

Hoy la transformación social es apremiante en la medida que apunta a la construcción de una sociedad respetuosa de las diferencias y al reconocimiento del papel de las mujeres en todos los contextos de la vida social y familiar, proponiendo acciones sostenibles para la superación de brechas. (DNP, 2013, p. 11)

5.7.3 Cargos de comandante y subcomandante ejercidos por mujeres

Los cargos de Comandante y Subcomandante son designados a las mujeres policías con el fin de que ejerzan el liderazgo, se encarguen de la administración de los recursos logísticos y la dirección del personal bajo su mando. Lo anterior, para dar cumplimiento a la misionalidad institucional mediante la ejecución de políticas y estrategias enfocadas a mantener la convivencia y la seguridad ciudadana de los territorios en toda la geografía nacional.

Tabla 22: Cargos de Comandante y Subcomandante

Cargo de Comandante y Subcomandante	Cantidad
Comandante de Atención Inmediata (CAI)	156
Comandante Estación de Policía	85
Comandante Patrulla de Vigilancia	81
Subcomandante Estación de Policía	34
Comandante Sección Fuerza Disponible	30
Comandante Sección Auxiliares de Policía	22
Comandante Sección Estudiantes	18
Comandante Cuadrante Tránsito y Transporte	16
Comandante Sección de Vigilancia	15
Comandante Servicio Estación Parada Transporte Masivo	13
Comandante Compañía Estudiantes	12
Comandante Escuadra Policía Fiscal y Aduanera	10
Comandante Auxiliares de Policía	9
Comandante Distrito de Policía	9
Comandante Escuadra Fuerza Disponible	9
Comandante Grupo Fuerza Disponible	7
Comandante Grupo Reacción	7
Comandante Sección Escuadrón Móvil Antidisturbios (ESMAD)	7
Comandante Subestación de Policía	7
Comandante de Guardia	4

Comandante Estación de Policía Aeropuerto	4
Comandante Guías Caninos	4
Comandante Operativo de Seguridad Ciudadana	4
Comandante Unidad Montada de Carabineros	4
Comandante Comando Especial Antiextorsión (CEAEX)	3

En total, como puede leerse en los datos presentados en la Tabla 22, son 605 mujeres que actualmente ostentan los cargos de Comandante y Subcomandante dentro de la Policía Nacional de Colombia.

Hasta aquí se realizó una caracterización de lo que es la mujer policía colombiana en la actualidad, evidenciando que la actividad de policía no es exclusivamente masculina y que eso la Policía Nacional de Colombia lo tiene muy claro al incorporar cada año a miles de mujeres que desean incorporarse a la Institución y dedicar su vida al servicio de la comunidad colombiana. Ellas están presentes en todos los cargos existentes de la PONAL actualmente, demostrando con su trabajo que son iguales en capacidades y habilidades a los hombres, y que entre ambos se puede realizar un trabajo en armonía para lograr consolidar un país con una convivencia pacífica y en paz, centrada en el respeto por la diversidad en todas sus formas y los derechos humanos de cada individuo.

5.8 Policías casados con Policías

Ilustración 62: Policías casados con policías



Hoy por hoy, un total de 5654 funcionarios de la Policía Nacional de Colombia tienen un vínculo conyugal vigente con otros uniformados o personal no uniformado vinculado laboralmente a la Institución, conformando así 2827 parejas de las cuales 1881 son casados (8 % del total de parejas casadas) y 946 viven en unión libre (6 % del total del personal que tiene este estado civil). Esta población representa el 3 % del parte total del personal policial.

Tabla 23: Conformación de las parejas por categoría

Categoría	Descripción	Cantidad
Oficial	Oficial - Oficial	320
	Oficial - mando Ejecutivo	119
	Oficial - Patrullero	293
	Oficial - no uniformado	63
Suboficial	Suboficial - Suboficial	1
	Suboficial - Mando Ejecutivo	5
	Suboficial - Agente	1
	Suboficial - No Uniformado	2
Mando Ejecutivo	Mando Ejecutivo - mando Ejecutivo	306
	Mando Ejecutivo - Patrullero	372
	Mando Ejecutivo - no uniformado	190
Patrullero	Patrullero - Patrullero	1.013
	Patrullero - no uniformado	79
Agente	Agente - no uniformado	2
No uniformado	No uniformado - no uniformado	61
	Total	2.827

La mayor conformación de parejas en la Institución se da entre Patrulleros que tiene una representación del 36 % (1013), seguido por la proporción de parejas que conforman los funcionarios de policía de los mandos Ejecutivos con Patrulleros que tiene una representación del 13 % (372) y de las parejas de Oficiales con Oficiales que representa el 11 % (320). De las 2827 (100 %) conformaciones familiares existentes entre funcionarios de la Policía Nacional de Colombia existen 2440 (86 %) parejas que laboran en el mismo departamento o metropolitana de Policía y comparten vivienda juntos, mientras que las 392 (14 %) parejas restantes no comparten vivienda por ubicación laboral.

5.8.1 Matrimonios de cercanías

Estas parejas, de acuerdo con lo expuesto por Ruiz (2003):

Viven separadas la mayor parte del tiempo y únicamente residen juntos durante los fines de semana. El elemento clave de estas parejas es la residencia separada por motivos laborales. La separación está determinada por tener trabajo en lugares lo suficientemente alejados como para no poder pernoctar juntos cotidianamente. (p. 179)

De las 2827 parejas de uniformados conformadas por miembros de la PONAL 118 parejas (matrimonio de cercanías) que viven a cuatro horas o menos de distancia movilizándose en vehículo desde su hogar hasta el lugar de trabajo, pero que debido a la distancia se les dificulta pernoctar con su pareja, se encuentran cada 15 días los fines de semana.

5.8.2 Matrimonios a distancia

Con la denominación *matrimonios a distancia* Rodrigo (2005) se refiere a los matrimonios que por motivos de trabajo mantienen una relación a distancia, viviendo cada miembro de la pareja en ciudades diferentes. En la Policía Nacional de Colombia este fenómeno se presenta principalmente por cuestiones de ubicación laboral, es decir, por traslado, la cual depende de las necesidades del servicio que se presentan a nivel nacional.

Específicamente en esta condición se encuentran 268 parejas de uniformados que tardan más de cuatro horas movilizándose en vehículo en llegar a su hogar. Dentro de estas parejas 80 de ellas viven en un extremo y otro del país, por lo que el medio de transporte que más utilizan para llegar a su hogar es el avión, sin embargo, por cuestiones geográficas y económicas se les dificulta encontrarse los fines de semana.

5.8.3 Estudio de matrimonios a distancia entre uniformados

Con el fin de conocer los cambios más significativos y las transformaciones que se han dado en las dinámicas familiares internas de estas parejas y derivar algunas conclusiones en la presente edición, en la Institución se aplicaron de manera aleatoria 25 entrevistas a funcionarios de policía que se encuentran en esta situación. Los resultados que se encontraron fueron los siguientes:

- El 60 % de los participantes tiene entre 1 y 2 hijos. De los uniformados que reportan tener hijos son las mujeres quienes se encargan de su cuidado, lo que en la mayoría de los casos puede llevar al surgimiento de conflictos entre el ámbito laboral y familiar.
- El 64 % de los entrevistados llevan entre 1 y 2 años distanciados por cuestiones laborales de su núcleo familiar.
- El 48 % del personal encuestado reportó que los encuentros con su familia se dan cada mes, un 40 % señaló que estos se dan cada 15 días, un 8 % expresó que tiene la posibilidad de encontrarse con su familia cada mes y medio, mientras que el 4 % restante de los encuestados señaló que los encuentros con su familia son cada dos meses.
- La mayoría de los distanciamientos que se producen entre las parejas de uniformados se da por necesidades del servicio (48 %), seguido en proporción de la causal destinación por ascenso (28 %).

En conclusión, del estudio se puede inferir que en una relación a distancia las parejas que no tienen hijos cuentan con una serie de ventajas sobre aquellas que tienen hijos, pues estas últimas tienen una mayor carga doméstica y laboral que puede desencadenar conflictos entre lo laboral y lo familiar. Entre estas ventajas y desventajas se encuentran las siguientes:

- Cuando una pareja de uniformados tiene hijos y están distanciados laboralmente el uniformado que tiene a cargo el cuidado de estos puede llegar a evidenciar altos niveles de estrés.
- Los policías que viven distanciados de su pareja y que carecen de estrategias de afrontamiento son vulnerables y más propensos a desarrollar sentimientos de aislamiento, soledad y cansancio emocional.
- Al dejar el hogar por cumplir con una orden de traslado el personal policial masculino puede llegar a experimentar sentimientos de culpa por dejar sola a su pareja con la carga de las responsabilidades del hogar y el cuidado de los hijos.
- En las parejas con hijos la economía se ve afectada debido a que tienen que mantener dos hogares.

Es necesario, por tanto, crear estrategias que le permitan al personal policial que se encuentra casado con otro policía, y que tiene hijos en común, laborar en unidades policiales cercanas a su hogar, pues los matrimonios a distancia para esta población presentan más desventajas que ventajas.

isamar.fruto

CAPÍTULO III

PILARES DE FUTURO

En este capítulo se reconoce la importancia de compartir con las nuevas y antiguas generaciones de policías las bases sobre las cuales se ha edificado la transformación policial de la Policía Nacional de Colombia. Lo anterior con el fin de que en las nuevas generaciones de policías se generen pautas de comportamiento responsables a nivel ético, social y ambiental que a futuro se convertirá en el éxito de la Institución en el cumplimiento de su labor de procurar la convivencia y salvaguardar la seguridad ciudadana. Asimismo, para que en las generaciones pasadas y presentes de policías sea motivo de orgullo ver cómo se han salvado las discrepancias desde la educación y el respeto, posibilitando la creación de entornos laborales saludables y más profesionales donde el objetivo fundamental es el servicio de policía.

Ilustración 63: Talento Humano de la Policía Nacional



Para cumplir con el fin mencionado, a continuación, se presenta la estructura que sostiene el direccionamiento del talento humano en la Policía Nacional de Colombia, los avances de cada una de las direcciones que lo

integran, como también los nuevos elementos que permitirán desarrollar a futuro al ser humano policía.

6.1 Direccionamiento del Talento Humano

Con la expedición del Decreto 113 del 25 de enero del 2022, por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Defensa Nacional, se establece que es desde la Subdirección de Talento Humano donde se debe orientar, promover la sinergia y evaluar la gestión de las direcciones responsables del desarrollo humano, integrando en un "todo" cada una de las "partes" misionales de la Institución en temas de selección, educación, administración, salud y bienestar del personal policial. Ello, con el fin de garantizar la calidad de vida de los funcionarios de policía, para el cumplimiento de la misión constitucional y la protección de los derechos humanos como se lee en los siguientes apartados.

6.1.1 Dirección de Incorporación (DINCO): Selección e Incorporación del Talento Humano

Para el cumplimiento de su misionalidad constitucional la Policía Nacional de Colombia selecciona e incorpora el talento humano requerido de acuerdo con los perfiles, las competencias y la planta autorizada por el Gobierno Nacional. Con el ánimo de cualificar la selección e incorporación del personal que ingresa a la Institución la Policía Nacional de Colombia actualizó sus protocolos de selección de talento humano, mejorando los estándares de calidad en la prestación del servicio de policía, basado en el respeto y la protección de los derechos humanos, garantizando así la pluriculturalidad de los aspirantes.

La adopción de estos protocolos generó resultados positivos en la Institución, pues atrajeron la atención de potenciales aspirantes que aumentaron su participación en un 40 % para la convocatoria de Patrulleros de Policía, volviendo atractivo el plan de carrera en la Policía Nacional de Colombia.

Frente al acompañamiento que se les brinda a los aspirantes que esperan ingresar a la Institución cabe destacar que la Policía Nacional de Colombia realiza un cubrimiento a nivel nacional con la ubicación de personal calificado en todas las regiones del país. Para ello despliega a más de 460 funcionarios que brindan asesoría y orientación profesional durante el proceso de selección e incorporación a la PONAL.

El proceso de selección de personal se fortalece con el apoyo de psicólogos, trabajadores sociales, preparadores físicos, personal entrenado en estudios de confiabilidad, credibilidad y confianza, además de profesionales en salud que se encargan de la realización de las valoraciones médicas, de odontología y psicología. También se diseña e implementa material psicométrico para llevar a cabo las convocatorias del proceso de selección del talento humano, lo cual ha llevado a la Policía Nacional de Colombia a ser pionera en el diseño de pruebas en las Fuerzas Militares y policiales en América Latina al reducir en un 85 % los costos para la realización de las pruebas.

Siguiendo el proceso de selección descrito, para el último cuatrienio se incorporaron 1317 aspirantes a Nivel Directivo de los cuales 559 aspirantes fueron mujeres, 24 afrocolombianos, 25 indígenas, 14 mulatos, 1 raizales y 3 rom. De esa manera se reconoce la inclusión y el enfoque de género de la Institución desde los procesos de convocatoria hasta la vinculación laboral, aspectos que le dan la oportunidad de adaptarse a los nuevos escenarios sociales y culturales que se presentan en el país y en el mundo.

De igual forma, se seleccionaron 22 487 aspirantes al Nivel Ejecutivo de los cuales 6554 aspirantes fueron mujeres, 133 afrocolombianos, 110 indígenas, 94 mulatos, 51 raizales y 26 rom. La información numérica presentada resulta coherente con las dinámicas socioculturales que han ido evolucionando en nuestro país, así como con la necesidad de generar espacios de inclusión y diversidad propios del cuerpo de Policía y su relación con las comunidades diversas y vulnerables.

A fin de fortalecer el servicio de policía en las regiones se destaca, asimismo, la incorporación de 65 227 aspirantes a Auxiliares de Policía durante el anterior periodo de gobierno en el que por primera vez, en el año 2019, se permite el ingreso al servicio militar de manera voluntaria a las mujeres, quienes fueron destinadas a trabajar con las comunidades vulnerables, la niñez y por la convivencia ciudadana.

El proceso de selección e incorporación termina con la entrega del personal más cualificado que, previo al lleno de los requisitos, inicia el proceso académico y de formación en las escuelas de policía ubicadas a nivel país.

Nota: La anterior información fue suministrada por la DINCO de la Policía Nacional de Colombia.

6.1.2 Dirección Nacional de Escuelas (DINAE): Formación y Educación del Talento Humano

La formación y capacitación de los miembros de la Policía Nacional de Colombia está fundamentada en las leyes 62 de 1993 y 2179 del 2021, donde se reconoce la actividad policial como una profesión caracterizada por la disciplina, un campo de conocimiento especializado, una unidad doctrinal y de lenguaje, un Código de Ética Policial y un reconocimiento social. Estos atributos son derivados de la educación policial que los estudiantes reciben en las escuelas de policía, y se materializan a través de la prestación del servicio público de policía, donde los uniformados deben recibir una formación académica integral.

Es por esto por lo que la Policía Nacional de Colombia ha desarrollado las capacidades necesarias para cumplir con este objetivo, ofreciendo un portafolio académico compuesto de educación formal y educación continua para la actualización y fortalecimiento de perfiles y competencias a través de la DINAE. Esta IES se encuentra acreditada en alta calidad por el Ministerio de Educación Nacional, cuenta con escuelas de formación que están facultadas para ofrecer programas de educación superior en los niveles técnico, tecnólogo, profesional y posgrado, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 30 de 1992 de Educación Superior, el Decreto 1075 del 2015 y el Decreto Reglamentario del Sector Educación 1330 del 2019.

En la actualidad la DINAE ofrece 14 programas técnicos profesionales, 4 técnicos laborales, 5 tecnologías, 3 pregrados profesionales, 14 especializaciones y 5 programas de maestría. En el modelo de educación continua y a distancia la DINAE cuenta con 74 programas de capacitación en la modalidad virtual de aprendizaje y 259 programas de capacitación en la modalidad presencial con énfasis en la protección de los derechos humanos, el respeto a la diversidad de género, la atención al ciudadano, la aplicación de la ley mediante procedimientos policiales y el uso legítimo, necesario adecuado de la fuerza; siendo estos temas de vital importancia para el mejoramiento de la calidad del servicio a través de un desempeño profesional de excelencia.

Para desarrollar las actividades académicas la DINAE cuenta como institución universitaria reconocida por el Ministerio de Educación Nacional con 1 escuela de formación de mandos para el Nivel Directivo, 1 para el Nivel Ejecutivo,

13 escuelas de formación de patrulleros, 11 escuelas de especialidades y 2 centros de instrucción ubicados en Leticia (Amazonas) y Uribia (La Guajira). De esa manera la institución garantiza una cobertura a nivel nacional y la inclusión de comunidades de diferentes etnias, con el fin de formar y capacitar al recién ingresado personal de la Institución para su efectiva vinculación como profesional de policía, apoyando su desarrollo profesional mediante el fortalecimiento de sus competencias en apoyo a la convivencia y seguridad del país.

La DINAЕ también desarrolla investigación científica para la generación de conocimiento aplicado al servicio de policía. Para ello despliega 27 grupos de investigación que cuentan con el reconocimiento del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación; 55 semilleros de investigación; 91 investigadores uniformados y no uniformados registrados y categorizados en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI); y una revista indexada denominada *Logos, Ciencia y Tecnología Policial*. Recientemente fue clasificada en el puesto 71 del Ranking U-Sapiens 2022-1 como una de las mejores IES colombianas según indicadores de investigación.

Así, en el contexto internacional, la Policía Nacional de Colombia se ha convertido en un referente en materia de gestión educativa, y en un destino para otros cuerpos de Policía u organismos homólogos que desean intercambiar experiencias académicas y científicas. Para ello la Institución facilita la movilidad académica tanto a docentes como discentes por medio de la articulación de mecanismos multilaterales como son la Comunidad de Policías de América (Ameripol) y la cooperación bilateral.

Las escuelas de formación policial cuentan con aulas, laboratorios para diferentes usos, aulas ambientales o ecológicas, espacios deportivos, sitios de formación, auditorios, bibliotecas, salas de cómputo, zonas verdes, alojamientos para estudiantes y personal de planta, sitios de práctica representados en pistas fijas, pistas de atletismo, campos de tiro, entre otros, con una capacidad instalada para la formación en promedio de 15 000 estudiantes anuales.

Como referente para la Fuerza Pública la Policía Nacional de Colombia creó el Centro de Alta Tecnología para la Educación Policial (CATEP), con el objetivo de virtualizar y administrar la educación mediada por las TIC, reconociendo en esta

práctica la capacidad que facilita el acceso democrático a la educación policial por parte de nuestros policías.

Una vez terminado el proceso de formación del personal policial la DINA E entrega a la PONAL profesionales calificados y competentes que cuentan con las habilidades necesarias para contribuir con el mantenimiento de las condiciones de seguridad y convivencia del país, desde el comienzo del ejercicio de su profesión y el plan de carrera. Ello les permite ir avanzando en el escalafón de grados, forma en la cual la Institución genera nuevos incentivos de bienestar propendiendo por la permanencia de los nuevos funcionarios de policía y brindado apoyo a la proyección personal de estos en la Policía Nacional de Colombia.

Nota: La anterior información fue suministrada por la DINA E.

6.1.3 Dirección de Talento Humano (DITAH): Hacia el Desarrollo Humano Policial

La Policía Nacional de Colombia gestiona su talento humano apoyada en el Decreto Ley 1791 del 2000 y la Ley 2179 del 2021. Con estos soportes normativos busca fortalecer la profesionalización y el desarrollo de la carrera policial, y brindar a los funcionarios y sus familias condiciones necesarias que permitan mejorar su calidad de vida laboral, familiar y social durante su vinculación laboral en la Institución, con el propósito de lograr la excelencia profesional en la actividad policial.

A nivel nacional, la gestión y administración del personal de la PONAL se despliega estratégicamente a través de los grupos de talento humano ubicados en las diferentes unidades policiales, quienes brindan un acompañamiento permanente a las necesidades y los requerimientos del personal policial, apoyados en herramientas tecnológicas. Dentro de estas herramientas se destacan el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH), el Sistema Integrado para la Ubicación de Talento Humano (SIUTH), el Sistema de Liquidación Salarial (LSI), entre otras que permiten administrar, gestionar y desarrollar el talento humano en la Institución.

Así pues, la DITAH se posiciona como un factor estratégico en la cultura institucional de la Policía Nacional de Colombia a realizar un trabajo que propende por favorecer desempeños exitosos en la planta de personal, la motivación por la profesión, la vocación del servicio y el sentido de pertenencia con la Institución.

Para el anterior cuatrienio se dio trámite administrativo de traslado a 85 880 funcionarios policiales en todos los grados, 32 958 de ellos por solicitud propia, considerando el mejoramiento de su calidad de vida, el desarrollo profesional y el servicio público de policía. De ellos 52 922 se causaron por necesidades del servicio. De igual forma, atendiendo las novedades de disminución de la capacidad psicofísica del personal, se reubicaron laboralmente 7491 uniformados en entornos administrativos, de docencia o instrucción, en cargos ocupados por uniformados aptos para el servicio y quienes se trasladaron a fortalecer el MNVCC, fortaleciendo así la respuesta a las demandas ciudadanas.

En desarrollo al plan de carrera se causó el ascenso de 44 687 uniformados de los cuales 25 887 funcionarios recibieron nombramiento en las categorías de Oficiales, Suboficiales y mandos del Nivel Ejecutivo, y 18 800 Patrulleros fueron ascendidos al grado de Subintendente. A modo de reconocimiento por el trabajo y el compromiso del personal policial en la prestación del servicio de policía se impusieron 98 906 condecoraciones y 60 380 menciones honoríficas. Asimismo, de manera anual se llevó a cabo el evento Noche de la Excelencia Policial en la que se entregaron 120 galardones en 9 categorías exaltando los desempeños más sobresalientes del personal en la gestión comunitaria, innovación administrativa, prevención del delito y reducción de la criminalidad, con el fin de contribuir en la mejora de las condiciones de seguridad y convivencia del país.

Para mejorar las condiciones de bienestar económico del personal desde la DITAH se reconoció la prima de orden público completa en los departamentos de Chocó y San Andrés, Providencia y Santa Catalina; parcialmente en el Valle del Cauca, Cundinamarca, Cali y algunas localidades de la ciudad de Bogotá. En esa línea, en el marco del proceso de transformación integral se otorgó una bonificación para la asistencia familiar a 56 265 integrantes del Nivel Ejecutivo de la PONAL, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto 669 del 30 de abril del 2022, con el propósito de contribuir a la mejora de calidad de vida de los funcionarios de la Institución y sus familias.

Por otra parte, es importante mencionar que la DITAH también se encarga de administrar el personal no uniformado que se desempeña en cargos de libre nombramiento y remoción, empleos de carrera y contratos de prestación de servicios. En el año 2021, por convocatoria de la Comisión Nacional del Servicio

Civil, este personal participó en el Concurso Público de Méritos del Sector Defensa donde se ofertaron 1470 vacantes en los empleos profesional, técnico y asistencial de las plantas de personal de la Dirección General, Dirección de Bienestar Social y Dirección de Sanidad de la Policía Nacional de Colombia.

De igual forma, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 1979 del 2019 se acreditaron 11 519 integrantes de la Reserva Policial a través del Registro Único de Veteranos, de los cuales 116 518 cumplen con los requisitos.

Finalmente, es pertinente indicar que a futuro la DITAH proyecta establecer un plan de carrera institucional en pro de mejorar la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, a partir de la alineación de sus expectativas personales y el cumplimiento de las exigencias laborales, generando bienestar en los funcionarios al fortalecer su estabilidad física, mental, afectiva y espiritual.

Nota: La anterior información fue suministrada por la Oficina de Planeación de la DITAH.

6.1.4 Dirección de Bienestar Social y Familia (DIBIE): Bienestar y Calidad de Vida

La Policía Nacional de Colombia promueve el bienestar de su personal apoyada en el artículo 60 de la Ley 352 de 1997. En el contenido de la norma se dispuso la creación de una unidad de bienestar social encargada de contribuir con el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de sus integrantes activos, la reserva activa y sus familias, basados en planes, programas, proyectos y servicios dirigidos a las líneas del ciclo vital (niñez, juventud, adultez y familia).

El despliegue de los servicios de esta unidad, la DIBIE, es realizado a través de planes, programas, proyectos y puntos de servicio a nivel nacional distribuidos en 22 colegios, 19 centros vacacionales, 4 centros recreativos, 3 centros sociales, 4 hogares de paso, 1 Centro Religioso (CEREL) y 1840 viviendas fiscales, con un cubrimiento del 100 % de las unidades de policía.

Hasta la fecha la DIBIE cuenta con alrededor de 220 profesionales en psicología, trabajo social y uniformados que, en su calidad de responsables de brinda apoyo psicosocial y desplegar acciones que propendan por un mayor bienestar social, se encargan de realizar las actividades de prevención de riesgos psicológicos y sociales, así como de las actividades de auxilios psicológicos. Esta división cuenta, además, con más de 1600 profesionales entre los que se cuenta personal uniformado y no uniformado, quienes realizan actividades de docencia,

administrativas, acompañamiento psicosocial, recreación, deporte, cultura y turismo.

Para cumplir con su objetivo de una manera eficiente la Institución gestiona sus actividades a través del Sistema de Atención Integral a la Familia Policial (SAFAP), el cual está orientado a la prevención de los riesgos psicológicos y sociales. En el cuatrienio anterior benefició a alrededor de 353 434 integrantes de la comunidad policial. Adicionalmente, el SAFAP acompaña los Núcleos de Atención Oportuna (NAO) en momentos de complejidad y alteración de la convivencia y seguridad, a través de actividades de atención priorizada al personal policial.

Con relación al servicio de educación, desde la DIBIE se dispuso que la Institución contara con colegios ubicados en 19 municipios del país, los cuales brindan formación básica primaria y básica media a los hijos de los integrantes de la Policía Nacional de Colombia, siendo importante resaltar aquí que durante el cuatrienio anterior se ha beneficiado a más de 13 380 estudiantes con estas iniciativas.

Los centros vacacionales y recreativos de la Institución se encuentran ubicados en las ocho regiones de policía y han permitido atender a más de 85 000 personas, correspondiente a 52 373 reservas realizadas por el Sistema de Bienestar en Línea. Estos centros cuentan con servicios de hotelería, en ellos se realizan actividades de recreación y deporte, se ofrecen visitas a sitios turísticos, entre otros servicios de recreación.

A través de los hogares de paso ubicados en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y Neiva, desde la DIBIE de la PONAL se ofrece alojamiento temporal para el personal policial, junto con su familia, que con ocasión a la realización de tratamientos médicos requiera este servicio. De igual manera, la DIBIE cuenta con un CEREL para asistir al personal de la Institución en servicios religiosos, funerarios y apoyo espiritual.

Cabe destacar que mediante la gestión de recursos se generan estrategias de negociación en la consecución de alianzas y cooperación con diferentes sectores económicos y comerciales que permitan ampliar los beneficios aquí descritos de forma diferencial y preferencial para el personal uniformado, no uniformado, con asignación de retiro y/o pensión y su núcleo familiar. De esa manera la Institución busca contribuir a la economía familiar y el desarrollo e

integración de la familia, para lo cual cuenta con una oferta de más de 226 alianzas y 7 convenios a nivel nacional.

6.1.5 Dirección de Sanidad (DISAN): Salud para el Policía y su familia

La Policía Nacional de Colombia busca prestar el servicio integral de salud en las áreas de promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación del personal afiliado a la Institución y sus beneficiarios. Para ello se adhiere al Sistema de Salud en materia de Seguridad Social para las Fuerzas Militares y la Policía, según lo dispuesto en la normatividad vigente: la Ley 352 de 1997 y el Decreto Ley 1795 de 2000.

Además, la DISAN cuenta con una red integrada de servicios de salud que está compuesta por 8 subredes, una por cada Regional de Aseguramiento en Salud, organizadas para el cubrimiento del servicio de salud en 1102 municipios, el cual puede ser brindado por prestadores propios o externos contratados, quienes brindan atención de medicina general, odontología general y urgencias. El Directorio de Prestadores de la Red Integrada de Servicios de Salud de la DISAN está constituido por 107 prestadores propios y 929 prestadores contratados a corte del 31 de mayo del 2022, para un total de 1036 prestadores de los servicios de salud.

En la DISAN se estableció como lineamiento de actuación la puesta en marcha de tres fases de atención en salud por parte de las Unidades Prestadoras de Servicios en Salud (UPRES) ubicadas a lo largo y ancho del territorio nacional. Estas fases son:

1. Fase 1: La red propia para la atención en salud del Subsistema de Salud de la Policía Nacional de Colombia (SSPN) cuenta actualmente con 447 camas ubicadas en el Hospital Central y en las clínicas de Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Neiva, Manizales y Tunja.
2. Fase 2: Adecuación de espacios destinados a la atención en servicios como fisioterapia y consultorios médicos, con el objeto de ampliar la capacidad instalada en 143 camillas. Para cuando la unidad sobrepase estas dos fases se coordinó con la red externa contratada la remisión de pacientes, garantizando así la atención oportuna de todos.
3. Fase 3: Extensión de la atención de usuarios en otros lugares diferentes a los establecimientos de sanidad tales como las carpas de la Unidad de

Operaciones Especiales en Emergencias y Desastres de la Policía Nacional (Polsanar), donde se atiende a pacientes que requieran de seguimiento a tratamientos de patologías crónicas controladas, pacientes hospitalizados para dar continuidad a algún tratamiento intrahospitalario requerido (antibiótico terapia), pacientes postquirúrgicos de cirugías de bajo y mediano nivel de complejidad que se encuentren estables, o pacientes a la espera de procedimientos diagnósticos a criterio del médico tratante, con el objeto de ampliar la capacidad instalada en 114 camillas.

Con el fin de mejorar y ampliar la cobertura de los servicios de salud específicamente en la ciudad de Bogotá, la Policía Nacional de Colombia debe garantizar la adquisición de 30 mil millones para el equipamiento de la Clínica del Sur con recursos provenientes de la empresa privada e inversión desde el Ministerio de Defensa, donde se incluirá la adquisición de mobiliario y equipo biomédico para su puesta en marcha.

6.2 Aspectos relevantes del Proceso de Transformación Institucional (PTI)

Ilustración 64: Nueva imagen institucional



6.2.1 Nuevos elementos para desarrollar el Ser Humano Policía

El proceso de transformación y rediseño institucional abordado desde la teoría de la complejidad involucra al Gobierno Nacional, al Director de la Policía, a expertos nacionales e internacionales en seguridad y convivencia ciudadana, además de la academia, centros de pensamiento, observatorios y los mismos ciudadanos y policías. Lo anterior vinculación debe promoverse y garantizarse con el fin de tener una visión holística de la seguridad pública que parta de la construcción de confianza entre la sociedad civil y la Policía, lo cual conllevará a mejoras en el desempeño policial. Para tal fin se han definido los siguientes lineamientos:

- Prevención, protección y respeto por los derechos humanos.
- Nuevo estatuto disciplinario.
- Profesionalización y desarrollo policial.
- Uso legítimo de la fuerza.
- Participación ciudadana.
- Mayor tecnología para la transparencia y efectividad policial.
- Nueva identidad institucional.
- Desarrollo personal y profesional con enfoque humano.
- Nuevo modelo de vigilancia policial. (Canal Institucional, 2021, párr. 10)

A este listado de lineamientos se suma la definición de la hoja de ruta institucional para el cuatrienio en curso, lo cual representará cambios en los paradigmas institucionales e individuales de los policías, quienes asumen una nueva identidad e imagen de cara al ciudadano.

6.2.2 Cambios en la Identidad e Imagen

Con la transformación integral de la Policía Nacional de Colombia se busca brindar mecanismos que generen cercanía y confianza con el ciudadano. Para ello se ha modernizado la imagen institucional poniéndola a la vanguardia de los distintos cuerpos de seguridad del mundo con elementos como el *uniforme de color azul* que permite una mayor visibilidad gracias al contraste que crea con las cintas y letras verde fluorescentes, y la *cinta damero* o ajedrezada que refuerza la

condición de la Institución como un cuerpo de atención, llamado a emergencias y ayuda a la comunidad.

6.2.3 Nuevos colores

Estudios orientados a la psicología del color indican que el color azul está relacionado con inteligencia, la disciplina, la tranquilidad, la seguridad y la confianza; mientras que el verde facilita las interacciones sociales y establece una relación de cercanía y confianza.

Bajo esa lógica el diseño del uniforme de policía integró estos dos colores, siendo la base el azul oscuro y poniendo un color verde fluorescente como contraste, permitiendo aumentar la visibilidad y el reconocimiento y colocando a la Institución a la vanguardia de los cuerpos de seguridad del mundo, pues aproximadamente el 85 % de cuerpos de Policía utilizan el color azul en sus uniformes.

6.2.4 Cinta damero

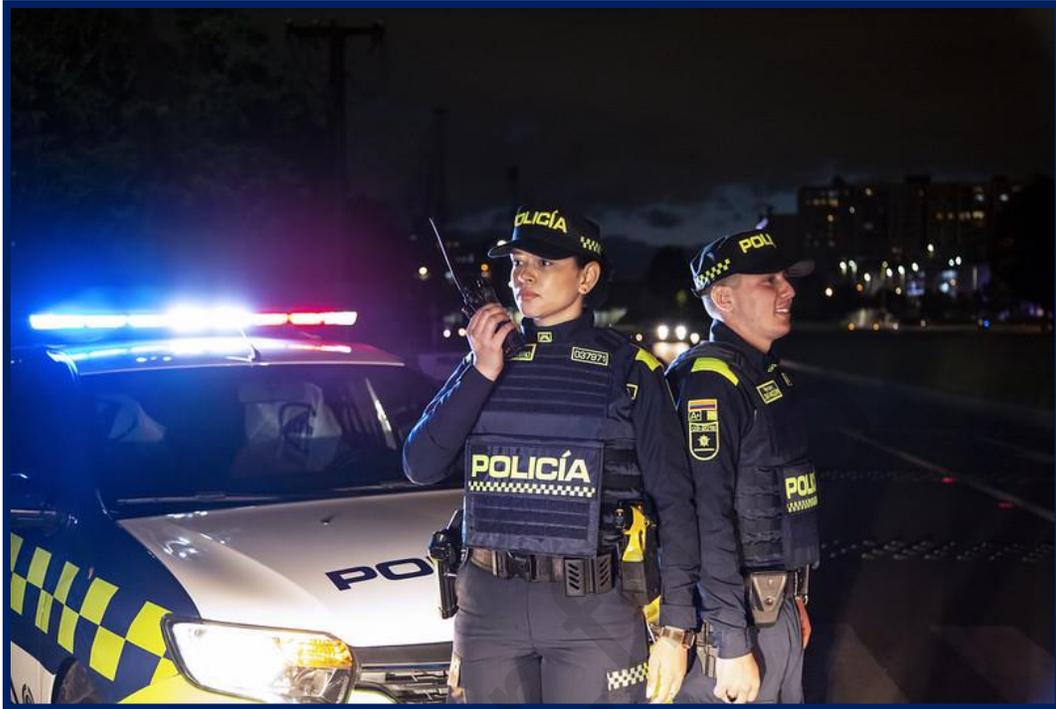


La cinta damero, es un elemento que está relacionado con el orden y la disciplina en las ciudades, por eso se seleccionó este patrón de cuadros en colores que hacen contraste con el azul oscuro del uniforme.

Este elemento que identifica y proyecta la imagen institucional debe ser utilizado no solo en el uniforme, sino que debe ser apropiado en los demás símbolos institucionales: logotipos, imagotipos, características de marca y posición en los diferentes elementos empleados para el servicio; así como los que elementos que identifican la infraestructura de unidades policiales, vehículos, logística y aquellos empleados en el ciberespacio, siendo propiedad y de uso exclusivo de la Policía Nacional de Colombia.

6.2.5 Cambio de uniforme

Ilustración 65: Cambio de uniforme



Los cambios implementados en el diseño y color del uniforme incluyeron también la posibilidad de que este pudiera ser usado por los funcionarios de policía en una multiplicidad de climas, siendo testada previamente su adaptabilidad a las exigencias laborales de cada una de las especialidades de policía.

De igual forma, el nuevo uniforme cuenta con elementos que buscan reforzar la transparencia del policía de cara al ciudadano en los diferentes procedimientos que el funcionario está facultado para realizar. Por eso en el uniforme se incluyeron los siguientes elementos: el número de placa policial con un mayor tamaño para que sea de fácil visibilidad, el nombre del policía, el grado, las distinciones que ha recibido y un código QR que en conjunto complementan la información del uniformado, generando en el ciudadano certeza y mayor seguridad al momento de ser atendido por el policía. También se incluyó una Body Cam que transmite en tiempo real imágenes y audio de los procedimientos policiales realizados por los uniformados, lo cual se implementó con el fin de brindarle al ciudadano y al uniformado mayor seguridad y transparencia en el actuar individual de las dos partes durante los procedimientos.

Se dispuso, además, de elementos que en articulación con adaptaciones tecnológicas de avanzada posibilitan la plena identificación de los uniformados, los cuales se configuran como accesorios dispuestos para la protección de los ciudadanos y del uniformado mismo. Estos elementos se encuentran ubicados estratégicamente en el cinturón de cada policía, siendo pertinente indicar que la tonfa ha sido reemplazada por el bastón telescópico, el cual se cuenta con la aprobación de los estándares internacionales y debe estar acompañado de esposas, una linterna, el arma de dotación policial y un porta proveedores.

6.3 Evolución de la Identificación Policial

La identificación policial ha utilizado dos sistemas de individualización de los funcionarios. El primero hace referencia al documento de identificación policial tipo carné, y el segundo se refiere a la placa policial que es de uso exclusivo del personal uniformado en todos los niveles y grados.

En este punto es importante mencionar, por otra parte, que la evolución tecnológica y la necesidad de atender la complejidad derivada de fenómenos sociales cada vez más líquidos⁶ han hecho que la institución policial adicione nuevos mecanismos de identificación propios de la era de la información y las comunicaciones para brindarle tanto al policía como a la Institución y a la ciudadanía en general una mayor seguridad.

A continuación, se realiza una breve descripción de los sistemas de identificación policial utilizados en la actualidad.

6.3.1 Documento de Identificación Policial

Es un carné impreso a doble color, degradado en sus partes laterales que son de color verde y hacia el centro que es de color amarillo. En su parte izquierda se registran los datos biográficos del funcionario tales como el número de cédula, sus apellidos y nombres, la fecha vencimiento del documento y el grado que ostenta el funcionario. En la parte izquierda, se ubica la fotografía del titular a color con fondo blanco (si es uniformado la fotografía debe ser con el uniforme número 3). En el reverso del documento se ubica la huella digital del funcionario, la fecha de nacimiento, el número de carné, su grupo sanguíneo, el Rh, su sexo y el cifrado

⁶ La **modernidad líquida** es la categoría sociológica que sirve para definir el estado actual de nuestra sociedad y que, según Zygmunt Bauman, corresponde a una figura de cambio constante y transitoriedad atada a factores educativos, culturales y socioeconómicos.

en código de barras ligado al número de la cédula, la fecha y la hora de elaboración de este.

Por motivos de seguridad este documento es recubierto con plástico holográfico en el cual se fusionan el escudo de la República de Colombia y el escudo de la Policía Nacional de Colombia.

Ilustración 66: Documento de identificación policial actual



Nota. Luego de realizar sucesivos ajustes al documento de identificación policial, en la actualidad, el carné presenta las características evidenciadas en la Figura 4. Este documento se utiliza como medida de seguridad para el ingreso a las instalaciones de la Policía, la identificación de la persona como funcionario policial y la obtención de servicios de salud y bienestar social. Por razones de seguridad de la información únicamente se presenta aquí la cara frontal del documento.

6.3.2 Placa de Identificación Policial

La placa es otra forma de identificación policial. Este elemento simboliza los valores institucionales y otorga a los policías el reconocimiento de la ciudadanía como autoridad, siendo a su vez símbolo de la Política Integral de Transparencia Policial (Pitp). A su vez, este elemento está dotado de una serie de símbolos que le confieren su significado como son:

- El color dorado que simboliza el valor del honor policial, en reconocimiento a la gloria y buena reputación de los funcionarios, obtenida a través del desarrollo de la excelencia en el servicio enmarcado dentro de los principios éticos institucionales.
- El metal que encarna el reconocimiento de la autoridad y el valor de la disciplina como elementos esenciales para garantizar una convivencia

armónica, regulada a través de normas establecidas y disposiciones sociales e institucionales.

- El cóndor que representa la libertad y la soberanía, ave asociada a las glorias de la patria.
- Los rayos exteriores que hacen alusión a la visibilidad del quehacer policial. Asimismo, representa el interés de la Institución por favorecer el desarrollo de competencias del personal policial y el mejoramiento de su calidad de vida para alcanzar altos niveles de desempeño.
- Su hermoso brillo que representa la pureza y el valor de la transparencia, entendido como el actuar con rectitud frente al servicio y [el compromiso de] demostrar coherencia en la manera de pensar, sentir y actuar. (Vélez, 2022, párr. 2)

Ilustración 67: Placa de identificación policial actual



Nota. Adaptado de *Libro Histórico de Talento Humano*, por la Policía Nacional de Colombia, 2010, Imprenta Nacional.

El compromiso que asumen las mujeres y los hombres policías al portar esta placa de identificación se centra en la responsabilidad y el compromiso que tiene el uniformado con la sociedad, la cual espera del servidor público policial el cumplimiento legítimo de su misión.

En la actualidad la identificación policial se alinea con las nuevas tecnologías de reconocimiento como son la biometría y el lector de código QR que portan los funcionarios en el nuevo uniforme. Estos elementos se presentan a continuación.

6.3.3 Biometría

Ilustración 68: Biometría



Es un sistema ciberfísico que facilita el reconocimiento de los funcionarios, donde, a partir de un registro biométrico previo, se comparan las capturas de la huella dactilar o de un patrón facial tomados posteriormente para verificar la identidad del funcionario. Una vez se ha verificado la identidad del policía se permite su ingreso a las instalaciones y se le asigna el armamento, solo tras asegurar su reconocimiento, autenticación e identificación. Este sistema también permite guardar un registro de los lugares y los horarios de ingreso o salida del policía, así como de las oficinas o las dependencias visitadas y los tiempos de duración en estas.

6.3.4 Identificación código QR

El sistema de codificación QR nace con el fin de identificar al policía que porta el uniforme y confirmar que no se trata de una suplantación. Este código también lo porta cada una de las patrullas, tanto las motorizadas como las vehicular. De modo que al escanear este código los ciudadanos pueden obtener información básica del funcionario con la cual, a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano, pueden exaltar su gestión o presentar una PQRS (petición, queja, reclamo o sugerencia), en caso de que la haya, con relación al procedimiento realizado.

Ilustración 69: Visualización del Código QR en el uniforme y en la app



6.4 Plan de Carrera Policial

En el artículo 100 de la Ley 2179 del 2021 se describe el plan de carrera en la Policía Nacional de Colombia como una herramienta estratégica a través de la cual se busca identificar cargos estratégicos, planes de sucesión y rutas de carrera. Para ello se toma en cuenta, como mínimo: los grados, los tiempos, los cargos, los tipos de unidad y los niveles de responsabilidad y profesionalización de los policías, de conformidad con la misionalidad y las necesidades institucionales.

El reto que establece el proceso de transformación institucional de la PONAL comprende el diseño y la puesta en marcha de un plan de carrera para el personal que integra la institución policial. Este plan de carrera es esencial en el proceso de transformación, pues a través de él se podrá lograr la convergencia de los intereses y las necesidades institucionales con las expectativas y los objetivos personales de los uniformados. Por medio de la identificación de cargos estratégicos la Institución podrá establecer perfiles y competencias específicas para desempeñarlos, generando de esta manera competitividad y un aumento del nivel académico del personal que desee ocuparlos.

Con el plan de carrera también se establecen planes de sucesión con los cuales se busca que al interior de la Policía Nacional de Colombia haya una trasmisión de conocimiento y experiencias vividas en cada uno de los cargos desempeñados por los funcionarios por parte de los policías con mayor antigüedad en la Institución al personal nuevo o que por razones propias del plan llegue a desempeñar esas funciones. La Institución debe hacer frente a los retos que supone el relevo generacional y convertirlo en una prioridad para poder afrontar en un proceso normal el retiro del personal por diferentes causales.

Así pues, aspectos como los tiempos de servicio en cada grado, los tipos de unidad y los niveles de responsabilidad se deberán tener en cuenta tanto en el diseño como en la puesta en marcha del plan de carrera. De esa manera estos elementos se articularán en un proceso que llevará al uniformado a cumplir con los tiempos estimados para cada categoría y los ascensos establecidos dentro de su nivel jerárquico.

6.5 Beneficios para el Uniformado y su Familia

Dentro del grupo de beneficios que la Policía Nacional de Colombia contempla para el uniformado y su familia se incluyó la creación de nuevas partidas presupuestales para el personal de Patrulleros de Policía que, a su vez, impactaran a la población de Patrulleros pertenecientes al Nivel Ejecutivo. De ese modo en la Institución se generarán condiciones de igualdad salarial para los uniformados que efectúen tareas similares durante el desarrollo profesional, las cuales se mencionan a continuación.

6.5.1 Distinciones

Las distinciones son un reconocimiento salarial que se otorga cada seis años al Patrullero de Policía y al Patrullero del Nivel Ejecutivo que se encuentre activo, una vez cumplido el tiempo de servicio establecido, por demostrar un buen comportamiento y profesionalización, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en los artículos 26 y 116 de la Ley 2179 del 2021.

6.5.2 Bonificación de Excelencia Policial

Esta bonificación se da como reconocimiento únicamente al Patrullero del Nivel Ejecutivo y al Patrullero de Policía en servicio activo que por cada cinco años continuos de servicio activo no sea objeto de sanciones disciplinarias. Tendrá

derecho al equivalente a tres asignaciones básicas del grado. Este beneficio se efectuará a partir de 2027.

6.5.3 Bonificación para la Asistencia Familiar

Es un reconocimiento no retroactivo al que tiene derecho el personal del Nivel Ejecutivo y los Patrulleros de Policía que se encuentren en servicio activo, el cual se pagará cada dos meses sobre la asignación básica bajo los siguientes aspectos:

- A los funcionarios que estén casados o convivan con su pareja en unión marital de hecho se le reconocerá el 30 %.
- Por el primer hijo se reconocerá un 3 % y un 2 % por el segundo hijo, sin que se sobrepase por este concepto del 5 %.
- La bonificación para la asistencia familiar tiene un tope máximo del 35 %. (Presidencia de la República, Decreto 669 del 2022, art. 21)

6.5.4 Bonificación por permanencia para mandos del Nivel Ejecutivo

Es una bonificación mensual que será reconocida a los mandos del Nivel Ejecutivo que, habiendo cumplido el tiempo para obtener el derecho a la asignación de retiro, deseen continuar en servicio activo.

- Se reconocerá a partir del mes de enero del año 2023.
- La bonificación no es retroactiva ni computable para efectos salariales, prestacionales, pensionales, ni para la asignación de retiro.
- Son mandos del Nivel Ejecutivo los siguientes: Subintendente, Intendente, Intendente Jefe, Subcomisario y Comisario.
- Esta bonificación se reconocerá en los grados y porcentajes respecto de la asignación básica, conforme a lo descrito en el artículo 14b del Decreto 669 de 2022. (Presidencia de la República, Decreto 669 del 2022, art. 21)

6.5.5 Matrícula cero

"Para aspirantes a Patrulleros de Policía pertenecientes a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, se aplicará la gratuidad en la matrícula del programa Técnico Profesional en Servicio de Policía" (@PoliciaColombia, 2022, párr. 1).

6.5.6 Otros Reconocimientos y Beneficios

- Reducción de tiempo mínimo de servicio en el grado de Intendente: El tiempo mínimo de servicio en el grado de Intendente pasa de 7 a 5 años.
- Cuidado y mantenimiento de la salud física: La Policía Nacional de Colombia establecerá una estrategia integral de acondicionamiento físico que le permita mejorar las condiciones físicas y de salud de los uniformados en pro de su bienestar personal, familiar y laboral.
- Desarrollo profesional progresivo: Posibilidad de acceder a programas académicos que profesionalicen al uniformado a lo largo de la carrera policial.
- Priorización de cupos en jardines infantiles: Asignación prioritaria de cupos en jardines infantiles para los hijos de los uniformados, con el fin de facilitar el cuidado de los menores.
- Gratuidad en el proceso de ascenso: Los procesos de ascenso en las diferentes categorías, el cambio de categoría de Patrullero de Policía al Nivel Ejecutivo, así como el ingreso al grado de Subintendente, no generarán costos para el uniformado.
- Licencia por luto: Se amplía el tiempo de la licencia por luto otorgada a los uniformados por la muerte de un familiar por cinco días más para quienes se encuentren en sitios geográficos de difícil acceso.
- Ceremonia para honrar y agradecer a los policías por su servicio: Establece el deber de reconocer, exaltar y honrar en ceremonia policial a los uniformados que sean llamados a calificar servicios o soliciten el retiro de manera voluntaria, así como a los que se pensionen por invalidez, como gesto de agradecimiento por el servicio prestado al país.
- Facultad del gobierno en temas de bienestar: Faculta al gobierno para establecer el acceso a bienes y servicios de manera diferenciada y preferencial, como bienestar para el personal uniformado y no uniformado en servicio activo de la Policía Nacional de Colombia, de la Reserva Policial y sus beneficiarios.

- Cuidado en la salud mental: Para proteger, mejorar y conservar la salud mental de los uniformados e impactar positivamente su entorno personal, familiar y laboral, se implementará un programa de prevención de la enfermedad y promoción de la salud mental para atender el estrés generado por la actividad policial.

6.6 Nuevo Estatuto Disciplinario Policial (Ley 2196 del 2022)

Esta disposición regula el comportamiento del personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia y se aplicará cuando se transgreda el mencionado estatuto o se vulnere la protección de los derechos fundamentales contenidos en la Constitución Política e instrumentos internacionales de derechos humanos, suscritos y ratificados por Colombia, que hacen parte del bloque de constitucionalidad y dan lugar a la activación de la acción disciplinaria contenida en esta ley. (art. 3)

Con el nuevo Estatuto Disciplinario Policial que se expidió por medio de la Ley 2196 del 18 de enero del 2022 se busca promover en el personal de la Policía Nacional de Colombia un mayor compromiso frente al actuar policial, el cual debe estar enmarcado en el correcto uso de la fuerza y la protección de los derechos humanos.

6.6.1 Principales cambios en materia disciplinaria

- Al investigado se le garantizarán todos los principios y normas rectoras contenidas en el Sistema Internacional de Derechos Humanos.
- Se establece por primera vez la definición de *disciplina policial* "como el conjunto de disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que debe asumir todo el personal uniformado, indistintamente de su situación laboral o administrativa desde donde se garantiza el correcto funcionamiento de la Institución".
- El debido proceso es uno de los procesos fundamentales en el proceso disciplinario, por ende, el funcionario que investiga no será el mismo que realice el juzgamiento.
- Se actualizan a la realidad nacional el listado de faltas gravísimas y graves para atender la dinámica institucional y el contexto social.

- Desaparece la aplicación del artículo 27 y el listado de faltas leves.
- Se incorporan medios administrativos para encauzar la disciplina policial, respetando el debido proceso y garantizando la doble instancia.
- Se crea el Sistema de Garantías para la Formulación, Consulta y Seguimiento Ciudadano.
- Se separan las sanciones aplicables a los Auxiliares de Policía del personal escalafonado, garantizando así la proporcionalidad de estas.

6.7 Proyección Planta de Personal Policía 2030-2050

La sociedad del conocimiento exige cada vez más a las entidades y a sus administradores el desarrollo de competencias intra e interpersonales desde las cuales se genere cultura y pertenencia a las instituciones. Pero también exige la implementación de TIC de avanzada que permitan determinar puntualmente cuales son los motivadores de permanencia o retiro de un funcionario, con el fin de implementar políticas de fidelización de personas, gestión del conocimiento e innovación focalizadas.

En esa línea en la PONAL se ha implementado la meritocracia a través de los concursos para el ingreso a determinado grado u ocupar un cargo específico. Esta estrategia propende por establecer dentro de la cultura organizacional los conceptos de igualdad y equidad hoy llevados no solo a términos de género, sino también a la posibilidad de participación de personas provenientes, representantes o integrantes de diferentes grupos socioculturales de la nación.

Tomando en cuenta lo anterior, la DITAH, en coordinación con la Oficina de Planeación, realizó una serie de análisis y proyecciones organizacionales a fin de mantener y mejorar las condiciones salariales de los uniformados de la PONAL a lo largo del tiempo, a la vez que se busca mantener la estructura orgánica en la Institución guardando las diferentes proporciones jerárquicas en cada una de las categorías y los grados.

Tabla 24: Proyección de personal para el Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional de Colombia para el periodo 2022-2050

Grado	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CM	175	201	128	103	161	205	174	211	179
SC	427	410	481	559	432	447	243	412	279
IJ	1.039	815	1.699	1.906	2.133	2.019	1.214	744	1.380
IT	15.944	15.097	12.144	13.206	19.428	25.264	28.499	30.634	32.566
SI	28.805	31.781	34.719	34.703	29.883	25.063	25.067	24.987	24.907
PT	78.923	71.923	64.923	57.923	50.923	43.923	36.923	29.923	22.623
PP	10.500	20.880	25.160	29.440	33.720	37.990	42.260	46.510	50.750

Grado	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040
CM	189	203	237	209	184	184	188	191	201	153
SC	640	844	665	649	645	575	651	489	481	311
IJ	796	1.256	2.391	3.008	3.569	4.172	3.977	4.132	3.461	2.307
IT	34.104	34.251	34.603	34.955	35.482	35.911	36.529	33.416	30.015	26.615
SI	24.867	24.778	21.189	16.100	11.011	7.007	3.003	3.009	3.941	4.874
PT	15.173	7.575	5.975	5.855	5.735	5.218	4.809	4.624	4.504	4.384
PP	54.980	59.200	63.400	67.580	71.740	74.880	78.000	81.100	84.150	87.090

Grado	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050
CM	153	168	163	163	163	148	183	181	175	160
SC	275	544	273	302	591	470	499	528	557	636
IJ	1.349	1.451	1.593	1.785	1.977	2.169	1.761	1.353	1.545	1.737
IT	24.193	21.471	18.749	16.027	13.305	10.583	9.361	8.139	6.917	5.695
SI	4.829	4.784	4.739	4.694	4.649	4.604	4.559	4.514	4.486	4.441
PT	4.264	4.144	4.024	3.894	3.759	3.714	0	0	0	0
PP	89.720	92.020	94.220	96.220	97.920	99.520	101.020	102.520	104.020	105.520

La Tabla 24 muestra las proyecciones en temas de personal para el Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional de Colombia para el periodo 2022-2050. En ellas se contemplan aspectos de relevancia institucional establecidos en la Ley 2179 del 2021 como la reducción del tiempo en que el policía se encuentra en el grado de Intendente y pasa a ser nombrado Intendente Jefe, pasando este tiempo de 7 a 5 años en el grado.

En cuanto a la incorporación de personal a la categoría de Patrulleros de Policía que inició en el año en curso 2022 con 10 500 vacantes autorizadas por el Gobierno Nacional, se proyecta un mantenimiento anual de 5000 Patrulleros de Policía hasta la vigencia 2050. Es importante, además, referenciar que en la proyección también se evidencia la terminación de la incorporación de aspirantes

para Patrulleros del Nivel Ejecutivo, lo cual se encuentra contemplado en el artículo 118 de la Ley 2179 del 2021.

Las proyecciones que se muestran en la Tabla 24 se han realizada con base en un promedio anual de 2000 retiros de personal en el grado de Patrullero, proyectando que al año 2030 cumpla con los requisitos para la asignación de retiro el personal que se encuentra bajo la normatividad del Decreto 1791 del 2000 (20-25 años).

En la vigencia 2023-2032 se proyectaron ingresos a Subintendente de 5000 Patrulleros, por lo que para el año 2033 se proyecta que la Institución cuente con un total de 4007 Patrulleros, permitiendo así el ingreso de 1500 Patrulleros a Subintendente, quienes se habrían habilitado por diferentes impedimentos a ingresar a Subintendente. Posteriormente, para los años 2034 y 2035 se proyecta que no exista la necesidad de ingresar funcionarios a Subintendente, toda vez que la cantidad de mandos medios será bastante alta y será prudente esperar que los mandos accedan a su asignación de retiro. De esa manera los ingresos se irán dando de acuerdo con las necesidades presentadas.

A partir de la vigencia 2036 el ingreso a Subintendente se daría en valores de 1000 funcionarios por convocatoria de la categoría de Patrulleros de Policía o a Patrulleros del Nivel Ejecutivo, como quiera que sean los criterios del mando institucional para ese momento.

EPÍLOGO

La gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, se ha constituido en un elemento clave para la evolución del pensamiento administrativo; al identificar en los integrantes de la organización el potencial intelectual y la experiencia que se adquiere durante el desarrollo del ciclo de vida laboral policial, creando con ello, una forma singular de valor, en las bases de la infraestructura del pensamiento crítico.



Desde sus inicios en el año 1943, la Dirección de Talento Humano, como organización de un sistema social, ha evolucionado en las relaciones que deben existir entre los métodos del direccionamiento y la interacción de estos, con las reglas que regulan el comportamiento humano.

De allí, que el libro titulado "Hacia el Desarrollo Humano Policial", visto desde la Teoría de la Complejidad, se integra a la naturaleza propia de la investigación académica que se lidera desde el Observatorio del Direccionamiento de Talento Humano, el cual, desde un carácter "analítico-descriptivo", plasma en sus hojas la historia, evolución e impacto de una Institución alineada a las nuevas formas de la Administración Pública Moderna.

En el *capítulo I*, se describe el contexto sociológico analizado desde la teoría de la complejidad, posibilitando una comprensión holística de lo que fue, es y será direccionar talento humano en una institución policial. Desde la primera página permite apreciar un proceso evolutivo, donde se rescata la memoria institucional y se exalta al ser humano en cada una de sus dimensiones, como eje central de la organización, reconociendo su diversidad de manera integral.

El *capítulo II*, describe la sociodemografía actual de los funcionarios que hacen parte de esta institución. En él, se resaltan las cualidades propias del ser, tales como: su capital intelectual, riqueza étnica y cultural, aspectos que enmarcan

la pluralidad de sus mujeres y hombres, y permite brindar un servicio de policía sustentado en el respeto por las diferencias individuales.

Allí también, se describe la participación que ha tenido la mujer policía dentro de la institución, haciendo visible el empoderamiento que actualmente ejerce en el desarrollo de la actividad de policía, desde los diferentes cargos y ámbitos de gestión, catapultando a la Policía Nacional como la institución pública pionera en temas de equidad e igualdad de género.

Finalmente, en el *Capítulo III*, se realiza una descripción de los avances que ha realizado cada una de las Direcciones que conforman el Direccionamiento del Talento Humano, desde cuya misionalidad, permiten articular y hacer posible, el ciclo de vida laboral policial.

Por otra parte, se consideran los aspectos más relevantes del proceso de transformación que actualmente asume la Institución, dentro de los cuales vale la pena mencionar el cambio de identidad e imagen y el reconocimiento de emolumentos económicos salariales, que terminan por mejorar la calidad de vida de nuestros uniformados.

La construcción de memoria histórica en materia de administración de talento humano, en una institución como la Policía Nacional, es fundamental; pues sienta las bases en la que se habrá de construir los nuevos escenarios de participación e integración social, donde mujer y hombre policía, sean los constructores de ese tejido.

Como Jefe del Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano, espero que el contenido de este libro, sea de su agrado y permita no solo identificar la importancia que reviste la mujer y el hombre policía al interior de la Institución; sino que trascienda al desarrollo integral en el marco de la Seguridad Humana.

Teniente Coronel Oscar Fernando Medina Carrión
Jefe Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano

Anexo Especial



isamarfruto

9.1 Origen y transformación del Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano

Mediante Resolución N.º 02635 del 17 de julio del 2001 la Dirección de Recursos Humano incluye dentro de su estructura la Oficina de Estadística encargándola de cumplir las siguientes funciones:

- Elaborar y analizar las estadísticas sobre las novedades de personal que permitan trazar políticas para la adecuada administración de personal.
- Proponer al Director de Personal las modificaciones de tipo operativo o procedimental que se consideren necesarias para un mejor funcionamiento de la Dirección de Recursos humanos.
- Efectuar permanentemente verificación de las actividades relacionadas con la actualización de la base de datos.
- Proponer las plantas ideales de personal con base en las necesidades del servicio policial.

Mediante Resolución N.º 01622 del 16 de marzo del 2006 se incluyen, adicional a las anteriores, las siguientes funciones:

- Mantener actualizadas las tablas de organización policial (TOP) y evaluar su cumplimiento proponiendo ajustes de acuerdo con la dinámica institucional.
- Presentar a la Dirección de Recursos Humanos para consideración del mando de informes estadísticos que ilustren la evolución institucional en materia de crecimiento, ubicación laboral, promoción, tipo de retiro y ausentismo laboral como insumo útil para la toma de decisiones.

Mediante Resolución N.º 02061 del 15 de junio del 2007 se crea el Grupo de Prospectiva de Talento Humano adicional a la Oficina de Estadística cuyas funciones eran las que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 25: Funciones del Observatorio

Grupo Prospectiva del TAHUM	Grupo de Estadística
<p>1. Realizar el análisis a las estadísticas de la gestión del talento humano, integrando los resultados a los procesos de cada dependencia de la Dirección de Talento Humano que permita la toma de decisiones y proponer acciones de mejoramiento.</p>	<p>1. Elaborar y analizar la estadística del talento humano en la Institución, teniendo en cuenta las diferentes variables que afectan la administración de este, como insumo que permita trazar políticas, criterios y procedimientos para una acertada toma de decisiones por parte del mando institucional.</p>
<p>2. Establecer y mantener intermediación con entidades públicas y privadas que permitan el intercambio tecnológico y del conocimiento de experiencias exitosas en los campos de la administración del talento humano.</p>	<p>2. Presentar a la Dirección de Talento Humano la información necesaria para la elaboración de la propuesta de la modificación del decreto de la planta, por término de vigencia fiscal, con base en las necesidades del servicio policial.</p>
<p>3. Hacer análisis de la realidad nacional e institucional en lo referente a diversas variables como conflicto, situación política, social y tecnológica, entre otras, y las consecuencias que esta realidad puede generar en la administración del talento humano.</p>	<p>3 Presentar a la Dirección de Talento Humano para consideración del mando institucional, informes estadísticos que ilustren a todo nivel la evolución institucional en materia de crecimiento, ubicación laboral, promoción, tipo de retiro y ausentismo laboral, como insumo útil para la toma de decisiones.</p>
<p>4. Proyectar y presentar escenarios futuros relacionados con la gestión del talento humano de la Institución que permitan sustraer elementos de predicción, determinar su probabilidad e identificar estrategias que se deriven de cada una de estos, así como su posible adopción a largo plazo.</p>	<p>4. Llevar el archivo documental del grupo, realizando controles permanentes y de acuerdo con la normatividad vigente.</p>
<p>3. Realizar y analizar estudios de necesidades institucionales de personal que permitan la elaboración de diagnósticos y presentar una propuesta para facilitar la toma de decisiones.</p>	
<p>4. Mantener articulación constante con las diferentes unidades del país en lo referente al manejo de la información que permita la realización de productos estadísticos actualizados y de acordes a las necesidades de la Institución.</p>	

-
5. Diseñar, desarrollar, hacer seguimiento y ajustes a los lineamientos relacionados con la planeación del talento humano, su distribución, rotación y traslados.
 6. Orientar a la Dirección de Talento Humano en la formulación, aplicación, seguimiento y ajustes de planes, programas, proyectos, directrices o lineamientos sobre el desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos inherentes al grupo.
 7. Llevar el archivo documental del grupo, realizando controles permanentes y de acuerdo con la normatividad vigente.
-

Con la creación de esta dependencia la Dirección de Talento Humano realizará análisis exploratorios y generará información estratégica que permita proponer políticas y concretar proyectos que contribuyan al desarrollo constante del direccionamiento del talento humano.

Mediante Resolución N.º 01526 del 16 de abril del 2014 se cambia la estructura de la Dirección y se fusionan los grupos de Estadística y Prospectiva del Talento Humano bajo la denominación Centro de Observación Prospectivo del Direccionamiento del Talento Humano (COPHT).

Esta dependencia de la Dirección de Talento Humano será la encargada de asesorar y realizar análisis exploratorios, y generar información estratégica que permita proponer políticas y concretar proyectos que contribuyan al desarrollo constante del direccionamiento del talento humano, con una visión sistémica que esté a la vanguardia de las tendencias en administración de personas en las organizaciones. La dependencia cumplirá las siguientes funciones:

- Elaborar la información estadística relacionada con el talento humano de la Institución, teniendo en cuenta las diferentes variables que afectan el direccionamiento de este, como insumo que permita trazar políticas, criterios y procedimientos para una acertada toma de decisiones por parte del mando institucional.
- Elaborar el proyecto de modificación del decreto de planta del personal uniformado, por término de vigencia fiscal, basados en las disposiciones del mando institucional y la aprobación presupuestal por parte del

Ministerio de Hacienda y Crédito Público, teniendo en cuenta las variables que afectan el mantenimiento y el crecimiento de la planta de personal.

- Establecer y mantener referenciación con entidades públicas y privadas que permitan el intercambio tecnológico y del conocimiento de experiencias exitosas en los campos de la administración del talento humano.
- Hacer análisis de la realidad nacional e institucional, teniendo en cuenta las variables económicas, sociales, políticas y tecnológicas que puedan generar cambios representativos en la administración del talento humano.
- Proyectar y presentar escenarios futuros relacionados con la gestión del talento humano de la Institución que permitan sustraer elementos de predicción, determinar su probabilidad e identificar estrategias que se deriven de cada una de estos y su posible adopción a largo plazo.

Mediante Resolución N.º 01362 del 11 de abril del 2019 se cambia la estructura de la Dirección y se denomina el COPTH como Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (OBTAH), con una nueva misionalidad y funciones. A esta Oficina se le encarga asesorar la toma de decisiones mediante la recolección, procesamiento, análisis y difusión de información, a través de estudios y análisis orientados a identificar, comprender y evaluar los contextos y los factores relacionados con la gestión del talento humano, cumpliendo las siguientes funciones:

- Analizar los datos estadísticos relacionados con la información sociodemográficas del personal de la Institución, a partir de la información registrada en el SIATH.
- Presentar el proyecto anual de modificación del decreto de planta de personal uniformado por término de la vigencia, según las disposiciones del mando institucional y el Gobierno Nacional, previa aprobación presupuestal por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Establecer y mantener referenciación con entidades públicas y privadas en los campos de administración del talento humano.

- Desarrollar estudios, análisis, diagnósticos, boletines e informes técnicos en temas de interés institucional, en lo referente a la gestión del talento humano.
- Divulgar de manera periódica los resultados de los diferentes productos mediante publicaciones, documentos digitales o impresos, a través de los canales adecuados para garantizar la seguridad en la difusión interna y externa.

9.2 Productos de Investigación Científica del Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano publicados en Revistas Indexadas.

9.2.1 Artículos Científicos

Factores motivacionales que inciden en la elección de la carrera policial como Patrullero de la Policía Nacional de Colombia, Hernández, A., Echeverri, L. y Cortés, G. (2022)

DOI: <https://doi.org/10.22335/rict.v14i1.1519>

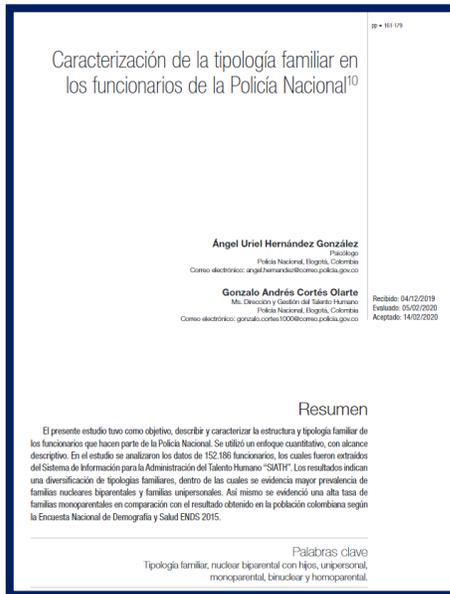


Resumen

La presente investigación se desarrolló en trece escuelas de policía, con el propósito de analizar los factores motivacionales que inciden en la elección de la carrera como Patrullero de la Policía Nacional de Colombia. Se trabajó bajo un enfoque mixto, con un diseño metodológico de tipo "no experimental", transversal y de alcance descriptivo, utilizando una muestra aleatoria estratificada de 400 estudiantes de ambos sexos, donde la edad promedio de los evaluados fue de 23 años. Para la recolección de información se aplicó el cuestionario denominado "Factores Motivacionales que inciden en la elección de la carrera policial", el cual consta de cinco ejes, cada uno con cinco ítems. La consistencia interna de la escala se establece mediante Alpha de Cronbach con un valor de 0.749, lo que valida la fiabilidad del cuestionario. Los datos son analizados a partir de medidas de tendencia central. Asimismo, se realizó una entrevista semiestructurada denominada "Percepción de la Policía Nacional de Colombia como empleador" y se aplicó a 20 estudiantes, con el fin de triangular los datos cuantitativos con la información cualitativa, permitiendo establecer que el motivo principal de los jóvenes que deciden incorporarse como Patrullero es el relacionado con beneficios a la sociedad ($M = 99.06 \%$) ($n = 396$); los ítems más representativos son: "Sé que desde mi profesión puedo aportar a otros" y "siento que pertenezco a esta Institución y me enorgullece"; con esto se demuestra que los factores sociales son los más influyentes en la decisión de ingreso de los estudiantes de policía en Colombia. (p. 18)

Caracterización de la tipología familiar en los funcionarios de la Policía Nacional de Colombia, Hernández, A. y Cortés, G. (2021)

DOI: <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a010>



Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo describir y caracterizar la estructura y tipología familiar de los funcionarios que hacen parte de la Policía Nacional de Colombia. Se utilizó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo. En el estudio se analizaron los datos de 152 186 funcionarios, los cuales fueron extraídos del Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH). Los resultados indican una diversificación de tipologías familiares, dentro de las cuales se evidencia una mayor prevalencia de familias nucleares biparentales y familias unipersonales. Asimismo, se evidenció una alta tasa de familias monoparentales en comparación con el resultado obtenido en la población colombiana según la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS) 2015. (p. 161)

Caracterización, inclusión y participación de la mujer policía en Colombia.

Análisis 1994-2021, Hernández, A., Echeverri, L. y Cortés, G. (2021)

DOI: <https://doi.org/10.22335/rlct.v13i3.1445>



Resumen

Se exponen los resultados de la investigación sobre la caracterización, inclusión y participación de la mujer policía en Colombia durante los últimos 27 años, analizando los datos demográficos de 24 025 mujeres policías. Se utilizó un diseño cuantitativo-descriptivo, de tipo no experimental con corte transversal, a partir del análisis de registros administrativos institucionales que reposan en el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH), extraídos mediante el uso del software Oracle Discoverer, organizados a partir variables sociodemográficas y criterios explicativos-secuenciales. Los resultados demuestran que, para la última década, la Policía Nacional de Colombia ha sido pionera en el cambio de paradigmas, tanto en participación como en empoderamiento y reconocimiento profesional y social de la mujer a través de la adopción de prácticas sostenidas de inclusión y participación, venciendo imaginarios sociales y falsas limitaciones impuestas a nivel cultural en lo que al sexo-género se refiere. Este estudio es una iniciativa que aporta a la formación de las nuevas generaciones de policías, del cual se concluye que la profesión policial no es exclusivamente masculina. (p. 8)

Síndrome de burnout en policías de Colombia y su relación con el sistema de beneficios e incentivos, Montero, K., Cortés, G. y Hernández, A. (2020)

DOI: <https://doi.org/10.22335/rict.v12i2.1161>



Resumen

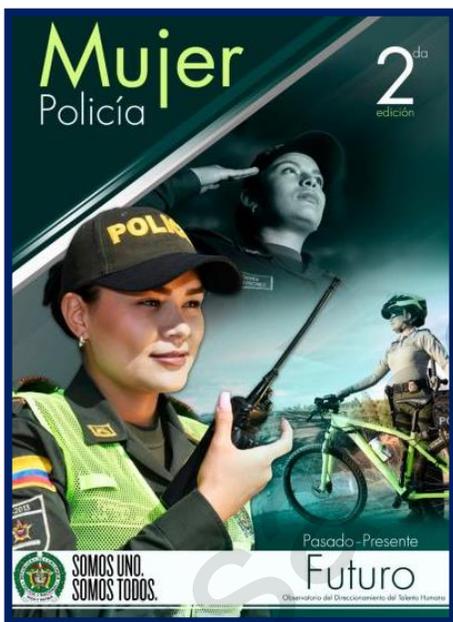
Este artículo expone los resultados del estudio desarrollado en las unidades de la Policía Metropolitana de Bogotá, Cali y Barranquilla, con el propósito de analizar si existe relación entre los criterios a partir de los cuales se diagnostica síndrome de burnout y el sistema de beneficios e incentivos que la Policía Nacional de Colombia ofrece a los uniformados que laboran en la especialidad de vigilancia. Para esto se utilizó un diseño descriptivo correlacional y se trabajó con una muestra de 1817 policías. Entre los instrumentos que se aplicaron se encuentran el inventario Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) y la Encuesta Institucional de Beneficios e Incentivos; la correlación se realizó mediante la prueba estadística rho de Spearman. No se encontró prevalencia del síndrome de burnout en la población en estudio y más de la mitad de los policías manifestó en el último año haber recibido uno o más beneficios e incentivos. En la correlación se encontró que el único beneficio que logra disminuir los niveles de desgaste emocional y el cinismo son las actividades recreo-deportivas; en materia de incentivos son las felicitaciones en público las que mitigan el desgaste emocional. Se hace necesario y oportuno que se realicen intervenciones psicoeducativas que permitan reducir los niveles de desgaste emocional y cinismo, con el propósito de mejorar la calidad de vida y el bienestar de los policías, ya que de no hacerlo los niveles de agotamiento emocional y despersonalización podrían aumentar al punto de exacerbar los signos y los síntomas propios del síndrome.

emocional. Se hace necesario y oportuno que se realicen intervenciones psicosociales que permitan reducir los niveles de desgaste emocional y cinismo, con el propósito de mejorar la calidad de vida y el bienestar de las policías, ya que de no hacerlo los niveles de agotamiento emocional y despersonalización podrían aumentar al punto de exacerbar los signos y los síntomas propios del síndrome. (p. 32)

9.2.2 Libros de divulgación

Libro Mujer Policía 2ª Edición. Hernández, A., Echeverri, L. y Cortés, G. (2020)

<https://www.policia.gov.co/contenido/libro-mujer-policia-segunda-edicion>



Resumen

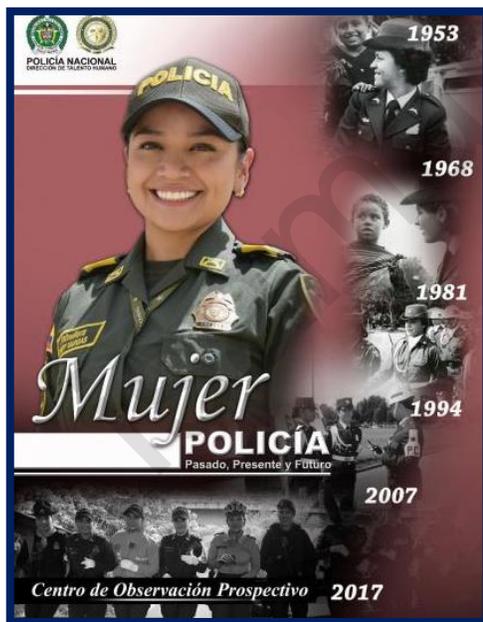
Para comprender las circunstancias que rodearon a la mujer policía en un momento histórico se utilizó la metodología de investigación cualitativa-descriptiva a partir de la técnica documental-informativa, cuyo fin primordial se centró en recopilar y seleccionar información sobre la mujer policía, desde sus inicios hasta el año 2019. Se seleccionó esta técnica debido a que permite realizar un proceso sistemático, recolección, organización, análisis e interpretación de los datos. (p. 19)

"Las unidades de análisis y de codificación en primer nivel o plano inicial surgen a partir de la definición de las categorías, la cual las cuales se compararon posteriormente y se agruparon en temas para buscar posibles vinculaciones" (p. 19)

Es importante indicar que el análisis se trabajó en tres momentos histórico-temporales como son:

1. Pasado: desde el 2000 al 2019. Teniendo en cuenta que la primera versión del libro, titulado *Mujer Policía: Pasado, Presente y Futuro*, aborda la historia de esta, desde sus inicios a mediados del siglo XX.
2. Presente: comprende la actualidad de la mujer policía en el 2020.
3. Futuro: proyección de la mujer del 2021 al 2030 alineadas al Modelo de MTI. (p. 19)

Libro Mujer Policía 1ª Edición. Echeverri, L. (2017)



Resumen

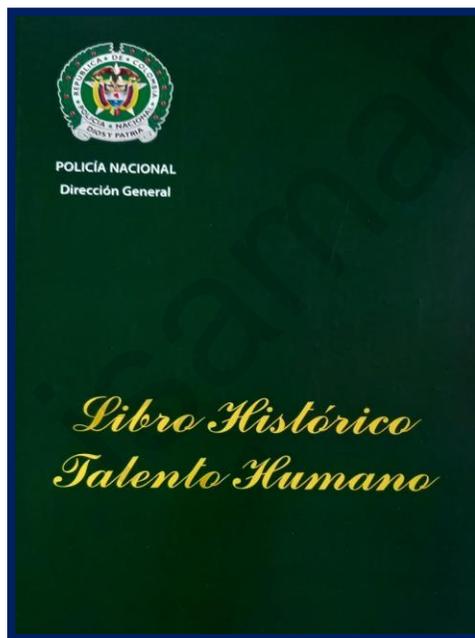
Teniendo en cuenta lo expuesto en los diferentes capítulos, en cuanto a la evolución de la mujer policía en la organización, se concluye que la incorporación de esta ha sido uno de los pasos más importantes en la historia de la Policía Nacional de Colombia, pues a pesar de las restricciones y

prejuicios relacionados con el género, se permitió su inclusión en la estructura organizacional logrando un amplio posicionamiento en el ámbito social. (p. 121)

Actualmente, la mujer está presente en todas las modalidades del servicio y actividades de la Policía, lo que ha favorecido el proceso de mejora continua dirigida a la modernización, facultando a la mujer a ejercer una gran variedad de cargos directivos, administrativos y operativos con resultados realmente visibles; sin duda, el género femenino, a través de la historia y aún en la actualidad, ha sido minoritario con relación al género masculino, pero este hecho representa un camino positivo en la equidad de género e igualdad de participación en el ámbito policial. (p. 121)

Libro Histórico Talento Humano. Echeverri, L. (2010)

<https://www.policia.gov.co/contenido/libro-historico-talento-humano-policia>



Resumen

Presenta la evolución de una Dirección que ha tenido distintas reformas estructurales y denominaciones durante la historia de la Policía Nacional de Colombia a partir de su creación hasta el año 2010, como una forma explícita de manifestar la búsqueda permanente de ese camino que

conduce a la plenitud y a la realización de cada uno de sus integrantes. Es así como en este documento se pueden hallar no solo descripciones cronológicas, los Directores que han asumido el cargo desde sus diferentes nombres, sino las rutas que dan sentido de pertenencia a una institución que promueve el talento humano policial. (p.3)

9.3 Galería Histórica

Ilustración 71: Centro de Observación Prospectivo del Talento Humano (2017)



De izquierda a derecha *fila inferior*: Teniente Coronel Sandra Patricia López Luna, Teniente Karoll Liceth Montero Yaya, Intendente Wilson Alexander Sanabria, Patrullera Nelly Johanna Sedano Turriago; *fila superior*: Teniente Rodrigo Andrés Téllez Betancourt, Patrullera Yeimy Marcela Carrillo Rivillas, Asesora Sector Defensa Luce Marina Echeverri Petti, Auxiliar de Apoyo Steven Rodríguez Parra, Patrullero Alejandro Rivera Marrugo.

Ilustración 72: Centro de Observación Prospectivo del Talento Humano (2018)



De izquierda a derecha *fila inferior*: Teniente Coronel Juan Andrés Guzmán González; *segunda fila*: Subintendente Ángel Uriel Hernández González, Teniente Karoll Liceth Montero Yaya, Teniente Rodrigo Andrés Téllez Betancourt, Intendente Wilson Alexander Sanabria; *tercera fila*: Intendente Rolando Montealegre Galeano, Patrullera Yeimy Marcela Carrillo Rivillas, Intendente Luz Ángela Moreno Sierra, Subintendente Carlos Hernando Arias Guifo, Subintendente Efrén Alonso Ladino Quiroga y Auxiliar de Apoyo Steven Rodríguez Parra.

Ilustración 73: Centro de Observación Prospectivo del Talento Humano (2019)



De izquierda a derecha *fila inferior*: Subintendente Julián David López Piñeros, Asesora Sector Defensa Luce Marina Echeverri Petti, Mayor Edwin Antonio Díaz Medina, Coronel Juan Andrés Guzmán González, Subintendente Efrén Alonso Ladino Quiroga, Patrullero Daniel Sebastián Aragón Rodríguez, Intendente Wilson Alexander Sanabria; *en la fila superior*: Intendente Luz Ángela Moreno Sierra, Intendente Rolando Montealegre Galeano, Profesional de Seguridad Gonzalo Andrés Cortés Olarte, Profesional de Seguridad Catalina Cárdenas, Patrullero Alejandro Rivera Marrugo y Subintendente Ángel Uriel Hernández González.

Ilustración 74: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (2019)

De izquierda a derecha: Profesional de Seguridad Gonzalo Andrés Cortés Olarte, Intendente Rolando Montealegre Galeano, Subintendente Julián David López Piñeros, Intendente Luz Ángela Moreno Sierra, Subintendente Ángel Uriel Hernández González, Coronel Juan Andrés Guzmán González, Mayor Edwin Antonio Díaz Medina, Subintendente Carlos Hernando Arias Guifo, Subintendente Efrén Alonso Ladino Quiroga, Intendente Wilson Alexander Sanabria, Asesora Sector Defensa Luce Marina Echeverri Petti.

Ilustración 75: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (2020)

De izquierda a derecha: Subintendente Alejandro Rivera Marrugo, Intendente Wilson Alexander Sanabria, Subintendente Efrén Alonso Ladino, Profesional de Seguridad Gonzalo Andrés Cortés Olarte, Capitán Vilma Natalia Dueñas Patarroyo, Asesora Sector Defensa Luce Marina Echeverri Petti, Subintendente Ángel Uriel Hernández González y Subintendente Julián David López Piñeros.

Ilustración 76: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (2021)

De izquierda a derecha *fila inferior*: Capitán Andrés de Jesús Giraldo Ramírez, Intendente Ángel Uriel Hernández González, Subintendente Alejandro Rivera Marrugo, Intendente Jefe Wilson Alexander Sanabria, Intendente Efrén Alonso Ladino; *fila superior*: Patrullero Nelson Alberto Molina, Asesora Sector Defensa Luce Marina Echeverri Petti, Subintendente Julián David López Piñeros y Profesional de Seguridad Gonzalo Andrés Cortés Olarte.

Ilustración 77: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano (2022)



De izquierda a derecha *fila inferior*: Intendente Julián David López Piñeros, Intendente Ángel Uriel Hernández González, Capitán Andrés de Jesús Giraldo Ramírez, Teniente Coronel Oscar Fernando Medina Carrión, Intendente Jefe Wilson Alexander Sanabria, Intendente Efrén Alonso Ladino; *fila superior*: Subintendente Jhon Freddy Beltrán León, Subintendente Nelson Alberto Molina, Asesora Sector Defensa Luce Marina Echeverri Petti, Profesional de Seguridad Gonzalo Andrés Cortés Olarte y Subintendente Alejandro Rivera Marrugo.

Nuestra Dirección en imágenes

Ilustración 78: Dirección de Talento Humano (2022)

HACIA EL DESARROLLO HUMANO POLICIAL

"Un proceso de transformación, analizado desde la teoría de la complejidad"



Ilustración 79: Secretaría Privada



Ilustración 80: Asuntos Jurídicos



Ilustración 81: Oficina de Planeación



Ilustración 82: Gestión Documental



Ilustración 83: Oficina de Telemática



Ilustración 84: Comunicaciones Estratégicas



Ilustración 85: Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano



Ilustración 86: Grupo de Análisis Ocupacional



Ilustración 87: Oficina de Coordinación de Incorporaciones y Control Reservas



Ilustración 88: Subdirección de Talento Humano - Grupo de Talento Humano



Ilustración 89: Grupo Personal No Uniformado



Ilustración 90: Procedimientos de Personal



Ilustración 91: Área de Desarrollo Humano



Ilustración 92: Área Nomina de Personal Activo



Ilustración 93: Área de Seguridad y Salud en el Trabajo



Bibliografía

- @PoliciaColombia. (2022). Matrícula cero. Twiter:
<https://twitter.com/policiacolombia/status/1486340700132319240?lang=es>
- Aguilar, M. (2012). *La Generación Z. Sus hábitos de consumo de información y las redes sociales*. Universidad de Sevilla:
<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/63385/Aguilar%20Romero%2C%20Matilde..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alta Consejería Presidencial para la Convivencia y la Seguridad Ciudadana; Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/1-PNSCC%20FINAL%20AGO%202011.pdf>
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Legis.
- Asuntos Legales . (2022). *El presidente Iván Duque firmó decretos para reglamentar aumentos salariales en la Policía*. Asuntos Legales:
<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/el-presidente-duque-firmo-decretos-para-reglamentar-aumentos-salariales-en-la-policia-3356118>
- Buitrago, F., y Duque, I. (2013). *La economía naranja una oportunidad infinita*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>
- Canal Institucional. (2021). *Lo que debes saber sobre el proceso de transformación de la Policía*. <https://www.canalinstitucional.tv/proceso-transformacion-policia-lo-que-debes-saber>
- Cárdenas, J. (2016). *El direccionamiento del talento humano, basado en el enfoque humanista con responsabilidad, es garantía del servicio en la Policía Nacional de Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14514/JENNIFER%20CARDENASROYERO2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Casarone, V. (2014). *Generación Y el gran desafío en el mundo del trabajo*. Universidad de la República Uruguay: <https://hdl.handle.net/20.500.12008/5271>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 62 del 12 de agosto de 1993. Diario Oficial No. 40.98. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 2196 del 18 de enero del 2002. Diario Oficial No. 51.921. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2021). Ley 2179 del 30 de diciembre del 2021. Bogotá, Colombia.
- Cortés, G., Díaz, E., y Sanabria, W. (2021). *Tamizado de variables e indicadores: Para la medición del capital intelectual en la Policía Nacional de Colombia*. Editorial Académica Española. doi:978-6203034189
- Delors, J. (1994). *Los cuatro pilares de la educación*. Unesco.
- Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). ¿Qué es el Plan Nacional de Desarrollo?: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un Nuevo País*. Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%20I%20internet.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- Duarte, Y. (2012). Resultados operativos de la Policía Nacional de Colombia. Observatorio del Delito PONAL. <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/resultados.html>

- El Nuevo Siglo. (2021). *Reestructuración a Policía: más profesionalización y DD. HH.* <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/12-21-2021-los-puntos-clave-de-la-reestructuracion-la-policia-nacional>
- Función Pública. (2019). *Las propuestas de Colombia para la modernización del Estado.* <https://www.funcionpublica.gov.co/-/las-propuestas-de-colombia-para-la-modernizaci-c3-b3n-del-estado-e-innovaci-c3-b3n-en-am-c3-a9rica-latina>
- Función Pública. (2019). *Sala de prensa.* <https://www.funcionpublica.gov.co/-/las-propuestas-de-colombia-para-la-modernizaci-c3-b3n-del-estado-e-innovaci-c3-b3n-en-am-c3-a9rica-latina>
- Función Pública. (2022). *Bienvenidos al micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.* <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Fundació Factor Humà. (2012). *Diversidad generacional.* https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9888/diversitat_generacional_cast.pdf
- Gambone, J. (2001). *Generations. Crystal View.* Points of view.
- González, J. (2011). *La generación baby boomer ante la alfabetización digital: Un estudio de caso.* http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:masterComEdred-Jlgonzalez/Gonzalez_Barranco_Jose_Luis_TFM.pdf
- Hernández, Á., y Cortés, G. (2021). Caracterización de la tipología familiar en los funcionarios de la Policía Nacional de Colombia. *Informes Psicológicos*, 21(2), 161-179. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a010>.
- Hernández, Á., Echeverri, L., y Cortés, G. (2021). Caracterización, inclusión y participación de la mujer policía en Colombia. Análisis 1994-2021. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 13(3), 8-19.
- Hernández, A., Echeverri, L., y Cortés, G. (2022). Factores motivacionales que inciden en la elección de la carrera policial como Patrullero de la Policía Nacional de Colombia. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 14(1), 18-27. <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct>.
- Hernández, J., Espinoza, J., y Aguilar, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61(1), 58-83. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.003>.

- Hughes, R., Ginnett, R., y Curphy, G. (2009). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Vol. 6th Edition). McGraw-Hill Irwin.
- Kertész, R. (2005). El enfoque multimodal y las escuelas de psicoterapia. *Revista de Investigación en Psicología*, 8(2), 113-127.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v8i2.4051>. doi:1609-7475
- Lancaster, L., y Stillman, D. (2002). *When generations collide. Who are they. Why they class. How to resolve the generation puzzle at work*. Harper Business.
- Latner, J. (2007). *Fundamentos de la Gestalt* (2ª ed.). Cuatro Vientos.
- Maldonado, C., y Gómez, N. (2010). *El mundo de las ciencias de la complejidad, un estado del arte*. Universidad del Rosario.
- Ministerio de Defensa. (2011). *Política Integral de Seguridad y Defensa para la prosperidad*.
<https://www.supervigilancia.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=descargas&Funcion=descargar&idFile=31656>
- Ministerio de Defensa. (2015). *Política de Defensa y Seguridad: Todos por un Nuevo país*.
https://www.dimar.mil.co/sites/default/files/informes/politica_de_defensa_y_seguridad_2015-2018_diagramada_feb_17_16.pdf
- Ministerio de Defensa Nacional. (2011). *Resolución 02611 del 28 de junio del 2011. [Por la cual se adopta la plataforma estratégica 2011-2014 de la Policía Nacional de Colombia]*.
<https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/plan-estrategico-institucional-2011-2014-resolucion-no.-02611-29072011.pdf>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2019). *Política Marco de Convivencia y Seguridad Ciudadana 2019-2022*. <https://id.presidencia.gov.co/Documents/191220-Politica-Marco-Convivencia-Seguridad-Ciudadana.pdf>
- Montero, K., Cortés, G., y Hernández, Á. (2020). Síndrome del burnout en policías de Colombia y su relación con el sistema de beneficios e incentivos. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(2), 32-43.
<https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct>.
- Morin, E. (1984). *Ciencia con consciencia*. Barcelona: Anthropos.
- Morin, E. (1994). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Gedisa.
- Morin, E., y Pakman, M. (1994). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Gedisa.

- Mowrer, E., y Montiel, A. (1943). El Estudio Ecológico de la Ciudad. *Revista Mexicana de Sociología*, 5(1), 19-25. <https://doi.org/10.2307/3537401>.
- Nieto, J., Nieto, J., y Moreno, J. (2018). Modelo holístico de liderazgo policial. *Logos Ciencia & Tecnología*, 10 (2), 90-110.
- Ortega, I., Soto, I., y Cerdán, C. (2016). *Generación Z, el último salto generacional*. http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Peirano, A. (2010). *La convivencia de diferentes generaciones. Una ecuación difícil de resolver*. <https://ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>
- Policía Nacional de Colombia. (2007). *Policía Nacional de Colombia*. Plan Estratégico Institucional: <https://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/Colombia/politicas/li neamientospolicia.pdf>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Resolución N.º 00461 del 18 de febrero del 2010. Bogotá, Colombia: PONAL.
- Policía Nacional de Colombia. (1993). *Historia de las Fuerzas Armadas de Colombia*. Bogotá: Planeta S. A.
- Policía Nacional de Colombia. (2006). Resolución 01622 del 16 de marzo del 2006 [Estructura Orgánica Interna]. Bogotá, Colombia.
- Policía Nacional de Colombia. (2007). Resolución 02061 del 15 de junio del 2007. Bogotá, Colombia.
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Resolución 0461 del 2010. Bogotá, Colombia: PONAL.
- Policía Nacional de Colombia. (2014). *Policía Nacional de Colombia Incluyente*. <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/publicaciones-institucionales/periodico-pnc-edicion-19.pdf>
- Policía Nacional de Colombia. (2015). *Patrullero Edward Edilberto Zubieta, el mejor Policía del año, El valiente*. <https://www.policia.gov.co/noticia/patrullero-edward-edilberto-zubieta-el-mejor-polic%3%ADa-del-a%C3%B1o-el-valiente#:~:text=R%C3%ADos%20cay%C3%B3%20herido%2C%20mientras%20Zubieta,segu%C3%ADa%20disparando%20con%20la%20otra>.
- Policía Nacional de Colombia. (2016). *Destacamos #UnCompromisoDeCorazón de quienes arriesgan su vida por su país*.

<https://www.policia.gov.co/noticia/destacamos-uncompromisoddecoraz%C3%B3n-de-quienes-arriesgan-su-vida-por-su-pa%C3%ADs>

Policía Nacional de Colombia. (2018a). *Noche de la Excelencia Policial*, 177.000 funcionarios al servicio del ciudadano.

<https://www.policia.gov.co/noticia/noche-excelencia-policial-177000-funcionarios-del-cuerpo-policial-al-servicio-del-ciudadano>

Policía Nacional de Colombia. (2018b). *MTI hoja de ruta Policía Nacional de Colombia visión 2030*.

<https://www.policia.gov.co/noticia/mti-hoja-ruta-policia-nacional-vision-2030>

Policía Nacional de Colombia. (2019). *Guía de Disposiciones*.

http://polired/guia_disposiciones/Lists/Resoluciones%20Estructuras%20Organicas%20Polica%20Nacional/Attachments/129/Resoluci%C3%B3n%20No.%2001362%20del%20110419.pdf

Policía Nacional de Colombia. (2019). Resolución 01362 del 11 de abril de 2019. [Estructura orgánica interna y funciones de la Dirección de Talento Humano]. Bogotá, Colombia.

Policía Nacional de Colombia. (2022a). *Policía Nacional de Colombia Misión, visión, mega, valores, principios y funciones*.

<https://www.policia.gov.co/mision-vision-mega-principios-valores-funciones>

Policía Nacional de Colombia. (2022b). *Rendición de cuentas: Logros y Retos Policía Nacional de Colombia 2021*.

https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Sobre_el_Ministerio/RendicionCuentas/2021/PONAL/LogrosPONAL2021.pdf

Policía Nacional de Colombia. (2022c). *Organigrama dirección de talento humano de la Policía Nacional de Colombia*.

<https://www.policia.gov.co/direccion/talento-humano/organigrama>

Policía Nacional de Colombia. (2018c). *Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional. Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional*, 1-26.

Policía Nacional de Colombia. (2019). *Resolución 00003 del 01 de enero del 2019 [Por la cual se adoptan las definiciones estratégicas y el Marco Estratégico]*

- Institucional 2019-2022 de la Policía Nacional de Colombia*. Policía Nacional de Colombia: <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/plan-estrategico-institucional-2019-2022.pdf>
- Policía Nacional de Colombia. (2008). *Primer año de Gestión*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia. <http://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/Colombia/evaluaciones/logros2007.pdf>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). *Libro Histórico Talento Humano*. Imprenta Nacional.
- Policía Nacional de Colombia. (2015b). *Plan Estratégico Institucional: Comunidades Seguras y en Paz Visión 2030*. Policía Nacional de Colombia: <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/plan-estrategico-institucional-2015-2018.pdf>
- Policía Nacional de Colombia. (2015c). *Revista Policía Nacional de Colombia. Policía Nacional de Colombia*, 1-43.
- Policía Nacional de Colombia. (2017). *Mujer Policía. "Pasado, Presente y Futuro"*. Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia. (2019). *Una Policía para la Gente. Revista Policía Nacional de Colombia*, 1-84. <https://www.policia.gov.co/contenido/revista-policia-nacional-edicion-321>
- Policía Nacional de Colombia. (2020). *Mujer Policía. "Pasado, Presente y Futuro" 2da. Edición*. Observatorio del Direccionamiento del Talento Humano.
- Policía Nacional de Colombia. (s.f.). *Proyecto Educativo Institucional*. https://www.policia.gov.co/sites/default/files/tomo_4-1_proyecto_educativo_institucional.pdf
- Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 2347 del 3 de diciembre de 1971. Bogotá, Colombia.
- Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto Ley 2338 de 3 de diciembre de 1971. Bogotá, Colombia.
- Presidencia de la República de Colombia. (1983). Decreto 2137 del 29 de julio de 1983. Bogotá, Colombia.

Rodrigo, M. (2005). *Nuevas formas de organización familiar: matrimonios a distancia*.

<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/603/15463072.pdf;jsessionid=4BBEA7C5A1958EB8D96752EEC4C80E8A?sequence=1>

Rodríguez, A. (2018). *Bosquejo Histórico Policial de Colombia*. Editorial Ibáñez.

Ruiz, D. (2003). Cuando el trabajo separa los matrimonios de fin de semana. *Revista Portularia*, 3, 179-206.

Saucedo, J., Hernández, A., Amezcua, B., De la Peña, A., y Ávila, R. (2017). Comportamiento que presenta la generación silenciosa respecto a la moda. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 10, 95-102.

Terlato, A. (2019). *Estrategia y decisiones en ambientes VICA*. doi: 1668-4583

Vega, J. (2017). *Diagnóstico de la diversidad generacional*. Observatorio Generación y Talento: <http://www.generaciona.org/generaciones.pdf>

Vélez, S. (2022). *Ceremonia de entrega y bendición de placa policial*. <https://www.policia.gov.co/noticia/ceremonia-entrega-y-bendicion-placa-policial>



Policía Nacional de Colombia
Observatorio del Direccionamiento del
Talento Humano

www.policia.gov.co

ditah.cophth-sec@policia.gov.co
Carrera 59 N° 26-21 CAN, Bogotá, D.C.
Teléfono: 5159000 Ext. 9014

ISBN: 978-958-49-8237-7



GS-2023-001724-DITAH