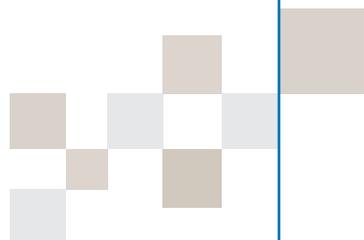


# Formación policial y seguridad ciudadana ¿Cómo mejorar el servicio de policía?

**Patricia Bulla / Sergio Guarín**  
Con la colaboración de Efraín García Sánchez

- En el escenario actual, y de cara a un eventual posconflicto, la Policía Nacional de Colombia debe continuar el proceso de modernización institucional que iniciara hace algunos años. Para responder adecuadamente a las necesidades de convivencia y seguridad ciudadana, debe reorientar sus prioridades institucionales y desarrollar otras capacidades en sus integrantes.
- Aunque en la mesa de negociación con las Farc no se discute una reforma policial, los procesos de innovación y cambio necesarios en cualquier escenario se han obstaculizado debido a falsos temores y desconfianza, que asocian el futuro policial con los acuerdos de la mesa.
- Es necesario continuar con los procesos de fortalecimiento de capacidades y de ajuste institucional en la Policía, para responder efectivamente a las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana presentes y futuras, con independencia de los resultados de los diálogos de La Habana.
- Un elemento importante para desarrollar las capacidades que requiere la Policía es replantear los modelos actuales de *formación policial*.
- El modelo policial actual en Colombia, modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes, se orienta hacia la planeación del servicio de policía por cuadrantes, fundamentada en el análisis de datos, diagnósticos validados en terreno, focalización y priorización del servicio, y al desarrollo de actividades orientadas a solucionar los problemas de seguridad y convivencia que más afectan la calidad de vida de la ciudadanía. Este modelo ha servido para aumentar y fortalecer las capacidades profesionales e institucionales para entender e intervenir el delito.
- Sin embargo, a partir de diversas aproximaciones al servicio policial, se ha podido evidenciar que en lugar de ser un catalizador del cambio institucional, puede servir como un dispositivo para mantener el *statu quo*.



## Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Seguridad ciudadana y cuerpos de policía: desafíos de la modernización .....</b>	<b>3</b>
<b>La modernización de la policía y su papel en el aseguramiento de la convivencia y seguridad ciudadana. Consideraciones generales desde las reformas policiales .....</b>	<b>6</b>
<b>Educación y desempeño policial: perfil profesional de la policía .....</b>	<b>9</b>
<b>Consideraciones previas a la formación policial.....</b>	<b>10</b>
<b>La educación policial: una mirada al interior de las escuelas de formación .....</b>	<b>11</b>
<b>Educación policial y cultura: el currículo oculto como estrategia de profesionalización .....</b>	<b>13</b>
<b>Educación policial y experiencia de campo: aprendizaje a lo largo del desempeño profesional.....</b>	<b>16</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>19</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>20</b>





## Introducción

Este documento revisa y reflexiona sobre el rol de los cuerpos de policía en las dinámicas actuales de convivencia y seguridad ciudadana, con énfasis en el papel de la educación policial en los procesos de reforma y de mejoramiento continuo del servicio de policía. Para ello, se hizo una lectura sistemática de la literatura especializada nacional e internacional y de documentos oficiales sobre educación policial.

El documento presenta, en primer lugar, algunas tendencias generales sobre convivencia y seguridad ciudadana, y los desafíos actuales que significan para los cuerpos de seguridad, especialmente la policía. Posteriormente, expone algunas implicaciones y condiciones asociadas a contextos de posconflicto internacionales y, en particular, de Colombia. Con base en esta información se revisa el papel de la policía en el aseguramiento de la convivencia y seguridad ciudadana, así como en la reconstrucción social. Hace luego algunas consideraciones sobre reformas policiales y referencia algunas estrategias para su gestión y desarrollo.

Este análisis plantea la trascendencia que tiene el proceso de formación policial en la renovación de los cuerpos de policía y su efecto en la calidad del servicio que se presta al ciudadano. Se proponen entonces los atributos requeridos por el profesional de policía para atender las necesidades y exigencias del contexto. Finalmente, se discuten algunas consideraciones sobre un modelo de formación policial orientado a la modernización institucional y al mejoramiento del servicio de policía.

## Seguridad ciudadana y cuerpos de policía: desafíos de la modernización

Las dinámicas actuales, locales e internacionales, de convivencia y seguridad ciudadana, presentan un panorama complejo y fluctuante. Su entendimiento requiere miradas comprensivas e integrales, y su

gestión necesita una revisión profunda de todos los actores sociales comprometidos con ella (De la Corte, 2010). Desde una perspectiva internacional y globalizada, la convivencia y seguridad ciudadana se sitúa en el marco de escenarios sociales cada vez más interconectados económica y socialmente, en los que las relaciones son mediadas en gran parte por nuevas tecnologías de la información y comunicación así como por la movilización y protesta social. Se caracteriza también por el impacto directo o indirecto de crisis económicas y humanitarias derivadas de conflictos armados locales y regionales. Se observan flujos migratorios, violaciones graves y recurrentes de derechos humanos y, adicionalmente, el fortalecimiento y emergencia de economías ilegales como el narcotráfico, el contrabando, la piratería, la trata de personas, entre otros, a cargo de estructuras criminales locales y transnacionales (Europol, 2013).

Para el caso de Colombia, estas tendencias internacionales interactúan además con unas condiciones propias de la historia y el desarrollo del país, que generan una configuración específica de sus condiciones de convivencia y seguridad ciudadana. Se resalta la existencia prolongada de un conflicto armado interno, la presencia de bandas criminales organizadas (denominadas Bacrim) que emergieron o se fortalecieron luego del proceso de desmovilización paramilitar, la prevalencia de economías ilegales relacionadas con el narcotráfico, la minería ilegal, el afianzamiento de otras rentas ilegales como la extorsión, y, en general, la delincuencia común, que afectan los niveles de victimización ciudadana (Ávila y Castro, 2015). Fenómenos que se presentan, además, en un escenario donde las instituciones del estado no logran garantizar condiciones de convivencia y seguridad ciudadana, lo cual es aún más agudo en el sector rural (Bello-Montes, 2014; Velásquez, 2015).

Con el objeto de afrontar estos desafíos y ante algunas coyunturas nacionales surgidas en los años noventa, los cuerpos de seguridad del estado iniciaron un proceso de renovación y modernización institucional. La Policía Nacional de Colombia es un



claro ejemplo de ello: pasó de ser una organización identificada como ineficaz, corrupta e ilegítima, a convertirse en una más profesional y efectiva y con reconocimiento y legitimidad local y regional (Presidencia de la República, 2014). Algunos de estos cambios son producto de la reforma promovida por la ley 62 de 1993, por la cual se cambia su estructura y naturaleza, la incorporación de los sistemas de gestión en toda su estructura administrativa, y, en especial, la implementación y evolución de su modelo del servicio de vigilancia (Policía Nacional de Colombia, 2014). En 2013 se modificó la doctrina del servicio policial y se estableció la vigilancia comunitaria por cuadrantes, la cual modificó profundamente la prestación del servicio policial.

Estos procesos de cambio aún no han culminado. Las dinámicas de convivencia y seguridad ciudadana siguen evolucionando y demandando una respuesta efectiva por parte de los cuerpos de seguridad, especialmente de la Policía Nacional de Colombia. Los diálogos con las Farc no pueden ser una excusa para retrasar los ajustes requeridos en la institución para responder efectivamente a los nuevos desafíos. Por tanto, los cambios que se requieren en el sector seguridad en general y en la Policía en particular, no responden exclusivamente al conflicto o posconflicto, sino al cumplimiento de su mandato constitucional de garantizar los derechos y las libertades públicas.

No se desconoce que internacionalmente los conflictos armados internos han tenido profundas y devastadoras implicaciones en materia de convivencia y seguridad ciudadana, lo cual, a su vez, suscitó cambios y ajustes importantes en las instituciones públicas, particularmente, en la estructura, los roles y las funciones de los cuerpos de seguridad, como lo ilustran, por ejemplo, los casos de El Salvador, Guatemala, Irlanda del Norte y Serbia (Ospina, 2012). En el caso de Colombia la situación es diferente. La naturaleza del conflicto colombiano y las condiciones en las que se está llevando a cabo el proceso de paz han dejado claro que la estructura del estado y sus instituciones no están en discusión. En este sentido,

aun cuando los acuerdos de paz y un eventual posconflicto no son los únicos determinantes de los procesos de cambio de los cuerpos de seguridad, sí son dos ejes fundamentales para el aseguramiento de la convivencia y seguridad ciudadana y la consolidación de la paz.

## **Perspectivas sobre el posconflicto y seguridad ciudadana**

Cada experiencia de conflicto armado es única por su historia, condiciones y desenlaces. A pesar de ello, las “sociedades posconflicto” comparten rasgos similares entre sí. Uno de ellos es una profunda necesidad de justicia, reconciliación, gobernabilidad y participación; al mismo tiempo que evidencian grandes necesidades en los sistemas de seguridad y de bienestar económico y social (CSIS y AUSA, 2008; Marenin, 2005). De aquí que los grandes retos de estas sociedades se relacionen con la reestructuración de sus sistemas y políticas de convivencia y seguridad ciudadana, la gestión de la justicia, la reconciliación, la representatividad política, la legitimidad del estado, el restablecimiento de derechos sociales y económicos y la participación en la toma de decisiones públicas (Brinkerhoff, 2005; CSIS y AUSA, 2008; García, 2014).

En el ámbito internacional no existe una experiencia en materia de seguridad que se identifique como la “única y mejor” manera de asumir el posconflicto. Sin embargo, algunos casos aportan evidencia empírica para analizar y comprender estos procesos en una perspectiva global, brindando otros recursos para analizar las experiencias locales. En general, el análisis de las experiencias internacionales conduce a una conclusión general: el posconflicto no es un punto de llegada, sino, más bien, la aparición de otros escenarios que traen consigo nuevas condiciones y desafíos. Algunos de estos son:

- ♦ El posconflicto no significa el cese del conflicto. Los casos de El Salvador y Guatemala permitieron observar que a pesar de la disminución de la violencia política, hubo un recrudecimiento de la



violencia económica y social. Que ha dado como resultado altos niveles de percepción de inseguridad y el incremento de la criminalidad y violencia asociada a bandas delincuenciales, que ha sido equiparada incluso con situaciones vividas durante la guerra civil (Bello, 2005; Manrique, 2013).

- ♦ Tampoco significa un mejoramiento inmediato de las condiciones económicas del país. En el caso de Sudáfrica se ve que la relación entre la inversión económica y los procesos de construcción de paz no fueron lineales ni proporcionales entre sí. El posconflicto significó una afectación de una parte importante de la economía del país que era movilizaba por proyectos internacionales de cooperación, asistencia y apoyo económico recibidos de la comunidad internacional (Smyth, 2004).
- ♦ El posconflicto implica un mayor reconocimiento de la diversidad en las organizaciones estatales y cuerpos de seguridad. En el caso de los conflictos étnicos o religiosos de Irlanda del Norte, Angola, Sierra Leona, Ruanda, Bosnia y Herzegovina, fue evidente la necesidad de que las instituciones representaran de la forma más amplia posible las características de la comunidad. Este aspecto es considerado parte esencial en la naturaleza de otros cuerpos de policía alrededor del mundo, como en Estados Unidos (White y Escobar, 2008), Suecia (Polisen, 2010), Canadá e Inglaterra (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012).
- ♦ Los escenarios de posconflicto del territorio africano también presentan evidencia del alto nivel de riesgo de reincidencia de los desmovilizados. Por tanto, la lección aprendida en este caso refiere a la necesidad de prestar especial atención y acompañamiento a los procesos de desarme, desmovilización y reintegración para prevenir la emergencia o continuidad de grupos paramilitares.
- ♦ El posconflicto necesita gran liderazgo y gestión del cambio de las instituciones. En el caso de Irlanda del Norte, los cuerpos de seguridad revisaron su rol, doctrina, filosofía, cultura y valores, a la luz de lo que necesitaba la ciudadanía (Engel y Burruss, 2004).

En el caso de Colombia, la Fundación Ideas para la Paz identificó además la necesidad de fortalecer las capacidades locales y regionales para atender los desafíos de seguridad y ejercer control territorial de manera que se garantice la aplicación de los eventuales acuerdos. Algunas de las principales preocupaciones se relacionan con la posible intensificación de la violencia debido a la pérdida de poder ejercido por las guerrillas en algunas zonas del territorio, la reincidencia de combatientes, la seguridad de los guerrilleros desmovilizados, y, fundamentalmente, el fortalecimiento de economías ilegales instaladas en torno a los cultivos ilícitos, la minería ilegal y las rentas ilegales (por ejemplo, extorsión) (Ávila y Castro, 2015).

La seguridad y convivencia ciudadana son cruciales en el posconflicto, y no solo representan el punto de inicio de los procesos de paz, sino también una condición fundamental para poder desarrollar los otros aspectos acordados (Sotlar, 2009). La seguridad se constituye en un elemento clave para garantizar los derechos humanos, de participación política, el desarrollo económico y social y el acceso a la justicia (Law, 2006). Y tiene también un papel crucial en la gestión de la conflictividad social que se desprende de los procesos de desmovilización, desarme y reintegración (Powell, 2014). Por tanto, la policía, como uno de los organismos directamente relacionado con la convivencia y seguridad ciudadana, desempeña un papel fundamental en el desarrollo y consolidación de los procesos de paz (García, 2014). Este rol se debe especialmente a su capacidad de mediar las relaciones entre la ciudadanía y el estado (Smyth, 2004). Así, la efectividad de los cuerpos policiales incide directamente en las percepciones generales sobre la capacidad de respuesta y legitimidad del estado (Powell, 2014).

Para atender estos requerimientos, la Policía Nacional de Colombia debe continuar en su proceso de modernización institucional sin ambigüedades. Procesos que no son coyunturales y deben ser concebidos como de largo plazo, anclados a políticas públicas o proyectos políticos e institucionales amplios, que además seguirán cambiando en el tiempo (Frühling,



Olavarría, Mohor y Prado, 2006). Para ello, estos autores plantean que se requiere de una amplia participación de la ciudadanía, los diferentes sectores de representación política, así como de asesoría especializada y acompañamiento por parte de agentes externos para hacer seguimiento a los procesos. No obstante, las reformas en América Latina han sido iniciadas generalmente a partir de crisis y presiones políticas para mostrar cambios inmediatos que no estaban suficientemente sustentados para hacerlas sostenibles en el tiempo (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012).

Es así como la modernización policial requiere la revisión de diversos procesos de la organización, tales como la selección e incorporación de personal, la revisión de los parámetros para el desempeño profesional, planes de carrera, la cultura policial, el currículo oculto, los valores institucionales, entre otras dimensiones informales que median cómo la policía asume su rol frente a la sociedad (Chappell y Lanza-Kaduce, 2010; Fekjaer, Petersson y Thomassen, 2014; Moncada, 2009; Powell, 2014; Prokos y Padavic, 2002; Van Maanen y Schein, 1979). Tal como surge de la experiencia internacional, la educación policial es uno de los ejes de intervención para las transformaciones policiales más importantes. Esta permite trabajar sobre la formación del nuevo perfil profesional que se necesita, al mismo tiempo que va acompañando las reformas en los otros niveles de la organización (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012).

## **La modernización de la policía y su papel en el aseguramiento de la convivencia y seguridad ciudadana. Consideraciones generales desde las reformas policiales**

Teniendo en cuenta las condiciones descritas y, especialmente, haciendo énfasis sobre el rol que desempeñan los cuerpos de policía en la protección de la ciudadanía, es importante revisar cuáles son los ejes de trabajo que coadyuvan a que los cuerpos po-

liciales puedan responder efectivamente a los nuevos desafíos planteados por las dinámicas actuales de seguridad y convivencia ciudadana. Aunque los procesos de cambio y reformas policiales derivados de los conflictos armados son diversos y únicos, una lectura transversal de estas experiencias permite identificar algunos ejes de trabajo sobresalientes a la hora de dinamizar los cambios requeridos. Entre estos se destacan la (des)militarización, la legitimidad de la institución, la reorientación del servicio de policía, el enfoque en derechos humanos y la profesionalización.

### **Desmilitarización del servicio de policía**

La militarización de una sociedad en conflicto guarda una profunda relación con la vida civil de un país. El despliegue de tropas, la instalación de puestos de control, la puesta en marcha de diversas formas de control y vigilancia, comunes en situaciones de conflicto armado, inciden también en la forma en que los ciudadanos se relacionan con el estado y entre ellos mismos (Smyth, 2004). La militarización puede ser vista como la búsqueda de objetivos políticos por medios militares, la dominación de decisiones, métodos y objetivos militares por encima de los civiles, de modo que en las relaciones humanas se privilegia siempre lo militar (Smyth, 2004). En consecuencia, la militarización está relacionada con la ideología y la cultura de la sociedad, las creencias y los valores populares, incluyendo también la política, la educación y los medios de comunicación, elementos todos que terminan influenciando también las políticas públicas y las bases de la sociedad (Farr, 2002).

Desde sus orígenes, los cuerpos policiales suelen estar relacionados con organismos de naturaleza civil y claramente diferenciados de los ejércitos, con el fin de tener un grupo de "ciudadanos al cuidado de otros ciudadanos". No obstante, las condiciones históricas asociadas al uso de las armas y el poder coercitivo del estado han incidido en que los cuerpos de policía hayan adoptado una amplia tradición militar. Esto ha tergiversado sus objetivos y afectado el



enfoque del servicio de policía. Por tal motivo, internacional y académicamente se plantea la necesidad de propender a la desmilitarización. La desmilitarización representa un primer eje de trabajo y se refiere tanto a los procesos de desarme, desmovilización y reintegración de los actores que participan de un conflicto, como a los procesos de “desmilitarización de la cultura”, fundamental para la rehabilitación social. Mientras el primero se refiere a los cambios que tienen los actores del conflicto, el segundo a un proceso psicosocial y práctico en el marco de la vida cotidiana (Farr, 2002; Smyth, 2004).

En el caso de la Policía Nacional de Colombia, la desmilitarización implica la clarificación y reafirmación de su naturaleza e identidad, que de acuerdo con la Constitución es de carácter *civil*. En esta línea, propender a cuerpos policiales más civilistas que militares ayuda a reducir la brecha de la seguridad que puede generarse ante la confusión de roles entre el ejército y la policía. Los cuerpos policiales civilistas están mayoritariamente orientados y capacitados para procurar ambientes democráticos estables, con un amplio respeto por los derechos humanos (Den Heyer, 2011). Por el contrario, el despliegue de cuerpos de policía militarizados en zonas de posconflicto de Asia, Centroamérica y Rusia tuvo un impacto negativo en cuanto a que no se involucraban suficientemente con los requerimientos de la ciudadanía y se perpetuaron ciclos de violencia y corrupción mediante la represión (Pino y Wiatrowski, 2006).

En el caso de las policías latinoamericanas se observa una tendencia clara hacia organizaciones jerárquicas, centralizadas y de corte militar. Y aunque esto contribuye a mantener la disciplina interna de la organización, es importante que se incorporen otros elementos que incluyan flexibilidad y cooperación con la comunidad (Frühling, 2003). En el caso colombiano se han desarrollado varias reformas que buscaban “desmilitarizar” la policía; sin embargo, su estructura organizacional, su régimen de formación, carrera y el rol que asumen frente a algunas problemáticas derivadas del conflicto armado estimulan la vía contraria (Dupuy, 2005). De este modo, el rol y la

función policial se solapan en ocasiones con el rol y la función militar, y viceversa. Un tratamiento militarizado de los problemas de convivencia y seguridad ciudadana privilegia la confrontación y el uso de la fuerza, sobre la resolución de conflictos y la mediación entre ciudadanos, y ha llevado a generar mayor distancia entre la policía y la ciudadanía. La identificación de la policía como un referente distinto (y en algunos casos contrario) de la ciudadanía, promueve a su vez lógicas antagónicas entre los intereses de cada grupo, siendo que ambos buscan el bienestar del ciudadano.

## Legitimidad policial

El segundo eje de trabajo transversal analizado en la literatura sobre los procesos de modernización policial está relacionado con la legitimidad, definida como una propiedad que tienen las autoridades, las instituciones e incluso los procesos sociales, por la cual son considerados como apropiados, correctos y justos (Tyler, 2006). Desde esta perspectiva, la legitimidad es un proceso social y psicológico mediante el cual se le da orden y sentido al mundo. La legitimidad de los cuerpos de policía depende de la efectividad y eficiencia del servicio de policía, lo cual está relacionado, a su vez, con la legitimidad del estado y el orden de las cosas en general (Powell, 2014).

En este sentido, la legitimación de la policía no es una tarea exclusiva de reingeniería organizacional, sino que requiere de una gran movilización política y un efectivo acompañamiento técnico para ganar reconocimiento social, respeto y confianza. Algunos de los principales elementos para trabajar en pro de la legitimidad de la policía están relacionados con el control de la corrupción, la mejora de la efectividad policial y el aumento de la confianza ciudadana.

La corrupción incluye una amplia variedad de comportamientos prohibidos, que van desde la omisión en las funciones propias de policía, hasta quebrantar leyes y cometer delitos. Por tanto, la corrupción policial significa cualquier violación de la ley y supone



también la explotación o el abuso de la autoridad para obtener beneficios particulares (Ruiz, 2013). Las denuncias públicas sobre corrupción minan la imagen policial, su legitimidad y confianza. Sin embargo, los encargados de estas organizaciones suelen minimizar el problema y justificar la conducta desde la teoría de las “manzanas podridas” (Miller, 2004; Ruiz, 2013). No obstante lo anterior, teniendo en cuenta que algunos de estos casos suelen ser recurrentes y sistemáticos (Dupuy, 2005), es importante considerar la idea que no solo no se trata de algunas “manzanas podridas”, sino que existe algo en la “cesta” o el contexto organizacional, social y político que facilita, e incluso promueve, este tipo de prácticas (Engel y Burruss, 2004; Fekjaer et al., 2014; Zimbardo, 2008). Por tanto, la lucha contra la corrupción policial no radica solo en purgas de personal y creación de reglamentos y controles disciplinarios, sino también en la revisión profunda de sus dinámicas y valores institucionales formales e informales.

Por otro lado, para ganar confianza y mejorar la efectividad policial, ha sido muy productiva la orientación del servicio hacia la prevención y la proximidad con la comunidad (Chappell, 2007; Frühling, 2003; Moncada, 2009). El modelo de policía comunitaria no se reduce a la atención de la criminalidad, sino que en general busca fortalecer la calidad de vida de las comunidades (Chappell, 2008). Se basa en el fortalecimiento de los vínculos con la comunidad, la resolución de problemas focalizados y la gestión del cambio en los entornos sociales (Bradford y Pynes, 1999). Su filosofía pretende que la policía tenga una comprensión local de las dinámicas de convivencia y seguridad ciudadana, de modo que se puedan resolver problemas de forma efectiva y se fomente la participación de la comunidad en su resolución. Este paradigma exige el desarrollo de competencias y habilidades específicas de los policías tanto en las escuelas de formación como en su desempeño profesional (Chappell, 2008). En el marco del posconflicto, este modelo de policía aporta a los procesos de reconstrucción social, de acercamiento a grupos que hicieron parte del conflicto, ganar su confianza

y procurar la reintegración al estado social de derecho (Powell, 2014). El modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de la Policía Nacional de Colombia tiene muchos recursos importantes para seguir en esta línea de trabajo.

## Enfoque sobre derechos humanos

Relacionado también con los procesos de legitimación, el tercer eje de trabajo transversal se refiere al aseguramiento de la democracia y los derechos humanos de los ciudadanos. Plantea la necesidad de desarrollar un enfoque vivencial de los derechos humanos, en el que los miembros de los cuerpos policiales los conozcan y apropien en todas las esferas del servicio. Frente a esto, Engel y Burruss (2004) examinaron el proceso de integración del enfoque de derechos humanos en la reforma policial de Irlanda del Norte, y aun cuando reconocen el papel de la capacitación y educación formal, ponen en evidencia la importancia de que los miembros de la policía los representen en actitudes y comportamientos coherentes. De hecho, uno de los principales obstáculos en este proceso fue la influencia negativa de oficiales de policía *seniors* que promovían prácticas anticuadas contrarias a los objetivos de la reforma. Por tanto, una de las prioridades en este aspecto debe ser el trabajo en la cultura organizacional y la educación policial. En este sentido, las dimensiones formales deben ser vistas también desde las dinámicas informales que se configuran en el currículo oculto de las relaciones cotidianas.

## Profesionalización del servicio de policía

El cuarto eje de trabajo gira en torno a la profesionalización del servicio. Este aspecto es objeto de discusión desde hace décadas, de modo que las Naciones Unidas reconocen que la profesionalización de los servicios de seguridad es un aspecto clave para asegurar el acceso a la justicia y la consolidación de la paz y la estabilidad (UN, 2014).



La profesionalización de la policía refiere al afianzamiento del cuerpo de conocimientos y capacidades para el mejoramiento del servicio por medio de la educación y el entrenamiento especializado (Smith, 1978; Van Maanen y Schein, 1979). Más específicamente, se relaciona con la adquisición de las competencias e instrumentos necesarios para hacer el trabajo asignado de forma efectiva, eficiente y eficaz (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012), contribuye al fortalecimiento de la democracia (Engel y Burruss, 2004; Powell, 2014; Smyth, 2004), aporta a la reconstrucción del tejido social en situaciones de posconflicto (Mufti y Cruze, 2014), y, a su vez, proporciona los elementos para fortalecer la institucionalidad policial, el sentido de cuerpo y la legitimidad (Chappell y Lanza-Kaduce, 2010). En este sentido, es importante reivindicar el concepto de “ciencia de policía” tanto en la formación como en el desempeño profesional, refiriéndose al estudio científico de la policía como institución y de sus procesos para el cumplimiento de sus fines (Bello-Montes, 2014).

Para tal fin, los sistemas de formación orientados hacia la profesionalización del servicio deben recoger diagnósticos detallados de las problemáticas actuales del ejercicio policial, conocer las necesidades de la población, estar amparados en políticas públicas respaldadas por las autoridades políticas, y ser acogidos por toda la organización policial (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012). De este modo se podrá trascender de las funciones tradicionales y se tenderá hacia la preparación y respuesta oportuna a las realidades y desafíos actuales y por venir.

Los ejes de trabajo que se han presentado dinamizan procesos de reforma y renovación policial en general. Las evidencias empíricas y análisis internacionales muestran que constituyen una vía efectiva para avanzar en el proceso de modernización de los cuerpos de policía. Lo que se pretende entonces es lograr organizaciones policiales con un papel clave en la construcción de estado, desmilitarizada, pública, civilista; con plena claridad de su rol y funciones, reflejado en una estructura orgánica coherente con su naturaleza y fines; con estándares de educación

altos y pertinentes; con todo el equipamiento y la tecnología necesaria; y que sea cercana a las autoridades locales y la comunidad en general, quienes serían sus aliados clave y sus principales evaluadores y entes de control (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012).

## Educación y desempeño policial: perfil profesional de la policía

En todos los procesos de mejoramiento de los cuerpos de policía, la educación ha desempeñado un papel fundamental (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012; Chappell, 2008; Engel y Burruss, 2004; Frühling et al., 2006; Smyth, 2004; Sotlar, 2009; White y Escobar, 2008). Este hecho se ha corroborado también en el caso de la Policía Nacional de Colombia, donde el mejoramiento mediante la capacitación de su capacidad técnica para focalizar y priorizar problemas condujo a una reducción de delitos de entre 19% y 34% (FIP-BID, 2014; Mejía et al., 2013). Este hecho ya había sido reconocido tiempo atrás, desde las reformas policiales en Colombia de 1993 y 2003, cuando se hicieron ajustes importantes a la estructura del sistema de formación policial general (Dupuy, 2005), ajustes que hacen parte actualmente de su doctrina y filosofía policial (Policía Nacional de Colombia, 2013).

En este sentido, la Policía tiene claro que la formación policial es el proceso por el cual se desarrollan todas las potencialidades del individuo, con el fin de responder adecuadamente a las exigencias institucionales, del país y del entorno general (Policía Nacional de Colombia, 2010a). En consecuencia, ha desarrollado proyectos significativos de renovación de la formación policial a todo nivel, propendiendo a la calidad y pertinencia de todos sus programas educativos para atender las necesidades de la comunidad.

Para reflexionar sobre la educación policial se debe partir del perfil del profesional de policía que se requiere, tanto para enfrentar los desafíos que presentan las dinámicas actuales de convivencia y seguri-



dad ciudadana, como para asumir los procesos de cambio que se dan en el proceso de renovación policial. Para tal fin, se estudiaron documentos oficiales (Policía Nacional de Colombia, 2010a, 2010b, 2012) y literatura local y especializada al respecto (Bello, 2005; Carvajal, 2004; Llorente, Ortiz y Urrutia, 2008; Mejía et al., 2013; Rettberg, 2002), de los que se obtuvo la siguiente caracterización:

- ♦ En el marco de los conocimientos específicos que competen a la profesión policial, es necesario saber de criminología y victimología, así como también tener conocimientos complementarios de otras disciplinas profesionales que aporten al entendimiento de los procesos de convivencia y seguridad ciudadana. Se requieren además conocimientos técnicos sobre análisis de información delictiva y focalización de prioridades, normativas y procedimientos de policía, al igual que sobre cada uno de los procesos misionales de la organización policial.
- ♦ En cuanto a las habilidades específicas de la profesión policial, es necesario tener habilidades de comunicación oral y escrita, resolución de problemas, análisis crítico y reflexivo, liderazgo, trabajo en equipo, buena condición física para el uso adecuado de la fuerza y relaciones interpersonales.
- ♦ En relación con las características personales, se requiere de altos estándares de integridad moral, respeto por las normas y la ciudadanía, sensibilidad a los asuntos sociales, alto sentido de pertenencia y vocación por su profesión, que permitan armonizar los proyectos personales con los institucionales, capacidad de controlar las emociones en situaciones de mucha presión y estrés, ser flexible, reflexivo y crítico.

En este orden de ideas, es importante observar el proceso educativo de forma general y compleja. Para ello, se deben examinar los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación en el marco de la organización policial y en el contexto de su función relacionada con el aseguramiento de la convivencia y seguridad ciudadana.

## Consideraciones previas a la formación policial

La experiencia de la FIP en seguridad ciudadana y en especial su trabajo con la Policía en diversos proyectos, la ha llevado al convencimiento de que la formación policial debe ser considerada como un proceso amplio, de modo que además de las aulas de clase, también guarda estrecha relación con los perfiles de ingreso, el aprendizaje y la práctica a lo largo de la carrera profesional.

Además de los programas académicos y de entrenamiento policial, es importante examinar el talento humano que ingresa a la organización y el acompañamiento que se le dé a lo largo de su carrera policial (Bradford y Pynes, 1999). Por tanto, entre estos procesos debe haber una integración coherente, para potenciar la profesionalización y mejorar el servicio de policía en general.

La identificación temprana de rasgos y competencias afines para el perfil del profesional de policía contribuye a mejorar la efectividad de la educación policial. Algunas características clave, como la participación en asuntos comunitarios, las habilidades de comunicación y de resolución de problemas, entre otras, predicen el éxito en la escuela de formación (Campbell, 1999). Además, la motivación de ingreso al cuerpo de policía influye en la disposición hacia la profesión, que exige un alto nivel de implicación profesional y personal. Por tanto, se requiere identidad plena con los objetivos de la profesión, que contribuya a armonizar los proyectos de vida personal e institucional. De allí que el acompañamiento psicológico a lo largo del proceso de incorporación, formación y en el desempeño profesional, sirva como un proceso permanente de orientación para tomar decisiones de carrera, bien sea para ratificarse en la profesión.

En cuanto al nivel educativo para ingresar al cuerpo policial, existen argumentos a favor y en contra de la exigencia de una formación académica profesional previa a la incorporación. Evidencias empíricas permiten determinar que los aspirantes de policía con una



trayectoria académica o universitaria tienden a tener mejores habilidades de comunicación oral y escritas, toman mejores decisiones discrecionales y muestran más empatía y tolerancia hacia las diferencias (Carter y Sapp, 1992; Vodica, 1994). Sin embargo, también permiten determinar que el nivel educativo de ingreso no es la única ni la mejor variable predictora del éxito en la academia de policía, ni del desempeño policial o de las reformas organizacionales (Henson, Reyns, Klahm y Frank, 2010; Smith, 1978; White, 2008). Esto quiere decir que aun cuando la formación académica previa es un recurso importante para la formación profesional, existen otras dimensiones que aportan más a los modelos explicativos del éxito policial, tales como la estructura del servicio de policía, la cultura de la organización, los valores asociados a la profesión, la socialización policial, y, especialmente, el acompañamiento y la formación complementaria una vez se egresa de la escuela policial (Chappell y Lanza-Kaduce, 2010; Chappell, 2007, 2008; Henson et al., 2010; White, 2008; Wright, Dai y Greenbeck, 2011).

En cuanto al nivel académico de ingreso, este no predice los estándares éticos del profesional ni se relaciona consistentemente con una menor implicación en casos de corrupción (Mckenna y Pollock, 2014). Por tanto, la ética y el respeto por la norma no dependen directamente del nivel académico formal, sino de otros procesos de socialización y desarrollo moral de las personas. Aunque la formación profesional previa a la incorporación es un recurso útil, su impacto no debe sobreestimarse.

Se ha comprobado además que privilegiar la tradición militar o policial en las familias como criterio de incorporación tampoco predice el éxito en la carrera policial (Henson et al., 2010). Por el contrario, una mayor representatividad de la sociedad en la organización policial es un aspecto que permite ganar legitimidad, confianza y efectividad (Henson et al., 2010; Mckenna y Pollock, 2014; Miller, 2004).

Para lograr lo anterior se necesitan procesos de reclutamiento, evaluación y selección de personal su-

mamente especializados, públicos y abiertos. Es recomendable fortalecer los procesos de incorporación mediante la participación de expertos externos a la organización policial, con el fin de tecnificar más el proceso (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012). Esta propuesta debe incluir estrategias complementarias relacionadas con las convocatorias, de manera que la imagen del rol de la policía se ajuste a su naturaleza civil y de orientación a la comunidad, antes que a imágenes bélicas y estereotipadas de la profesión.

## La educación policial: una mirada al interior de las escuelas de formación

El sistema de educación policial debe ser público, transparente, bajo la responsabilidad de equipos altamente capacitados, interdisciplinarios y en el marco de las políticas públicas de seguridad definidas para cada contexto (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012). Sin embargo, algunos programas de entrenamiento policial parecen no ser del todo consistentes con el rol policial. Una revisión al respecto (Bradford y Pynes, 1999) a partir de algunas investigaciones adelantadas en Estados Unidos, arrojó que más de la mitad de las llamadas a la policía eran para pedir apoyo en asuntos personales y de relaciones con otros miembros de la comunidad. Las solicitudes giraban en torno a riñas familiares, pedir información, denunciar la alteración de la tranquilidad pública, entre otros. En este estudio se encontró que solo 19% de las llamadas hacían alusión a denuncias de algún tipo de actividad criminal específico, 2% de las cuales implicaba modalidades de crimen violento. Su conclusión al respecto es que cerca de 90% del entrenamiento policial se dedica a actividades en las que los profesionales de policía gastan 10% de su tiempo.

Conviene entonces preguntarse: ¿qué tan diferentes pueden ser estos resultados en el caso colombiano? Considerando que en 2013 la violencia homicida en Colombia asociada al conflicto armado fue menor del 10% y la mayor cantidad de índices de



violencia está dado por casos de lesiones personales ocasionadas por riñas, intolerancia o consumo de alcohol, violencia intrafamiliar, consumo de sustancias psicoactivas (INMLCF, 2014), se podría inferir que los cuerpos policiales requieren conocimientos y habilidades específicas para prevenir, intermediar conflictos, analizar y resolver problemas, y hacer un uso efectivo y proporcional de la fuerza. De acuerdo con Bradford y Pynes (1999), las metodologías de resolución de conflictos, mediación, resolución y gestión de problemas son subutilizadas en los cuerpos de policía, cuando en la realidad son sus principales herramientas. La implementación de estas estrategias no solo mejoraría el servicio de policía, sino que contribuiría a generar un ambiente más seguro para la profesión policial.

Entre los contenidos de la formación policial se deben tener en cuenta también las competencias necesarias para ejecutar el modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes, que privilegia la capacidad de diagnóstico y seguimiento al delito, la utilización de nuevas tecnologías, la orientación a la resolución de conflictos, las relaciones interpersonales con la comunidad, entre miembros del equipo de trabajo y las autoridades, entre otras dimensiones que aportaron a un cuerpo policial altamente capacitado, cercano a la comunidad e implicado con los diferentes contextos sociales (FIP-BID, 2014). En todo caso, el principal eje integrador sería la profesionalización del servicio con base en el afianzamiento de la ciencia de policía orientada hacia el servicio de vigilancia. No se trata de formar profesionales en carreras liberales, sino de formar profesionales de policía, sin perjuicio alguno de la posibilidad de obtener otros grados académicos complementarios.

En este sentido, es necesario revisar, evaluar y ajustar, por una parte, los programas académicos ofrecidos actualmente; y, por otra, ajustar todo el modelo educativo. Esto quiere decir que se deben armonizar efectivamente los programas académicos y los contenidos de la formación con las estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Si bien es cierto que el Proyecto educativo institucional de la Policía

(Policía Nacional de Colombia, 2013) lo define claramente, debe tenerse en cuenta que el verdadero desafío de esta filosofía no radica en su planteamiento, sino en su operación.

La Policía Nacional de Colombia cuenta con el valioso recurso de haber trabajado en definir claramente su doctrina, es decir sus principios, valores e identidad institucional (Policía Nacional de Colombia, 2010a). Recientemente, a partir de la implementación del modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes, también ha ido definiendo nuevos principios sobre la prestación del servicio de vigilancia y ha aclarado muchos aspectos en cuanto a la forma de planearlo y potenciar su efectividad (Policía Nacional de Colombia, 2014). Esto contribuye a unificar criterios y a generar un marco de acción común. Sin embargo, teniendo en cuenta la complejidad de los procesos de convivencia y seguridad ciudadana y el papel de la policía en el país, es importante generar equipos de trabajo con la participación de otras instituciones y actores que contribuyan en la implementación y gestión de los procesos de cambio que se requieran.

Por ello, la educación policial podría estar basada en la doctrina propia de la institución, como lo está actualmente, y al mismo tiempo potenciada por otras instituciones del sistema educativo nacional. Las alianzas estratégicas con otras instituciones educativas podrían ayudar a pasar de una formación policial castrense y en modalidad de internado, a una formación policial cívica y con base en el contacto con la comunidad. De esta forma, los programas académicos policiales podrían ser complementados por procesos formativos en temas liberales en instituciones educativas especializadas, como universidades o centros de formación profesional acreditados. Esto no significa hacer un *outsourcing* de la educación policial ni perder el control sobre el sistema educativo, sino, más bien, ampliar los ambientes, recursos y posibilidades de aprendizaje de los estudiantes. Existen experiencias exitosas en países como Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Noruega y Suecia, entre otros, en las que la integración de la policía



con instituciones de educación superior contribuye a la formación de habilidades sociales importantes para el servicio de policía (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012).

Adicionalmente, es importante contar con un personal docente de planta y con dedicación exclusiva a la educación policial, lo que contribuye a potenciar el talento humano dedicado a la formación y a darle continuidad a los procesos de investigación y consolidación de la ciencia de policía. En este caso, el cuerpo docente estaría integrado por miembros activos de la organización policial y por expertos en convivencia y seguridad ciudadana. La coincidencia de profesores uniformados y no uniformados genera a su vez un ambiente pluralista que abre posibilidades para ampliar discusiones académicas y desarrollar una mirada reflexiva, crítica y analítica sobre diferentes asuntos.

## **Educación policial y cultura: el currículo oculto como estrategia de profesionalización**

Complementarios a los procesos de educación formal estipulados para las mallas curriculares, cobran especial importancia los otros procesos psicosociales subyacentes, tales como la socialización profesional y la construcción de la identidad profesional de los policías. Esto quiere decir que en el proceso de aprendizaje y profesionalización no es suficiente contar con un campo de conocimientos técnicos y especializados en torno a la labor policial, sino que es necesario complementarlo con un conjunto de actitudes, valores y comportamientos anclados a la cultura misma de la organización. Esta dimensión se ha denominado como currículo oculto y refiere a la cultura organizacional, la doctrina, la historia e idiosincrasia, sus estructuras informales de poder e influencia, la forma de ver y asumir su rol, sus mecanismos de control y vigilancia.

Uno de los principales obstáculos reconocidos en los procesos de cambio y renovación policial, ha sido el

desconocimiento de esta dimensión (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012; Powell, 2014), falta de reconocimiento que ha generado una brecha entre los procesos de diseño organizacional “formales” y los procesos de implementación “informales”. En el caso colombiano, cada propuesta de reforma oficial generó otros procesos de “contrarreforma” cultural que tergiversaron los objetivos iniciales (Dupuy, 2005). De este modo, es evidente que el poder de esta dimensión no es sutil ni irrelevante, sino que tiene un gran impacto en la gestión del cambio desde las actitudes de los profesionales de policía (Van Maanen y Schein, 1979). Desde esta perspectiva, se plantea que la “calle” tiene un componente pedagógico significativo, que no se puede lograr por medio de la universidad y el currículo oficial; incluso, tiene un poder transformador sobre las dinámicas de la misma organización. Esta idea no solo compete al ámbito policial, sino también a otras profesiones como la medicina, la terapia y consejería psicológica, el derecho, entre otras (Fekjaer et al., 2014).

La socialización se refiere a los procesos de interacción en los que las personas aprenden las normas sociales. En el caso de las organizaciones, Van Maanen y Schein (1979) plantean que la laboral implica la adquisición de las competencias necesarias para ejercer un rol particular dentro de la organización. Mediante los procesos de socialización se estructura el entramado de creencias, valores, emociones y comportamientos que conforman el “currículo oculto”.

Currículo que sirve, además, como marco de referencia por medio del cual las personas le dan sentido a su cotidiano y se asumen en él. Para ello se vale de diferentes estrategias de comunicación e interacción, tales como las historias, los mitos, los símbolos, los rituales, los valores, los estereotipos, entre otros. Este concepto permite extender el proceso de formación policial más allá del pènsuam oficial de los programas académicos y las escuelas de formación, para situarlo ahora como un proceso dinámico, flexible y permanente a lo largo de toda la carrera (Bowles y Gintis, 1975, citado por Prokos y Padavic, 2002).



Este currículo oculto se alimenta a su vez de una estructura policial que ha sido históricamente centralizada, jerarquizada, militarizada, densa administrativamente, burocrática y con problemas de comunicación (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012). Como planteaba Weber, este tipo de organizaciones burocráticas se caracterizan además por mantener una línea de mando definida, sistemas de reglas explícitas y complejos sistemas de división del trabajo. En este marco organizacional, el currículo oculto de los cuerpos de policía comparte algunas características generales que en el caso colombiano son ratificadas y reforzadas. De allí que se susciten algunos cuestionamientos en la formación policial, que generan tensiones y paradojas que afectan el proceso de formación de los profesionales de policía y confusión frente a su rol profesional. A continuación se presentan algunas de ellos.

### **Currículo oculto y militarización de la educación**

La primera tensión por revisar en el currículo oculto está relacionada con la militarización de la cultura policial. El origen de los cuerpos policiales se remonta a la necesidad de tener un grupo de ciudadanos a cargo de sus propios asuntos y que además estuvieran claramente diferenciados de los ejércitos. Por tanto, la filosofía original de los cuerpos de policía radica en su naturaleza civil, tal como lo ejemplifica la Policía Nacional de Colombia, que es definida en el artículo 218 de la Constitución como “un cuerpo armado, de naturaleza civil y a cargo de la nación”. A pesar de ello, la formación policial en Colombia es esencialmente de corte castrense, en modalidad de internado, con un plan de carrera y estímulos basados en un régimen militar (grados, marchas, ceremonias, símbolos, etcétera), proveniente de su origen histórico en el seno de las Fuerzas Militares y afianzado por las crisis suscitadas en la época de la violencia por la “policía política”. Por tanto, la militarización de la policía colombiana no es un proceso coyuntural como respuesta al conflicto, sino que representa un proceso histórico.

El efecto de la militarización de la cultura policial tiene un impacto negativo sobre los procesos de educación formal y de transmisión de valores coherentes con la profesión. Algunos autores plantean que la reproducción de ambientes militarizados en la policía y el mantenimiento de la subcultura policial tradicional basada en la fuerza afecta todo el proceso de aprendizaje formal en la academia, debido al énfasis en la obediencia y la confrontación, en vez de la deliberación, la reflexión, el análisis de problemas y la resolución de conflictos (Chappell y Lanza-Kaduce, 2010; Hodgson, 2001).

En cuanto a la transmisión de valores, el currículo oculto se vale de algo que se ha denominado “historias de guerra”, que representan la figura del policía como guerrero y luchador contra el crimen, haciendo énfasis en la parte física, e incluso bélica, de la profesión (Albuquerque y Machado, 2001; Chappell y Lanza-Kaduce, 2010; Van Maanen y Schein, 1979). Por medio de estos mecanismos simbólicos se genera la sobrevaloración de unas características de la profesión, que si bien son parte de ella, no son las más frecuentes ni las más importantes. De hecho, esta mirada tiende a eclipsar el valor de las competencias ciudadanas como elementos centrales de la profesión.

### **Currículo oculto e inequidad de género**

La segunda tensión por revisar se relaciona con la equidad de género. Las masculinidades y feminidades se construyen cotidianamente en las relaciones con los otros. Además, las dinámicas de trabajo, los discursos oficiales y los valores organizacionales contribuyen al mantenimiento de ciertos estereotipos y roles de género. En este sentido, mientras el currículo oculto siga estando muy militarizado y masculinizado, se producen, explícita y tácitamente, una serie de dinámicas que (re)producen desigualdad de género (Prokos y Padavic, 2002).

Estas dinámicas no solo constriñen las formas de ser “hombre” o “mujer” en el marco de roles de gé-



nero tradicionales (por ejemplo, “hombre fuerte” y “mujer débil”), sino que imponen también una mirada masculinizada de la profesión, vulnerando principios fundamentales como el respeto por la diversidad (sexual, cultural, etcétera) y la igualdad entre los seres humanos. Asimismo, la creación de mecanismos simbólicos para mantener estas desigualdades, como la división del trabajo según roles tradicionales: los hombres dedicados a actividades “rudas” como “combatir el crimen” y las mujeres a “suaves”, como las de protocolo y trabajo con niños. Así, es necesario revisar a profundidad las dinámicas organizacionales con una perspectiva de género que permita develar las relaciones de desigualdad que derivan en actos de discriminación por sexo. En este caso, no se trata solo de los problemas de acoso sexual o de incorporar más mujeres a la organización, sino de reevaluar el sistema de creencias o valores que sustentan actitudes prejuiciosas sobre la mujer y promueven su rechazo, discriminación y subvaloración.

### **Currículo oculto, vivencia y respeto por los derechos humanos**

Relacionado con lo anterior, la tercera tensión tiene que ver con el conocimiento y vivencia de los derechos humanos. Un currículo oculto que exalta los valores de la guerra, el conflicto, la confrontación, el uso de la fuerza y además, con presencia de prejuicios y discriminación por etnia, género, orientación sexual, u otros, afecta la forma como se entienden, experimentan y garantizan los derechos humanos.

Las relaciones interpersonales dentro de los cuerpos policiales con base en un sistema de órdenes y obediencia, estímulos y castigos, tienden a ser reproducidas en las relaciones que se establecen con la ciudadanía, por ejemplo, casos de abusos de autoridad y excesos en el uso de la fuerza (Sun, Cretacci, Wu y Jin, 2009). Los procedimientos policiales y la capacidad de analizar problemas y encontrar estrategias de resolución están sesgados por prejuicios, tal como sucede en los casos que se culpabiliza y re-

victimiza a la víctima de violencia intrafamiliar (Mufti y Cruze, 2014).

En este sentido, la formación de competencias profesionales relacionadas con el respeto por los derechos humanos requiere de la experimentación de esos mismos derechos en la formación profesional, en el desarrollo de la carrera y, en general, en la postura que se asume frente a la vida. No se quiere decir con esto que la jerarquía y las órdenes sean contraproducentes en sí mismas o que se deben eliminar todos los estereotipos que hacen parte de la cultura misma. La propuesta es, más bien, incrementar la conciencia y reflexividad frente a estos asuntos y develar su impacto sobre el profesional de policía y la calidad del servicio que ofrece.

### **Currículo oculto, legalidad, moralidad y cultura**

La cuarta tensión del currículo oculto en el proceso de formación refiere a la discusión presentada por Mockus (1994) sobre la diferencia entre legalidad, moralidad y cultura. Esto quiere decir que el marco legal y normativo (legalidad), no necesariamente corresponde con lo que la gente considera como bueno o malo (moralidad), ni tampoco con lo que suele hacer en el día a día (cultura). La profesión policial gira constantemente en torno a estas tres dimensiones, puesto que a pesar de las leyes y de los valores de los profesionales de policía, las prácticas cotidianas en su profesión pueden ser contrarias a las anteriores.

Con relación a esta idea, Fekjaer et al. (2014), analizan las actitudes hacia las prácticas no legalistas en el ejercicio policial y encuentran que los profesionales de policía, una vez llevan algunos años de servicio, apoyan menos las actividades legalistas o el cumplimiento de las normas.

Adicionalmente, Alain y Grégoire (2008) encuentran que los estándares éticos de los profesionales de policía disminuyen una vez han culminado su proce-



so de formación y han iniciado su servicio laboral. En este estudio se determina que ni la trayectoria académica ni las calificaciones en la escuela predicen esta variación en los estándares morales. Por tanto, el efecto se atribuye a los valores adquiridos durante el proceso de formación y en las relaciones del día a día, que se relacionan con una mirada “masculinizada” de la organización que privilegia la competitividad y la confrontación.

Todas las tensiones anteriores pueden ser abordadas por medio de la educación, pero requieren principalmente de un énfasis en la formación y el desarrollo moral, fundamentado en la reflexividad y conciencia de la norma. Esto es, formar profesionales idóneos técnicamente, que al mismo tiempo tengan una alta autonomía moral. Es decir que las personas no solo conozcan la norma, sino que se apropien de los principios morales universales y desarrollen la capacidad de discernir y tomar decisiones acertadas en situaciones de presión, priorizando siempre la protección de la dignidad humana en el marco de la ley. De este modo, es necesario profundizar en la toma de decisiones que lleven a comportamientos autónomos, que ayuden a tomar distancia de las prácticas ilegales arraigadas en la cultura policial y que afectan su legitimidad. Se trata entonces de trascender el sentido de cuerpo que ha sido malentendido como complicidad, incluso en actividades ilegales, para instaurar nuevas formas de relacionarse y trabajar que permitan consolidar cuerpos de policía legítimos, efectivos y confiables. Se propende a cerrar círculos viciosos del orden de “aquí en la calle hacemos las cosas así”, y crear círculos virtuosos en los que imperen la legalidad y la moralidad.

## Educación policial y experiencia de campo: aprendizaje a lo largo del desempeño profesional

La educación policial continúa a lo largo de la carrera profesional mediante procesos de formación complementaria. Esta estrategia consiste en desarrollar actividades de formación durante el desempeño la-

boral y se convierte en un recurso clave para mejorar las competencias del profesional de policía. De este modo, se pueden fortalecer competencias que permitan contar con policías actualizados y mejor cualificados. Se pueden desarrollar además cursos cortos o de reentrenamiento, orientados a fortalecer habilidades y conocimientos específicos, y realizar talleres vivenciales u otro tipo de intervenciones psicosociales para afianzar otras dimensiones personal o socialmente. De hecho, algunas investigaciones sugieren que el éxito en el desempeño laboral de los profesionales de policía radica más en algunos factores organizacionales y espacios de acompañamiento (formación) durante el trabajo, que sobre las características personales y calificaciones académicas (Henson et al., 2010).

El acompañamiento se configura como un proceso de orientación y retroalimentación basado en la experiencia. Como valor agregado a la experiencia de campo, se usa la experticia de otras personas para potenciar los procesos de aprendizaje individuales<sup>1</sup>. En este marco, la experticia no representa un símbolo de poder o de coerción en sí mismo, sino que se usa como un recurso para compartir experiencias y sacar provecho de las vivencias de los estudiantes de policía en la consolidación de sus competencias profesionales (Chappell y Lanza-Kaduce, 2010). Este acompañamiento experto podría girar en torno a tres ejes: el entrenamiento de campo, la consejería y asesoramiento profesional, y la evaluación del desempeño.

## Entrenamiento de campo

Parte del hecho que gran parte del proceso de formación, aprendizaje y socialización de los nuevos policías se da directamente en el terreno. Este tipo de entrenamiento se basa en una metodología de aprendizaje activo, en el que los procedimientos de

1 De hecho, la FIP ha acompañado el proceso de implementación del modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes, que ha mostrado impactos positivos.



policía y aspectos por tener en cuenta se aprenden en la medida que se van realizando. Quiere decir que los estudiantes aprenden a medida que van haciendo.

Esta estrategia se ampara en la experticia de un profesional externo o de policía con experiencia y buen desempeño policial, a quien se le encarga trabajar con una persona nueva en la profesión (figura de aprendiz o de “novato”). Esta metodología se ha implementado en diferentes cuerpos policiales del mundo (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012) y ha demostrado un efecto positivo sobre la construcción de habilidades interpersonales y la efectividad policial (Henson et al., 2010).

### Orientación y consejería profesional

Se trata de una actividad complementaria a la anterior con un enfoque más integral. Mientras que el entrenamiento de campo se centra más en la enseñanza y el aprendizaje de actividades específicas, la orientación y consejería profesional refiere más a la comprensión de las situaciones en general. Este enfoque busca una combinación entre el *counseling* y el *coaching*, de modo que se acompaña al aprendiz en el mejoramiento de sus habilidades técnicas orientadas a las tareas (por ejemplo, procedimientos), como también a factores más generales relacionados con los comportamientos (por ejemplo, dilemas morales, análisis de situaciones, autoevaluación, etcétera) (Miller, 2004). En este sentido, es importante, por una parte, la figura de un asesor y de un orientador policial, que estaría representado por profesionales de policía y otros expertos que ayuden a identificar oportunidades de mejora. Por otra, la figura de profesionales de otras disciplinas (por ejemplo, psicología, trabajo social) que ayuden a gestionar aspectos vinculados con la forma de relacionarse con los otros, proyectos de vida, actitudes, emociones y otras variables transversales que conciernen al ámbito personal, pero que son utilizadas también en el desempeño profesional.

### Evaluación del desempeño profesional

La evaluación del desempeño es otro proceso de acompañamiento que permite potenciar la educación policial. Implica un proceso de medición de la eficiencia, eficacia y efectividad del ejercicio profesional, a la luz de los estándares de calidad que se estipulan para un buen servicio de policía. Tradicionalmente, sin embargo, ha sido asumida en términos (des)calificativos, a partir de los cuales se asignan estímulos o castigos formales e informales. En estos términos, en vez de aportar a la mejora continua, la evaluación del desempeño se convierte en un medio para sancionar, lo que afecta la confianza del evaluado y el proceso de aprendizaje en general. En este sentido, debe ser una estrategia de crecimiento y retroalimentación profesional; un mecanismo para mejorar las competencias de los trabajadores; una estrategia para tomar conciencia de sí mismo al servicio del aprendizaje y la profesionalización del servicio de policía, tal como lo ha venido trabajando la Policía colombiana en el marco del modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes (Policía Nacional de Colombia, 2014).

Además del enfoque constructivo de la evaluación del desempeño, es importante definir muy claramente qué se quiere evaluar y cuáles son los criterios de evaluación. Algunos criterios generales para la evaluación del servicio de policía son: la incidencia criminal y el desorden social, la actividad policial en términos de prevención, el esclarecimiento de delitos y la resolución de casos, la percepción de (in)seguridad, las relaciones con la comunidad, la imagen policial, las denuncias de casos de corrupción y abuso policial, la gestión administrativa del servicio (Arias, Rosada-Granados y Saín, 2012). Otros indicadores de evaluación del desempeño policial pueden ser los índices de criminalidad y de violencia, especificando por tipos de delito y *modus operandi*, los niveles de victimización y la eficiencia y efectividad del uso de los recursos (Mohor, 2007).

Ahora bien, no toda la evaluación del desempeño debe ir orientada a la evaluación de la actividad



policial en general: también debe ser flexible, de modo que se ajuste a las capacidades, condiciones y características individuales (Miller, 2004). De esta manera, en Estados Unidos, por ejemplo, se emplea un sistema de evaluación psicológica y psicosocial para determinar las funciones policiales que debe desempeñar el profesional. Miller (2004) plantea la importancia de determinar las causas o factores que afectan el desempeño profesional, lo cual implica incluir estrategias de evaluación de rasgos de personalidad, eventuales trastornos psicológicos, control del estrés, tolerancia a la frustración y relaciones interpersonales, entre otros. En este sentido, la detección de alguno de estos factores mediante protocolos y profesionales expertos debería derivar en acciones que propendan al bienestar del profesional de policía, a mejorar su desempeño profesional y, llegado el caso, ajustar las condiciones de su trabajo. Al igual que con los procesos de evaluación del desempeño orientados a la tarea, estas evaluaciones psicológicas no deben ser usadas como estrategias de (des) calificación del individuo. Si ello ocurre, este tipo de mecanismos pierden confianza y legitimidad, lo que genera además la pérdida de un recurso clave para el mejoramiento del servicio.

Ahora bien, una vez se han definido algunos criterios para evaluar el desempeño profesional, es importante preguntarse sobre las formas de hacerlo. Se parte de que las estrategias y mecanismos de evaluación del desempeño determinan en gran medida su éxito o fracaso. Es decir, el medio utilizado para medir determina el resultado de lo que se mide. Un ejemplo de ello son las evaluaciones "apreciativas" o subjetivas sobre el desempeño o actitud policial, a cargo de un supervisor sobre alguno de sus supervisados. Las apreciaciones libres sobre el desempeño policial están cargadas de sesgos cognitivos, y al no tener criterios claros pierden legitimidad, credibilidad y, por supuesto, aplicabilidad. Del mismo modo, se tiende a atribuir excesiva responsabilidad individual a situaciones en las que los factores organizativos también desempeñan un papel fundamental (Henson et al., 2010).

Las estrategias de evaluación del aprendizaje deben considerar datos concretos, objetivos y rigurosos. Los informes de gestión, las tasas de criminalidad, la operatividad policial, las encuestas, entre otros, son elementos clave en la evaluación profesional. Sin embargo, con el ánimo de aportar a la democratización de la organización policial, la evaluación del aprendizaje (extendido también a la evaluación del desempeño) podría beneficiarse de estrategias de evaluación 360°, en la que hay evaluaciones complementarias desde todos los ángulos: superiores, pares, subalternos y ciudadanía en general. También se podrían diseñar estrategias de evaluación basadas en los análisis de problemas y resolución de conflictos de acuerdo con el modelo de policía orientado a problemas, tal como lo plantea el modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes. Incluso, podrían considerarse evaluaciones que contemplen la comparación y retroalimentación por parte de pares en funciones o actividades similares (White y Escobar, 2008; White, 2008), así como la medición de la eficiencia en el desarrollo de nuevos modelos de policía orientados hacia la comunidad (Chappell, 2007; Frühling, 2003).

Finalmente, la educación policial se extiende a lo largo de la carrera policial. Por tanto, es muy importante alinear la formación complementaria con el perfil del policía y los nuevos desafíos que surjan en su profesión. Para ello, se deben dinamizar e integrar los procesos educativos orientados hacia los roles de mando, dirección y liderazgo que tienen lugar en procesos de ascenso, con los procesos de capacitación o especialización en determinadas áreas del servicio, especialmente en el servicio de vigilancia. De este modo, la educación policial es un proceso que parte de la identificación del mejor talento humano en la selección, la potenciación de competencias y habilidades orientadas a la profesionalización del servicio de policía durante la escuela de formación, y se proyecta permanentemente en el transcurso del desempeño y la carrera profesional.



## Conclusiones y recomendaciones

Este documento ha presentado simultáneamente la revisión, reflexión y análisis del proceso de educación policial en el marco de los desafíos que presentan en Colombia las nuevas dinámicas de convivencia y seguridad ciudadana, en general y en particular. Su objetivo ha sido examinar, desde una perspectiva global, el papel de la educación policial en los procesos de renovación de los cuerpos de policía para responder efectivamente a las realidades actuales y futuras de convivencia y seguridad ciudadana. En este sentido, es un documento prospectivo y propositivo, a partir del cual se exponen algunas exigencias contemporáneas en materia de convivencia y seguridad ciudadana, del rol de las organizaciones policiales en procesos de posconflicto y del poder transformador de la educación policial. En estos tres ejes temáticos se presentan algunas reflexiones y consideraciones, que sin ser exhaustivas o definitivas, representan factores de interés por profundizar. Así, se puede concluir:

- ♦ Las dinámicas actuales de convivencia y seguridad ciudadana muestran escenarios complejos. La criminalidad y la violencia se configuran de forma cambiante y en el marco de un entramado social globalizado y virtualizado. Estas condiciones ponen de presente nuevas realidades y desafíos a los cuerpos de seguridad del estado, a los que se les exigen respuestas efectivas, creativas y preventivas.
- ♦ En el marco de las condiciones subyacentes a la convivencia y seguridad ciudadana, el posconflicto no representa un cese de la violencia, sino que tiende a derivar en su transformación. De allí que el rol de la Policía adquiera un carácter fundamental en los procesos de reconstrucción de la legitimidad del estado y el aseguramiento de los derechos humanos de la ciudadanía.
- ♦ Asumir efectivamente las exigencias de la ciudadanía en términos de convivencia y seguridad ciudadana requiere de un cuerpo de policía efectivo y legítimo. Para ello se debe contar con profesionales altamente capacitados y especializados en servicio de policía, que tengan altos estándares

éticos y de autonomía moral. De este modo, se requieren profesionales con conocimiento especializado y competencias específicas para atender los diferentes casos de policía y que, al mismo tiempo, tengan la autonomía para tomar decisiones acertadas bajo altos grados de presión, respetando las leyes y protegiendo siempre la dignidad humana.

- ♦ La educación policial es uno de los ejes más importantes para articular procesos de cambio y mejora del servicio de policía. Los demás procesos de cambio y modernización organizacional pueden ser potenciados mediante los procesos de formación profesional.
- ♦ La educación policial es un proceso que trasciende la formación académica en los centros de instrucción. Por tanto, debe ser concebida como un proceso extendido desde los procesos de selección, evaluación e incorporación, pasando por el entrenamiento formal por medio de programas académicos hasta los procesos de aprendizaje en el desempeño profesional y en el desarrollo de la carrera.
- ♦ Los procesos de selección, evaluación e incorporación deben encontrarse debidamente sustentados en métodos objetivos y rigurosos, que propendan a captar el mejor talento humano de acuerdo con los perfiles definidos por la organización policial. El apoyo de equipos expertos externos a la misma organización constituye un apoyo fundamental en este proceso.
- ♦ El proceso de formación policial en la escuela de formación debe tener en cuenta la dimensión explícita e implícita del currículo. Frente a la dimensión explícita, es importante revisar y ajustar los contenidos ofrecidos por sus programas académicos y actualizarlos en el marco de las exigencias actuales en materia de convivencia y seguridad ciudadana y del servicio de policía. El objetivo principal de esta dimensión explícita es tecnificar y especializar aún más el profesional de policía para que sea más efectivo en el ejercicio de su labor. Por otro lado, la dimensión implícita



se refiere al currículo oculto, que debe ser analizado a la luz de las creencias, los valores, las actitudes y los comportamientos tácitos promovidos cotidianamente y en el proceso de formación policial y la prestación del servicio de policía.

- ♦ La educación policial se extiende a lo largo de la carrera profesional. Por tanto, es importante integrar también los procesos de formación complementaria, bien sea de cursos de actualización y reentrenamiento policial o procesos de desarrollo personal y psicosocial. Para ello, los procesos de acompañamiento tienen un papel fundamental en las labores de entrenamiento en el campo, para ofrecer consejería y orientación personal/profesional, para la evaluación, retroalimentación y mejora continua del personal.

## Referencias

- Alain, M. y Grégoire, M. 2008. "Can ethics survive the shock of the job? Quebec's police recruits confront reality". *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*. 18.
- Albuquerque, C. y Machado, E. 2001. "Sob o Signo de Marte: Modernização, ensino e ritos de instituição policial militar". *Sociologias*. 3 (5).
- Arias, P., Rosada-Granados, H. y Saín, M. F. 2012. *Reformas policiales en América Latina. Principios y lineamientos progresistas*. Friedrich Ebert Stiftung (FES). Bogotá.
- Ávila M., A. y Castro, J. D. 2015. "Los retos en convivencia, administración de justicia y seguridad rural en el posconflicto". *Análisis*. 2. Fescol. Bogotá. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/11353.pdf>
- Bello, C. 2005. "Posconflicto y desmovilización: comparativo de las experiencias en Colombia, Camboya y El Salvador". *Revista Criminalidad*. 48.
- Bello-Montes, C. 2014. "Desafíos y estado futuro de la convivencia en Colombia al 2025". *Revista Criminalidad*. 56 (2).
- Bradford, D. y Pynes, J. E. 1999. "Police Academy Training: Why Hasn't It Kept Up With Practice?". *Police Quarterly*. 2 (3). doi:10.1177/109861119900200302
- Brinkerhoff, D. 2005. "Rebuilding governance in failed states and postconflict societies: Core concepts and cross-cutting themes". *Public Administration and Development*. 25.
- Campbell, C. 1999. "Selecting a new breed of officer: The customer-oriented cop.". *Community Policing Exchange*. 25 (1).
- Carter, D. L. y Sapp, A. D. 1992. "College education and policing". *Law Enforcement Bulletin*. 6 (1).
- Carvajal, C. 2004. "La Policía Nacional en el posconflicto". *Revista Criminalidad*. 47.
- Chappell, A. T. 2007. "Community policing: Is field training the missing link?". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 30 (3). doi:10.1108/13639510710778868
- . 2008. "Police academy training: Comparing across curricula". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 31 (1). doi:10.1108/13639510810852567
- Chappell, A. T. y Lanza-Kaduce, L. 2010. "Police Academy Socialization: Understanding the Lessons Learned in a Paramilitary-Bureaucratic Organization". *Journal of Contemporary Ethnography*. 39 (2). doi:10.1177/0891241609342230
- CSIS y AUSA. 2008. "Post-Conflict Reconstruction. Task Framework". Washington. [www.csis.org/media/csis/pubs/framework.pdf](http://www.csis.org/media/csis/pubs/framework.pdf)
- De la Corte, L. 2010. *Crimen.Org*. Ariel. Madrid.
- Den Heyer, G. 2011. "Filling the security gap: Military or police". *Police Practice and Research*. 12 (6). doi:10.1080/15614263.2011.596715
- Dupuy, P. C. 2005. "Reformas y contrarreformas en la Policía colombiana". Fundación Seguridad & Democracia. Bogotá.
- Engel, S. T. y Burruss, G. W. 2004. "Human rights in the new training curriculum of the Police Service of Northern Ireland". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 27 (4). doi:10.1108/13639510410566244



- Europol. 2013. *Pearls in policing 2013: International Vision for Policing*. La Haya.
- Farr, V. 2002. "Gendering Demilitarization as a Peacebuilding Tool". *Paper 20*. BICC. Bonn. [https://www.bicc.de/uploads/tx\\_bicctools/paper20.pdf](https://www.bicc.de/uploads/tx_bicctools/paper20.pdf)
- Fekjaer, S. B., Petersson, O. y Thomassen, G. 2014. "From legalist to Dirty Harry: Police recruits' attitudes towards non-legalistic police practice". *European Journal of Criminology*. 11 (6). doi:10.1177/1477370814525935
- FIP-BID. 2014. "La planeación policial focalizada y el trabajo coordinado reducen el crimen". Bogotá. [http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/185567/ipublicationdocument\\_singledocument/2d055697-396a-47c0-8a62-a93bccdf63f6/es/21.10.2014.pdf](http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/185567/ipublicationdocument_singledocument/2d055697-396a-47c0-8a62-a93bccdf63f6/es/21.10.2014.pdf)
- Frühling, H. 2003. "Policía comunitaria y reforma policial en América Latina ¿Cuál es el impacto?". *Serie Documentos*. Mayo. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana. Santiago.
- Frühling, H., Olavarria, M., Mohor, A. y Prado, F. 2006. "El desafío de la reforma policial en América Latina". *Agenda Pública*. V (8).
- García, V. 2014. "Reformas al sector seguridad en contextos de post-conflicto armado: experiencias en Centroamérica y consideraciones sobre el caso colombiano. Poderes regionales y globales en un mundo cambiante". Ponencia presentada en la Conferencia Flacso-Isa Poderes regionales y globales en un mundo cambiante. Buenos Aires, julio.
- Henson, B., Reyns, B. W., Klahm, C. F. y Frank, J. 2010. "Do Good Recruits Make Good Cops? Problems Predicting and Measuring Academy and Street-Level Success". *Police Quarterly*. 13 (1). doi:10.1177/1098611109357320
- Hodgson, J. 2001. "Police violence in Canada and the USA: Analysis and management". *Policing*. 24.
- INMLCF. 2014. *Forensis. Comportamiento del homicidio, Colombia, 2013*. Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses. Bogotá.
- Law, D. M. 2006. *The Post-Conflict Security Sector*. 14. Geneva. <http://se2.dcaf.ch/serviceengine/FileContent?serviceID¼DCAFyleid¼5AD79A2E-B6C6-519F-F472-069EBA1BD232yIn¼en>
- Llorente, M. V., Ortiz, R. y Urrutia, N. 2008. "Policía Nacional: una fuerza para la consolidación". *Propuestas*. 3. Fundación Ideas para la Paz. Bogotá.
- Manrique, V. 2013. "Después de La Habana: un posconflicto relativo y armado". Ponencia presentada en el conversatorio El rol de la policía en el posconflicto. 23 de mayo de 2013. Bogotá.
- Marenin, O. 2005. *Restoring Policing Systems in Conflict Torn Nations: Process, Problems, Prospects*. 7. Geneva. [www.dcaf.ch/\\_docs/op07\\_policing\\_con?ict\\_nations](http://www.dcaf.ch/_docs/op07_policing_con?ict_nations).
- Mckenna, J. M. y Pollock, J. M. 2014. "Law Enforcement Officers in Schools: An Analysis of Ethical Issues". *Criminal Justice Ethics*. 33 (3). doi:10.1080/0731129X.2014.982974
- Mejía, D., Ortega, D. y García, J. F. 2013. "Police Reform, Training and Crime: Experimental evidence from Colombia's Plan Cuadrantes". *Documentos de trabajo*. 1. Enero. CAF. Caracas.
- Miller, L. 2004. "Good cop-Bad cop: Problem officers, law enforcement culture, and strategies for success". *Journal of Police and Criminal Psychology*. 19 (2). doi:10.1007/BF02813871
- Mockus, A. 1994. "Anfibios culturales y divorcio entre ley, moral y cultura". *Análisis Político*. 21.
- Mohor, A. 2007. "Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial. Notas y experiencias para la reforma policial en México". *Documento de Trabajo*. 2. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana. Santiago.
- Moncada, E. 2009. "Toward Democratic Policing in Colombia? Institutional Accountability through Lateral Reform". *Comparative Politics*. 41 (4).
- Mufti, L. R. y Cruze, J. R. 2014. "The Laws Have Changed, But What About the Police? Policing Domestic Violence in Bosnia and Herzegovina". *Violence Against Women*. 20 (6). doi:10.1177/1077801214540539



- Ospina, W. 2012. *Roles de la Policía Nacional de Colombia en el posconflicto*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Pino, N. y Wiatrowski, M. 2006. *Democratic policing in transitional developing countries*. Ashgate. Aldershot, England.
- Policía Nacional de Colombia. 2010a. *Compendio de los lineamientos generales de política para la Policía Nacional de Colombia*. Bogotá.
- . 2010b. *Tomo 2.2 Estrategia institucional para la seguridad ciudadana: Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes*. Bogotá.
- . 2012. *Definición y desarrollo de los sistemas de seguridad y convivencia ciudadana (2SC) y de prevención (SP) "Corazón Verde" (PIPSC-CV) Tomo 2*. Bogotá.
- . 2013. *Potenciación del conocimiento y formación policial. Proyecto educativo institucional*. Bogotá.
- . 2014. *Actualización Tomo 2.2 Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes*. Bogotá. [http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/TOMO\\_2.2\\_MODELO\\_NACIONAL\\_DE\\_VIGILANCIA\\_COMUNITARIA\\_POR1.pdf](http://oasportal.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/TOMO_2.2_MODELO_NACIONAL_DE_VIGILANCIA_COMUNITARIA_POR1.pdf)
- Polisen. 2010. *Diversity. The Swedish Police's National Policy and Plan for Diversity and Equality 2010-2012*. Stockholm. [https://www.polisen.se/Global/www\\_och\\_Intrapolis/Informationsmaterial/01\\_Polisen\\_nationellt/Engelskt\\_informationsmaterial/Mangfald101017\\_eng.pdf](https://www.polisen.se/Global/www_och_Intrapolis/Informationsmaterial/01_Polisen_nationellt/Engelskt_informationsmaterial/Mangfald101017_eng.pdf)
- Powell, B. M. 2014. "Policing post-war transitions: Insecurity, legitimacy and reform in Northern Ireland". *Dynamics of Asymmetric Conflict*. 7 (2-3). doi:10.1080/17467586.2014.977928
- Presidencia de la República. 2014. "Presidente Santos anuncia modernización y fortalecimiento de las Fuerzas Militares y la Policía". Consultado el 20 de mayo de 2015. [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2014/Junio/Paginas/20140618\\_12-Presidente-Santos-anuncia-modernizacion-fortalecimiento-Fuerzas-Militares-la-Policia.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2014/Junio/Paginas/20140618_12-Presidente-Santos-anuncia-modernizacion-fortalecimiento-Fuerzas-Militares-la-Policia.aspx)
- Prokos, A. y Padavic, I. 2002. " "There Oughtta Be a Law Against Bitches": Masculinity Lessons in Police Academy Training". *Gender, Work and Organization*. 9 (4). doi:10.1111/1468-0432.00168
- Rettberg, A. 2002. *Preparar el futuro: conflicto y post-conflicto en Colombia*. Alfaomega Colombiana. Bogotá.
- Ruiz, J. C. 2013. "Colombian police under fire: Image, corruption and controls". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 36 (2). doi:10.1108/13639511311329769
- Smith, D. C. 1978. "Dangers of police professionalization: An empirical analysis". *Journal of Criminal Justice*. 6 (3). doi:10.1016/0047-2352(78)90003-X
- Smyth, M. 2004. "The Process of Demilitarization and the Reversibility of the Peace Process in Northern Ireland". *Terrorism and Political Violence*. 16 (3). doi:10.1080/09546550490509865
- Sotlar, A. 2009. "Post-conflict private policing: Experiences from several former Yugoslav countries". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 32 (3). doi:10.1108/13639510910981626
- Sun, I. Y., Cretacci, M. a., Wu, Y. y Jin, C. 2009. "Chinese police cadets' attitudes toward police role and work". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 32 (4). doi:10.1108/13639510911000803
- Tyler, T. R. 2006. "Psychological perspectives on legitimacy and legitimation". *Annual Review of Psychology*. 57. doi:10.1146/annurev.psych.57.102904.190038
- UN. 2014. "Resolution 2151 (2014) Adopted by the Security Council at its 7161st meeting, on 28 April 2014". [http://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s\\_res\\_2151.pdf](http://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s_res_2151.pdf)
- Van Maanen, J. y Schein, E. 1979. "Towards a theory of organizational socialization". *Research in Organizational Behavior*. 1. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1>
- Velásquez, C. A. 2015. "La fuerza pública que requiere el postconflicto". *Working Papers*. 13. Fundación Ideas para la Paz. Bogotá.



- Vodica, A. T. 1994. "Educational requirements for police recruits". *Law and Order*. 42.
- White, M. D. 2008. "Identifying Good Cops Early. Predicting Recruit Performance in the Academy". *Police Quarterly*. 11 (1). doi:10.1177/1098611107309625
- White, M. D. y Escobar, G. 2008. "Making Good Cops in the Twenty-First Century: Emerging Issues for Effective Recruitment, Selection and Training of Police in the United States and Abroad". *International Review of Law, Computers & Technology*. 22 (1-2).
- Wright, B., Dai, M. y Greenbeck, K. 2011. "Correlates of police academy success". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 34 (4). doi:10.1108/13639511111180243
- Zimbardo, P. 2008. *El efecto Lucifer. El por qué de la maldad*. Paidós. Barcelona.



### **Acerca de los autores**

**Patricia Bulla.** Coordinadora del área de seguridad y política criminal, Fundación Ideas para la Paz (FIP).

**Sergio Guarín.** Coordinador del área de posconflicto y construcción de paz, Fundación Ideas para la Paz.

### **Pie de imprenta**

#### **Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)**

Calle 71 n° 11-90 | Bogotá-Colombia

Teléfono (57 1) 347 30 77

Fax (57 1) 217 31 15

#### **Para solicitar publicaciones:**

Fescol@fescol.org.co

**Bogotá, agosto de 2015**

**ISSN 2422-0663**

Presente en Colombia desde 1979, Fescol trabaja por crear un espacio de reflexión y análisis de la realidad nacional, promoviendo el trabajo en equipo y la creación de alianzas institucionales con universidades, centros de pensamiento, medios de comunicación, organizaciones sociales y políticas progresistas que garanticen la participación de actores locales, nacionales e internacionales con una visión común de la democracia y pluralidad política.

Asimismo, busca dar visibilidad y reconocimiento a los esfuerzos regionales y nacionales en la construcción colectiva de alternativas pacíficas; promueve el análisis y el debate de las políticas públicas y apoya procesos de aprendizaje e intercambio con experiencias internacionales en temas como sostenibilidad y medio ambiente, desarrollo económico, fortalecimiento de los partidos y sistemas políticos, entre otros.

Los resultados de estos esfuerzos se ven materializados en la publicación de documentos de propuesta, análisis temáticos y libros, en los grupos de trabajo con expertos (académicos y técnicos), y en la realización de foros, seminarios y debates públicos.

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES.

Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente las de la Friedrich-Ebert-Stiftung.