



POLICIA NACIONAL
DE COLOMBIA

Dirección General

LINEAMIENTOS
GENERALES DE POLÍTICA
PARA LA
POLICÍA NACIONAL
DE COLOMBIA



**POLICIA NACIONAL
DE COLOMBIA**

Dirección General

**LINEAMIENTOS
GENERALES DE POLÍTICA
PARA LA
POLICÍA NACIONAL
DE COLOMBIA**

Tomo 1 • Lineamientos generales de Política para la Policía Nacional de Colombia

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

•

Presidente de la República

DOCTOR ÁLVARO URIBE VÉLEZ

Ministro de Defensa Nacional

DOCTOR JUAN MANUEL SANTOS CALDERÓN

•

Director General

BRIGADIER GENERAL OSCAR ADOLFO NARANJO TRUJILLO

Subdirector General

BRIGADIER GENERAL RAFAEL PARRA GARZÓN

Inspector General

BRIGADIER GENERAL GUILLERMO ARANDA LEAL

Director de Seguridad Ciudadana

BRIGADIER GENERAL ORLANDO PÁEZ BARÓN

Comandante Policía Metropolitana del Valle de Aburrá

BRIGADIER GENERAL MARCO ANTONIO PEDREROS RIVERA

Director de Tránsito y Transporte

BRIGADIER GENERAL LUIS ALBERTO MOORE PEREA

Comandante Policía Metropolitana de Cali

BRIGADIER GENERAL JESÚS ANTONIO GÓMEZ MÉNDEZ

Director de Antinarcóticos

BRIGADIER GENERAL ÁLVARO CARO MELÉNDEZ

Comandante Departamento de Policía Santander

BRIGADIER GENERAL ÁLVARO ENRIQUE MIRANDA QUIÑONEZ

•

Contenido

Introducción	5
--------------------	---

★ Capítulo I.

Historia, valor y profesionalización del servicio de Policía.....10

1.1. Pilares históricos de la Policía Nacional	11
1.2. Profesionalización del servicio	13
1.3. Características del servicio de Policía.....	14
1.4. Autoridades de Policía.....	14
1.5. Doctrina policial.....	14
1.6. Naturaleza civil de la Policía	15
1.7. Orden público	15
Resumen	16

★ Capítulo II.

Alineación de la Política Estratégica Institucional con la Política de Defensa y Seguridad Democrática20

2.1 Importancia de la elaboración y proyección de las políticas gubernamentales en la administración de la gestión estatal	22
2.2 Política del Sector Defensa y Política General de Gobierno.....	23
2.3 La formulación de políticas de seguridad y la dinámica social.....	24
2.4 Postulados teóricos y realidades de la seguridad y la convivencia del Estado.....	25
2.5 Fortalecimiento de la Fuerza Pública	27
2.6 Factores que intervienen en la acción coordinada del Estado para asegurar la política de seguridad.....	29
2.7 Correlación entre las políticas del Estado, los proyectos del gobierno y la política institucional	30
2.8 Política del Ministerio de Defensa Nacional	32
2.9 Contribución de la Policía Nacional de Colombia a la segunda fase de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática	35
Resumen	37

★	Capítulo III.	
	Líneas generales de la Política Institucional	40
	3.1 Direccionamiento policial basado en el humanismo.....	41
	3.2 Gestión del servicio sobre resultados efectivos.....	62
	3.3 Rediseño de la estructura administrativa.....	71
	3.4 Potenciación del conocimiento y formación policial.....	77
	3.5 Desarrollo científico y tecnológico policial	81
	3.6 Liderazgo institucional y comunicaciones estratégicas.....	84
	3.7 Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio	94
	Resumen	97
★	Capítulo IV.	
	Sistema de Gestión Integral	106
	4.1 Direccionamiento estratégico	107
	4.2 Gerencia de procesos.....	111
	4.3 Gestión del talento humano	113
	4.4 Plan Estratégico Institucional 2007- 2010.....	114
	Resumen	118
★	Capítulo V.	
	Sistema Integral de la Gestión Pública	120
	Resumen	123
★	Capítulo VI.	
	Síntesis de la Política Institucional.....	126
	6.1 Principios de la Seguridad Democrática	127
	6.2 Objetivos de la política sectorial del Ministerio de Defensa.....	127
	6.3 Líneas generales de la Política Institucional.....	127
	6.4 Imperativos estratégicos.....	127

Introducción

La Policía Nacional de Colombia tiene el compromiso de contribuir al mejoramiento de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana del país, al ser una Institución confiable, competente y sólida, sustentada en el profesionalismo, la motivación y el comportamiento ético de sus integrantes; al mismo tiempo, debe posicionarse como una entidad integrada a la comunidad, en la decisión de construir las realidades de la convivencia pacífica y segura, desde la perspectiva que ofrece la corresponsabilidad social y la legitimidad organizacional.

Esta es la hoja de ruta que define la actuación del servicio, pero también la doctrina y esencia en cumplimiento del deber ser del personal que integra la Policía; entendiendo doctrina, como el conjunto de ideas u opiniones, preceptos éticos y legales, así como los conceptos oficialmente aceptados y en los cuales se fundamenta todo el quehacer policial, de manera que la Institución tenga claro su destino a la luz de los principios dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las entidades del Estado.¹

Estos cimientos teóricos incentivan el imaginario colectivo sobre lo que será y significará seguir adelante con los propósitos de potenciar el talento humano, la evolución de la infraestructura y la apropiación de los últimos adelantos tecnológicos, por parte de la Policía Nacional como resultado del legado trascendental de nuestros antecesores y la voluntad de mantener los esfuerzos históricos que hoy sustentan la visión estratégica de la Institución.

Por estas razones, al hacer una aproximación a la visión del “Servicio de Policía” que se quiere forjar y entregar, resulta necesario abordar la realidad de los proyectos institucionales de años anteriores, al ser la piedra angular para proyectar a la Policía Nacional de Colombia, como

¹ | Manual de Planeación Policía Nacional. 2007.

una entidad líder en el mantenimiento de las condiciones de convivencia, seguridad y confianza ciudadana en toda América Latina; es decir, hacer de la Institución una organización más legítima y confiable.

Los factores cambiantes del futuro, constituyen un desafío categórico que condicionan la respuesta, limitaciones y capacidad requerida por la Institución para atender las demandas de la sociedad en materia de seguridad y convivencia ciudadana, que contribuyan efectivamente en el logro de los fines esenciales del Estado.

Esta es la base que sustenta los lineamientos generales del direccionamiento institucional, en el marco de la Política de Defensa y Seguridad Democrática del Gobierno Nacional y, en concordancia con los documentos Visión Colombia 2019 –Segundo Centenario– y el suscrito en el año 2005, por los países miembros de las Naciones Unidas “Objetivos de Desarrollo del Milenio 2015”, referentes prospectivos para la consolidación del modelo de seguridad y convivencia ciudadana.

Así mismo, y considerando los significativos avances en los últimos años en seguridad, confianza, desarrollo económico y equidad social, producto de la Política de Defensa y Seguridad Democrática, se han tomado como referentes para la construcción del presente marco doctrinal sobre la política que regirá los destinos de la Policía Nacional, el Plan Nacional de Desarrollo (2006-2010) y el Plan Estratégico Institucional (2007-2010), sustentados principalmente en los compromisos derivados de la fase de consolidación de la política gubernamental, respecto a las acciones y estrategias dirigidas a:

- Consolidar el control territorial y restablecer la autoridad del Estado en toda la geografía nacional.
- Generar, a través del uso legítimo de la fuerza y la política social, las condiciones de seguridad y bienestar social que permitan dismantelar los grupos narcoterroristas.
- Romper la cadena, por medio de la cual, los narcotraficantes ejercen control y dominio sobre el negocio de las drogas ilícitas y, con ello, avanzar hacia la eliminación del narcotráfico en Colombia.

- Formar una Fuerza Pública moderna, con los más altos estándares éticos y morales, que cuente con la confianza y el apoyo de la población.
- Desarrollar la doctrina de acción integral, a través del esfuerzo combinado de la fuerza legítima, la política social, las acciones de las demás instituciones del Estado y de la sociedad civil.²

Además de los anteriores propósitos gubernamentales, la Policía Nacional proyecta su plataforma estratégica hacia el mejoramiento de las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana, en cumplimiento del mandato constitucional y en absoluta concordancia con su naturaleza y doctrina civilista, de manera que interprete las dimensiones misionales del servicio en el ámbito preventivo y en la investigación del delito.

La finalidad del presente documento, es no sólo determinar los lineamientos generales de la política institucional, sino también continuar y fortalecer las metas y objetivos ya trazados, bajo una nueva dinámica supeditada a las actuales circunstancias del país, las exigencias de la sociedad y los resultados arrojados por la aplicación de la Política de Defensa y Seguridad Democrática.

Los lineamientos generales de la Política Estratégica Institucional, adoptados por la Dirección General, son:

1. Direccionamiento policial basado en el humanismo
2. Gestión del servicio sobre resultados efectivos
3. Rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa
4. Potenciación del conocimiento y formación policial
5. Desarrollo científico y tecnológico policial
6. Liderazgo institucional y comunicaciones estratégicas
7. Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio.

² Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia. DNP. Documento CONPES. POLÍTICA DE CONSOLIDACIÓN DE LA SEGURIDAD DEMOCRÁTICA: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL SECTOR DEFENSA Y SEGURIDAD. 3460 Versión Aprobada. Febrero 26 de 2007.

En este contexto, la Policía Nacional se proyecta como una entidad cuya gestión estará basada, por un lado en un profundo sentido humanista que involucre integralmente las diversas competencias de sus integrantes; de otra parte, por el fortalecimiento de la capacidad organizacional, mediante la adopción de modernos criterios gerenciales y el soporte de avanzadas tecnologías que le permitan mejorar la efectividad en sus resultados, además de adaptarse con facilidad a la dinámica del entorno, dentro de un mundo contemporáneo cada vez más globalizado que exige de las instituciones un cambio permanente.

Para el cumplimiento de esta política, se elaborarán unos documentos estratégicos que requieren del concurso de todos los hombres y mujeres policías, los cuales se constituirán en referentes obligatorios para la implementación, despliegue y consolidación de cada uno de los lineamientos que interpretan las actuales directrices de la Policía Nacional.

Brigadier General Oscar Adolfo Naranjo Trujillo
Director General Policía Nacional de Colombia

Capítulo I



Historia, valor y profesionalización del servicio de Policía

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

1.1 Pilares históricos de la Policía Nacional

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

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

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

El reglamento elaborado por el señor Marcelino Gilibert expresa lo siguiente: “La Policía tiene por misión especial conservar la tranquilidad pública y en consecuencia, le corresponde proteger a las personas y propiedades; hacer efectivos los derechos y garantías que la Constitución o las leyes les reconocen; velar por el cumplimiento de las leyes del país, las órdenes y disposiciones

de las autoridades constituidas; prevenir los delitos, faltas y contravenciones y, perseguir y aprehender a los delincuentes y contraventores. La Policía no reconoce privilegios ni distinciones y obliga por tanto a nacionales y extranjeros, salvo las inmunidades reconocidas por la Constitución, las leyes, los tratados públicos y el derecho internacional”.

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

1.1.3 El 4 de noviembre de 1915, la Ley 41 define que “la Policía Nacional tiene por objeto primordial conservar la tranquilidad pública en la capital de la República y en cualquier punto donde deba ejercer sus funciones; proteger las personas y propiedades y, prestar el auxilio que reclamen la ejecución de las leyes y las decisiones del poder judicial. El cuerpo de Policía Nacional se distribuye en tres grupos, así: el primero, destinado a la vigilancia y seguridad; el segundo, a una Guardia Civil de Gendarmería, encargada de custodiar correos, colonias penales y la conducción de reos, entre otras tareas y el tercero, con funciones de Policía Judicial.

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

1.1.5 En 1924, se crea la Escuela de Investigación Criminal para la capacitación de personal, en esta rama del conocimiento policial.

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

1.1.7 El 7 de julio de 1937, el gobierno expide el Decreto 1277 creando la Escuela General Santander, que comienza a funcionar a partir del año 1940 como instituto de formación general para todos los policías.

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

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

1.1.10 Durante el mandato presidencial del Teniente General Gustavo Rojas Pinilla, se dictó el Decreto 1814 del 13 de junio de 1953 que en su artículo segundo preceptúa, las Fuerzas Armadas comprenden: el Comando General de las Fuerzas Armadas, el Ejército, la Armada, la Fuerza Aérea y las Fuerzas de Policía; así mismo, el artículo 3º indica: la Policía Nacional pasará, desde la fecha de expedición de este decreto,

a formar parte activa del Ministerio de Guerra como el cuarto componente del Comando General de las Fuerzas Armadas, con presupuesto y organización propios, y prestará los servicios que por ley le corresponde. Desde esta fecha hasta nuestros días, la Institución ha permanecido adscrita al Ministerio de Defensa Nacional.

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

1.1.12 A partir de la expedición de la Constitución Política de 1991, Colombia adoptó la figura del Estado Social y Democrático de Derecho, y para su mantenimiento requiere de un cuerpo de policía con las más altas calidades humanas y una gran profesionalización de sus integrantes, que le permita cumplir su misión constitucional de preservar el orden público interno en sus condiciones de seguridad, salubridad, moralidad y tranquilidad para brindar a los ciudadanos el goce de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

“Artículo 218. La ley organizará el cuerpo de policía.

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

La Ley determinará su régimen de carrera, prescricional y disciplinario”.

1.2 Profesionalización del servicio

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

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

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

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

De esta manera la “policía”, entendida como función general del Estado venía a representar de cierto modo, la función de paz, característica del sincretismo funcional del régimen de los clanes.

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

1.2.3 Principios filosóficos: la Policía Nacional se fundamenta en los principios expresados por la Constitución Política, particularmente en el fin primordial a ella atribuido en la misión establecida en el artículo 218.

El orden público que protege la Policía, es el que resulta de la prevención y eliminación de las perturbaciones de la seguridad, tranquilidad, moralidad y la ecología.

La Policía tiene como filosofía la exclusión de la violencia en las relaciones humanas, procediendo bajo sana doctrina, obrando al margen de la intimidación y sirviendo a los principios del derecho.

1.2.4 La Policía como poder: es la facultad de dictar normas o reglamentos que limitan el ejercicio de las libertades para lograr una convivencia pacífica. Esta facultad únicamente la ejercen el Presidente de la República, el Congreso, las Asambleas Departamentales y los Concejos Municipales.

1.2.5 La Policía como función: es el conjunto de normas que permiten a la autoridad de policía intervenir antes que se viole el derecho. La función de policía es esencial y exclusivamente preventiva.

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

1.2.7 La Policía como profesión: los miembros de la Institución son profesionales en policía, preparados con un curriculum íntegro, estructurado, sólido y con una gran dimensión en el campo social, para desarrollar una abnegada labor en beneficio de la comunidad, cuyo desempeño está regulado por reglamentos propios.

1.2.8 La Policía como institución: es un cuerpo armado permanente y de naturaleza civil a cargo de la Nación, constituida con régimen y disciplina especiales, que hace parte de la Fuerza Pública en los términos del artículo 218 de la Constitución Política.

1.2.9 La Policía como servicio: 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.

1.3 Características del servicio de Policía

El servicio que presta la Policía es esencialmente:

- **Público:** las necesidades que satisface son esenciales para el desarrollo de la vida en comunidad.
- **Obligatorio:** el Estado debe prestarlo.
- **Monopolizado:** se presta exclusivamente por parte del Estado.

- **Primario:** satisface necesidades esenciales para el desarrollo de la vida social.
- **Directo:** indelegable en su función y prestación. El Estado no puede delegar su prestación.
- **Permanente:** no se puede suspender.
- **Inmediato:** se debe prestar instantáneamente ante la perturbación del orden.
- **Indeclinable:** no se puede rehusar ni retardar.

1.4 Autoridades de Policía

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

1.5 Doctrina policial

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

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

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

1.6 Naturaleza civil de la Policía

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

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

1.7 Orden público

Debe ser entendido como el conjunto de condiciones de seguridad, tranquilidad y salubridad que permiten la prosperidad general y el goce de los derechos humanos. Este marco constituye el fundamento y el límite del poder de Policía, que es el llamado a mantener el orden público, pero en beneficio de la satisfacción plena de los derechos. Su preservación consiste en permitir el goce de las libertades públicas en el marco de la democracia.

Al Presidente de la República le corresponde conservar en todo el territorio el orden público y restablecerlo donde fuere turbado. El gobernador será agente del Presidente de la República para el mantenimiento del orden público en el departamento y el alcalde en el municipio (artículos 189, 303 y 315 de la Constitución Política).

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



Resumen

- La Policía Nacional de Colombia es una Institución centenaria, vanguardista, lo que le ha permitido el reconocimiento al servicio de Policía como ciencia y profesión, posicionamiento, a través de su actividad relacionada con la convivencia y seguridad ciudadana, a lo largo de la historia.
- Le correspondió al doctor Carlos Holguín como designado y encargado de la Presidencia de la República en:
 - 1888 sancionar la Ley 90 del 7 de noviembre mediante la cual se creó un cuerpo de Gendarmería.
 - 1890 sancionó la Ley 23, norma que permitió contratar en Francia, los servicios del Comisario Juan María Marcelino Gilibert, quien elabora el primer reglamento que rige a la Policía Nacional.
 - 1891, dicta el Decreto 1000 del 5 de noviembre por el cual se organiza un cuerpo de Policía Nacional; eliminando la policía departamental, la policía municipal y el cuerpo de serenos.
- Durante el gobierno del General Rafael Reyes, en:
 - 1904 establecimiento de una Comisaría de Policía Judicial en cumplimiento de la Ley 43.
 - 1916, se contrata la primera misión española, por Decreto 1143 de julio 3, dejando como legado nuevos métodos de investigación criminal para la formación de detectives.
 - 1924, se crea la Escuela de Investigación Criminal para la capacitación de personal, en esta rama del conocimiento policial.
 - 1929, la Policía colombiana recibe la capacitación de técnicos argentinos en dactiloscopia.
 - 1937 se crea la Escuela General Santander, con el Decreto 1277 como instituto de formación general para todos los policías.
 - En 1939, se contratan los servicios de la primera misión norteamericana del F.B.I., aportando al desarrollo de la investigación criminal.
 - 1950 es creada la Escuela Gonzalo Jiménez de Quesada con el propósito de formar los mandos medios de la Policía Nacional, mediante Decreto 0446 del 14 de febrero.
- Durante el mandato presidencial del Teniente General Gustavo Rojas Pinilla, en:
 - 1953, se suscribe la Policía Nacional como órgano de las fuerzas armadas que conforman el Ministerio de Guerra, mediante el Decreto 1814 del 13 de junio.

- 1966, a través del Decreto 1667, la Policía asume funciones de Policía judicial como órgano auxiliar de la Rama Jurisdiccional del Poder Público.
- 1991, la Constitución Política señala la importancia de la Policía para el mantenimiento del Estado Social y Democrático de Derecho.
- 1993, con la expedición de la Ley 62, la Policía Nacional se proyecta como una Institución que busca el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio.
- La raíz del término "POLIS", significaba la comunidad política y religiosa. Concepto de policía que surgió durante la evolución de las instituciones de Grecia y Roma.
- "POLITEIA" derivado del griego, significó para Platón y Aristóteles, la constitución política, la forma de gobierno, el gobierno mismo y la administración del Estado.
- "POLICÍA", entendida como función general del Estado venía a representar de cierto modo, la función de paz.
- Doctrina Policial es el conjunto de tesis, teorías, estudios, conocimientos y conceptos oficialmente aceptados y en los cuales se fundamenta todo el quehacer policial.
- La Policía Nacional es una autoridad administrativa que cumple funciones preventivas más no represivas.

Capítulo II



Alineación

de la Política Estratégica Institucional con la Política de Defensa y Seguridad Democrática

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

De manera consecuente, el Plan Nacional de Desarrollo contiene los objetivos nacionales y sectoriales de la acción estatal a mediano y largo plazo, así como los procedimientos y mecanismos generales para lograrlos, con el máximo propósito de avanzar hacia la construcción colectiva de la nación, desde el entramado de distintos saberes como el verdadero puente hacia la paz, la reconciliación y la prosperidad general.

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

Como consecuencia de la propuesta estatal, la Policía Nacional de Colombia define el Plan Estratégico Institucional, para articular los objetivos trazados por la política gubernamental, el Plan Nacional de Desarrollo y los formulados por el Sector Defensa. Este ejercicio de alineación estratégica, se realiza cuatrienalmente en respuesta a las aspiraciones del ejercicio democrático que le permite al Gobierno representar y ejecutar la proyección equilibrada entre el bien colectivo y el individual, ratificando la esencia del proyecto político histórico que sustenta la estructura estatal, apoyada en la solidaridad ciudadana.

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

En este orden de ideas, es importante tener en cuenta las siguientes premisas:

2.1 Importancia de la elaboración y proyección de las políticas gubernamentales en la administración de la gestión estatal³

En primer lugar, la elaboración participativa de un documento de política pública tiene como propósito fundamental trazar las líneas básicas de acción para proteger los derechos y reafirmar deberes de los ciudadanos como personas naturales y jurídicas, con el fin de fortalecer el Estado de Derecho y la autoridad democrática; el libre ejercicio de la autoridad de las instituciones, el cumplimiento de la ley teniendo como base la participación activa de los ciudadanos en los asuntos de interés común y de esta manera concebir el balance de gastos, inversiones y competencias presupuestales que le permitan su funcionamiento.

En principio, la política gubernamental contiene las directrices generales de planes y estrategias que deben orientar las actuaciones organizacionales de cada sector o actividad estatal. Al respecto, en la Fuerza Pública, los Ministerios y demás entidades del gobierno, al interior de cada Institución se contemplan directrices, cronogramas y medidas prioritarias para el cumplimiento de los propósitos planteados.

³ Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación. Documento CONPES. POLÍTICA DE CONSOLIDACIÓN DE LA SEGURIDAD DEMOCRÁTICA: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL SECTOR DEFENSA Y SEGURIDAD. 3460. Versión aprobada. Febrero 26 de 2007.



2.2 Política del Sector Defensa y Política General de Gobierno⁴

En el caso colombiano, la actual política de defensa como propuesta guía de las actuaciones del Estado, es el principio rector que se ha denominado “Defensa y Seguridad Democrática”, gestión gubernamental que se ha venido desarrollando en coordinación con entidades del Estado y demás ramas del poder entendiendo que la seguridad depende no sólo de la capacidad de la Fuerza Pública para ejercer la facultad coercitiva y preventiva, sino también de la función del poder judicial que garantice una pronta y cumplida administración de justicia; del gobierno frente a sus responsabilidades constitucionales y del Congreso al legislar, teniendo presente la seguridad como el bien común.

⁴ | Ibid.

2.3 La formulación de políticas de seguridad y la dinámica social

La Política de Defensa y Seguridad Democrática (PDSD) desarrollada en el cuatrienio 2002-2006, ha demostrado ser una estrategia exitosa en la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico, así como una herramienta fundamental en la recuperación del control territorial, pues después de su fase de implementación, los resultados son evidentes. Hoy es indiscutible el hecho de que todos los indicadores de violencia y criminalidad se han reducido de manera sustancial, generando un clima de confianza y optimismo que a su vez se ha traducido en aumento de la inversión nacional y extranjera, en tasas de crecimiento económico que no se registraban hace décadas y en mejoramiento en el bienestar social, mediante la reducción de la pobreza y el desempleo.⁵

Pese a dichos logros en seguridad, aún persisten importantes retos; la implementación de la PSDS, ha generado un contexto estratégico marcado por el surgimiento de distintas amenazas y nuevos desafíos en materia de convivencia y seguridad ciudadana. Esta situación, ha obligado al sector defensa a revisar la política y plantear los ajustes necesarios.

El producto de dicha revisión, es “la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática (PCSD)”, tal como se refleja en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Hacia un Estado Comunitario: Desarrollo para Todos”. Ésta se concibe en un espectro amplio de ámbitos de acción, sobrepasando el plano de las operaciones militares y policiales; para su aplicabilidad tiene en cuenta aspectos políticos, jurídicos, diplomáticos, de interacción con la ciudadanía y, en particular, esfuerzos de carácter social.

Para alcanzar los objetivos trazados se ha diseñado una estrategia que reúne cinco líneas de acción y veintiocho planes y programas que apoyan el desarrollo de cada una de esas líneas. El logro de los objetivos y el cumplimiento de planes y programas requieren inversiones importantes. Consolidar significa mantener unas capacidades y fortalecer otras.⁶

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.



2.4 Postulados teóricos y realidades de la seguridad y la convivencia del Estado⁷

Líneas de acción, planes y programas

Acciones para enfrentar las amenazas contra la ciudadanía	Acciones para la sostenibilidad de la política	Reformas estructurales al interior de la Fuerza Pública	Acciones para mejorar la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos públicos	Acciones para fortalecer la relación con la comunidad
Política de consolidación del control territorial	Inversión en seguridad	Programa de Educación y Formación de las Fuerzas Armadas	Plan para el Grupo Social y empresarial de la defensa	Programa de acercamiento con la ciudadanía
Política de lucha contra el narcotráfico		Programa de bienestar de la Fuerza Pública		
Política de seguridad en zonas de desmovilización		Plan de coordinación y definición de roles de la FFPP		
Plan de fronteras	Ley de Seguridad y Defensa	Creación de un Centro de Estudios Estratégicos	Programa de mejoramiento gerencial del sector	Acción integral
Nuevo Plan de Guerra		Programa de Ciencia y Tecnología		
Estrategia para fortalecer la seguridad ciudadana		Creación de la Oficina de Veteranos		
Fortalecimiento de la movilidad, la inteligencia y el pie de fuerza	Iniciativa para reformar y fortalecer la Inteligencia	Reforma a la Justicia Penal Militar	Programa de estandarización de bienes en las compras del sector	Estrategia hacia la comunidad internacional
Programa para mantener capacidades estratégicas mínimas		Política de DDHH		
Política de lucha contra la extorsión y el secuestro		Firmeza en el uso de las facultades discrecionales		
Política para la desmovilización				

Fuente: documento Conpes 2007

La implementación de la PCSD debe afianzar los resultados alcanzados en el ciclo de control territorial, marcando el proceso existente entre la fase de recuperación y la fase de consolidación. En la práctica, esto significa una transición de la etapa inicial de control militar y policial de área, a una donde la presencia y las operaciones de la Fuerza Pública sean el marco para el reestablecimiento de la plena autoridad del Estado, así como el normal funcionamiento de las instituciones nacionales y locales, garantizando el libre ejercicio de los derechos de los ciudadanos y la efectividad de la inversión social.

⁷ Ibid.

La consolidación implica diferentes modelos, acordes con los retos que se enfrentan en diferentes regiones del país, a saber:

2.4.1 Consolidación de zonas recuperadas: se deberá garantizar la permanencia de la Fuerza Pública; en la protección de centros de población y zonas rurales, se reemplazarán las Fuerzas Militares por la Policía Nacional, con el ánimo de liberar tropas para que éstas puedan reforzar la iniciativa militar en la persecución de grupos armados ilegales. Así mismo, la presencia de la Policía debe permitir la normalización de la vida en comunidad, a través de la implementación del modelo de vigilancia comunitaria y el fortalecimiento de la investigación criminal como fundamento de la función preventiva de la institución policial.

2.4.2 Consolidación en zonas de desmovilización: éstas requieren un incremento de la presencia de la Fuerza Pública. Los objetivos principales son copar los espacios dejados por los grupos de autodefensas, negar la posibilidad para que otros grupos armados al margen de la ley hagan presencia y evitar que las bandas criminales en formación, posterior a la desmovilización, puedan prosperar en estas regiones. La coordinación entre Fuerzas Militares y Policía se hará dependiendo de cada caso.

2.4.3 Consolidación en zonas de frontera: requieren una mayor presencia de la Fuerza Pública y de las diferentes agencias del Estado. El objetivo central es evitar que las organizaciones terroristas utilicen las fronteras como retaguardia estratégica o como corredor de movilidad para el tráfico de drogas, armas e insumos químicos. Una cooperación estrecha con los países vecinos debe negarles el uso de dichos espacios y por supuesto debe impedir que estos grupos lleven su accionar a otros territorios.

2.4.4 Consolidación en zonas de retaguardia o corredores móviles de los grupos armados ilegales: la presión de la Fuerza Pública ha llevado a los grupos dedicados al terrorismo y al narcotráfico a buscar nuevos territorios para proteger sus activos primordiales –cultivos ilícitos, secuestrados y cabecillas–. Estas regiones deberán ser aseguradas mediante operaciones estratégicas contundentes y en profundidad.



2.5 Fortalecimiento de la Fuerza Pública⁸

Para complementar los esfuerzos de consolidación, la PCSD contempla realizar un proceso de fortalecimiento de la Fuerza Pública con especial énfasis en las siguientes cuatro áreas:

2.5.1 Movilidad: se pretende aumentar la eficiencia en las operaciones de control territorial en la medida que las unidades cuenten con una mayor movilidad que les permita cubrir más extensión de territorio en menor tiempo.

Durante los próximos cuatro años, se destinarán importantes recursos para aumentar esta capacidad. En primer término, serán adquiridos aviones medianos y pesados, así como helicópteros pesados que permitan realizar labores de transporte, comando, control y enlace, asalto aéreo y misiones de extracción.

2.5.2 Inteligencia: al enfrentar enemigos que recurren cada vez con más insistencia a las acciones terroristas, el fortalecimiento de las capacidades de inteligencia se convierte en un aspecto fundamental.

En esta área, los esfuerzos se enfocarán al fortalecimiento global de la comunidad de inteligencia, en la adquisición de equipo técnico y de plataformas aéreas; también, en el mantenimiento de los equipos existentes, la reposición y actualización de los mismos y al desarrollo de la inteligencia humana.

A nivel policial, la inteligencia se proyecta con mayor afianzamiento hacia el área rural y con proximidad a la comunidad, que actúe de manera complementaria y efectiva con la investigación criminal y, finalmente, respondiendo a las amenazas, desafíos y preocupaciones que afectan la seguridad del futuro.

2.5.3 Pie de fuerza: un mayor control territorial debe basarse necesariamente en un aumento del pie de fuerza; en el caso de la Policía Nacional,

⁸ | Ibid.

se incrementará el número de efectivos no sólo para la realización de operaciones de estabilización en zonas controladas por los actores armados ilegales, sino también para adelantar acciones que contribuyan a la reducción de los índices de criminalidad y violencia en el país. Con dicho propósito, se ha establecido la meta de fortalecer la capacidad y cobertura actual para llegar a las jurisdicciones que requieren una prioritaria instalación del dispositivo policial.

2.5.4 Mantenimiento de las capacidades estratégicas: Colombia no ahorrará ningún esfuerzo o medio legítimo para combatir el narcotráfico y el terrorismo; por esta razón, el Estado continuará haciendo uso de todas sus herramientas estratégicas para apoyar las operaciones contra estos flagelos.

Adicionalmente, y atendiendo que el principio de legitimidad y el apoyo de la población constituyen el centro de gravedad de todas las acciones de la Fuerza Pública, la PCSD también contempla la realización de una serie de reformas estructurales al interior de las instituciones, en aspectos como el respeto por los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario, la reforma a la Justicia Penal Militar, la educación y formación de la Fuerza Pública, la definición de roles y funciones, y la iniciativa para reformar y fortalecer la inteligencia.



2.6 Factores que intervienen en la acción coordinada del Estado para asegurar la política de seguridad

La capacidad de coordinación estatal depende de cinco factores:

- Capacidad de la Fuerza Pública para ejercer el poder coercitivo del Estado.
- Capacidad del poder judicial para garantizar la pronta y cumplida administración de justicia.
- Capacidad del gobierno para cumplir con las responsabilidades constitucionales del Estado.
- Capacidad del Congreso para legislar teniendo presente la seguridad como el bien común por excelencia de toda la sociedad.
- Corresponsabilidad social en temas de seguridad y convivencia ciudadana.

2.7 Correlación entre las políticas del Estado, los proyectos del gobierno y la política institucional

A partir del Plan Estratégico Institucional, resultado de un ejercicio de construcción concertada y participativa de planeación, liderada por el alto mando en cabeza del Director General de la Policía Nacional de Colombia, se precisan los compromisos y retos asumidos por la Institución en cumplimiento a la Constitución, las leyes y la política de gobierno, los requerimientos y expectativas de la comunidad, como también a las necesidades policiales.

En atención a la metodología establecida, el mando define las metas y estrategias institucionales, así como las unidades responsables que permiten desarrollar las Políticas Institucionales o Imperativos Estratégicos señalados. Es necesario hacer mención a la innovación introducida en la formulación de las metas compuestas por los siguientes elementos:⁹

2.7.1 Formulación estratégica: inicia con la precisión de la misión, seguida de la declaración de la visión, establecimiento de los principios y valores institucionales, definición de la política y objetivos de calidad que se constituyen en el proyecto de vida de la organización.

2.7.2 Análisis de la realidad institucional: orientado a identificar en el ambiente interno las fortalezas, dificultades, vacíos o desviaciones de la gestión policial que pueden afectar los resultados previstos, así como el grado de motivación y satisfacción de los integrantes de la Institución; de otra parte, en el ambiente externo, las exigencias del entorno y expectativas de la comunidad con el fin de construir un diagnóstico a partir del cual se determinen las acciones a seguir para lograr el compromiso de todos los integrantes y el alcance de los propósitos institucionales.

2.7.3 Planteamiento estratégico: definición de las políticas institucionales o imperativos estratégicos, de manera que se constituyan en los grandes temas para garantizar una respuesta efectiva en el mejoramiento

⁹ | Manual de Planeación. Policía Nacional de Colombia. 2007.



de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana, en un ambiente cada vez más complejo.

2.7.4 Despliegue de las políticas institucionales o imperativos estratégicos: proceso consistente en precisar las metas (el qué) y estrategias (el cómo) que permiten hacer realidad los imperativos estratégicos, a través de acciones concretas mediante niveles de despliegue.

El Gobierno Nacional dentro del Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” establece, con el fin de mejorar la competitividad de las entidades públicas, que deben adoptarse sistemas de calidad y eficiencia administrativa, razón por la cual se implementa el Sistema Integral de la Gestión Pública, con los siguientes componentes:

- El Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA). Ley 489 de 1998 y Decreto 3622 de 2005.
- El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Ley 872 de 2003, con su norma técnica NTCGP 1000 de 2004 y el Decreto 4110 de 2004.
- El Sistema de Control Interno, con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) 1000:2005 y Decreto 1599 de 2005.

La Policía Nacional, a través de la Resolución No. 03515 del 14 de junio de 2006, adoptó el Sistema de Gestión Integral basado en la complementariedad de los Sistemas de la Gestión Pública, abordando el quehacer organizacional que le permita trabajar coordinadamente y tener definidos y organizados los objetivos con los cuales pretende darle cumplimiento a sus competencias constitucionales y legales, bajo una óptica de calidad y ética institucional.¹⁰

¹⁰ | Manual de Planeación. Policía Nacional de Colombia. 2007.

2.8 Política del Ministerio de Defensa Nacional¹¹

Las acciones tendientes a consolidar la Política de Defensa y Seguridad Democrática se dirigirán a garantizar:

- El control del territorio y la defensa de la soberanía nacional,
- Combatir el problema de las drogas y el crimen organizado y,
- Promover una política de seguridad y convivencia ciudadana, desde lo local.

La estrategia definida por el Ministerio de Defensa Nacional para garantizar el control del territorio y la defensa de la soberanía nacional, implica implementar cinco líneas de acción:

- Enfrentar las amenazas.
- Dar sostenibilidad a la política.
- Fortalecer las relaciones con la comunidad.
- Mejorar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos y,
- Adelantar reformas estructurales a la Fuerza Pública.

2.8.1 Para ello, será indispensable que se lleven a cabo los siguientes esfuerzos:

- Fortalecer y profesionalizar las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.
- Aumentar la movilidad de las unidades.
- Avanzar en el desarrollo de la doctrina conjunta y combinada.

¹¹ | Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 "Estado Comunitario: Desarrollo para Todos".



- Mantener las capacidades estratégicas del Estado y fortalecer las de inteligencia estatal.
- Reorganizar la Justicia Penal Militar.
- Incrementar la disponibilidad, modernización y estandarización del armamento, las comunicaciones y la infraestructura operacional.
- Desarrollar la ciencia y tecnología en la Fuerza Pública.
- Reformar el Sistema de Seguridad Social en la Fuerza Pública.

2.8.2 Para avanzar en la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo y el crimen organizado, se considerará prioritario:

- La consecución de equipos, sistemas logísticos, infraestructura y capacidades técnicas que permitan ejercer un control efectivo sobre los distintos flujos que traspasan las fronteras nacionales. Estos esfuerzos permitirán que la tasa de homicidios por cada 100 mil habitantes, llegue a 25 y el número de secuestros extorsivos se reduzca en un 65% en el 2010.
- En lo referente a la lucha contra el tráfico de drogas y al crimen organizado, se fortalecerá la política en materia de control a los cultivos ilícitos, haciendo énfasis en los Grupos Móviles de Erradicación y en el Programa Familias Guardabosques, el cual será integrado con otros programas de desarrollo alternativo. De la misma manera, se dará continuidad a las acciones de interdicción aérea, marítima, fluvial y terrestre, además del control al tráfico de armas y precursores químicos para mejorar la capacidad operativa de la Fuerza Pública.
- La erradicación voluntaria se fortalecerá dando continuidad a los Programas 'Familias Guardabosques' y 'Desarrollo Alternativo', para que en el cuatrienio 2006-2010 estén vinculadas 80.000 familias guardabosques y 50.000 hayan consolidado sus proyectos productivos.
- Así mismo, se consolidará la política de prevención del consumo de sustancias psicoactivas, mediante la descentralización de la misma; también, se revisarán y robustecerán las medidas de prevención en aulas educativas, medios de comunicación y difusión sobre los riesgos asociados con el consumo, entre otras.

- Bajo el principio de “responsabilidad compartida”, se procurará posicionar a Colombia en los escenarios multilaterales de decisión sobre el tema de drogas ilícitas. Se adelantará, a nivel internacional, una activa campaña contra el consumo de estupefacientes y se invitará a los países de la comunidad internacional a que cooperen con las diferentes acciones dirigidas a combatir este problema. Se mantendrá la política de extradición y se fortalecerán los mecanismos relacionados con el proceso de investigación judicial, al igual que se planteará reestructurar la Dirección Nacional de Estupefacientes.

2.8.3 En términos de lucha contra el secuestro y la extorsión, se fortalecerán las herramientas técnicas y legales que han facilitado la desarticulación de organizaciones dedicadas a la comisión de estos delitos y los mecanismos que han permitido incrementar la capacidad preventiva y reactiva del Estado.

2.8.4 El Gobierno promoverá una estrategia integral para la convivencia y seguridad ciudadana, en el marco del afianzamiento de la presencia municipal de la Policía Nacional y su ampliación a los corregimientos colombianos; para ello se debe:

- Fortalecer el modelo de vigilancia comunitaria mediante mejoras en movilidad, tiempos de respuesta y comunicación con la población civil.
- Actualizar el Código Nacional de Policía.
- Implementar el sistema integrado de emergencias y seguridad.
- Consolidar el programa Departamentos y Municipios Seguros (D.M.S) y los consejos municipales de seguridad.
- Promover el desarrollo de un Sistema Nacional Único de Registro Público Obligatorio para la prevención de los delitos contra la libertad, la integridad, la formación sexual y el incesto, cometidos en menores de edad, así como de la violencia intrafamiliar.
- Avanzar en la prevención de la criminalidad juvenil, con el fin de aumentar la capacidad institucional para proteger a la población vulnerable.



2.9 Contribución de la Policía Nacional de Colombia a la segunda fase de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática

El eje fundamental de la misión de la Policía Nacional es el de proteger el ejercicio de los derechos y libertades públicas, luchando contra el delito, la criminalidad y el terrorismo, de acuerdo con las prioridades establecidas por la política criminal integral del Estado.

En este propósito, todos los habitantes continuarán recibiendo la misma protección por parte de la Policía Nacional, que centrará sus esfuerzos tanto en la promoción de la convivencia pacífica y prevención del delito, como en la continuidad de una drástica reducción de la criminalidad común, además del desmantelamiento de organizaciones terroristas y narcotraficantes, mediante la investigación y judicialización de sus integrantes.

El capital principal de la Policía Nacional son sus hombres y mujeres, quienes cuentan con el entrenamiento y capacitación necesarios para cumplir sus tareas, dentro del marco de los principios de eficiencia, austeridad, transparencia y juridicidad.

2.9.1 La Policía Nacional mantendrá su compromiso absoluto con el respeto, la promoción y defensa de los derechos humanos, y sus prioridades en el desarrollo de la segunda fase de la Política de Defensa y Seguridad Democrática serán:

- Fortalecer la seguridad ciudadana.
- Fortalecer la Policía rural.
- Desarrollar acciones definitivas contra el narcotráfico.
- Fortalecer la Policía judicial e inteligencia.
- Mantener el componente de la calidad de vida y la gestión del talento humano.
- Mantener el ataque frontal contra la corrupción.

- Mantener y actualizar el desarrollo institucional en todos los campos.

El seguimiento y evaluación serán las herramientas fundamentales, de cara a las metas gubernamentales consignadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 Estado Comunitario: Desarrollo para Todos y el Plan Estratégico Institucional (P.E.I.) 2007-2010.

Para el desarrollo de las labores de seguimiento y evaluación se ha propuesto adelantar una serie de iniciativas que en definitiva fortalecerán los esfuerzos que se realicen. Estas iniciativas van dirigidas al seguimiento, al uso adecuado y eficiente de los recursos, al monitoreo permanente de los objetivos que se van alcanzando, y a la evaluación sistemática que se haga al desarrollo de la PCSD.¹²

¹² Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Documento CONPES. POLÍTICA DE CONSOLIDACIÓN DE LA SEGURIDAD DEMOCRÁTICA: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL SECTOR DEFENSA Y SEGURIDAD. 3460. Versión aprobada. Febrero 26 de 2007.



Resumen

- La Política Pública define y delimita la actuación de los diferentes organismos del Estado, diseña su planeación estratégica en total alineación con la política gubernamental.
- La Política Pública de Seguridad y Defensa Nacional fija los objetivos sectoriales que determinan los procesos de planeación, para maximizar la eficiencia administrativa y gestión sectorial.
- El Plan Estratégico Institucional, articula los objetivos trazados por la política gubernamental, el Plan Nacional de Desarrollo y los formulados por el Sector Defensa. La alineación estratégica se realiza cuatrienalmente.
- La política gubernamental contiene las directrices generales de planes y estrategias que deben orientar las actuaciones organizacionales de cada sector o actividad estatal.
- La Política de Consolidación de la Seguridad Democrática (PCSD), tiene en cuenta aspectos políticos, jurídicos, diplomáticos, de interacción con la ciudadanía y, en particular, esfuerzos de carácter social.
- La consolidación implica diferentes modelos, acordes con los retos que se enfrentan en diferentes regiones del país.
- Un mayor control territorial debe basarse necesariamente en un aumento del pie de fuerza.
- Colombia no ahorrará ningún esfuerzo o medio legítimo para combatir el narcotráfico y el terrorismo.
- El fortalecimiento global de las capacidades de inteligencia, responde a las amenazas, desafíos y preocupaciones que afectan la seguridad del futuro.
- El capital principal de la Policía Nacional son sus hombres y mujeres, quienes cuentan con el entrenamiento y capacitación necesarios para cumplir sus tareas, dentro del marco de los principios de eficiencia, austeridad, transparencia y juridicidad.
- El seguimiento y evaluación serán las herramientas fundamentales, de cara a las metas gubernamentales consignadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 y el Plan Estratégico Institucional (P.E.I) 2007-2010.

Capítulo III



Líneas generales de la Política Institucional



Con fundamento en la definición de los lineamientos de la Política Institucional, se pretende consolidar un estilo de Dirección centrado en el humanismo, que a partir de su implementación, facilite la modernización y redireccionamiento de la administración del talento humano y la prestación de un servicio con estándares de calidad en beneficio de la comunidad y al País.

Para alcanzar este propósito se requiere trabajar arduamente en la gestión del servicio enfocado en resultados efectivos; así como en el rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, la potenciación del conocimiento y formación policial, el desarrollo científico y tecnológico policial, el liderazgo policial y comunicaciones estratégicas y por ultimo el control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio. Estos componentes integran las necesidades prioritarias de la Policía Nacional para el cumplimiento de los objetivos ya señalados y garantizar un servicio con efectividad y oportunidad en todo el territorio nacional.

En este sentido, la meta es lograr que todas las unidades policiales a nivel nacional apliquen y pongan en práctica el contenido de cada uno de los lineamientos mencionados anteriormente, con el fin de optimizar la gestión operativa y administrativa y responder a las exigencias que en materia de renovación y desarrollo administrativo nos exige la normatividad vigente del Estado, para lograr una sinergia y dinámica entre distintos conocimientos, niveles y ambientes de trabajo, fundamentales para responder de manera efectiva a los retos que debe afrontar la transformación y modernización de las entidades del Estado.

3.1 Direccionamiento policial basado en el humanismo

3.1.1 Compromiso

La Dirección de la Policía asume un compromiso con las metas institucionales y estrategias planteadas en el Plan Estratégico Institucional 2007-2010, como una valiosa oportunidad para definir los retos, pero también la política que le permita consolidarse como una institución altamente competitiva en ámbitos nacionales e internacionales, en el marco de la defensa y promoción de la seguridad, la convivencia ciudadana y las libertades públicas.

3.1.2 Enfoque filosófico

Con el fin de garantizar el objeto y su finalidad, la motivación y la identidad del personal con el planeamiento y la ejecución de la política institucional, la Dirección General ha definido el enfoque filosófico que orienta la gestión, y por eso plantea una política integral de la profesión de policía, desde una perspectiva humanista.

Cuando hacemos referencia al humanismo, estamos estructurando una filosofía de vida individual y colectiva dentro del ámbito organizacional, fundamentada en valores humanos, consientes de nuestra común esencia, en el entendido que las acciones deben sustentarse en la toma de decisiones estructuradas; en la investigación, que es la base del espíritu científico y en la defensa de la integridad intelectual como base del cumplimiento del deber, y parte del ejercicio de la libertad responsable del pensamiento y las condiciones que deben regir la profesión de policía.

Tal comprensión del desarrollo laboral en total acoplamiento con el proyecto de vida personal, permite la resignificación de la dignidad humana en distintos ámbitos de la profesión de policía, teniendo en cuenta que el personal, desde su concepción humana, sirve a propósitos como son: Dios, Patria y Comunidad, principal razón de ser del policía.

El enfoque humanista que se propone para la gestión de la función de policía es más que un continuo interrogante acerca de la misión, visión y valores que históricamente nos han identificado.

Es la valoración del saber científico, de la investigación permanente y la lucha contra la indisciplina social, que exalta el “ser” policía; es el concepto de ser moralmente autónomo, de vivir profundamente la cultura democrática y el sentido de responsabilidad para con todos, de ser solidarios con un alto compromiso ético por parte de uniformados y no uniformados, cuyas funciones deben mantener una total coherencia con la imagen interna y pública que se desea proyectar de la Institución.

La Policía está llamada a ser articuladora de visiones inspiradoras para el país y el mundo, a formar líderes comunitarios y sociales, no solamente jefes o superiores de organizaciones para orientar el rumbo de su proyecto laboral.

En efecto, la convivencia mundial donde impera la interconectividad, el encuentro de culturas y la globalización es una puerta abierta para la universalización de los logros por los que lucha la Institución; pero no de intereses mal orientados, sino de aquellas experiencias que se derivan de la posibilidad de vivir plenamente, retomando la esencia que identifica a los policías como servidores públicos e hijos de una misma patria.

De hecho, en la medida en que se hace parte de la sociedad y se trata de influenciar a las gentes con ideas y acciones, entonces se trabaja hacia la humanización de ella, teniendo la meta de vincular a la comunidad como socios estratégicos de la Policía; es decir, se estaría aprovechando la inmensa oportunidad de visualizar esa capacidad de construir alianzas, incluso fuera de los grupos de trabajo internos, para lograr propósitos comunes.

En la medida en que este proceso de renovación intergeneracional se presenta como una oportunidad para reconocer el legado de los antecesores y proyectar el futuro del ente y de la Institución, es una obligación conectarse con las demandas, necesidades y participación de los ciudadanos; compartir con otros países el manejo de conflictos y experiencias sobre el desempeño en la lucha frontal contra la violencia y la criminalidad, en el sentido que la Policía Nacional, desde su posicionamiento institucional, en el marco de la protección y la promoción de las libertades humanas del país, es la encargada de generar el cambio en la sociedad.

Las instituciones policiales inspiradas sobre la base del humanismo, primeramente implementan modelos para fortalecer a su talento humano; al respecto, la Policía Nacional ha elaborado el Modelo de Gestión Humana



basado en Competencias, el cual concibe al profesional de policía, que requiere, para alcanzar sus metas, aspiraciones y propósitos de vida, mecanismos y elementos de satisfacción a sus dimensiones humanas que permitan el mejoramiento de la calidad de vida laboral y por ende la prestación de un efectivo servicio de Policía.

3.1.3 Las dimensiones del ser que permiten fortalecer las competencias genéricas y específicas del profesional de Policía son:

- ▶ **3.1.3.1 Dimensión ética, deontológica y valores:** la Policía Nacional tiene como propósito destacar entre los suyos la práctica de estilos de vida ejemplar, apoyados en la ética, la deontología, los principios y valores institucionales, que permitan imitar modelos y adoptar comportamientos dignos y meritorios, determinados en el Sistema Ético Policial.
- ▶ **3.1.3.2 Dimensión intelectual:** orientada a motivar el personal hacia el aprendizaje continuo y la asimilación de conocimientos tendientes a fortalecer las habilidades y los valores que, conjugados con la práctica y la experiencia, optimicen el desempeño en su profesión.
- ▶ **3.1.3.3 Dimensión socio-afectiva:** promueve la cultura del reconocimiento y el respeto, al favorecer el desarrollo de las competencias de las relaciones interpersonales y familiares, mediación permanente, resolución de conflictos y un adecuado nivel de adaptabilidad para el desempeño efectivo del servicio policial.
- ▶ **3.1.3.4 Dimensión laboral:** promueve una cultura de la calidad y efectividad en la profesión orientada a la comunidad, mediante el manteniendo y el incremento de los desempeños sobresalientes y el refuerzo de la admiración y respeto del personal competente, que se destaque en el cumplimiento de su deber a nivel operativo, administrativo y docente.
- ▶ **3.1.3.5 Dimensión física:** a través de la generación de espacios y elementos que permitan al funcionario disfrutar de un buen estado de salud, bienestar físico, mental y espiritual para poder responder de manera eficiente a las exigencias personales, familiares y del servicio.

Al desarrollar estas dimensiones, se alcanzaría un verdadero desarrollo humano, una adecuada calidad de vida y un incremento en los niveles

de satisfacción laboral y de felicidad de los integrantes de la Institución al servicio del país.

3.1.4 Criterios de implementación

En tal sentido, se hace necesario perfilar los siguientes criterios como medio de unificación conceptual para el desarrollo de la gestión planteada en:

- ▶ **3.1.4.1 Humanismo:** entendido como el respeto a la dignidad del ser humano, su libertad, sus derechos, sus obligaciones, sus ideas y a su propio proyecto de vida, tanto personal como institucional.
- ▶ **3.1.4.2 Efectividad:** sustentada en la práctica de los principios y virtudes humanas e institucionales y la promoción del conocimiento, de tal manera que el servicio de Policía logre impactar de manera significativa el corazón y la vida de los colombianos.
- ▶ **3.1.4.3 Integralidad:** para asegurar el equilibrio del profesional de policía como persona, como integrante de una familia, de una comunidad y como servidor público en los roles operativo, investigativo y administrativo, con el fin de alcanzar las objetivos establecidos por las directrices institucionales, para garantizar la convivencia democrática.
- ▶ **3.1.4.4 Desarrollo intelectual:** el profesional de policía debe orientar y actualizar de manera permanente, sus conocimientos científicos, no sólo para el logro de los objetivos institucionales, sino también para su formación integral y armónica como actor social.
- ▶ **3.1.4.5 Continuidad y estabilidad en los cargos:** para respetar, fortalecer y mantener los principios filosóficos policiales y los programas y proyectos que lidera la Institución a nivel nacional, se debe dar continuidad y estabilidad a los comandantes y jefes en sus cargos. Los traslados y movimientos de personal se realizarán en periodos y de acuerdo con la programación diseñada por la Dirección General, para facilitar la estabilidad, economía y reubicación de la familia policial. El propósito fundamental es facilitar la planificación del hombre policía, al armonizar su proyecto de vida institucional con el familiar.
- ▶ **3.1.4.6 Fortalecimiento del espíritu de cuerpo policial para mejorar la imagen institucional y la credibilidad ciudadana.** ser Policía implica



pertenecer a una de las familias más grandes del país, el sentido de pertenencia institucional debe ser fomentado, hacer que cada profesional policía se sienta orgulloso de serlo, sin caer en los terrenos de la altivez. El compañerismo bien entendido reflejará mayor confianza en la ciudadanía y cimentará las bases monolíticas de la Institución.

- ▶ **3.1.4.7 Fortalecimiento de la selección e incorporación:** la Dirección de Incorporación, con la colaboración de todos los comandantes de metropolitanas y departamentos de Policía, a partir del modelo existente, perfeccionarán y aplicarán los instrumentos que garanticen la selección e ingreso del mejor talento humano a la Institución.
- ▶ **3.1.4.8 Respeto por los Derechos Humanos:** una política de direccionamiento policial basada en el humanismo se sintetiza en el derecho integral de los Derechos Humanos. La vida, la dignidad, la libertad y la integridad personal, son valores supremos que la Institución debe proteger, reconocer y exaltar.

Una política de respeto a los ciudadanos implica igualmente poner en marcha a nivel interno de manera masiva y metódica protocolos que propendan por asegurar también los derechos humanos de los servidores policiales.

La decisión de acoger integralmente una política de derechos humanos desde la visión policial significa que la Institución debe asumir una actitud receptiva y reflexiva a la autocrítica que le permita escuchar y corregir con entereza los reclamos de la ciudadanía.

La comunicación con los defensores de los derechos humanos se entiende como una decisión permanente y propositiva que permite identificar conductas realizadas, prevenir vulnerabilidades y en todo caso asumir comportamientos en el marco de la ética por el respeto a los seres humanos.

3.1.5 Sistema de estímulos e incentivos

La Policía Nacional, posiciona al talento humano como el centro de la estrategia, a partir de una gerencia centrada en el humanismo, la cual se orienta a través de: planes, programas, proyectos y una política del desarrollo humano integral; encaminados a crear y mantener las condiciones que favorezcan la elevación de su calidad de vida y el de su familia;

al igual que incrementar los niveles de satisfacción y efectividad en la función que presta a la comunidad.

Para lograr este propósito, a nivel de satisfacción y motivación laboral, se hace necesario aplicar el “Sistema de estímulos e incentivos” que se caracteriza por reconocer los desempeños sobresalientes y comportamientos destacados de manera permanente, equitativa, justa e integral.

Los estímulos para la Policía Nacional, se han definido básicamente como el conjunto interrelacionado de eventos que incrementan la satisfacción y efectividad del personal; los incentivos, se definen como los programas orientados a premiar los resultados de desempeño sobresaliente y los comportamientos destacados, a nivel individual y colectivo.

Para su aplicación se determinaron dos categorías; Incentivos y estímulos de calidad de vida laboral, que facilitan su otorgamiento, de una manera clara y sencilla, los cuales se describen a continuación:

► **3.1.5.1 Incentivos:** Se clasifican en dos categorías, pecuniarios y no pecuniarios.

3.1.5.1.1 Incentivos pecuniarios: Reconocimientos económicos dirigidos a incentivar equipos de trabajo y a reforzar comportamientos destacados con desempeños productivos en niveles de excelencia, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal de la Institución, dentro de los cuales se determinaron:

- Incentivos otorgados mediante bonos a equipos operativos, administrativos y docentes de alto desempeño.
- Condecoración “Cruz al Mérito Policial”.
- Condecoración “Mención Honorífica”.
- Reconocimiento quinquenio para personal de agentes.

3.1.5.1.2 Incentivos no pecuniarios: Reconocimientos flexibles no económicos, dirigidos a destacar, mantener e incrementar los desempeños y comportamientos sobresalientes a nivel individual o de equipos de trabajo, entre ellos:



- Felicitaciones públicas.
- Personaje del mes, semestre y año.
- Permisos especiales.
- Condecoraciones policiales (medallas, distintivos, estandartes, escudos y estatuillas).
- Becas para estudio en el país o en el exterior.
- Comisión de estudios en el exterior.
- Mejores unidades de Policía.
- Comandantes de Policía destacados.
- Reconocimiento a los mejores docentes y publicación de sus obras policiales.
- Reconocimiento a los primeros puestos en cursos de formación y ascenso, escogidos por consenso.
- Reconocimiento al personal destacado en funciones prácticas de convivencia democrática.

▶ **3.1.5.2 Estímulos para la calidad de vida laboral:** Están constituidos por programas orientados a promover condiciones de trabajo favorables al buen desempeño, a través de actividades de manejo de tiempo libre, recreación, deporte y cultura, como son:

- Programas de educación no formal para los funcionarios y sus familias.
- Asignación de vivienda fiscal según la disponibilidad.
- Programas de préstamos de acuerdo con la disponibilidad presupuestal.
- Fortalecimiento de relaciones interpersonales mediante encuentros o seminarios de crecimiento personal y gerencia de si mismo, entre otros.

- Apoyo a unidades de alto riesgo.
- Atención humanitaria en zonas de desastre o por atentados terroristas.
- Asistencia psicosocial a liberados y sus familias.
- Programas de recreación, deporte y cultura para funcionarios y sus familias.
- Disfrute de los centros vacacionales y sociales.
- Preparación y asistencia para desvinculación laboral o retiro.

Con base en los anteriores criterios, fundamentales para una administración efectiva que perdure a través del tiempo en materia de la gestión del talento humano, la Institución debe propender por adoptar la cultura del reconocimiento, la motivación, el empoderamiento continuo del personal mediante la potenciación del conocimiento y la integración de la familia, como elementos dinamizadores de los niveles de satisfacción espiritual, personal y laboral de nuestros profesionales.

Para que los estímulos e incentivos sean realmente un factor motivacional que genere sentido de pertenencia y promueva la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas, se requiere:

- Que se otorguen para premiar acciones sobresalientes en la profesión, no solamente a nivel operativo, sino también administrativo y docente como se define en el sistema y no como resultado de reacciones inmediatas, espontáneas o personales.
- Deben generar refuerzos integrales de la conducta que impacten de manera significativa las dimensiones del ser, definidas para la Institución (ética, deontológica, intelectual, socio-afectiva, laboral y física), las cuales, simultáneamente promueven el desarrollo de las competencias genéricas y específicas del **ser, saber y saber hacer**.
- Deben estar dirigidos al desarrollo integral del profesional de policía, con lo que el reconocimiento permanente, a través de felicitaciones, condecoraciones, permisos especiales, bonos para equipos de trabajo de alto rendimiento, oportunidades de desarrollo intelectual por



medio de becas, referenciaciones a nivel nacional e internacional y comisiones de estudio, entre otros, de tal forma que se refuerce la profesión de una manera competente y efectiva.

- Los programas de calidad de vida laboral deben ejecutarse en todas las unidades de policía, para que impacten a la comunidad y a la familia, mediante programas liderados y coordinados por las Direcciones de Sanidad, Bienestar Social y Talento Humano, enfocados a mejorar las condiciones de salud, recreación, deporte, cultura y desarrollo espiritual para todos los integrantes de la Institución.

Con la implementación del “modelo de gestión humana fundamentado en competencias”, se definen estrategias encaminadas al incremento de la motivación de los profesionales policiales, toda vez que las competencias se han precisado como el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, rasgos de personalidad, motivaciones y virtudes que le permiten al integrante de la Institución desempeñarse de manera exitosa en el puesto de trabajo”.

El “Sistema de estímulos e incentivos” juega un papel primordial en el proceso de desarrollo personal, elemento esencial del modelo porque junto con el clima institucional y la satisfacción laboral son facilitadores o inhibidores, no solamente a nivel del desempeño individual, sino también en el de equipos de trabajo que aseguran comportamientos destacados y desempeños sobresalientes en la función policial que, acompañados con adecuados programas de calidad de vida laboral, personal y familiar, potencian las competencias y los resultados excelentes en el servicio. En este sentido, el sistema permite:

- Mantener un ambiente favorable que asegure las condiciones para el mejoramiento permanente de la calidad de vida laboral de los miembros de la Policía y su familia.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la Institución y la efectividad en el servicio.
- Incentivar con elementos tangibles los desempeños sobresalientes, esfuerzos ejemplares y resultados meritorios de importancia institucional que promuevan la imitación y la sana competencia dentro de la comunidad policial.



- Fomentar la cultura del reconocimiento y estímulo entre los integrantes de la Institución, como factores determinantes del cambio de actitud y motivación hacia el logro de mejores niveles de excelencia.
- Incentivar el fortalecimiento de las competencias individuales y colectivas que propicien el mejoramiento diario del ejercicio de las funciones policiales.

3.1.6 Formación espiritual del hombre y la mujer policía

La Policía Nacional, es mayoritariamente creyente en el Dios de la vida, tradicionalmente se rige por principios cristianos expresados en los diferentes códigos, lemas y símbolos propios de su robusta y sólida cultura, por lo que es consecuente con la Constitución Política y la normatividad que la desarrolla e incorpora la visión ecuménica del país, la cual considera el respeto sublime por las demás comunidades eclesiales, como interlocutores de diálogo, con quienes se tienen más vínculos unificantes que motivos de separación. Existen elementos de santidad y de verdad en las comunidades separadas de la Iglesia Católica y en otras expresiones de la fe cristiana.

La formación espiritual, a nivel institucional, se plantea bajo preceptos esenciales que orienten y le dé sentido a la vida del ser policía, fortalezca su núcleo familiar y evite que se deshumanice y lleguen a realizar actos que destruyan la sana convivencia.

En los lineamientos del Director, la formación espiritual es considerada no sólo importante en el desarrollo de la Policía Nacional, sino fundamental y necesaria para el crecimiento integral del hombre policía en todas sus dimensiones; específicamente, en lo trascendente, en su misión de servicio a la comunidad que constituye su razón de ser, porque entendemos claramente que los hombres y mujeres de Colombia están inspirados en la misma naturaleza humana, en los legados culturales, religiosos y humanistas de la nación, que son testigos fidedignos de su fe religiosa.

En este contexto, la Dirección General considera que debe ser consecuente con la tradición y el contexto nacional, pero muy particularmente con la realidad del ente institucional, sin desconocer los preceptos constitucionales que de manera clara y expresa, garantizan la libertad de culto consagrada en los artículos 13 y 19 de la Carta Política; razón por la cual, se reconoce en la diversidad de diferencias una potencial fortaleza que debe desarrollarse alrededor de los principios ecuménicos anteriormente



señalados, para reafirmar el camino de la formación espiritual a partir de la educación y de posibilitar espacios físicos, eventos y actividades que inviten a la práctica de su propia fe.

En este sentido, se menciona la libertad y el respeto democrático por las mayorías como los principios que orientan el direccionamiento institucional. En primera instancia, la libertad, porque Cristo la enseñó con su ejemplo y es precisamente por ese legado que los seres humanos piensan y actúan como quieren, incluso el hombre al hacer uso extremo de ese derecho, tiene la posibilidad de negar a Dios si así lo considera y Él lo permite, porque es precisamente la libertad uno de los principios rectores de la fe cristiana. En todo caso, se hace énfasis en que quienes están dispuestos a entregar la vida en defensa de nuestros conciudadanos, deben estar bien instruidos y fortalecidos espiritualmente.

El segundo principio es de carácter democrático y corresponde al respeto por las mayorías, en esencia, es una de las características más importantes propias de este sistema de gobierno, y ha sido desde sus inicios el escogido por la Policía para su direccionamiento. Las instituciones políticas y las de cualquier otra naturaleza se rigen por las decisiones y creencias de sus mayorías, respetando en todo caso las opiniones y los aportes de las minorías, en el entendido que toda expresión es valiosa y contribuye al desarrollo y progreso de las organizaciones.

Por las razones antes señaladas, la Dirección General sugiere que bajo los criterios de igualdad democrática, que en ningún caso lleguen a vulnerar la fe de otras congregaciones, se adelanten las acciones para favorecer y estimular el encuentro de los policías con Dios y en últimas, fortalezcan la dimensión espiritual del ser, en temas como los mencionados a continuación.

- La virtud de la religión.
- Sentido de la vida.
- Proyecto cristiano.
- Formación ético - deontológico objetiva.
- Sagrada Escritura, patrimonio de la humanidad.
- Dignidad humana.



Los señores directores, comandantes y jefes de todas las unidades y dependencias policiales, propenderán por facilitar los elementos y espacios para la realización de las diferentes actividades en pro de potenciar la dimensión espiritual de los hombres y mujeres policías, como estrategia fundamental que conlleva una formación integral para que se guarde el equilibrio en todas sus dimensiones del ser.

3.1.7 Uso del uniforme

A nivel universal, el uniforme se erige como una de las representaciones visuales, simbólicas y emblemáticas más relevantes de la profesión policial, por ser el elemento que permite a las personas identificar y ubicar al representante de la ley. Cuando un ciudadano, en cualquier calle o vereda requiere ayuda, siempre busca entre la multitud el verde oliva que distingue al Policía. El uso de esta prenda debe ser llevada con respeto, dignidad, decoro y gallardía, demostrando el orgullo que representa para el uniformado, la sublime condición de autoridad que le ha delegado la comunidad para su servicio.

El uso adecuado de esta prenda y la actitud de quien lo porta, genera disuasión a los delincuentes quienes por lo general rectifican su comportamiento criminal en el momento que advierten la presencia de un policía. La mayoría de los padres enseñan a sus hijos a respetar y a confiar en la persona que porta el uniforme de policía. Además, en las escuelas de formación claramente se aprecia como los alumnos anhelan vestirse con el uniforme, se emocionan y regocijan el día en que finalmente lo portan por primera vez.

El uniforme transmite poder, respeto y autoridad, cuando se porta de manera adecuada. Los ciudadanos enmarcan al uniformado dentro del estereotipo que universalmente tiene todo policía, porque diversos estudios demuestran que las prendas de vestir tienen relación directa en la forma como una persona percibe a las demás; el impacto psicológico producido en los individuos es tan evidente que incluso cualquier modificación al estilo o al color del uniforme, puede llegar a cambiar la percepción del ciudadano. Las emociones que despierta en las personas dependen del tipo y los antecedentes; en todo caso pueden ir desde el orgullo y el respeto, hasta el miedo y el enojo.¹³

¹³ | Revista de la Academia del FBI, edición de marzo de 2001.



Para la Policía Nacional de Colombia, el uniforme representa una tradición tan antigua como la Institución misma. Su estilo, color y demás particularidades obedecen al modelo adoptado como guía por nuestros fundadores, quienes a finales del siglo XIX, influenciados por cuerpos de policía tan prestigiosos como los franceses, alemanes e ingleses, entre otros, decidieron optar por un modelo de corte militar y de color verde oliva, asociado con la ecuanimidad, el equilibrio y el tradicionalismo; así mismo, se decidieron por un tono oscuro para imprimirle el toque de elegancia.

Desde entonces, han sido varias las modificaciones realizadas al uniforme policial, siempre buscando proyectar una mejor imagen y considerando algunas razones de tipo táctico y estratégico que pretenden entre otras, reducir el nivel de exposición de los policías ante los delincuentes, entendiendo además que el vestuario policial constituye para el ciudadano un referente visual y mental muy significativo, permitiéndole no sólo identificar al policía, sino también otorgarle la legitimidad y autoridad que constitucional y legalmente le han sido conferidas.

En la actualidad, la norma institucional que establece el uniforme policial y dispone las directrices para su porte adecuado y reglamentario es la Resolución No. 02495 del 25 de agosto de 1997, por la cual se expidió y aprobó el reglamento de uniformes, insignias, distintivos, accesorios y condecoraciones para el personal de la Policía Nacional.

En este acto administrativo, la Dirección General de la Policía Nacional fue clara y concreta en las especificaciones de las prendas, accesorios y demás elementos que hacen parte del uniforme, especialmente en los pormenores de su uso. Sin embargo, considerando la dinámica misma de la organización, así como las crecientes y cambiantes necesidades que implica el servicio de Policía, por la diversidad de circunstancias que lo rodean y condicionan, el Mando Institucional durante los últimos diez años ha modificado y adicionado el reglamento en cuatro oportunidades; además, ha elaborado y socializado a nivel nacional 23 instructivos que reiteran el uso, porte y cumplimiento de las disposiciones que rigen la uniformidad policial.

En la actualidad y como se hace de manera permanente, se revisa en su conjunto toda la normatividad sobre el particular, para garantizar que bajo criterios estratégicos de imagen, visibilidad, economía, exposición al peligro, diseño, comodidad, funcionalidad, desempeño y elegancia, la

Institución fortalezca el reglamento que regula de manera integral este importante aspecto de la Policía Nacional.

Como se puede apreciar, es evidente la preocupación que siempre ha asistido a la Dirección General, no sólo por el hecho formal de exigir que todos los policiales estén bien uniformados como lo espera y demanda la ciudadanía, sino también por el entendimiento y conocimiento profundo que debe existir en todos los integrantes de la Policía, sobre el significado mismo del uniforme y las implicaciones personales, institucionales y sociales de su inadecuado porte y uso.

En este sentido, el significado y la manera como las personas asocian los colores con estados de ánimo y con los sentimientos que despiertan, deberán ser aspectos a considerar ante la eventual creación de nuevas prendas y/o accesorios para el uniforme.

En estricto análisis de la praxis policial recogida en diferentes latitudes del orbe, el uso del uniforme tiene además implicaciones en la seguridad del policía. Dicho criterio se soporta en estudios donde se indica que con frecuencia los homicidas de policías, analizaron visualmente a su potencial víctima, antes de decidirse a ultimarle; si éste lucía o actuaba de manera poco profesional a los ojos del criminal, entonces el asesino se sentía capaz de tener éxito en atacarlo. Un uniforme sucio o arrugado, o un cinturón portado de mala manera pueden transmitir al sospechoso el mensaje de que el policía asume actitudes complacientes hacia el acto criminal. Esta complacencia puede incitar e invitar a la violencia.¹⁴

El empleo del cubrecabeza, como prenda altamente visual del uniforme, reviste especial importancia por ser la más asociada al nivel de autoridad que refleja el funcionario de policía; la de tipo kepis, por su formalidad, protocolo y estilo asociado a la gala militar y policial, es la que más respeto y autoridad infunde o transmite entre los ciudadanos. Es precisamente ésta, la razón que hace de la gorra un elemento de porte obligatorio en espacios abiertos; es decir, en los servicios de vigilancia que mayormente presta el policía en la calle, en donde el ciudadano busca identificarlo primera y principalmente, a través de la gorra.

¹⁴ R. Adams, T. McTernan, y C. Remsberg, *Sobreviviente de la Calle: Tácticas para Enfrentamientos Armados* (Northbrook, IL: Calibre Press, 1980); A. Pinizzotto & E. Davis, "Asesinos de Policías y sus Víctimas" *Revista del FBI* (Diciembre, 1992): 9-11; C. Remsberg, *El Edge Táctico: Sobrevivir en Patrullas de Alto Riesgo* (Northbrook, IL: Calibre Press, 1986).



La uniformidad en la Institución no se limita al empleo del uniforme bajo unos criterios estandarizados, pues en la Policía Nacional implica un concepto mucho más amplio que abarca y afecta a la mayoría de los procesos organizacionales de manera transversal. De esta manera, medios logísticos institucionales como las edificaciones, vehículos, armamento, lemas, logos, y demás elementos accesorios de diferente índole, deben estar diseñados bajo similares y exigentes criterios de uniformidad avalados por la Dirección General. Igual tratamiento merece la imagen corporativa que se exterioriza por medio de oficios, publicaciones, eventos y demás expresiones permanentes que se desprenden de las actuaciones y del servicio policial desplegado en todo el territorio nacional.

Por todo lo anterior, la uniformidad, en estricto sentido integral, constituye uno de los lineamientos más importantes a considerar en el direccionamiento de la Policía Nacional, que necesariamente será objeto de verificación y seguimiento permanente, a fin de lograr su cabal cumplimiento y generar de manera directa y positiva la imagen, cohesión y espíritu de cuerpo y por ende aporta en gran medida al cumplimiento de la misión constitucional de la Institución.

3.1.8 Cortesía policial, ceremonial y protocolo

La Policía Nacional como ente y entidad existe por el interés colectivo que sustenta su misionalidad, fundamentada en el imperio de la ley, el disfrute de los derechos y libertades de los ciudadanos, el cumplimiento de las obligaciones constitucionales y en la generación de convivencia democrática.

Nuestra Institución, como cualquier organización, cuenta con elementos culturales propios que caracterizan y determinan las formas de actuación, valores, ritos, mitos, normas y costumbres de sus integrantes. La cultura policial, transmite un sentido de identidad a sus profesionales, facilitando el cumplimiento de su función social.

Los valores son pautas que direccionan el comportamiento humano y están presentes en las conductas, percepciones y metas de un individuo. La Policía Nacional en su intención de reafirmar en cada integrante las actuaciones sociales positivas, al generar modelos que personifiquen el ideal policial, estableció los principios y valores institucionales, por lo que reconoce que sus hombres son estandartes de convivencia, respeto, soli-

daridad, honestidad, transparencia, honor policial, valor policial, responsabilidad, servicio, compromiso, disciplina, justicia, tolerancia y lealtad.

El ceremonial policial es el conjunto de formalidades de las que hace uso la Institución, para sus actos públicos o solemnes. Este y su protocolo, son la fuente estructural de la doctrina, la filosofía, la ciencia y la profesión policial; de su desarrollo y asimilación como valor corporativo, depende en buena parte de que la Policía como expresión cultural de la sociedad se constituya en un factor determinante de los cambios y fenómenos que caracterizan a la sociedad.

Tanto el ceremonial como el protocolo policial, deben ser factores exponenciales de la disciplina civilista que caracteriza a la Policía ante la comunidad; razón por la cual, las formas más íntimas de estas expresiones, deben ser desarrolladas no sólo en hechos públicos demostrativos, sino también en el ejercicio cotidiano de la función de Policía, particularmente cuando se cumplen labores de liderazgo social, en el servicio diario o participación en eventos cívicos. En los actos públicos, la importancia del ceremonial policial, radica en la elevación de su autoestima y la conecta con nuestros valores.

El uso de los símbolos nacionales, estandartes e insignias, las ceremonias y los honores, son actividades propias del ceremonial.

La cortesía policial, hace parte de las buenas costumbres de sus hombres y mujeres; es la manera formal de expresar el respeto por los símbolos nacionales, las autoridades, los superiores y los habitantes del territorio nacional. Las manifestaciones de cortesía se rigen por la sencillez que facilitan el buen entendimiento entre sus profesionales y la sociedad en general.

De acuerdo con lo anterior, la Institución debe propender por la conservación del ceremonial y protocolo establecido en el reglamento vigente, cuya práctica fortalece la identidad, la mística, el espíritu de cuerpo y cultura organizacional.

Todos los profesionales de policía son los encargados de mantener el liderazgo en el cumplimiento de la cortesía, el ceremonial y del protocolo que identifican y caracterizan la Institución, proyectando ante las autoridades civiles y la comunidad nacional e internacional, los valores y principios de la doctrina con sus actuaciones.



3.1.9 Fortalecimiento del subsistema de sanidad

El subsistema de sanidad es otra línea de especial atención en la política institucional, por ello se desarrollará en 3 componentes:

- ▶ **3.1.9.1 Mejoramiento del servicio:** Para mejorarlo, la Policía Nacional desarrollará un plan de cobertura que permita prestar los servicios en forma extensiva a todos sus beneficiarios, dando prioridad a las regiones que no cuenten con hospitales o clínicas para la atención de situaciones médicas de mediana o alta complejidad.

El principal objetivo será el mejoramiento de la consulta y la atención del servicio de urgencias. En caso de requerirse, se explorará la posibilidad de implementar modelos no convencionales, mediante alianzas con entidades privadas para mejorar su calidad. Igualmente, se hará especial énfasis en las unidades rurales de alta vulnerabilidad para que sean dotadas con los equipos médicos y paramédicos necesarios, que garanticen una atención oportuna de urgencias, debido a su alta exposición al riesgo.

Además, se adelantaran los esfuerzos necesarios para garantizar los desplazamientos aéreos de los grupos de salud operacional, que sean requeridos por las unidades desconcentradas.

Estas alianzas debe facilitar el acceso, mediante descuento por nómina, a planes de vacunación no contemplados actualmente en las prioridades de cobertura, o no aprobados aún por el Consejo Superior de Salud de Las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional (CSSMP), y a equipos no disponibles en el sistema. Dicha facilidad, estimularía la inducción de demanda hacia servicios de promoción y prevención, protección específica contra ciertas enfermedades que por su costo aún no son cubiertas por el Subsistema de Salud de la Policía Nacional (SSPN), y el control justo de patologías de alto costo.

- ▶ **3.1.9.2 Reenfoco del subsistema:** Se fortalecerán los programas de vacunación y salud ocupacional enfocado a la prevención de accidentes laborales, en especial los de tránsito, ya que ello elevan los costos y menoscaban el subsistema de salud en términos personales, económicos e institucionales y disminuyen la capacidad de atención en otros frentes prioritarios, por lo cual es conveniente implementar mecanismos de evaluación, acciones preventivas y correctivas que hagan más eficiente la prestación del servicio.

El servicio de Policía genera factores de riesgo que se incrementan por las circunstancias actuales, haciéndose necesario, que por intermedio de los comandantes de las unidades policiales, garantizar el desarrollo del sistema de gestión del programa de Salud Ocupacional a fin de permitir la planeación, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva y del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial y Ocupacional, para preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los funcionarios.

En consideración a que el enfoque de la gestión del Mando Institucional es humanista, el sistema tendrá especial énfasis en todos los programas y actividades relacionadas con higiene y salud mental de los funcionarios, para disminuir el riesgo de situaciones que deriven en la afectación de la vida e integridad física, psíquica y psicológica de los policiales.

Se fortalecerá la red nacional de Establecimientos de Sanidad Policial (ESP), con la regionalización del servicio de atención, proporcionalmente con los niveles de demanda, optimizando el proceso de referencia y contrarreferencia con el Hospital Central (HOCEN) y las clínicas regionales que ya cuentan con esta infraestructura.

Se ampliará la cobertura de los servicios de salud a nivel nacional y cada regional de sanidad asumirá gradualmente la contratación con su propio tren administrativo, de acuerdo con sus necesidades y condiciones, para lograr la economía de escala, además de fortalecer y determinar exactamente la planta de personal.

La evaluación de gestión de los comandantes en los diferentes niveles, incluirá el control de las actividades y resultados obtenidos en los procesos integrales de la prestación de servicios de salud en su jurisdicción, ya que participarán activamente en la supervisión de contratos locales de suministros y servicios en salud, y el soporte de las unidades, mediante el control de las clínicas y los establecimientos de sanidad policial en todo el país.

Se implementará el “Modelo de Atención en Salud”, para balancear el enfoque preventivo y curativo, en el privilegio de los niveles I y II de atención y mediante el mejoramiento de la prestación de los servicios especializados y de alta complejidad de la red. El modelo facilitará el aseguramiento de recursos, con elevados criterios de gerencia hospitalaria, conforme a la identificación de los riesgos generales, ocupacionales y operacionales de los beneficiarios.



El carácter técnico científico de la salud, exige rigurosos estándares de especialización para los operadores y gestores de los servicios de sanidad policial, lo cual exige que la administración de este talento humano, garantice la permanencia y dedicación al cumplimiento de su función primaria. En este sentido, los señores comandantes verificarán que este proceso se cumpla.

Se establecerán los límites entre las responsabilidades y la política de la Dirección de Incorporación (DINCO) y la Dirección de Sanidad (DISAN), teniendo en cuenta que las misiones son complementarias. La DINCO deberá, gradualmente, asumir la administración y realización de valoraciones psicofísicas, exámenes paraclínicos de incorporación y, conceptos de aptitud con personal y recursos propios.

- ▶ **3.1.9.3 Crecimiento del subsistema:** Se dará apoyo al plan de "Fortalecimiento de la Red Nacional de ESP", el cual resume los proyectos de inversión para la adquisición de predios, construcción, adecuación y dotación de establecimientos de salud, priorizando por fases de implementación los de importancia estratégica.

En materia legislativa, se impulsarán las iniciativas correspondientes al sistema de salud, en busca del mejoramiento en la calidad del servicio.

3.1.10 Solución de vivienda propia y fiscal

Para hacer posible este importante cometido se formularán programas audaces que permitan la adquisición de vivienda de patrimonio familiar, planes de mejoras continuas, disminución del riesgo a la pérdida y la aplicación de una política integral y objetiva de vivienda fiscal que incentive el ahorro e involucre al funcionario en la solución de sus necesidades de vivienda.

La implementación y desarrollo de las acciones encaminadas a garantizar esta política, tiene como propósito afianzar el sentido de pertenencia y compromiso de los funcionarios, unido al crecimiento personal y familiar del policía, como resultado de un programa que permita la solución de vivienda a corto plazo.

Para este objetivo la Institución evaluará los procesos vigentes con la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, a fin de realizar los ajustes necesarios que permitan referenciar los nuevos modelos existentes en el mercado,

así como gestionar programas de tipo financiero conducentes a replantear el sistema tradicional de adquisición de vivienda, incluso con ayuda externa.

Al ofrecer una solución de vivienda digna, rápida, eficaz y prioritaria para el personal de base, se fortalece el bienestar de la familia policial, el desempeño laboral, el sentido de pertenencia y el auto sostenimiento, siendo este patrimonio factor de motivación para cualificar el servicio policial.

A partir de la implementación de estrategias que busquen la solución de vivienda definitiva al personal de base de la Policía, en términos de asignación de vivienda fiscal, se privilegiará el nivel directivo teniendo en cuenta los siguientes criterios: sensibilidad de los cargos, costos de arrendamiento, condiciones geográficas y, situaciones de riesgo y seguridad del personal.

3.1.11 Política de integración entre el personal activo, retirado o pensionado

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

El personal retirado debe ser considerado como un patrimonio institucional. Dejar escapar la experiencia cuando forma parte de la historia misma, es hacer campo arrasado en la construcción de sueños y ambiciones comunes a los intereses institucionales. Es un propósito del mando, generar espacios de interacción constante que afiancen el sentimiento de respeto y solidaridad del personal activo hacia los retirados, situación que dará firmeza a los cimientos institucionales.

Esta Dirección está dispuesta a captar el potencial proveniente del personal retirado, mediante su participación en los procesos administrativos, docentes y de asesoría. Una expresión clara, es la decisión de constituir un órgano consultivo de exdirectores de la Policía Nacional, con la función primaria de asesorar al mando en la toma de decisiones y la orientación estratégica del ente institucional.



De igual forma, en el proceso metodológico para la generación, clasificación, revisión difusión y apropiación de la doctrina policial, materializado en el “Centro de Doctrina y Pensamiento Institucional”, donde está proyectada la vinculación de personal retirado, en cada una de sus fases, para asegurar la combinación de la experiencia con el conocimiento actual del entorno, lo que garantiza la pertinencia de las decisiones y la continua fundamentación de la doctrina.

Hoy, son diversas las asociaciones y cooperativas que agrupan al personal retirado en todos sus niveles, algunas de las cuales se observan de forma indiferente o con desconfianza, situación que debe ser revaluada para encauzar su verdadero potencial y convertirlo en un activo más de la Institución; en tal sentido, se desplegará una labor a fondo de acercamiento con dichas colectividades, para mantener una comunicación fluida en ambas vías. En función de dicho propósito, todos los niveles de la organización en lo operativo, administrativo y docente, propenderán por dar un trato respetuoso y deferente al personal de retirados y pensionados, como pilar fundamental de esta política, con especial énfasis en la prestación de los servicios de sanidad y vinculación a los planes y programas de bienestar social, los cuales deben replantearse para ampliar su cobertura hacia ellos.

3.1.12 Reforma estatutos de carrera

Un proceso ambicioso de direccionamiento basado en el ser humano conlleva necesariamente la responsabilidad de modificar y actualizar los estatutos de carrera profesional. El proyecto de vida personal de los integrantes de la Policía Nacional, debe ser totalmente compatible con el proyecto de vida profesional.

La política básica en este sentido es generar de reglas claras de realización profesional un alto sentido de pertenencia y un sentimiento total de satisfacción y felicidad en el trabajo. Diseñar los distintos cuerpos normativos de carrera de Oficiales, Suboficiales, Nivel Ejecutivo, Agentes, Auxiliares Bachilleres, Auxiliares Regulares y personal no uniformado, es una prioridad inaplazable desde los distintos ámbitos de carrera, niveles y estructura del cuerpo de Policía; debe generarse un proceso de cohesión y profesionalismo como condición básica para elevar la calidad del servicio, y satisfacer las demandas y expectativas ciudadanas.

3.2 Gestión del servicio sobre resultados efectivos

La Institución contribuirá en la preservación de la convivencia ciudadana con base en las exigencias sociales, integrando los lineamientos gubernamentales, la evaluación de la gestión, los resultados y el impacto del servicio, mediante el enfoque de sus esfuerzos hacia objetivos operacionales de alto valor contra organizaciones criminales que afectan notoriamente la seguridad del Estado, la sociedad y el ciudadano.

La sociedad evalúa continuamente y cada vez con mayor exigencia a la Policía Nacional, a partir de variables como: disminución de la criminalidad, percepción de seguridad, costo del servicio y el impacto de sus resultados sobre las políticas de seguridad pública; comprometiéndola hacia un mejoramiento continuo del servicio con respuestas efectivas frente a las demandas sociales.

La opinión pública nacional e internacional espera de la Policía resultados contundentes en la neutralización de los actores y manifestaciones generadores de criminalidad y violencia. En este sentido, la Institución propenderá por mantener el equilibrio entre la obtención de resultados preventivos como en la investigación de delitos, a nivel urbano y rural, a través de mecanismos que cualifiquen estos logros y se traduzcan en el mejoramiento de las condiciones de seguridad del país.

Por lo anterior, la gestión del servicio deberá orientarse a obtener los máximos niveles de efectividad, articulando y optimizando su talento humano, procesos, recursos y capacidades.

En cumplimiento de los parámetros establecidos por el Gobierno Nacional, la Institución fortalecerá sus sistemas de evaluación integral, que permitan el seguimiento al desempeño de sus unidades en los procesos de prevención, disuasión, control de delitos, contravenciones e investigación criminal; así como el impacto administrativo sobre los resultados y sus reales efectos en la convivencia ciudadana.



3.2.1 Resultados trascendentes

La Institución tiene la capacidad de generar a través de su servicio verdaderos golpes estructurales que hagan la diferencia sobre los delincuentes. El propósito en este sentido es garantizar el cumplimiento de metas operacionales sobre objetivos de alto valor. La trascendencia operacional debe reconocerse como una premisa básica para afianzar la estabilidad institucional de la nación. El significado trascendente implica que los efectos y las consecuencias derivadas de un servicio altamente eficaz proyecten al país y a su policía en el ámbito nacional e internacional.

Un enfoque de resultados trascendentales debe al mismo tiempo elevar la confianza en la Institución y debe servir para estimular al conjunto del cuerpo de Policía para avanzar en el cumplimiento de su deber misional.

3.2.2 Efectividad de alto impacto

La vocación operacional y de servicio policial concentrada sobre la delincuencia organizada o común, debe cumplir un doble papel. Impactar estructuralmente las organizaciones criminales y rescatar con impactos de opinión la confianza y fe ciudadana en las instituciones del Estado.

Generar impactos contra la delincuencia debe ser el resultado de la identificación de objetivos que generen climas de inseguridad y desconfianza social. La Policía Nacional registra a lo largo de su historia golpes contra la delincuencia que se han convertido en hitos que estimulan el reconocimiento hacia los miembros de la Institución por la contundencia de sus acciones.

3.2.3 Concepto de efectividad policial

Un servicio efectivo de Policía debe fundamentarse en una alta productividad de resultados contra la delincuencia, para instalar definitivamente espacios de seguridad y convivencia entre los colombianos. Sin embargo los resultados no se bastan así mismos, pues en todo caso deben estar fundamentados en valores y principios.

Una Policía efectiva avanza en el cumplimiento de sus metas con total apego a principios éticos, legales y reglamentarios, es eficaz y eficiente, pero ante todo comprometida con la solución de los problemas sociales.

Una gestión del servicio enfocada sobre resultados efectivos, debe generar gran confianza en la ciudadanía. La meta superlativa es que cada colombiano reconozca en cada hombre y mujer policía a un ser humano profesional, confiable y competente que a través de sus actuaciones transmita valores éticos.

3.2.4 Trabajo interinstitucional

Reconocer que la integración y coordinación de esfuerzos interinstitucionales no solamente es un principio esencial de la Política de Seguridad Democrática, sino una condición básica para construir una institucionalidad de Estado perdurable y legítima, tiene que ser una premisa de todos los funcionarios policiales.

Trabajo interinstitucional es reconocer, aceptar y validar la conformación de equipos de trabajo que permitan la integralidad en las tareas de gerencia del servicio, prevención, disuasión, inteligencia, investigación y control de delitos y contravenciones.

Una mención especial debe otorgarse al trabajo coordinado y armónico con las Fuerzas Militares, entendiéndonos como instituciones complementarias de cara a una realidad compleja por la situación de orden público y violencia que afecta nuestro país.

Las acciones de una Fuerza Pública constituida por Fuerzas Militares y Policía Nacional, parten del respeto y del reconocimiento misional derivado de mandatos constitucionales, legales y reglamentarios.

Los mandos policiales y en general todos los escalones de la estructura policial deben tener clara conciencia de los roles y misiones que deben identificar cada día con mayor precisión.

El servicio de Policía implica permanente coordinación y planificación con autoridades del orden administrativo local, gobernadores y alcaldes, así como con fiscales y jueces. Nuestro liderazgo debe reflejarse en una permanente interlocución constructiva y propositiva que elimine distancias y fronteras interinstitucionales.



3.2.5 Estrategia internacional de la Policía Nacional

La reconfiguración del orden mundial determinada por la dinámica actual de las relaciones internacionales, implica la necesidad de integrar esfuerzos en la lucha contra los factores que perturban la seguridad de los estados y la sociedad, principalmente, mediante redes transnacionales del crimen organizado que afectan de manera sustancial la seguridad, la libertad y la justicia.

La Policía Nacional, frente a los temas de convivencia y cooperación policial que le competen, avanzará en el fortalecimiento de las alianzas y relaciones para la cooperación transnacional, mediante la consolidación de instrumentos y mecanismos bilaterales y multilaterales que le permitan posicionarse con liderazgo en la comunidad internacional.

Además, como producto de la experiencia institucional acumulada en la lucha frente al crimen, se ha entendido que la conectividad internacional es un elemento determinante para cerrarle espacios al delito. En esta voluntad, el ámbito de la cooperación internacional que pretende amplificar y fortalecer la Policía Nacional, se desarrollará en las siguientes dimensiones:

- Posicionar a la Policía Nacional frente a los procesos de integración regional, hemisférico y global, como una oportunidad para el fortalecimiento de los mecanismos eficaces en la lucha conjunta contra la delincuencia transnacional a la vanguardia de los procesos de integración.
- Fortalecer el marco de acción internacional de los representantes del Estado en el exterior, a través de las agregadurías de Policía, oficiales de enlace y la participación en eventos y mecanismos relativos a la política de seguridad común, como en efecto se viene cumpliendo mediante acuerdos y convenios interregionales de carácter supranacional, entre ellos: Comisiones Binacionales Fronterizas (COMBIFRON), Comunidad Latinoamericana y del Caribe de Inteligencia (CLACIP), Oficina de Enlace ante EUROPOL y las alianzas con distintos países y organismos multilaterales, en la lucha contra el terrorismo, el narcotráfico y la delincuencia organizada en general.
- Abrir nuevos espacios de integración en Asia, África y Oceanía, donde se observa un progresivo avance del fenómeno criminal, haciendo nece-

sario un proyecto integral de alianzas estratégicas con dichos países, así como la aplicación de corresponsabilidad en distintos ámbitos de actuación, que conduzca a la creación de nuevos mecanismos de cooperación técnica y se traduzcan en la neutralización efectiva del crimen organizado transnacional.

De igual forma, la tradicional y efectiva cooperación con los Estados Unidos, la Unión Europea y los países vecinos, seguirá constituyéndose en la fuente principal del trabajo conjunto internacional de la Policía, en el que activamente participará basada en los siguientes componentes:

- ▶ **3.2.5.1 Intercambio de información y realización de investigaciones conjuntas y coordinadas:** El primer y más importante nivel de cooperación, está representado en el intercambio de información a nivel internacional con las diferentes agencias y organismos de seguridad, frente a las formas del crimen organizado que representan intereses comunes a la seguridad de los estados, mediante las agregadurías de Policía y los oficiales de enlace.

El intercambio de información a nivel técnico, estratégico y operacional, deberá conducir a una efectiva articulación de las capacidades institucionales en función de la profesionalización del servicio, la combinación de experiencias y, principalmente, al desequilibrio de las organizaciones criminales; lo anterior, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos en las Convenciones de Viena (lucha contra el narcotráfico) y Palermo (lucha contra el crimen organizado transnacional).

La Institución proyecta la ampliación de las posibilidades y escenarios de cooperación mediante la ampliación de las misiones en el exterior, y la actividad de las agregadurías de Policía, otorgándole a la cooperación internacional un lugar privilegiado a través del posicionamiento de la figura de oficinas y oficiales de enlace con organismos del orden bilateral, multilateral, regional y global, tanto en Colombia como fuera del país.

- ▶ **3.2.5.2 Capacitación:** Los procesos de integración y cooperación, implican un necesario intercambio de experiencias y conocimiento que se conviertan en mecanismos de referenciación internacional para aumentar el reconocimiento y la profesionalización policíaca, con base en la conciliación doctrinal internacional y en temas de interés, acorde con las necesidades policiales mundiales en relación con su naturaleza, misionalidad y procedimientos para contrarrestar la criminalidad y la violencia.



La capacitación también debe mantener vigentes los cursos que la Policía Nacional recibe de organismos homólogos o sectores privados, en un amplio aspecto temático estratégico y operacional.

En consideración a las amenazas y estrategias de organizaciones ilegales, en ámbitos estratégicos para la convivencia nacional y la legitimidad gubernamental de Colombia en el exterior, se fortalecerán líneas y equipos de trabajo internacional entre agregadurías de Policía y cuerpos diplomáticos estatales que permitan la producción y gestión del conocimiento, sobre temas de gran sensibilidad ante la comunidad internacional.

Lo anterior, orientado a aminorar el impacto, por cuanto en este contexto, algunas investigaciones e informes sobre problemáticas nacionales son presentados con propósitos individuales o sectoriales en conferencias, seminarios, congresos o eventos de distinta índole, vulnerando la legitimidad y confianza hacia el Estado colombiano.

Cuando la comunidad internacional no cuenta con información objetiva y veraz sobre la realidad nacional, se restan posibilidades de crecimiento económico, social, político y de encuentro cultural con otros países.

► **3.2.5.3 Transferencia de tecnología:** Actualmente las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), son componente fundamental para las organizaciones; por ello, es necesario mantenerse a la vanguardia de los cambios y evolución de las mismas, a fin de neutralizar las ventajas aprovechadas por el crimen transnacional, dentro de los procesos connotados a la globalización.

En este contexto, se deben promover y afianzar programas de asistencia técnica, orientados a fortalecer la lucha contra el crimen transnacional, especialmente en lo relacionado con el intercambio de personal especializado en temas técnicos, asistencia en la planificación y ejecución de programas especiales, asistencia en software y suministro de equipos de alta tecnología.

La Policía Nacional, avanzará en la definición de una política clara dirigida a coordinar, articular y desarrollar los esfuerzos intrainstitucionales que tienen incidencia en el exterior, como las oficinas de asuntos internacionales del nivel central y las direcciones operativas. En todo caso, este propósito busca cualificar la red policial transna-

cional de lucha contra el crimen, en ámbitos específicos como la información, la investigación criminal, cooperación técnica y operaciones integradas.

La Institución deberá unificar una agenda internacional para la cooperación, en la cual se centralice la realización de eventos y programas anuales que permitan mejorar la planificación sobre propósitos y objetivos claros, dentro de una agenda de seguridad compartida.

3.2.6 La Policía en función de la seguridad y la convivencia ciudadana

La Policía Nacional cumple su labor misional en función de generar un permanente acercamiento con la comunidad, ofreciendo un servicio eficaz y oportuno en beneficio de la población, que garantice un ambiente de tranquilidad y asegure las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, teniendo como propósito una convivencia pacífica en todo el territorio nacional.

La confianza y credibilidad son fundamentos básicos para el desarrollo de las actividades policiales, de ello se desprende la colaboración ciudadana y el apoyo de las autoridades, conllevando a una mayor corresponsabilidad para el logro de la convivencia y seguridad ciudadana.

En este marco legal, la Policía Nacional reconoce y acata las normas consignadas en la Constitución Política y en diferentes leyes y decretos reglamentarios, que en materia de funciones y competencias respecto a la convivencia, seguridad ciudadana y orden público están consignadas para las autoridades territoriales y de Policía.

► 3.2.6.1 Programa Departamentos y Municipios Seguros – D.M.S:

En el marco de la política de Seguridad Democrática, la Policía Nacional a partir del Programa Departamentos y Municipios Seguros (DMS), ha orientado esfuerzos a fortalecer la gobernabilidad local en materia de convivencia y seguridad ciudadana, bajo el liderazgo de los gobernadores, alcaldes y comandantes de unidades de Policía, quienes con las demás autoridades locales de Policía y justicia asumen de manera coordinada, integral y preventiva, la gestión territorial de la convivencia y la seguridad ciudadana, con base en el conocimiento y aplicación de la normatividad vigente a nivel nacional en este tema.



Este Programa también está orientado a garantizar que las autoridades territoriales y la ciudadanía, de manera coordinada e interinstitucional, elaboren, ejecuten y hagan seguimiento a los planes integrales de convivencia y seguridad ciudadana y que este tema sea incluido en la agenda pública de todos los departamentos y municipios del país, para consolidar la estrategia nacional, facilitando la articulación de los esfuerzos realizados por las autoridades en atención a problemáticas de violencia, delincuencia o inseguridad.

Esta labor de integración con las demás autoridades, se realiza de manera integral mediante acciones comunitarias desarrolladas por todas las unidades de la Institución, a través del Modelo de Vigilancia Comunitaria, VICOM, tanto en el área urbana como rural.

El programa se apoya en una visión de seguridad ciudadana, definida como la condición de libertad en la cual los ciudadanos pueden ejercer sus derechos, libertades y deberes sin sentirse víctimas de amenazas, para poder gozar de adecuadas condiciones de bienestar, tranquilidad y el disfrute de la vida en sociedad.

El programa se inició de manera oficial en el mes de marzo del 2004 y es liderado por la Dirección General de la Policía Nacional, y el Ministerio del Interior y de Justicia, articulado con las 32 gobernaciones y comandos departamentales de Policía, con los alcaldes y comandos municipales y las unidades metropolitanas, así como a través de las 8 regiones operativas de la Policía Nacional.

Las actividades del programa DMS durante el periodo 2004-2007 se desarrollaron en tres fases:

Fase 1: Sensibilización y capacitación (Marzo-Diciembre 2004) de las autoridades territoriales y del personal de la Policía en el manejo y gestión de la convivencia y la seguridad ciudadana y en la elaboración de los respectivos planes integrales de seguridad.

Fase 2: Acompañamiento a las autoridades departamentales y municipales (Enero-Agosto 2005) para la formulación de políticas de seguridad y convivencia ciudadana y a la vez institucionalizar el manejo de estos temas en cabeza de todos los gobernadores y alcaldes del país, en coordinación con los organismos de seguridad y justicia, con una amplia participación de las comunidades.



Fase 3: Consolidación (2006-2007): Evaluación de los resultados de las anteriores fases.

De igual forma, la interacción de los uniformados policiales con su entorno social se desarrolla con base en una cultura institucional orientada a cualificar permanentemente el cumplimiento de las funciones institucionales, el clima organizacional y el desarrollo personal de cada uno de sus miembros, aspectos que de forma simultánea con los cambios y realidades políticas, económicas y sociales, generan un permanente interés de evolucionar y estar a la vanguardia de la dinámica nacional e internacional.

En el marco de competencias, las Fuerzas Militares tienen como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio y del orden constitucional y la finalidad de la Policía Nacional 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. La función militar de defensa y la función policial de prevención, conservación y sostenimiento del orden público tienen relaciones directas ya que comparten un espacio común y así mismo se relacionan y complementan.



3.3 Rediseño de la estructura administrativa

La transformación que experimentan las sociedades a nivel mundial, se asienta en una doble revolución: la revolución tecnológica -tecnologías de la información y comunicación, y tecnologías de desarrollo-, así como en la revolución relacionada con las formas de gestión y organización empresarial. La conjunción de estos factores, independientemente del estudio de sus orígenes y su influencia mutua, han determinado un nuevo contexto de interacción social basado en la gestión del conocimiento, para disponer el éxito de las acciones organizacionales.¹⁵

En este contexto, la capacidad de aprendizaje y la innovación se convierten en la clave de lo que se denomina en el ámbito de la organización de empresas, la organización inteligente.¹⁶ Es decir, una organización que se adapta a un contexto en continuo cambio, en el que el conocimiento, el desarrollo del talento humano y la versatilidad de las estructuras organizacionales, se convierten en el principal factor de producción para afrontar la dinámica de la cotidianidad que resulta de la interacción ciudadana.

Frente a esta realidad, la Dirección General de la Policía Nacional plantea las prioridades institucionales que permitirán, en el presente y hacia el futuro garantizar, bajo los criterios de eficiencia, celeridad, economía, oportunidad y transparencia, una asertiva y concertada reforma de su estructura administrativa.

3.3.1 Consolidación del Sistema de Gestión Integral

Se continuará con el proceso que se viene adelantando sobre la implementación del Sistema de Gestión Integral, articulando de manera efectiva los sistemas estatales de: Gestión de la Calidad (SGC), Control Interno (SCI) y Desarrollo Administrativo (SISTEDA). Hacia este objetivo se dirigen los esfuerzos relacionados con el afianzamiento del componente Gestión del Talento Humano, mediante procesos de capacitación, pedagogía, planeación, despliegue y desarrollo a fin de:

¹⁵ Prof. Dr. Antonio López Peláez. Departamento de Sociología III (Tendencias Sociales). "Nuevas Tecnologías, Nuevas Migraciones, Nuevas Ocupaciones: estrategias para incrementar la cohesión social en la Unión Europea". Curso de Verano UCLM, Cuenca 2005: "De la España que emigra a la España que acoge".

¹⁶ Ibid.

- Ofrecer una mayor estabilidad y definición de cargos, de acuerdo con los perfiles y roles que demanda la actividad de Policía.
- Generar un proceso de selección de líderes y optimizar la prestación del servicio.
- Lograr el desarrollo humano individual y colectivo, que establezca un balance positivo entre la carga de los procesos laborales y la atención de la familia del uniformado.
- Fomentar el desarrollo intelectual e integral de todos los miembros de la Policía.
- Fortalecer el sistema de estímulos, bajo los criterios de objetividad, efectividad y sostenibilidad.
- Orientar la administración y las decisiones institucionales con fundamento en los principios de humanismo, equidad y justicia.
- Establecer estructuras administrativas eficientes, eficaces, y con calidad ajustadas al crecimiento y desarrollo institucional.

El máximo rendimiento operacional depende de una óptima administración, por ello, las direcciones administrativas deberán ajustar sus procesos, talento humano, recursos y estructura de acuerdo con las necesidades de crecimiento y desarrollo institucional, de tal manera que el sistema contribuya eficazmente al cumplimiento de los principios constitucionales de la función pública, al mejoramiento de la funcionalidad operativa y a facilitar los procesos de evaluación de la gestión, los resultados y el desempeño de la Policía Nacional; además de identificar y eliminar las actividades que no le generan valor agregado a la misión institucional.

Se deben reducir los trámites innecesarios para hacer más eficientes los procesos administrativos, como un propósito que contribuirá a la comunicación transversal entre las unidades desconcentradas y a articular la actividad operativa con la administrativa. En todas las unidades se conformarán grupos administrativos eficientes con dedicación a las labores propias de su cargo.

La administración de la Policía Nacional, en este sentido, debe ser competitiva y con vocación de apertura, al retomar las mejores experiencias y



modelos de gestión que produce y permite el entorno mundial. De otra parte, mediante la capacitación de los oficiales de la especialidad logística, se buscará mejorar la eficacia, eficiencia y calidad en la administración de los recursos, garantizar la sostenibilidad del modelo hacia el futuro y preparar los relevos generacionales, a través de la formación y ubicación laboral por perfiles y competencias.

Trimestralmente, se informarán las gestiones adelantadas desde lo administrativo hasta lo operativo, para así legitimar los resultados y esfuerzos, facilitando su divulgación y transparencia. En este aspecto, es necesario tener en cuenta que las deficiencias administrativas deben identificarse oportunamente para tomar las medidas preventivas y correctivas correspondientes.

La Policía Nacional, dispondrá de un sistema administrativo de información inteligente que se constituya en el instrumento central para la toma de decisiones del Mando Institucional a fin de permitir la consulta y el ahondar en cualquier aspecto del servicio o de la Institución, en tiempo real.

3.3.2 Redireccionamiento de la ejecución presupuestal

La Dirección Administrativa y Financiera realizará una redistribución de las apropiaciones, asignándoles a las unidades ejecutoras recursos suficientes para cubrir sus necesidades domésticas referidas al mantenimiento de la infraestructura institucional, además de aprovechar la economía de escala para optimizar el empleo de los recursos asignados que deben orientarse a mejorar la calidad de vida del personal y al despliegue operativo policial.

3.3.3 Mejorar las condiciones de infraestructura y seguridad de las unidades policiales

Para garantizar un entorno laboral digno, acorde con los requerimientos y el posicionamiento que se desea del servicio de Policía, resulta indispensable revisar, rediseñar y modernizar las condiciones en infraestructura física; los protocolos, manuales y ejecuciones en seguridad industrial, así como toda la logística referida a la administración del riesgo, orientada a disminuir accidentes de trabajo, evitar enfermedades o circunstancias adversas en la vida de los funcionarios en su lugar de desempeño laboral.

En este aspecto, los esfuerzos de los diferentes directores y encargados de unidades policiales, deben focalizar la generación de ambientes de trabajo acordes con las dimensiones y funcionalidad de la infraestructura física en la que realizan su quehacer profesional. Lo anterior, se logra mediante la apropiación de la imagen corporativa a nivel integral, desde la presencia física del uniformado, hasta el entorno laboral.

Se deben respetar las zonas de almacenamiento, trabajo, circulación y descanso, como parte de la armonía y los esfuerzos por optimizar el clima organizacional. Para tal fin, es necesario que las unidades policiales a nivel nacional hagan parte y reconozcan los patrimonios culturales, arquitectónicos y ecológicos donde están instaladas, además de corresponder a una adecuada atención al ciudadano.

La visibilidad de los proyectos de infraestructura se asume como política general, es decir no pueden desarrollarse proyectos de infraestructura que no estén debidamente planificados, concertados, garantizados en su ejecución y legitimados por su necesidad. La Dirección General confía que la gestión administrativa le permita a la Institución restablecer el equilibrio entre su pie de fuerza y su capacidad instalada.

3.3.4 Movilidad y comunicaciones

El crecimiento acelerado de la Policía Nacional ha significado en los últimos cinco años un incremento en el pie de fuerza cercano a cuarenta mil funcionarios, deben otorgarle especial prioridad a las gestiones directivas, administrativas y de control, que aseguren una mayor capacidad de movilidad en el servicio.

Mejorar la infraestructura de movilidad debe impactar el servicio en términos de calidad y oportunidad y al mismo tiempo generar un despliegue altamente preventivo y disuasivo para controlar el delito.

Las condiciones de movilidad terrestre aérea y fluvial deben ser asumidas a través de una matriz estructural que garantice desplazamientos altamente seguros y profesionales de los policiales en todos los ámbitos. Una capacidad de movilidad institucional debe reflejar la dimensión y tamaño de nuestra cobertura policial.

En relación con las comunicaciones la meta es llegar a estándares de alta conectividad que permitan la transmisión fluida y oportuna en



los ámbitos nacional, departamental, municipal y corregimental. La fortaleza de una Policía altamente intercomunicada debe permitir simultáneamente elevar los procesos de calidad en la recolección de información útil para el servicio y en la difusión altamente eficaz para direccionar y desplegar el conjunto de capacidades del cuerpo de Policía.

3.3.5 Sistematización integral del servicio

El rediseño de la estructura administrativa y el redireccionamiento de la ejecución presupuestal, debe garantizar un salto cualitativo en el servicio de Policía, el uso de los sistemas informáticos acompañado por una fuerte cultura de administración de información, serán asumidos como un instrumento vital para racionalizar los esfuerzos en la lucha contra la delincuencia y fundamentalmente para obrar de manera inteligente, sistemática y detallada contra los factores de perturbación e inseguridad.

No se entiende una Policía profesional que no respalde su actuación en el uso de sistemas informáticos. Los indicadores de desempeño, de gestión y en general, la actividad policial tiene que estar fundada y respaldada no solamente en la estadística operacional sino en procesos documentados de tipo digital.

Resulta imperativo avanzar en el desarrollo y consolidación de una cultura digital y todo lo que ello implica de cara al desarrollo científico y tecnológico de la Institución policial.

3.3.6 Transparencia administrativa

El rediseño de la estructura administrativa se formulará sobre la base de construir un sistema altamente eficiente y transparente. La manera de cumplir este propósito surge de una actitud autocrítica institucional y de una mentalidad aperturista que permita que el conjunto de instituciones públicas y privadas y la ciudadanía en general audite y escrute nuestras acciones y decisiones en el ámbito administrativo.

Una administración transparente de la Policía implica grandes esfuerzos de aprendizaje, de flexibilidad y de innovación que permita un proceso continuo de mejoramiento en cada uno de los procesos presupuestales, financieros, contables, contractuales y logísticos.

Un objetivo central es ofrecer y dar garantía plena a los funcionarios de las áreas administrativas, quienes se someterán a procesos de capacitación y especialización permanente, y en general se buscará el equilibrio de prioridades entre el llamado nivel Administrativo, Operativo y Educativo.

3.3.7 Arquitectura de la estructura administrativa

Nos proponemos adoptar modelos orgánicos y funcionales altamente competitivos, que den origen a la constitución de verdaderos equipos de alto rendimiento. El liderazgo y la gerencia de los funcionarios del área administrativa radicará en un alto empoderamiento basado en la confianza para que la gestión supere niveles históricos de planeación y ejecución del recurso presupuestal.

La estabilidad basada en la necesidad de especialización, conocimiento y experiencia, resulta una condición elemental para que el modelo que finalmente se adopte en términos administrativos, resulte perdurable.

El diseño e implementación de la infraestructura administrativa deberá consultar metodológicamente la opinión, conocimiento y experiencia de los oficiales de la reserva. En este sentido, se espera que la capacidad y fortaleza que debe representar la vinculación a la Institución de estos profesionales se traduzca en un proceso acelerado de modernización administrativa y operativa.



3.4 Potenciación del conocimiento y formación policial

La mayor fortaleza de la gestión humana es el conocimiento, razón por la cual la Dirección Nacional de Escuelas pondrá en marcha la “Revolución Educativa”, bajo la premisa de que una Institución sustentada en el capital intelectual y espiritual de sus hombres, siempre se proyectará hacia el futuro, soportada en principios y valores, a fin de elevar sus propios niveles de competitividad. De ahí que el ejercicio de vigorizar todos los procesos relacionados con la gestión del conocimiento, redundará en el uso legítimo de la fuerza, y aumentarán la capacidad y el profesionalismo de sus miembros.

3.4.1 Renovación de la formación policial

Para este efecto, la Policía Nacional, implementará un trascendental proyecto de renovación de la formación policial a todo nivel, con el propósito de garantizar la calidad y pertinencia de los programas académicos orientados a formar, actualizar, capacitar y entrenar a los integrantes de la Institución, mediante el desarrollo de programas fundamentados en las competencias policiales y salidas ocupacionales para optimizar el servicio policial, generando satisfacción en la comunidad a través de las siguientes estrategias:

- Desplegar el modelo pedagógico de formación científica universitaria, donde los ejes sean la estructuración de competencias en el profesional de policía.
- Aplicar el modelo pedagógico único en derechos humanos y la formación ética como componentes transversales del currículo.
- Garantizar la formación integral del policía y su profesionalización, mediante la ejecución de programas de formación, capacitación, especialización, actualización y entrenamiento.
- Promover programas sostenibles y de calidad en capacitación a nivel nacional, dirigidos a todo el personal, para mejorar su desempeño en los diferentes cargos, mediante la ejecución del Plan Institucional de Capacitación.

- Promover la formación en valores para que, en la práctica, se afiance la cultura de la legalidad, como compromiso individual e institucional.
- Implementar centros de investigación científica, bajo el liderazgo de la Dirección General y los institutos de formación.
- Crear programas de pregrado y postgrado, de acuerdo con los campos de acción en que interviene la Institución Policial.

3.4.2 Sistema Educativo Policial

El espíritu que orientará al nuevo Sistema Educativo Policial, es el de dinamizar la Política Educativa Institucional (PEI), en coherencia con una sociedad cambiante, diversa y compleja, que exige mayor productividad en términos de seguridad y convivencia.

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

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

En este esfuerzo, se requiere estandarizar las técnicas, tácticas, procedimientos, manuales y demás documentos doctrinales, así como retomar el acervo y la experiencia del personal en uso de buen retiro, oficiales de la reserva y líderes comunitarios que quieran ser socios estratégicos de la Policía, para conformar equipos y núcleos de trabajo que faciliten la generación, difusión y apropiación de los principios orientadores del servicio de la Institución.

Las especialidades en la Policía Nacional, deberán generar su propia doctrina bajo la orientación del nivel central, con el fin de estandarizar la metodología en el levantamiento de la información y la estructuración de documentos que la sustenten; para este cometido, es necesario capacitar a los “gestores de doctrina” de cada Dirección.



3.4.3 Conectividad educativa

Con el propósito de capacitar el talento humano al más alto nivel en áreas del conocimiento tales como: administración, alta gerencia, estudios políticos, relaciones internacionales, economía y tecnologías de la información, entre otras; la Policía Nacional propenderá por la búsqueda de alianzas estratégicas y la obtención de apoyos de organismos multilaterales que faciliten el otorgamiento de becas, la realización de postgrados dentro y fuera del país, así como intercambios y visitas de referenciación para el mejoramiento de los aspectos operativos, administrativos y docentes en la Institución; es decir, lograr una efectiva gestión del conocimiento.

3.4.4 Gestión y acceso al conocimiento

La línea general de política es estimular el acceso a tipos formales e informales de educación. Acceder al conocimiento y dedicarse al estudio, tiene que ser incorporado como un proyecto esencial de vida para cada mujer y hombre policía. El valor acumulado de conocimiento debe fundar la fortaleza de una institución policial posmoderna. El ejercicio de la autoridad basado en conductas éticas con un alto componente de conocimiento profesional y especializado, lo convertiremos en el modelo de actuación policial ejemplar.

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

Los presupuestos anuales deberán reflejar detalladamente el componente destinado a educación hasta alcanzar niveles significativos en este rubro. No puede ser que la financiación de la educación profesional policial resulte apenas marginal e insignificante en el contexto de la partida global destinada para inversión y funcionamiento.

La potenciación del conocimiento tiene que optimizar el diseño y la propuesta educativa que lidera el Ministerio de la Defensa. Estandarizar procesos por la excelencia formativa, de capacitación, y especialización profesional se considera un factor vinculante para compartir procesos exitosos al interior de la Fuerza Pública.

3.4.5 Conocimiento y conectividad

Las redes virtuales de información, internet – intranet se amplificarán para ofrecer a la población policial instrumentos de conectividad y de información. Una cultura basada en documentos digitales y no materiales por donde fluya en tiempo real la información, implica homologar no solamente los sistemas sino la conducta de los usuarios institucionales. Cada policial deberá sentirse fuertemente estimulado al uso del sistema internet e intranet, el concepto de policía digital debe ser desarrollado de manera masiva en ámbitos individuales y al interior de las unidades policiales.



3.5 Desarrollo científico y tecnológico policial

El Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional surge de la madurez alcanzada en la Institución, en relación con los planteamientos mundiales sobre la necesidad de contar con capacidades científicas y tecnológicas propias; es además una respuesta a la política del Gobierno Nacional de fomentar la ciencia y la tecnología, como forma de contribuir al desarrollo del país.

El Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional se proyecta como la alternativa para potenciar y aplicar el conocimiento que posee el talento humano al servicio de la Institución y así cumplir con su misión constitucional.

La Resolución 03504, del 13 de Junio de 2006, de la Dirección General por la cual se expidió el “Reglamento para la consolidación del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional” es la base normativa que soporta el proceso de construcción del conocimiento, el desarrollo y la innovación tecnológica en la Institución, en los siguientes aspectos:

3.5.1 Generación y aplicación de ciencia y tecnología en la Policía Nacional de Colombia

La ciencia y la tecnología, como principios y prácticas, han sido siempre parte del quehacer de la Policía Nacional a través de su historia. De diversas maneras, la Institución ha avanzado en la apropiación de conocimientos científicos, los cuales han sido aplicados mediante la tecnología y la innovación, para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades frente a la convivencia ciudadana.

El mundo globalizado ofrece una gama alta de tecnologías de aplicabilidad en el ámbito policial, razón por la cual la Dirección General considera que los adelantos tecnológicos de última generación deben referenciarse, adaptarse, incorporarse y desarrollarse a la infraestructura, la logística y a la gestión del conocimiento institucional.

3.5.2 Políticas y estrategias del sistema de ciencia y tecnología

El sistema contempla una serie de componentes articulados bajo los criterios de fomento, pertinencia, divulgación e integración, que permiten el desarrollo de las siguientes líneas de acción:

- Desarrollar y fortalecer la actividad investigativa desde la Dirección Nacional de Escuelas.
- Establecer el Sistema Institucional de Investigación en Ciencia y Tecnología en la Policía Nacional, bajo la coordinación de las dependencias encargadas de fomentar y coordinar la investigación con la Dirección Nacional de Escuelas – DINA E y la Vicerrectoría de Investigación – VICIN.
- Fomentar la cultura investigativa en la comunidad policial, mediante la formación científica, organización de grupos y semilleros de investigación y desarrollo, realización de proyectos y ejecución de eventos académicos como congresos, seminarios, foros, encuentros y concursos.
- Orientar la investigación en función de las necesidades institucionales.
- Seleccionar y asignar temáticas de proyectos de investigación que respondan a las necesidades del servicio policial.
- Dinamizar las alianzas y convenios existentes con instituciones públicas y privadas, así como el establecimiento de las que se consideren necesarias para el desarrollo de la investigación policial.
- Articular la investigación como factor esencial de la formación policial y la proyección social.
- Fortalecer la investigación, a través del desarrollo de asignaturas relacionadas con la competencia investigativa, y su incorporación en los programas académicos.
- Socializar los productos de la investigación científica policial, mediante una gran campaña de este tipo de publicaciones.



- Fomentar la producción investigativa de la comunidad educativa policial.
- Fomentar el compromiso de los docentes adscritos a las facultades y escuelas de policía, así como del personal de las unidades policiales con el desarrollo de proyectos de investigación.
- Estimular la producción intelectual de los docentes y del personal de las unidades policiales como resultado de su gestión educativa y de su servicio policial, mediante artículos, ensayos e informes.

Las estrategias de desarrollo en ciencia y tecnología, no son exclusivas de las Direcciones de Inteligencia, Investigación Criminal y de la Dirección Nacional de Escuelas; también comprometen a todas las unidades de policía, tanto del nivel central como regional, que deberán capitalizar y realizar alianzas estratégicas en sus respectivas jurisdicciones con distintas entidades y organismos a fin de contribuir en la consolidación de la plataforma científica y tecnológica de la Institución.

3.6 Liderazgo institucional y comunicaciones estratégicas

3.6.1 Concepto básico

¿En qué entorno se desenvuelven las organizaciones?, ¿Con quiénes se relacionan y de qué manera?, ¿Están los mensajes y productos llegando asertivamente a los interlocutores?, ¿Cuáles son las prácticas institucionales de comunicación y cómo se pueden optimizar?, ¿es la comunicación informal fuente para la toma de decisiones por encima de la comunicación formal? son algunos de los cuestionamientos actuales sobre el manejo de la información y la gestión del conocimiento organizacional de la Policía Nacional de Colombia en la necesidad de generar procesos de reflexión, nuevas prácticas de comunicación, relaciones públicas, redes sociales en torno a la Institución, la formación de audiencias especializadas así como el desarrollo y fortalecimiento de habilidades en los funcionarios encargados del manejo de medios a nivel institucional.

Para lograr los objetivos en mención es pertinente interpretar y dimensionar el actual contexto de las comunicaciones mediáticas dentro de los procesos de globalización, "...y las acciones en las que se hace partícipe a un individuo o a un organismo, situado en una época, con un propósito dado, en las experiencias y estímulos del entorno, de otro individuo u organismo, de otro sistema, situado en otra época, en otro lugar, utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común para obtener respuesta a los interrogantes de su interacción".¹⁶

En consideración a este postulado, la Fuerza Pública de Colombia así como el resto de organizaciones tanto públicas como privadas que interactúan con el Estado, se encuentran insertas en una compleja e interesante red de relaciones y procesos en los que han cambiado los paradigmas, espacios y herramientas de comunicación, encuentro y discusión social. Razón por la cual cada vez más empresas invierten recursos en la gestión del conocimiento de sus empleados de modo que sean más competitivas de forma sostenida en el tiempo; lo que

¹⁶ | Moles Abraham-Zelman Claude. Comunicación corporativa.



le permite identificar, crear, procesar y gestionar el conocimiento individual y colectivo de sus integrantes para la resolución de problemas, el mejoramiento de los procesos y servicios, la innovación, y en especial el posicionamiento institucional dentro de lo que se conoce como creación y recordación de Marca o sello organizacional.

Es decir, la manera como el ciudadano o receptor evoca y percibe las organizaciones con las que se relaciona, de acuerdo a su experiencia con ellas. Así las cosas, podemos destacar como uno de los atributos de la gestión del conocimiento a través del proceso comunicacional que este es el único recurso que se incrementa con su uso y tiene una perspectiva trascendente, a diferencia de la utilización que se hace de recursos físicos agotables en el tiempo.

Teniendo en cuenta este contexto, los espacios, retos y problemas relacionados con la gestión del conocimiento en el ámbito que ofrecen las comunicaciones debido a su naturaleza inherente a la producción de servicios, al posicionamiento de imagen e identidad corporativa u organizacional, es necesario reflexionar sobre este proceso en la Policía Nacional de Colombia debido a la importancia de este patrimonio social, cultural y relacional que le permite a la Institución ser evocada por la ciudadanía como una de las entidades más representativas del Estado, en consideración a que el concepto abstracto que se deriva del mismo, se transforma en una realidad cotidiana para quien ve, se relaciona, escucha, habla o simplemente interacciona con los integrantes de la Institución Policial.

Si ello es así, en este contexto es importante, el estudio, la definición y la proyección de los modos y vías para comunicar de la manera más efectiva lo que somos, hacemos, deseamos hacer y ser, como elementos fundamentales no sólo en el manejo de conflictos y crisis institucionales sino en la producción natural de mensajes, en la propuesta de un plan de comunicaciones estratégicas – entendiendo que la comunicación es mucho más que información-, en la manera como se asumen los cambios organizacionales, en la dinámica del sistema, en el mismo aprendizaje organizacional. En últimas, se trata de un gran esfuerzo conjunto para operacionalizar, valorar e interpretar la importancia del capital intelectual y técnico en el funcionamiento asertivo de la Institución.



3.6.2 Gestión de identidad

Una adecuada gestión de identidad supone establecer normas de conducta y actuación de todos y cada uno de los estamentos de la organización, en una misma orientación.¹⁸ Por las connotaciones misionales y especiales de la Policía Nacional de Colombia, la comunicación estratégica corresponde a la definición global de la organización para todos los públicos y escenarios, como parte esencial del deber ser de la misma.

Por esta razón, en la comunicación estratégica las metas deben formularse en términos de producción de información que contribuyan a la formación de mejores ciudadanos y al fortalecimiento de la Institución basado en la entrega de información amplia y oportuna en la socialización de los resultados institucionales o del acontecer nacional.

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

3.6.3. Manejo estratégico de la información en el contexto de la gestión del conocimiento

La estrategia competitiva organizacional debe pues centrarse en acciones e instrumentos que permitan recoger, ordenar y producir información para obtener de ella un valor agregado. Lo importante no es la información en sí misma, sino la cantidad y clase de conocimiento que puede obtenerse de ella. De facto, el derecho a la información es un derecho fundamental, no absoluto, que además es complementario de otros derechos fundamentales.

La Policía Nacional de Colombia para el manejo estratégico de la información desde la perspectiva que ofrece la gestión del conocimiento, determina como criterios rectores los siguientes:

- Producción y manejo de la información institucional orientada a la búsqueda permanente del sentido de perfectibilidad, resultante de integrar los esfuerzos en las formas y los contenidos, que redunden en un mayor posicionamiento de la imagen y el servicio de Policía.

¹⁸ | Ibid.



La producción de información no se agota en los marcos reglamentarios o de ley sino que también trascienden al campo de la ética, del posicionamiento institucional y la credibilidad ciudadana sobre las actuaciones y el desarrollo integral del servicio de Policía.

Resulta indispensable para el posicionamiento institucional, generar interés y producir informaciones sobre hechos positivos del servicio de Policía, que mejoren la percepción de seguridad y convivencia ciudadana.

- Optimización y ampliación de la capacidad de las herramientas y espacios mediáticos institucionales de acceso a la información de la Policía Nacional de Colombia.
- Posicionamiento de documentos disponibles a través de Internet que faciliten la consulta de manera más activa por periodistas y distintos públicos que interactúan con la Policía Nacional de Colombia.
- Fomento de una cultura de producción de información oportuna y exacta a través de la promoción de actividades de capacitación en la Academia Policial, para avanzar en el conocimiento mutuo de las lógicas de funcionamiento y de producción de información en los medios de comunicación sobre la dinámica del servicio de Policía.
- Consideración de aspectos culturales y regionales incidentes en los procesos de comunicación organizacional.
- Reconocimiento de la historia e influencia de los medios masivos de comunicación locales.
- Consideración de la responsabilidad social que tiene la Policía Nacional de Colombia de ser una fuente de información pública.
- Reconocimiento del esfuerzo institucional a través del manejo integral y estratégico de la información.
- Afianzamiento de las relaciones con la comunidad.
- Definición de prioridades estratégicas en el ámbito internacional, nacional y local para diseñar campañas de información y comunicación efectivas.

- Detección de focos de desinformación en escenarios relevantes para la elaboración de respuestas oficiales.
- Diseño de agendas especializadas en medios y comunicaciones estratégicas.

3.6.4 Niveles de impacto

La Policía reconoce en la comunicación una manera genuina de fortalecer el liderazgo institucional, que debe darse en dos niveles:

- ▶ **3.6.4.1 A nivel interno:** las comunicaciones deben ser difundidas, socializadas e interiorizadas de manera compartida en todas las esferas de la organización, para que la política, las órdenes e instrucciones y demás mensajes institucionales, fluyan y movilicen la organización en aras de mejorar el entendimiento entre el personal, así como enriquecer el encuentro social y cultural a través de espacios dialógicos que permitan la tolerancia y diversidad del pensamiento para crear y fortalecer la doctrina del servicio, de manera permanente, para afianzar así el sentido de pertenencia, conocimiento y compromiso con la Policía Nacional de Colombia.
- ▶ **3.6.4.2 En el ámbito exterior:** o relacionado con la comunidad para tenerla informada sobre el perfil, los roles y logros del servicio de Policía; para que conozcan decisiones y actuaciones organizacionales y de esta manera hacer posible una cultura de la legalidad y la convivencia que permita elevar los niveles de confianza hacia la Institución.

En este contexto, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas tiene como misión asesorar a la Dirección General de la Policía en el manejo de la información institucional, así como la administración de los recursos de comunicación encaminados a fortalecer la imagen institucional, generando en la comunidad una cultura de solidaridad, confianza y credibilidad ciudadana.

A través de toda la infraestructura y los procesos orientados a potenciar el manejo estratégico de comunicaciones de la Policía, la política institucional propone que el conocimiento se irradie y llega a todos los niveles de la estructura organizativa, teniendo en cuenta la conformación de tres agendas o espacios de interacción en los ámbitos comunicativos:

- Agenda de comunicaciones internas
- Agenda de comunicación organizacional externa
- Agenda de relaciones públicas

Cada una de estas agendas debe fortalecer los componentes y resultados de los grupos encargados de direccionar los productos de comunicaciones estratégicas, consecuentes con la realidad actual del manejo y la trascendencia virtual así como el impacto visual y sensorial que tiene la información.

3.6.5 Agenda de comunicaciones internas

El objetivo de la comunicación interna consiste en dar a conocer y movilizar la organización en torno a su filosofía y valores corporativos, misión e identidad como componentes que deben articularse para que la comunidad sea receptora de un servicio de Policía único y reconocible con igualdad de criterios en cualquier jurisdicción del territorio nacional.

En el ámbito de la academia, se deben fortalecer las habilidades de comunicación estratégica de todos los policías en el manejo de medios de comunicación, para lograr una mayor y positiva visualización del servicio y el fortalecimiento de la confianza y credibilidad hacia la Institución y sus funcionarios.

3.6.6 Agenda de comunicación organizacional externa

- ▶ **3.6.6.1 Medios audiovisuales:** A nivel nacional se continuará con el posicionamiento del programa Policías en Acción, además los esfuerzos en comunicación deben orientarse a posicionar información institucional en los canales regionales. En esta dinámica se elaborará y difundirá material audiovisual que transmita las acciones más destacadas del servicio policial a nivel local y nacional, como parte del paquete informativo entregado a tomadores de decisiones, a líderes y académicos.

En el contexto de posicionar la imagen institucional, se incentivarán todas las acciones encaminadas a patrocinar concursos de fotografía y documentales cuyo objetivo sea visibilizar el compromiso social, el sentido de pertenencia institucional y hechos destacados del servicio de Policía a nivel local.

El mando debe elaborar programas y alocuciones especializadas al menos cada dos meses, dirigidas a la comunidad policial, como un llamado a la vocación y a la necesidad de unificar doctrinas, desempeño, resultados y necesidades en convivencia y seguridad ciudadana, en aras de reconocer y evaluar la política institucional.

A nivel internacional, se apoyará con información e insumos los esfuerzos de investigaciones periodísticas nacionales y extranjeras que se encuentren en Colombia realizando documentales o investigaciones, o que planeen hacerlo. De hecho, se producirá y divulgará un documental de policía, que pueda ser posicionado en medios de comunicación a nivel internacional.

- ▶ **3.6.6.2 Propuesta página web:** A través del posicionamiento y rediseño de la página web institucional se desea proyectar la Institución en el espacio virtual, como una posibilidad de globalizar su imagen corporativa e insertarla en los contenidos mundiales de seguridad y convivencia ciudadana, enfrentando aún en este espacio la desinformación de agentes detractores del Estado.

La potenciación de la plataforma de interconectividad y comunicación institucional permitirá:

- Posicionar la imagen y los servicios de la Policía Nacional de Colombia.
- Aumentar la capacidad de denuncia a través de medios virtuales.
- Ampliar el conocimiento frente a distintas modalidades delictivas.
- Generar una mayor conexión y comunicación entre la ciudadanía y la Institución.
- Interconectar bases de datos y vincular a las más importantes páginas web estatales y/o particulares a la página institucional.
- Consolidar la proyección estratégica de la información, debido al alcance, la cobertura, la capacidad en información y la variedad de documentación institucional registrada en este medio masivo de comunicación.
- Consolidar el proceso de comunicación institucional con diferentes públicos, especialmente en lo relacionado con medios masivos de



comunicación nacional e internacional, al convertirse en fuente de información estratégica.

- Contribuir en el manejo de crisis y situaciones coyunturales para la Policía Nacional de Colombia.

Así mismo, dentro de la proyección de potenciación tecnológica no solo de la web sino de las herramientas cibernéticas se tendrán como objetivos estratégicos:

- Incrementar herramientas de trabajo.
- Acceder a nuevas herramientas docentes.
- Implementar mecanismos para el desarrollo operativo policial.
- Implementar herramientas de investigación, acción social, conexión comunitaria, simulación; de presentación y generación de proyectos, en contextos y plataformas virtuales interconectadas nacional e internacionalmente.
- Reducción de costes.
- Periodicidad adaptable a los requerimientos institucionales.

Teniendo en cuenta estas apreciaciones, es importante en el corto y largo plazo, disponer de una página Web en Internet actualizada cada cierto tiempo. La renovación gráfica y en contenidos es fundamental para que los ciudadanos observen que la Institución Policial y sus diferentes especialidades son dinámicas y están al día con las últimas tecnologías. De esta forma la comunidad tendrá otro tipo de acercamiento a distintos servicios que presta la Policía Nacional.

Dada la tendencia del incremento de relaciones e interacciones virtuales con ciudadanos nacionales y de la comunidad internacional, la página web debe vincularse dentro de los motores de búsqueda como google, altavista, yahoo, con el objetivo de ser reconocidos a nivel nacional y local, y aumentar el número de visitantes a la página.

Además, se debe proporcionar material a la página WEB de la Policía Nacional de Colombia, para alimentar el banco de imágenes de la guber-



nabilidad del país, con el fin de ser utilizadas a nivel nacional, internacional, en aras de proporcionar una mirada sobre hechos locales de interés.

- ▶ **3.6.6.3 Radio:** Resulta básico e indispensable que las emisoras sean un punto de contacto primario y permanente con distintos sectores de la población.

La emisora de la Policía Nacional y las cadenas locales deben ser un medio para dar a conocer y socializar el desempeño de la Institución.

Por este espacio se deben transmitir no sólo los resultados de la actividad policial a la ciudadanía, sino construir audiencias y públicos, que sean redes de oyentes y socios comunitarios de las cadenas radiales policiales, que fortalezcan los procesos de vigilancia comunitaria.

- ▶ **3.6.6.4 Publicaciones:** en este campo se desarrollaran las siguientes acciones.

- **Fortalecimiento de la revista de la Policía Nacional**

El objetivo consiste en lograr un mayor índice de lecturabilidad, en el que se combinen tres criterios:

- Criterio formativo profesional
- Criterio informativo conceptual, referencial, científico, histórico y casuístico.
- Criterio de gestión del conocimiento, en tanto debe ser un instrumento que actúe como facilitador para la expresión de talentos humanos de la Policía Nacional de Colombia.

Se sugiere un incremento en el número de suscriptores de la revista, y mejorar su calidad editorial en distintos aspectos.

- **Redireccionamiento revista de la Escuela de Cadetes General Santander**

Posicionarla como una revista académica-científica en el ámbito policivo nacional y mundial, con un alto componente cultural, doctrinal, que supere el concepto de revista informativa.



- **Insertos, periódicos y otras piezas de comunicación**

Lograr la publicación de un inserto tabloide, mínimo trimestral, con el propósito de crear y posicionar un periódico de orientación pedagógica, escrita por integrantes de la Institución y líderes académicos sobre temas de convivencia, seguridad ciudadana, orden público y corresponsabilidad social entre otros temas.

- **Revista Criminalidad**

Elaborar mínimo tres separatas al año, que abarquen temáticas de tipo estratégico, doctrinal y de investigación criminológica.

3.6.7. Agenda de relaciones públicas

Se sugiere incrementar las relaciones con públicos o audiencias actuales y potenciales, la comunidad, los medios de comunicación y el Gobierno.

3.6.8 Eventos institucionales

Orientar por parte de cada comandante de unidad policial agenda que permita desarrollar actividades de interacción con la comunidad y organismos homólogos para el afianzamiento de las relaciones intra-institucionales.

La agenda de eventos debe reunir todo el plan de actividades anuales a nivel local, departamental, nacional e internacional.

3.7 Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio

3.7.1 Participación ciudadana y estatal en el mejoramiento del servicio de Policía

La participación ciudadana tiene como marco normativo la Constitución Política en el Art. 103, el cual fue reglamentado a través de la Ley 134 de 1994 que estableció los mecanismos de participación ciudadana y la Ley 850 de 2003 por medio de la cual se reglamentan las veedurías comunitarias. Los organismos facultados para ejercer esta actividad son ciudadanos libremente asociados, juntas de acción local, juntas de acción comunal, frentes de seguridad local, organizaciones comunitarias, profesionales, juveniles, sindicales, benéficas, no gubernamentales, sin ánimo de lucro y constituidas con arreglo a la ley.

Entre los mecanismos autorizados por el ordenamiento están los encuentros comunitarios, asambleas, juntas de acción local, reunión de coordinadores y comités de vigilancia en las unidades policiales.

La Policía Nacional en cumplimiento a lo dispuesto por el Decreto 3622 del 101005 mediante la cual se reglamentó la Ley 489 de 1998 en su política “La democratización de la administración pública”, ha dispuesto la creación y funcionamiento de las Oficinas de Atención al Ciudadano, cuyo propósito es prestar un servicio de excelencia en la atención, información y orientación al ciudadano; la recepción, registro, trámite, seguimiento, información y gestión de quejas, reclamos y sugerencias; el seguimiento y acompañamiento de veedurías ciudadanas relacionadas con aspectos de seguridad; la promoción de planes de mejoramiento por las inconformidades; la elaboración de diagnósticos frente a la atención al ciudadano; y la promoción de rendición de cuentas.

Lo anterior requiere del compromiso de todos para lograr consolidar el Sistema de Atención al Ciudadano, que complementado con el Programas DMS busca integrar la triada “gobierno – comunidad – policía”, en el manejo de la seguridad y convivencia en el territorio nacional, como mecanismos expeditos de la Institución para dar cumplimiento a esta política.



Las unidades policiales deben realizar actividades que conlleven a motivar a la comunidad para crear veedurías comunitarias, como mecanismo democrático que ejerzan vigilancia sobre la gestión pública, evalúen el desempeño del servicio policial, analicen las debilidades y fortalezas; labor que debe ser entendida en la Institución como el interés de la ciudadanía por mejorar las condiciones de seguridad y convivencia de la región. Los resultados obtenidos de la evaluación, serán los indicadores para el desarrollo de propuestas orientadas a fortalecer y mejorar el servicio policial.

3.7.2 Política de moralización y transparencia en la administración pública

Esta política, se orienta a la formación de valores de responsabilidad y vocación de servicio que garanticen el interés general en la administración de lo público y se promueva la publicidad de las actuaciones de sus servidores; así mismo, se orienta a la prevención de conductas corruptas y a la identificación de áreas susceptibles de corrupción.

3.7.3 Sistema ético policial

Como respuesta a esta política se propende por el afianzamiento de la deontología policial que corresponde al cumplimiento de las obligaciones y deberes y de la axiología que interpreta los principios y valores en el marco de lo que se ha planteado como el “Sistema Ético de la Policía Nacional”, que acompaña cada una de las actuaciones de los integrantes de la Institución, para fortalecer la cultura de la integridad a través de prácticas, morales, éticas, legales y transparentes.

3.7.4 Control fiscal

El control fiscal que ejerce la Contraloría General de la República a través de las auditorías gubernamentales con enfoque integral, buscan la evaluación independiente en la verificación del servicio de Policía y de los procesos misionales en la Institución.

Las debilidades detectadas son analizadas para la construcción y desarrollo de planes de mejoramiento, en los cuales se establecen acciones efectivas que conducen a subsanar las falencias en el servicio de Policía, de cara a las exigencias actuales de la ciudadanía, el Gobierno Nacional, los medios de comunicación y la opinión pública en general.

La Institución debe estar preparada, dispuesta y abierta a facilitar de manera diligente y respetuosa la actividad que deben ejercer los organismos de control estatal como entes autónomos e independientes de fiscalización del actuar de los servidores públicos y de la eficiencia, eficacia y calidad. De igual forma posibilitar a los medios de comunicación el ejercicio de la libertad de informar a la ciudadanía tanto del comportamiento del personal como de los aspectos relativos a la seguridad.

3.7.5 Mecanismos de verificación y control institucional

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

Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del control interno en las entidades del Estado, el Gobierno Nacional mediante la expedición del Decreto 1599 de 2005, adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, el cual proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo.

3.7.6 Mecanismos de control social

La Policía Nacional será una institución permanente evaluada por la sociedad y para este propósito se implementaran mecanismos que permitan la apertura e interacción con sectores representativos de la comunidad, medios de comunicación, gremios y sectores productivos, para que ejerzan veeduría permanente sobre el servicio de Policía, valoren el desempeño integral y constituyan lo que podría denominarse como la "Red Nacional de Veeduría Policial".

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



Resumen

- La Policía Nacional debe consolidarse como una Institución altamente competitiva en ámbitos nacionales e internacionales, en desarrollo de los retos trazados en el Plan Estratégico Institucional 2007-2010.
 - Se ha definido un enfoque filosófico: para el cumplimiento de la Política Institucional desde la perspectiva integral, humanista que orienta la gestión de la profesión de policía, con el fin de garantizar el objeto y su finalidad.
 - Esta filosofía de vida individual y colectiva dentro del ámbito organizacional, se fundamenta en virtudes humanas, que permiten la comprensión del desarrollo laboral en total acoplamiento con el proyecto de vida personal y la resignificación de la dignidad humana en distintos ámbitos de la profesión de Policía; de tal manera que afianza los propósitos de servicio como son: Dios, Patria y Comunidad, principal razón de ser del policía.
 - El enfoque humanista que se propone para la gestión de la función de policía, es más que un continuo interrogante acerca de la misión, visión y valores que históricamente nos han identificado. Es, la valoración del saber científico, de la investigación permanente y la lucha contra la indisciplina social, que exalta el “ser” policía.
 - Este enfoque confina el concepto de ser moralmente autónomo, de vivir profundamente la cultura democrática y el sentido de responsabilidad para con todos, de ser solidarios con un alto compromiso ético por parte de uniformados y no uniformados, cuyas funciones deben tener una total coherencia con la imagen interna y pública que se desea proyectar de la Institución.
 - Este proceso de “renovación intergeneracional” se presenta como una oportunidad para reconocer el legado de los antecesores y proyectar el futuro de la Institución, obligada a conectarse con las demandas, necesidades y participación de los ciudadanos de forma global a los retos del Estado y del entorno mundial.
 - La Policía Nacional implementa modelos para fortalecer a su personal; al respecto, ha elaborado el “Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias”.
 - El enfoque humanista, permite desarrollar las dimensiones del ser que permiten fortalecer las competencias genéricas y específicas del profesional de policía, adquiriendo valor importante el Modelo de Gestión Humana.
 - La Policía Nacional tiene como propósito destacar entre los suyos la práctica de estilos de vida ejemplar, apoyados en la ética, la deontología, los principios y valores institucionales, que permitan imitar modelos y adoptar comportamientos dignos y meritorios, determinados en el “Sistema Ético Policial”.
- Así mismo, motivar el personal hacia el aprendizaje continuo y la asimilación de conocimientos tendientes a fortalecer las habilidades y los valores para optimizar el desempeño en su profesión.

- Promueve la cultura del reconocimiento y el respeto, al favorecer las relaciones interpersonales y familiares, la mediación permanente, resolución de conflictos y un adecuado nivel de adaptabilidad.

A su vez promueve una cultura de la calidad y efectividad en la profesión, mediante el mantenimiento y el incremento de los desempeños sobresalientes.

- En la dimensión física se busca generar espacios y elementos que permitan al funcionario disfrutar de un buen estado de salud, bienestar físico, mental y espiritual para poder responder de manera eficiente a las exigencias personales, familiares y de la profesión.
- A través del fortalecimiento de las dimensiones, se enaltece el propósito de alcanzar la calidad de vida de los funcionarios, la cual redundará en la excelente prestación del servicio policial.
- El propósito fundamental es facilitar la planificación del hombre policial, al armonizar su proyecto de vida institucional con el familiar.
- El compañerismo bien entendido reflejará mayor confianza en la ciudadanía y cimentará las bases monolíticas de la Institución.
- La Policía Nacional, posiciona al talento humano como el centro de la estrategia a partir de una dirección centrada en el humanismo.
- La vida, la dignidad, la libertad y la integridad personal, son valores supremos que la Institución debe proteger, reconocer y exaltar.
- la Institución debe asumir una actitud receptiva y reflexiva a la autocrítica que le permita escuchar y corregir con entereza los reclamos de la ciudadanía.
- Los estímulos para la Policía Nacional, se han definido como el conjunto interrelacionado de eventos que incrementan la satisfacción y efectividad del personal.
- Los incentivos, se definen como los programas orientados a premiar los resultados de desempeño sobresaliente y los comportamientos destacados, a nivel individual y colectivo.
- La Institución debe propender por adoptar la cultura del reconocimiento, la motivación, el empoderamiento continuo del personal, mediante la potenciación del conocimiento y la integración de la familia, como elementos dinamizadores de los niveles de satisfacción espiritual, laboral y personal en nuestros profesionales.
- Se debe promover el desarrollo de las competencias genéricas y específicas del **ser, saber y saber hacer**.
- Con la implementación del “Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias”, se definen estrategias encaminadas al incremento de la motivación de los profesionales policiales.
- Una de las principales fortalezas de la Institución es la cohesión resultante de la unidad, integración y sinergia entre el personal activo, retirado o pensionado.
- Dejar escapar la experiencia cuando forma parte de la historia misma, es hacer campo arrasado en la construcción de sueños y ambiciones comunes a los intereses profesionales.

- La Dirección General está dispuesta a captar el potencial proveniente del personal retirado, mediante su participación en los procesos administrativos, docentes y de asesoría.
- Para la generación, clasificación, revisión, difusión y apropiación de la doctrina policial, se pretende fundar el “Centro del Pensamiento Institucional”, donde está proyectada la vinculación de personal retirado.
- Todos los niveles de la organización en lo operativo, administrativo y docente, deben otorgar un trato respetuoso y deferente al personal de retirados y pensionados, logrando su reconocimiento.
- La formación espiritual, a nivel institucional, se plantea bajo preceptos esenciales que oriente y le dé sentido a la vida del ser policía, fortalezca su núcleo familiar y evite que se deshumanice y lleguen a realizar actos que destruyan la sana convivencia.
- Los hombres y mujeres de Colombia están inspirados en la misma naturaleza humana, en los legados culturales, religiosos y humanistas de la nación, que son testigos fidedignos de su fe religiosa.
- Bajo los criterios de igualdad democrática, que en ningún caso lleguen a vulnerar la fe de otras congregaciones, se deben adelantar acciones para favorecer y estimular el encuentro de los policías con Dios y fortalecer la dimensión espiritual.
- La Institución, como cualquier organización, cuenta con elementos culturales propios que caracterizan y determinan las formas de actuación, valores, ritos, mitos, normas y costumbres de sus integrantes.
- El uniforme se erige como una de las representaciones visuales, simbólicas y emblemáticas más relevantes de la profesión policial, que permite a las personas identificar y ubicar al representante de la ley.
- El uso de esta prenda debe ser llevada con respeto, dignidad, decoro y gallardía.
- El uniformado representa la sublime condición de autoridad que le ha delegado la comunidad para su servicio.
- La buena actitud de quien porta el uniforme, genera disuasión a los delincuentes y percepción de seguridad en los ciudadanos.
- El vestuario policial constituye para el ciudadano un referente visual y mental muy significativo.
- El empleo del cubrecabeza, como prenda altamente visual del uniforme, reviste especial importancia por ser la más asociada al nivel de autoridad.
- La uniformidad, constituye uno de los lineamientos más para generar de manera directa y positiva la imagen, cohesión y espíritu de cuerpo.
- Las virtudes son pautas que direccionan el comportamiento humano y están presentes en las conductas, percepciones y metas de un individuo.
- La Policía Nacional en su intención de reafirmar en cada integrante las actuaciones sociales positivas, al generar modelos que personifiquen el ideal policial, estableció los principios y valores institucionales.

- El ceremonial propio es el conjunto de formalidades de las que hace uso la Institución, para sus actos públicos o solemnes.
- El uso de los símbolos nacionales, estandartes e insignias, las ceremonias y los honores, son actividades propias del ceremonial.
- La Institución debe propender por la conservación del ceremonial y protocolo establecido en el reglamento vigente, cuya práctica fortalece la identidad, la mística, el espíritu de cuerpo y cultura organizacional.
- Todo el personal que integra la Policía Nacional, es el encargado de mantener el liderazgo en el cumplimiento de la cortesía, el ceremonial y del protocolo que identifican y caracterizan la Institución.
- Los comandantes de las unidades policiales, garantizaran el desarrollo del sistema de gestión del programa de Salud Ocupacional a fin de permitir la planeación, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina Preventiva y del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial y Ocupacional, para preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los funcionarios.
- El Sistema de Salud, tendrá especial énfasis en todos los programas y actividades relacionadas con higiene y salud mental de los funcionarios, para disminuir el riesgo de situaciones que deriven en la afectación de la vida e integridad física, psíquica y psicológica de los policiales.
- Se implementará el “Modelo de Atención en Salud”, para balancear el enfoque preventivo y curativo, en el privilegio de los niveles I y II de atención.
- Se formularán programas audaces que permitan la adquisición de vivienda de patrimonio familiar, planes de mejoras continuas, disminución del riesgo a la pérdida y la aplicación de una política integral y objetiva de vivienda fiscal.
- Al ofrecer una solución de vivienda digna, rápida, eficaz y prioritaria para el personal de base, se fortalece el bienestar de la familia policial, el desempeño laboral, el sentido de pertenencia y el auto sostenimiento, siendo este patrimonio factor de motivación para cualificar el servicio policial.
- El Estado debe crear las condiciones necesarias para lograr la plena vigencia, respeto y garantía de los derechos humanos; en esos términos, la Policía Nacional planea y atiende éstas prioridades institucionales, al igual que la observancia del Derecho Internacional Humanitario.
- La Institución contribuirá en la preservación de la convivencia ciudadana con base en las exigencias sociales, integrando los lineamientos gubernamentales, la evaluación de la gestión, los resultados y el impacto del servicio, mediante el enfoque de sus esfuerzos hacia objetivos operacionales de alto valor contra organizaciones criminales que afectan notablemente la seguridad del Estado, la sociedad y el ciudadano.
- La opinión pública nacional e internacional espera de la Policía resultados contundentes en la neutralización de los actores y manifestaciones generadores de criminalidad y violencia.
- La gestión del servicio deberá orientarse a obtener los máximos niveles de efectividad,

articulando y optimizando su talento humano, procesos, recursos y capacidades.

- La Policía Nacional, frente a los temas de convivencia y cooperación policial que le competen, avanzará en el fortalecimiento de las alianzas y relaciones para la cooperación transnacional, mediante la consolidación de instrumentos y mecanismos bilaterales y multilaterales que le permitan posicionarse con liderazgo en la comunidad internacional.
- Fortalecer el marco de acción internacional de los representantes del Estado en el exterior, a través de las agregadurías de Policía, oficiales de enlace y la participación en eventos y mecanismos relativos a la política de seguridad común.
- La tradicional y efectiva cooperación con los Estados Unidos, la Unión Europea y los países vecinos, seguirá constituyéndose en la fuente principal del trabajo conjunto internacional de la Policía, basada en los siguientes componentes:
 - Intercambio de información y realización de investigaciones conjuntas y coordinadas.
 - Capacitación.
 - Transferencia de Tecnología.
- El intercambio de información a nivel técnico, estratégico y operacional, deberá conducir a una efectiva articulación de las capacidades institucionales en función de la profesionalización del servicio, la combinación de experiencias y, principalmente, al desequilibrio de las organizaciones criminales.
- Los procesos de integración y cooperación, implican un necesario intercambio de experiencias y conocimiento que se conviertan en mecanismos de referenciación internacional para aumentar el reconocimiento y la profesionalización policíaca.
- Actualmente las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), son componente fundamental para las organizaciones; por ello, es necesario mantenerse a la vanguardia de los cambios y evolución de las mismas, a fin de neutralizar las ventajas aprovechadas por el crimen transnacional, dentro de los procesos conaturales a la globalización.
- La Policía Nacional busca cualificar la red policial transnacional de lucha contra el crimen, en ámbitos específicos como la información, la investigación criminal, cooperación técnica y operaciones integradas.
- Se deben reducir los trámites innecesarios para hacer más eficientes los procesos administrativos.
- Trimestralmente, se informarán las gestiones adelantadas desde lo administrativo hasta lo operativo, para así legitimar los resultados y esfuerzos, facilitando su divulgación y transparencia.
- La Policía Nacional, dispondrá de un sistema administrativo de información inteligente que se constituya en el instrumento central para la toma de decisiones del Mando Institucional a fin de permitir la consulta y el ahondar en cualquier aspecto del servicio o de la Institución, en tiempo real.
- Resulta indispensable revisar, rediseñar y modernizar las condiciones en infraestructura

física; los protocolos, manuales y ejecuciones en seguridad industrial, así como toda la logística referida a la administración del riesgo, orientada a disminuir accidentes de trabajo, evitar enfermedades o circunstancias adversas en la vida de los funcionarios en su lugar de desempeño laboral.

- Una Institución sustentada en el capital intelectual y espiritual de sus hombres, siempre se proyectará hacia el futuro, soportada en principios y valores, a fin de elevar sus propios niveles de competitividad.
- La Policía Nacional, implementará un trascendental proyecto científico – técnico de renovación de la formación policial a todo nivel, con el propósito de garantizar la calidad y pertinencia de los programas académicos orientados a formar, actualizar, capacitar y entrenar a los integrantes de la Institución.
- El espíritu que orientará al nuevo Sistema Educativo Policial, es el de dinamizar la Política Educativa Institucional (PEI), en coherencia con una sociedad cambiante, diversa y compleja, que exige mayor productividad en términos de seguridad y convivencia.
- Los líderes en su gran mayoría no nacen, se hacen; por esta razón, es necesario identificarlos en la Policía Nacional, en todos los grados para visibilizarlos, reconocerlos, apoyarlos, capacitarlos, fortalecerlos y facilitar su gestión, bajo la convicción de que los beneficiados serán la Institución, la comunidad y el país.
- El quehacer policial a nivel estratégico, táctico y operacional es la fuente de conocimiento para consolidar la esencia y proyección institucional.
- Las especialidades en la Policía Nacional, deberán generar su propia doctrina bajo la orientación del nivel central.
- La Policía Nacional propenderá por la búsqueda de alianzas estratégicas y la obtención de apoyos de organismos multilaterales que faciliten el otorgamiento de becas, la realización de postgrados dentro y fuera del país, con el propósito de capacitar el talento humano al más alto nivel académico, para lograr una efectiva gestión del conocimiento.
- Nuestro liderazgo debe reflejarse en una permanente interlocución constructiva y propositiva que elimine distancias y fronteras interinstitucionales.
- La conectividad internacional es un elemento determinante para cerrarle espacios al delito.
- Se debe otorgar especial prioridad a las gestiones directivas, administrativas y de control, que aseguren una mayor capacidad de movilidad en el servicio.
- El Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional se proyecta como la alternativa para potenciar y aplicar el conocimiento que posee el talento humano al servicio de la Institución.
- Los indicadores de desempeño, de gestión y en general, la actividad policial tiene que estar fundada y respaldada no solamente en la estadística operacional sino en procesos documentados de tipo digital.
- Los adelantos tecnológicos de última generación deben referenciarse, adaptarse, incorporarse y desarrollarse a la infraestructura,

la logística y a la gestión del conocimiento institucional.

- Las estrategias de desarrollo en ciencia y tecnología, no son exclusivas de las Direcciones de Inteligencia, Investigación Criminal y de la Dirección Nacional de Escuelas; también comprometen a todas las unidades de policía, tanto del nivel central como regional.
- Se deben generar procesos de reflexión, nuevas prácticas de comunicación, relaciones públicas, redes sociales en torno a la Institución, la formación de audiencias especializadas, así como el desarrollo y fortalecimiento de habilidades en los funcionarios encargados del manejo de medios a nivel institucional.
- Es importante, el estudio, la definición y la proyección de los modos y vías para comunicar de la manera más efectiva lo que somos, hacemos,

deseamos hacer y ser, como elementos fundamentales no sólo en el manejo de conflictos y crisis institucionales sino en la producción natural de mensajes, en la propuesta de un plan de comunicaciones estratégicas.

- La Red Nacional de Veeduría Policial, actuará como especie de “monitor policial” y estará integrada por líderes destacados de la sociedad en los niveles central, regional, departamental y local y se constituirá en la más importante expresión ciudadana de control y valoración del servicio del policía en todas sus manifestaciones y a todo nivel.
- La Policía Nacional será una institución permanente evaluada por la sociedad y para este propósito se creará “la Red Nacional de Veeduría Policial”, para que ejerzan su labor de forma permanente sobre el servicio de Policía y valoren el desempeño integral institucional.

Capítulo IV



Sistema de Gestión Integral¹⁹

El Sistema de Gestión Integral “SGI”, tiene su origen en el proceso de cambio e innovación que adelanta la Policía Nacional desde 1994, orientado a modernizar la Institución en sus fundamentos, procesos, estructura y servicios, para lograr mayor efectividad, incrementar la confianza de la comunidad y fortalecer su liderazgo en el desarrollo del país.

Mediante Resolución número 3515 del 14 de junio de 2006, se adoptó el SGI como enfoque gerencial para la Policía Nacional, que busca concebir a la Institución como un sistema abierto que interactúa permanentemente con su medio externo y que se transforma de acuerdo con las exigencias cambiantes del país.

Se fundamenta en la integración de tres grandes componentes, “el Direccionamiento Estratégico”, que orienta a la Institución de manera ordenada hacia el futuro, “la Gerencia de Procesos” que determina las actividades del quehacer diario, “la Gestión del Talento Humano” que orienta las personas a la prestación de servicios sin defectos, al compromiso individual y a la ejecución de las actividades y tareas en concordancia con los principios y valores que definen los comportamientos perceptibles por la comunidad.

Los tres elementos se impactan y condicionan mutuamente, dando lugar a zonas comunes de intersección entre ellos y creando un área común de confluencia que señala el resultado de todo el sistema: el desarrollo integral y armónico tanto de la Institución como de los individuos que la conforman.

¹⁹ Manual de Planeación para la Policía Nacional. 2007

4.1 Direccionamiento estratégico



El Direccionamiento Estratégico permite identificar aquellas áreas donde el desarrollo del Servicio Policial tiene un mayor impacto para el cumplimiento de la misionalidad y donde se optimiza el uso de los recursos asignados para tal fin, haciendo mas acertada la formulación estratégica de la Institución, así como la concepción y elaboración del Plan Estratégico Institucional, su implementación, seguimiento y evaluación.

La Formulación Estratégica, precisa las definiciones de Misión, Visión, Principios y Valores,

Política de Calidad y Objetivos de Calidad, sobre los cuales se soporta la construcción de la cultura organizacional.

4.1.1 Misión institucional

“La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz”.

4.1.2 Visión institucional

“Al año 2010, la Policía Nacional de Colombia conjuntamente con la comunidad y las autoridades, trabajará en la consolidación de la convivencia y seguridad ciudadana para construir un país en paz”.

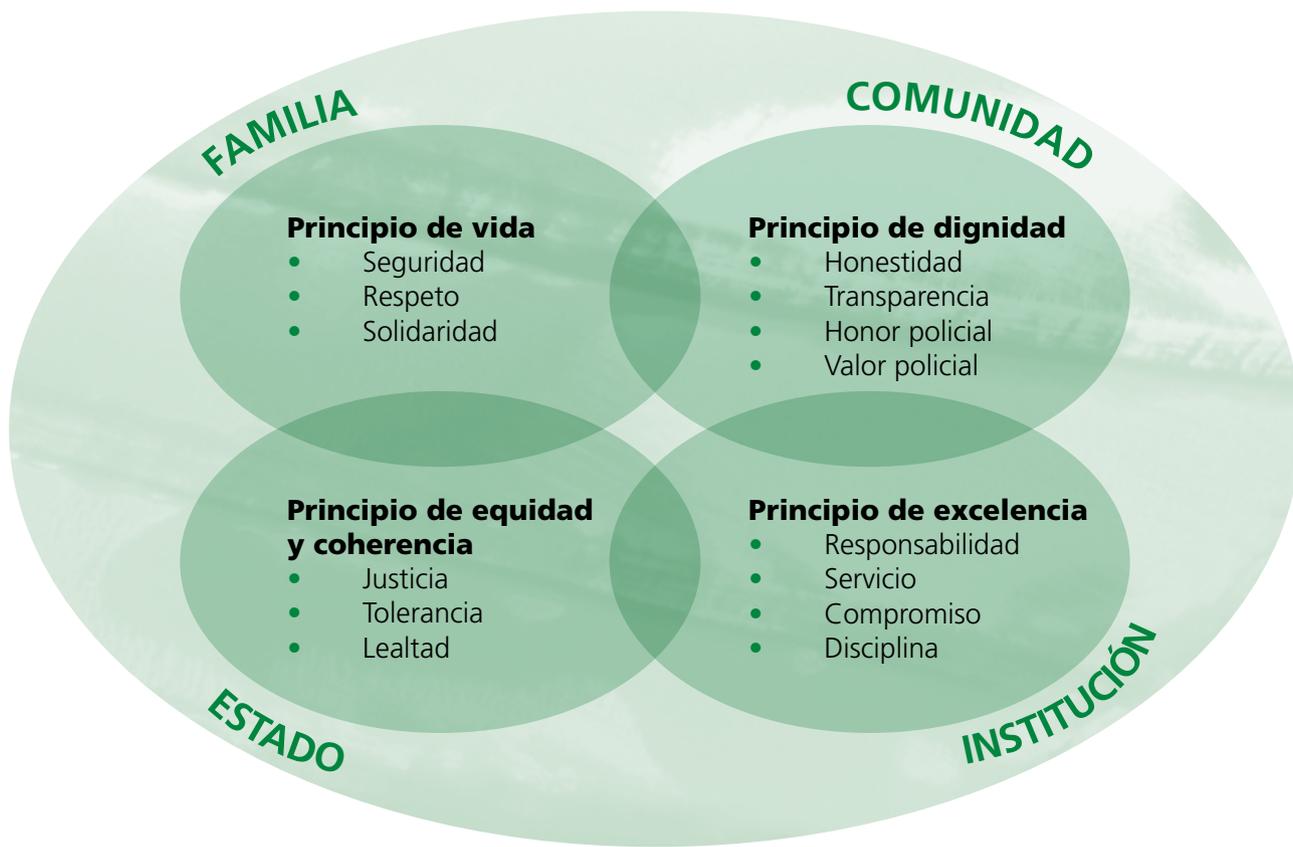
4.1.3 Principios institucionales

Para la Policía Nacional se definen los Principios Institucionales como verdades universales que fundamentan y direccionan la doctrina policial, evidenciadas en la práctica de los valores institucionales entendidos como verdades colectivas

que rigen el comportamiento ético policial, construidas en el marco de una cultura del servicio de excelencia para satisfacer las necesidades de la comunidad, establecidas en la misión constitucional.

4.1.4 Los valores institucionales

Se constituyen en pautas que direccionan el comportamiento humano. Están presentes en las conductas, percepciones y metas de un individuo, de ahí la importancia de una educación orientada hacia el fortalecimiento de valores, que permita la formación de personas con alto sentido de la ética y sustento del buen desarrollo de una sociedad.



4.1.5 Política de calidad 2007-2010

“La Policía Nacional de Colombia debe satisfacer las necesidades y expectativas de convivencia y seguridad de la ciudadanía en el territorio nacional, sustentada en la excelencia y el mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios, a través de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad “SGC”, incorporado en su sistema gerencial”.

4.1.6 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad están incorporados en el Plan Estratégico Institucional a través de los imperativos estratégicos; su cumplimiento se refleja en los resultados alcanzados por cada una de las unidades frente al logro de las metas programadas y se han definido como:

- Prestar el servicio de Policía con oportunidad y efectividad para mejorar los niveles de percepción de convivencia y seguridad ciudadana.
- Promover la participación efectiva de la ciudadanía en los procesos de convivencia y seguridad ciudadana.
- Consolidar la cobertura del servicio policial en el territorio nacional con calidad, a través del mejoramiento continuo de los procesos.
- Fortalecer los convenios y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional para afianzar la seguridad y convivencia ciudadana.
- Mejorar la gestión del talento humano y la calidad de vida laboral, profesional y familiar del policía, que incidan en un desempeño exitoso en la prestación del servicio policial.

- Afianzar la cultura de la legalidad y la transparencia institucional.
- Desarrollar la capacidad tecnológica y administrativa requerida para prevenir y atender efectivamente las necesidades del servicio policial.
- Realizar auditorias internas de calidad que permitan identificar no conformidades e implementar acciones preventivas y correctivas para mejorar los procesos.

4.1.7 Generalidades del Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico Institucional es el resultado de un proceso de construcción participativa, que lidera la Dirección General, donde se plasman los imperativos estratégicos que orientarán los cursos de acción que desarrollará la Institución en un periodo de tiempo generalmente homologado a los cuatrienios de la Presidencia de la República, alineado con las políticas que en materia de defensa y seguridad emana el Gobierno Nacional y el diagnóstico de las necesidades y retos que la Policía Nacional debe asumir para la satisfacción de las necesidades que en materia de seguridad ciudadana requiere la comunidad.

Los Imperativos Estratégicos son los grandes objetivos o guías de acción, que se constituyen en los asuntos clave, sobre los cuales la Institución debe orientar su sistema de calidad, sus esfuerzos, atención y recursos hacia el mediano plazo; en su enunciado no se emplean cifras que impliquen cuantificación de logros; esto se deja para el enunciado de los objetivos estratégicos.

4.1.7.1 Los objetivos institucionales: Son señalamientos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la Institución para lograr su desarrollo,

objetivos alcanzables en periodos determinados de tiempo, cuantificables, realistas y sustentables.

4.1.7.2 Indicadores: A través de los cuales la Institución cuantifica el cumplimiento del objetivo.

4.1.7.3 Logro esperado: Precisa la unidad de medida del objetivo institucional para cada año del periodo planeado.

4.1.7.4 Línea base: Medición que se toma como punto de referencia.

4.1.7.5 Gerente de la estrategia institucional: Responsable del cumplimiento de la estrategia institucional, y es quien lidera, coordina y planea con las unidades involucradas el aporte que éstas deben realizar para el cumplimiento de la estrategia.

4.1.7.6 Unidades responsables y co-responsables: Son las que por su misionalidad contribuyen al logro de la estrategia institucional propuesta, para lo cual deben desarrollar plan de acción de los compromisos adquiridos con el gerente de la estrategia²⁰.

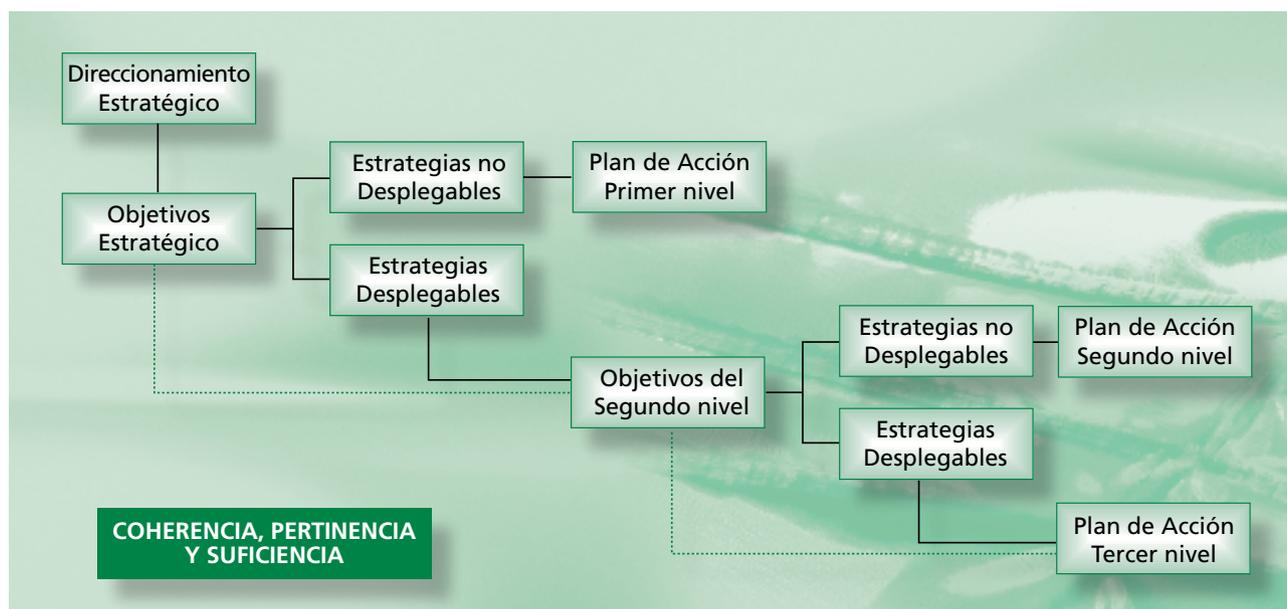
tercer nivel, definidos como el conjunto de actividades, derivadas de estrategias o acciones desplegadas y no desplegadas, encaminadas a cumplir una meta. La elaboración del Plan de Acción debe ser el resultado de un ejercicio concertado de agregación de valor.

4.1.7.7 Proceso de despliegue del Plan Estratégico Institucional: Es el proceso por el cual los objetivos y estrategias institucionales se convierten en objetivos y estrategias de segundo nivel; y estos a su vez se convierten en objetivos y estrategias de tercer nivel para las direcciones que tienen unidades desconcentradas, como la Dirección de Seguridad Ciudadana, Dirección de Sanidad, Dirección Nacional de Escuelas y Dirección de Bienestar Social, con el fin de cubrir todos los niveles y áreas de la Institución.

El propósito del despliegue es permitir que todos los integrantes de la Institución, en un momento dado, puedan identificar en qué, cómo y cuándo contribuir a los grandes objetivos de la Institución. El proceso de despliegue en cascada se ilustra en la gráfica que se presenta a continuación:

Para materializar los Imperativos Estratégicos se determinan los Planes de Acción de segundo y

²⁰ Manual de Planeación para la Policía Nacional. 2007



4.2 Gerencia de procesos

Establece la identificación, diseño y estandarización de los procesos repetitivos y de uso común que se ejecutan para el logro de la misión. Define responsabilidades sobre los mismos, evalúa los resultados de éstos y los mejora mediante la identificación de pasos que agregan valor.

La gerencia de procesos, inicia con la determinación de la cadena de valor de la Policía Nacional y utiliza el ciclo de mejoramiento continuo **P-H-V-A (Planear - Hacer – Verificar - Ajustar)**, como método para garantizar que los productos y servicios que se ofrecen, cumplan los requerimientos de calidad esperados por el ciudadano y se realicen de la manera mas efectiva en costos y productividad.

La gerencia de procesos comprende el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares.

Por tal razón para “el hacer”, es fundamental, la documentación de los macroprocesos, procesos, procedimientos, actividades y tareas importantes, a través de herramientas como:

- Hojas de presentación.
- Diagramas de flujo.
- Descripciones del procedimiento
- Fichas técnicas de indicadores.

4.2.1 Cadena de valor institucional

La primera etapa de implantación de la gerencia de procesos, consiste en identificar y diseñar la “Cadena de Valor Organizacional”, como herramienta conceptual que permite visualizar de manera sencilla, los procesos articulados que realiza la Institución para el logro de su misión.



En atención a la necesidad de analizar y visualizar la interacción e interrelación con un enfoque sistémico de todos los procesos que desarrolla la Institución, se determinó que la Policía Nacional agrupara su cadena de valor en macroprocesos, entendidos como un conjunto de procesos con similares insumos y productos.

Para cada uno de los servicios y productos, bien sea interno o externos se debe determinar el proceso o conjunto de procesos (macroprocesos) que permiten obtenerlo y hacerlo llegar al cliente en las condiciones que satisfagan sus necesidades.

Para facilitar la identificación de los macroprocesos la administración los clasifica en:

- **Macroprocesos gerenciales o estratégicos:** Son los que permiten alcanzar la visión y trazar un futuro competitivo y sostenible para una organización en un entorno cambiante. Son responsabilidad de directores y jefes en todos los niveles y determinan el rumbo de la organización.
- **Gerencia del sistema de gestión:** Procesos que permiten orientar estratégicamente a la Institución, consolidar el sistema de gestión, generar las metodologías y prácticas para su implementación.
- **Relaciones interinstitucionales:** Procesos que tienen que ver con la construcción de alianzas, convenios y relación con entidades de carácter nacional e internacional, que facilitan el cumplimiento de la misión.
- **Gerencia del sistema de control:** Procesos de verificación, seguimiento y mejoramiento de la gestión institucional.
- **Gestión de la información:** Procesos que permiten un adecuado manejo de la información para la toma oportuna de decisiones.
- **Comunicación organizacional:** Procesos que mantienen la identidad institucional a través de la comunicación tanto interna como externa.
- **Macroprocesos esenciales o misionales:** Son aquellos que desarrollan la razón de ser de la Institución, que es la prestación del servicio de Policía.
- **Gerencia del servicio:** Procesos que permiten la satisfacción de la comunidad con el servicio policial, mediante la identificación de sus necesidades y expectativas, diseño de nuevos servicios y mejoramiento de la calidad en la atención a sus requerimientos.
- **Prevención:** Procesos orientados a identificar e intervenir de manera integral las causas que generan inseguridad, en coordinación con las entidades comprometidas.
- **Disuasión:** Procesos dirigidos a desestimular a las personas que están en un riesgo potencial de incurrir en un delito o contravención.
- **Inteligencia:** Procesos dirigidos a convertir los hechos y datos del universo criminal en información útil para la toma de decisiones.
- **Control de delitos y contravenciones:** Procesos orientados a hacer cumplir las normas que rigen la tranquilidad y convivencia ciudadana.
- **Investigación criminal:** Procesos que permiten llegar a la verdad en el esclarecimiento de una conducta punible, mediante la recolección de información y práctica de técnicas orientadas

a identificar el delito, delincuente, víctima y circunstancias que rodearon el hecho.

- **Macroprocesos de apoyo o soporte:** Son los que se requieren internamente para soportar o ayudar a elaborar los servicios o productos externos, bajo el concepto que las mismas dependencias en que se divide una organización son entre sí, usuarias y proveedoras de servicios y productos.
- **Gerencia del talento humano:** Procesos que permiten el desarrollo y bienestar de la comunidad policial (activos, retirados y sus familias).
- **Gestión e innovación tecnológica:** procesos que facilitan a la Institución contar con los medios tecnológicos (hardware y software) adecuados para el desarrollo de la misión y alcance de la visión.
- **Administración logística:** Procesos dirigidos a proveer los recursos necesarios para la ejecución del servicio y mantenimiento de las instalaciones.
- **Gerencia de los recursos financieros:** Procesos que permiten optimizar la administración de los recursos económicos para satisfacer oportunamente las necesidades institucionales.
- **Actuación jurídica:** Procesos dirigidos a mantener la gestión de la Institución con fundamento en la ley.

Corresponde a todos los integrantes de la Institución conocer, interpretar y transmitir en forma clara y precisa la cadena de valor, profundizando en cada uno de sus componentes, insumos y productos, el cliente interno o externo e identificando su ubicación e importancia dentro de la cadena y su aporte al desarrollo de la misma.

4.3 Gestión del talento humano

El SGI pretende dar respuesta a esta exigencia, a través del desarrollo integral y armónico de la organización policial, entendido como el alcance del mayor beneficio y satisfacción para la comunidad, el talento humano de la Policía Nacional y en general de todos los actores que en ella intervienen. Este propósito se cumple a través de la capacidad de coordinar el trabajo humano y los recursos existentes para alcanzar unos objetivos previstos y se evidencia en la interacción de sus componentes: el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos y la gestión humana.

Para el desarrollo del componente gestión del talento humano, la Institución ha formulado una estrategia, orientada a mejorar la calidad y la pertinencia de la formación del personal frente a la evolución de la tecnología y del cambio generado en el entorno, que permita elevar el nivel de desempeño y las condiciones de vida de sus integrantes. Estrategia expresada en un modelo que articula las distintas áreas de la gestión humana en la Policía Nacional, de manera que cada una de ellas enfoque sus acciones hacia el desarrollo integral del ser humano, base fundamental para la motivación del policial y enmarcada dentro del nuevo enfoque humanista de la gestión.

La estrategia va acompañada de un enfoque por competencias, condición indispensable para promover en el personal cualidades diferenciadoras, que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en el capital humano de la Institución. Para tal efecto, se consolida el Modelo de Gestión Humana para la Policía Nacional, fundamentado en competencias laborales.

4.4 Plan Estratégico Institucional 2007- 2010

El Plan Estratégico Institucional 2007-2010 es el resultado de un proceso de construcción y formulación participativa de las direcciones y oficinas asesoras bajo el liderazgo de la Dirección General, en el cual se plasma el pensamiento de la alta dirección, la Misión, prioridades y proyecciones de la Policía Nacional, para dar respuesta a los requerimientos del gobierno y la comunidad en general, durante el próximo cuatrienio.

Para su elaboración en cuanto a la definición de los imperativos estratégicos y la construcción del primer nivel de despliegue, se realizó un diagnóstico a la realidad institucional que permitió tomar como fundamentos jurídicos y doctrinales, la Constitución Política: artículos 2 y 218, la Ley 812 de 2003 Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario”, la Política de defensa y Seguridad Democrática y el Decreto 4222 del 231106 que define la estructura orgánica de la Policía Nacional así como los documentos Visión Colombia 2019 II Centenario, la Misión de las Fuerzas Armadas 2007-2010 y las recomendaciones y sugerencias pertinentes de los gremios, asociaciones, comandos de unidades policiales y comunidad en general, identificando como principales prioridades institucionales las siguientes:

- Fortalecer la seguridad ciudadana a través de estrategias, programas, planes, actividades y tareas en los ámbitos urbano y rural especialmente en áreas críticas y zonas productivas, el fortalecimiento a la Policía comunitaria y los servicios especiales de tránsito, turismo, Infancia y adolescencia, medio ambiente y ecología, el posicionamiento del programa D.M.S como política de Estado y generar estrategias integrales contra las manifestaciones delictivas

que mas aquejan e impactan negativamente a la comunidad en general.

- Fortalecer la Policía rural para brindar mayor seguridad a la población campesina a través de la instalación de subestaciones y establecimiento de unidades de Policía en inspecciones, corregimientos, parques naturales, zonas fronterizas, resguardos indígenas, vías secundarias y en el área rural, dando respuesta adicionalmente a los requerimientos del alto gobierno en el cubrimiento de las zonas de desmovilización, corredores estratégicos y cerrarle espacios a las nacientes bandas criminales.
- Acciones definitivas contra el narcotráfico a través de la eliminación definitiva de cultivos ilícitos, destruir la infraestructura de laboratorios y pistas, incrementar las operaciones de interdicción, erradicación y prevención, desvertebrar las organizaciones dedicadas al narcotráfico, incrementar la extinción de dominio y atacar el comercio internacional de las drogas ilícitas.
- Fortalecimiento de la Policía judicial e inteligencia para lo cual se buscara atender las necesidades del sistema penal acusatorio, responder con mayor efectividad los requerimientos del Sistema Judicial, ampliar la capacidad frente al crimen transnacional y fortalecer la inteligencia accionable.
- Mantener el componente de la calidad de vida y la gestión del talento humano desarrollado inicialmente en el Plan Estratégico Institucional anterior, con la orientación de propender por condiciones de trabajo y de vida dignas, contar con instalaciones policiales adecuadas, desarrollar el modelo de gestión humana para aplicar adecuadamente los procesos de la

administración del talento humano y mejorar la calidad de vida en salud y bienestar.

- Mantener el ataque frontal contra la corrupción a través de la transparencia en la gestión administrativa, la cultura de la legalidad y la transparencia y ética en las actividades operativas del quehacer policial.

- Desarrollo institucional en los campos tecnológico, logístico y de infraestructura, como soporte de la actividad operativa de la Policía Nacional.

Las áreas claves de resultado y las prioridades, Institucionales, permitieron la construcción y definición de los siete imperativos estratégicos a saber:

Imperativos Estratégicos Institucionales



4.4.1 Convivencia y seguridad ciudadana integral, prioritaria y prospectiva

En el entendido que la convivencia y seguridad ciudadana es la razón de ser de la Institución y sus tres adjetivos enfatizan el alcance del servicio de Policía el cual debe ser **integral**: para garantizar la respuesta institucional en todos los ámbitos de su misionalidad y frente a la totalidad de requerimientos y expectativas de los ciudadanos; **prioritaria**: porque además de ser un servicio primario y obligatorio, se debe llevar a cabo de manera preferencial, para rescatar y fortalecer lo básico del servicio, es decir la vigilancia, el control y la prevención esto no significa desatender otros ámbitos de responsabilidad; **prospectiva**: porque es el fundamento del desarrollo y consolidación policial hacia el posconflicto y sobre la base de un permanente mejoramiento.

4.4.2 Policía rural un compromiso con el futuro del país

La seguridad en las zonas rurales además de ser un propósito del Gobierno Nacional, es una necesidad institucional para consolidar el dispositivo y la cobertura, avanzar en los niveles de seguridad y generar las condiciones para que se movilicen y actúen otras instituciones del Estado y de esa manera garantizar un desarrollo integral de la población de estas zonas.

4.4.3 Ofensiva definitiva contra el narcotráfico

Lo que se busca es una ruptura de la tendencia observada en casi tres décadas, respecto a la evolución del fenómeno y los resultados de una lucha que siempre ha liderado la Policía. El propósito de esa ofensiva definitiva de acabar con todas las manifestaciones del narcotráfico es muy alto y exigente, comprometiendo el trabajo y el esfuerzo de todos los policiales, del Estado y del conjunto de la sociedad colombiana e incluso de la comunidad internacional.

4.4.4 Investigación criminal e inteligencia proactiva

En el entendido de que se hace necesario fortalecer en este imperativo dos servicios esenciales para el presente y el futuro policial. El reto de la investigación criminal está relacionado con la culminación de la implementación del sistema penal acusatorio y la consolidación del liderazgo policial que se ha logrado dentro del sistema en los últimos años. Se hace referencia a la inteligencia proactiva, para enfatizar en que además de las responsabilidades frente al conflicto, la criminalidad transnacional y los factores de orden internacional, se debe privilegiar la inteligencia operacional ligada a la seguridad ciudadana.

4.4.5 Gestión humana y calidad de vida óptima

Se orienta a dar continuidad de las políticas que se implementaron en el cuatrienio anterior. La gestión humana implica desarrollar el Modelo basado en Competencias y respecto de la calidad de vida óptima, el esfuerzo ha de estar dirigido a los más altos niveles de atención en salud y bienestar de todo el personal, incluyendo a quienes se ubican en áreas apartadas, dentro del dispositivo de las zonas rurales del país.

4.4.6 Cultura de la legalidad compromiso institucional e individual

Este imperativo busca el fortalecimiento de las políticas y directrices institucionales en el marco del compromiso de cero tolerancia, pero su cumplimiento efectivo supone la participación activa y efectiva de todos los integrantes de la Policía Nacional, pues no de otra manera será posible erradicar de manera definitiva la corrupción en los ámbitos operativos y administrativos del quehacer policial. La lucha contra la corrupción debe ser generalizada, ejemplarizante y contundente.

4.4.7 Desarrollo proyectivo

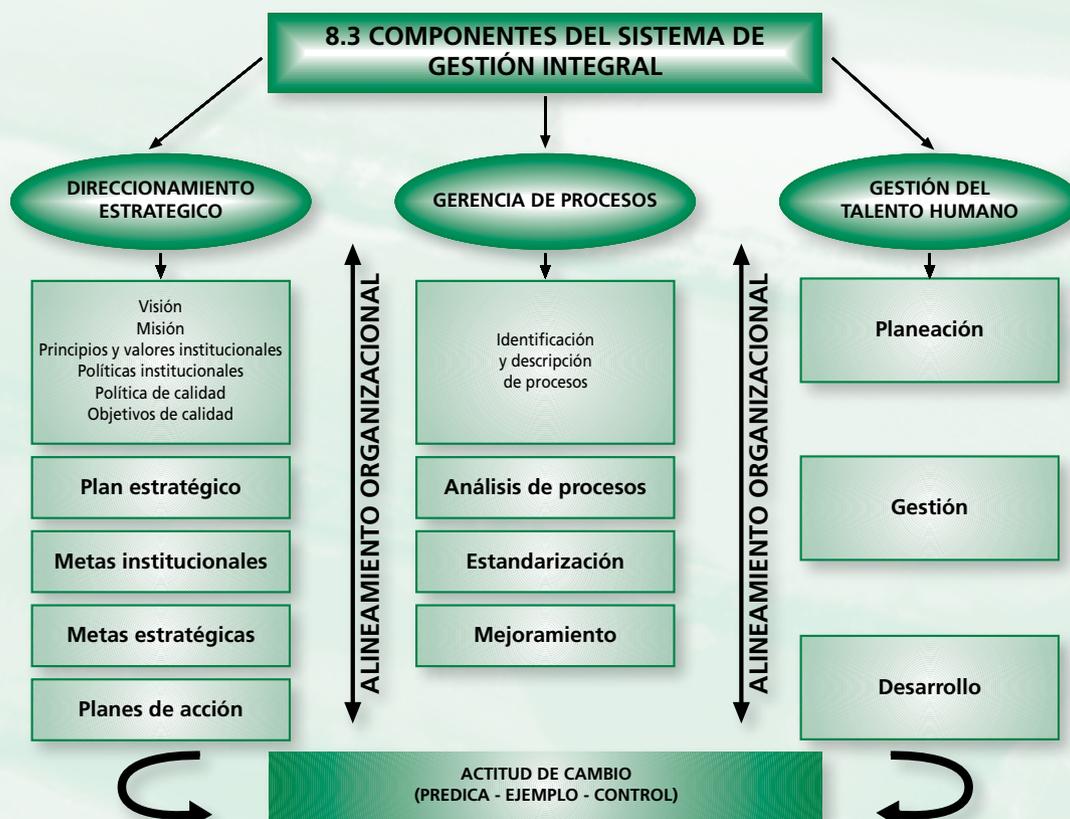
Este imperativo tiene que ver con la modernización y actualización de la infraestructura física y tecnológica, para incorporar a la Institución los avances en este sentido y multiplicar la capacidad instalada y de respuesta, frente a los mayores requerimientos del servicio en el futuro inmediato.

El desarrollo institucional contempla la modernización y adquisición de vehículos, armamento, comunicaciones y elementos propios de servicio para responder a las exigencias del entorno. Igualmente preparar a la Institución para los retos del 2019, la modernización del Estado y la implementación del Sistema de Gestión Integral.



Resumen

- Mediante Resolución número 3515 del 14 de junio de 2006, se adoptó el Sistema de Gestión Integral (SGI) como enfoque gerencial para la Policía Nacional.
- El SGI busca concebir a la Institución como un sistema abierto que interactúa permanentemente con su medio externo y que se transforma de acuerdo con las exigencias cambiantes del país.
- El SGI Se fundamenta en la integración de tres grandes componentes, dimensiones que interactúan dentro de ellas para generar la Cultura de la Calidad en la Policía Nacional:
 - Direccionamiento Estratégico, orienta a la Institución de manera ordenada hacia el futuro.
 - Gerencia de Procesos, determina las actividades del quehacer diario.
 - Gestión del Talento Humano, orienta las personas a la prestación de servicios sin defectos, al compromiso individual y a la ejecución de las actividades y tareas en concordancia con los principios y valores que definen los comportamientos perceptibles por la comunidad.



Capítulo V



Sistema Integral de la Gestión

Definición²¹

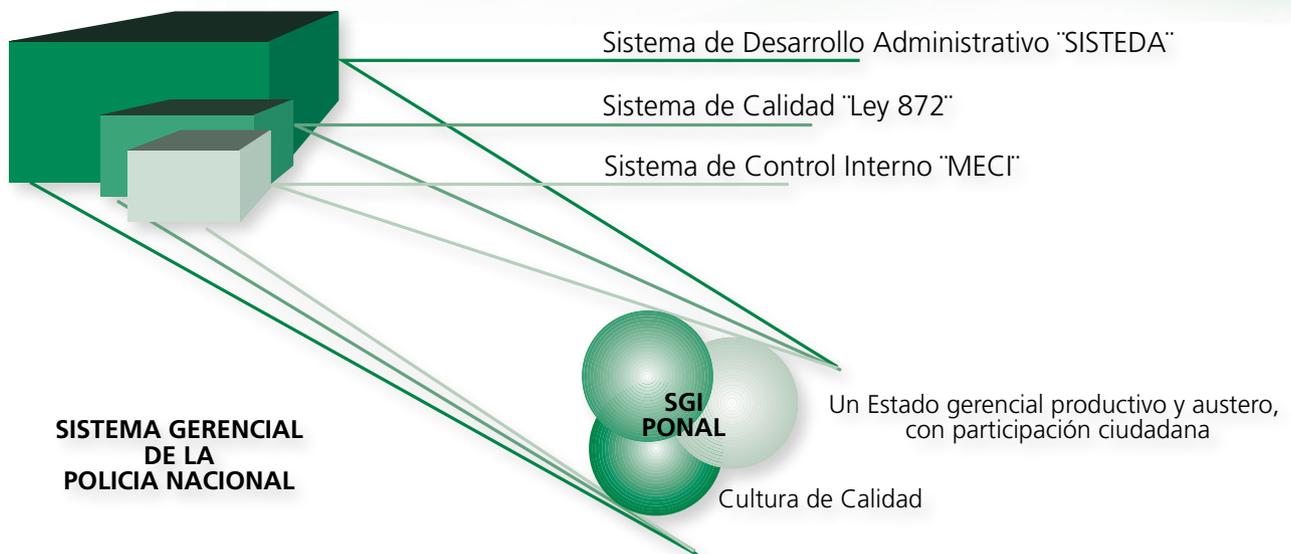
Durante las últimas dos décadas los procesos de reestructuración del sector público llevaron a que los estados implementaran una serie de políticas de modernización de la gestión pública, básicamente orientándola hacia la consecución de resultados y la generación de capacidad de adaptación a los cambios en un contexto cada vez más globalizado.

Dentro de estas políticas se encuentran los desarrollos de nuevas y mejores formas de hacer el trabajo de las entidades públicas (simplificación de estructuras, procedimientos y controles; desregularización; eliminación o aplanamiento de jerarquías; descentralización; orientación a la gestión por resultados; externalización de algunos servicios, entre otros).

El Gobierno Nacional en el Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” establece con el fin de mejorar la competitividad de las entidades públicas, que deben adoptarse sistemas de calidad y eficiencia administrativa, razón por la cual se implementa el Sistema Integral de la Gestión Pública compuesto por tres sistemas, así:

- El Sistema de Desarrollo Administrativo “SISTEDA”. Ley 489 de 1998 y Decreto 3622 de 2005.
- El Sistema de Gestión de la Calidad: Ley 872 de 2003 con su norma técnica, NTCGP 1000 de 2004. Decreto 4110 de 2004.
- El Sistema de Control Interno, con el modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. Decreto 1599 de 2005.

²¹ Manual de Planeación para la Policía Nacional. 2007



La Policía Nacional a través de la Resolución No. 03515 del 14 de junio 2006, adoptó el Sistema de Gestión integral basado en la complementariedad de los Sistemas de la Gestión Pública, abordando el quehacer organizacional que le permita trabajar coordinadamente y tener definidos y organizados los objetivos con los cuales pretende darle cumplimiento a sus competencias legales y constitucionales bajo una óptica de la calidad y la ética institucional.

El Sistema de Desarrollo Administrativo "SISTEDA" es el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.

Sistema de Control Interno. Mediante el Decreto 1599 de 2005, el Gobierno Nacional adoptó para el Estado Colombiano el Modelo Estándar de Control Interno, "MECI" este sistema tiene la finalidad de cualificar la prestación de servicios y

los procesos orientados al logro de los fines del Estado, a través de la modernización del Estado Colombiano. El MECI contempla la existencia de 3 subsistemas básicos para su desarrollo, desde la Ley 87 de 1993, el subsistema de control estratégico, el subsistema de control de gestión y el subsistema de control de evaluación.

El Subsistema de Control Estratégico busca que las entidades públicas desarrollen una cultura organizacional orientada al control de los procesos estratégicos, administrativos y operativos de la entidad, garantizando la transparencia, el fortalecimiento de la ética institucional y el buen servicio público. Contempla dentro de su estructura tres componentes, Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración del Riesgo.

El Subsistema de Control de Gestión se encarga de asegurar que la entidad controle la ejecución de los procesos, logre los resultados y ofrezca los productos que requiere para dar cumplimiento a sus fines constitucionales y legales, está compuesta por tres componentes, Actividades de Control, Información y Comunicación Pública.

El Subsistema de Control de Evaluación es coyuntural dentro del modelo de control interno, ya que es allí donde se definen realmente si los controles que se han establecido en los demás subsistemas realmente han cumplido con la misión para la cual fueron creados, específicamente en este subsistema se busca establecer la efectividad del ejercicio del control interno, la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos y detectar desviaciones y establecer tendencias. Está compuesto por tres componentes, Autoevaluación, Evaluación Independiente y Planes de Mejoramiento

Sistema de Gestión de la Calidad. De acuerdo a lo establecido en la Ley 872 de 2003, es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y controlar la Policía Nacional en lo relativo a la calidad y para evaluar el desempeño institucional, en términos de satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. Con esta herramienta el Estado Colombiano introduce en las entidades el concepto de calidad y de mejoramiento continuo, de tal manera que se brinda satisfacción a los clientes, servidores públicos y a la comunidad.

La Ley 872 de 2003, en primer lugar, establece que cada entidad debe adoptar un enfoque basado en los procesos y tener en cuenta las expectativas de

los usuarios y beneficiarios. Así mismo, determina que el sistema debe ser integral, intrínseco, confiable, económico, técnico y particular en cada organización, debe contar con la participación de todos los servidores de la entidad, aspecto que tiene en común con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

El Sistema de Gestión de la Calidad tiene dentro de sus puntos básicos la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto o prestación del servicio y la medición, análisis y mejora de los procesos; aspectos claves para lograr el éxito en la implementación del sistema.

La Policía Nacional teniendo como marco de referencia los criterios definidos para la prestación del Servicio Policial CLSO (Cliente, Ley, Sistema y Organización) y con la adopción de estos sistemas como complementarios y transversales al Sistema de Gestión Integral, se alinea con el Gobierno Nacional en el propósito de fortalecer la ética pública, cualificar la prestación de los servicios. También garantiza que los objetivos propuestos serán alcanzados a partir de la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía y la transparencia y eficacia en el ejercicio de la misionalidad y funciones con resultados altamente productivos y competitivos que permitan la adaptación, permanencia y crecimiento de acuerdo con la prospectiva de la alta dirección.



Resumen

- El Gobierno Nacional en el Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” establece con el fin de mejorar la competitividad de las entidades públicas, que deben adoptarse sistemas de calidad y eficiencia administrativa, razón por la cual se implementa el Sistema Integral de la Gestión Pública compuesto por tres sistemas, así:
 - El Sistema de Desarrollo Administrativo “SISTEDA”. Ley 489 de 1998 y Decreto 3622 de 2005.
 - El Sistema de Gestión de la Calidad: Ley 872 de 2003 con su norma técnica, NTCGP 1000 de 2004. Decreto 4110 de 2004
 - El Sistema de Control Interno, con el modelo estándar de control interno, MECI 1000:2005. Decreto 1599 de 2005.
- El Subsistema de Control Estratégico, busca que las entidades públicas desarrollen una cultura organizacional orientada al control de los procesos estratégicos, administrativos y operativos de la entidad, garantizando la transparencia, el fortalecimiento de la ética institucional y el buen servicio público.
 - El Subsistema de Control de Gestión, asegura el control de la ejecución de los procesos, logre los resultados y ofrezca los productos que requiere para dar cumplimiento a sus fines constitucionales y legales.
 - El Subsistema de Control de Evaluación, define si los controles que se han establecido en los demás subsistemas realmente han cumplido con la misión para la cual fueron creados.

Capítulo VI



Síntesis de la Política Institucional

Este capítulo logra integrar en forma coherente los objetivos, líneas de acción y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “Estado Comunitario: Desarrollo para todos”, la Política Gubernamental “Consolidación de Defensa y Seguridad Democrática” y el Plan Estratégico del Sector Defensa, con el Plan Estratégico Institucional.

Se constituye en el marco de referencia para el diseño y desarrollo de estrategias institucionales, y en el instrumento esencial de planeación, a través del cual se orientan las acciones que permitan mayor efectividad operacional, mejores prácticas en la gestión administrativa y la garantía de resultados sostenibles.

La coordinación de esfuerzos de los diferentes niveles de la Institución, en desarrollo de la consecución de las “Líneas generales de Política Institucional”, es sin duda uno de los lineamientos de mayor importancia para el Mando Institucional.

6.1 Principios de la seguridad democrática

- 6.1.1 Control estatal del territorio
- 6.1.2 Protección de la población
- 6.1.3. Eficiencia y transparencia
- 6.1.4 Coordinación interinstitucional

6.2 Objetivos de la política sectorial del Ministerio de Defensa

- 6.2.1 Consolidación del control territorial
- 6.2.2 Política de lucha contra el narcotráfico
- 6.2.3 Política de seguridad en zonas de desmovilización
- 6.2.4 Plan de fronteras
- 6.2.5 Nuevo plan de guerra
- 6.2.6 Estrategia para fortalecer la seguridad ciudadana
- 6.2.7 Fortalecimiento de la movilidad, la inteligencia y el pie de fuerza
- 6.2.8 Programa para mantener capacidades estratégicas mínimas
- 6.2.9 Política de lucha contra el secuestro y la extorsión
- 6.2.10 Política para la desmovilización

6.3 Líneas generales de política institucional

- 6.3.1 Direccionamiento policial basado en el humanismo
- 6.3.2 Gestión del servicio enfocado sobre resultados efectivos
- 6.3.3 Rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa
- 6.3.4 Potenciación del conocimiento y formación policial
- 6.3.5 Desarrollo científico y tecnológico policial
- 6.3.6 Liderazgo policial y comunicaciones estratégicas
- 6.3.7 Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio

6.4 Imperativos estratégicos

- 6.4.1 Convivencia y seguridad ciudadana, prioritaria y perspectiva
- 6.4.2 Policía rural un compromiso con el futuro del país
- 6.4.3 Ofensiva definitiva contra el narcotráfico
- 6.4.4 Investigación criminal e inteligencia proactiva
- 6.4.5 Gestión humana y calidad de vida óptima
- 6.4.6 Cultura de la legalidad, compromiso institucional e individual
- 6.4.7 Desarrollo proyectivo



Asesoría - Identidad Visual Corporativa
Servicios Creativos

Dirección de arte y conceptualización gráfica
Hilda María Gómez Duque

•

Impresión
Imprenta Nacional

•

Se imprimieron 1.000 ejemplares

Julio de 2007
Bogotá D.C., Colombia

La Policía Nacional de Colombia tiene el compromiso de contribuir al mejoramiento de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana del país, al ser una Institución confiable, competente y sólida, sustentada en el profesionalismo, la motivación y el comportamiento ético de sus integrantes; al mismo tiempo, debe posicionarse como una entidad integrada a la comunidad, en la decisión de construir las realidades de la convivencia pacífica y segura, desde la perspectiva que ofrece la corresponsabilidad social y la legitimidad organizacional.



La finalidad del presente documento, es no sólo determinar los lineamientos generales de la política institucional, sino también continuar y fortalecer las metas y objetivos ya trazados, bajo una nueva dinámica supeditada a las actuales circunstancias del país, las exigencias de la sociedad y los resultados arrojados por la aplicación de la Política de Defensa y Seguridad Democrática.

Los lineamientos generales de la Política Estratégica Institucional, adoptados por la Dirección General, son:

1. Direccionamiento policial basado en el humanismo
2. Gestión del servicio sobre resultados efectivos
3. Rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa
4. Potenciación del conocimiento y formación policial
5. Desarrollo científico y tecnológico policial
6. Liderazgo institucional y comunicaciones estratégicas
7. Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio.