



POLICÍA NACIONAL

Desarrollo

del Plan Integral Policial para
la Seguridad del Ciudadano
“CORAZÓN VERDE” (PIPSC-CV)



**Prosperidad
para todos**



DESARROLLO DEL PLAN
INTEGRAL POLICIAL
PARA LA SEGURIDAD
DEL CIUDADANO
“CORAZÓN VERDE”
(PIPSC-CV)



DESARROLLO DEL PLAN INTEGRAL POLICIAL
PARA LA SEGURIDAD DEL CIUDADANO
“CORAZÓN VERDE” (PIPSC-CV)

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

Doctor JUAN MANUEL SANTOS CALDERÓN
Presidente de la República

Doctor JUAN CARLOS PINZÓN BUENO
Ministro de Defensa Nacional

Mayor General JOSÉ ROBERTO LEÓN RIAÑO
Director General de la Policía Nacional

Mayor General ÉDGAR ORLANDO VALE MOSQUERA
Subdirector General de la Policía Nacional

Mayor General RODOLFO B. PALOMINO LÓPEZ
Director de Seguridad Ciudadana

Brigadier General SANTIAGO PARRA RUBIANO
Inspector General de la Policía Nacional

***“Cualquiera que nunca cometió un error,
nunca ha intentado nada nuevo”.***

Albert Einstein

Contenido

Presentación.....	7
1. EL HOMBRE Y LA MUJER POLICÍAS COMO EJES DEL SERVICIO	12
1.1 INICIATIVA ESTRATÉGICA: GARANTIZAR LA VINCULACIÓN Y PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN DEL MEJOR TALENTO HUMANO	14
1.2 INICIATIVA ESTRATÉGICA: EDUCACIÓN, MEJORA CONTINUA Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ORIENTADAS A LAS NECESIDADES DEL SERVICIO Y EL DESARROLLO HUMANO	19
1.3 INICIATIVA ESTRATÉGICA: DESARROLLAR EL MODELO EDUCATIVO PARA LA SEGURIDAD CIUDADANA QUE VINCULE A LA COMUNIDAD Y A LAS AUTORIDADES TERRITORIALES	22
1.4 INICIATIVA ESTRATÉGICA: DESARROLLAR UN MODELO DE EDUCACIÓN PARA FORTALECER LOS NIVELES DE ESTRATEGIA, LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN ORIENTADO AL NIVEL DIRECTIVO Y A LOS MANDOS EJECUTIVOS	24
1.5 INICIATIVA ESTRATÉGICA: ARMONIZACIÓN DEL PROYECTO DE VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL CON PLANES UNIFICADOS DE DESCANSO, BIENESTAR, VACACIONES Y TRASLADOS	26
1.6 INICIATIVA ESTRATÉGICA: PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE POLICÍA EN UNIFORME DE ASISTENCIA N°. 4	34
1.7 INICIATIVA ESTRATÉGICA: RECONOCIMIENTO Y EXALTACIÓN AL SERVICIO DE VIGILANCIA A TRAVÉS DE LA ASIGNACIÓN DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS	35
1.8 INICIATIVA ESTRATÉGICA: MODIFICAR EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	40

2.	CIUDADANÍA Y SU PARTICIPACIÓN	45
2.1	INICIATIVA ESTRATÉGICA: CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	46
2.2	INICIATIVA ESTRATÉGICA: FORTALECER EL PLAN DE COMUNICACIONES PARA INCREMENTAR LA CREDIBILIDAD, CONFIANZA Y EL POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL.....	52
2.3	INICIATIVA ESTRATÉGICA: ESTRUCTURAR UN PROGRAMA DE EDUCACIÓN CIUDADANA PARA LA PREVENCIÓN, ORIENTADO A NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES	70
2.4	INICIATIVA ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE VIGILANCIA POR PARTE DE LA CIUDADANÍA	73
2.5	INICIATIVA ESTRATÉGICA: IMPLEMENTAR MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS A NIVEL DE DISTRITO, ESTACIÓN, CAI Y CUADRANTE	75
2.6	INICIATIVA ESTRATÉGICA: RECONOCIMIENTO CIUDADANO AL SERVICIO DEL POLICÍA: CREDIBILIDAD Y CONFIANZA	77
3.	FORTALECIMIENTO INTERNO E INTERINSTITUCIONAL.....	83
3.1	INICIATIVA ESTRATÉGICA: CENTRO DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y PREVENCIÓN (C2GIS).....	84
3.2	INICIATIVA ESTRATÉGICA: IMPLEMENTAR UN MODELO PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN TERRITORIAL.....	90
3.3	INICIATIVA ESTRATÉGICA: INTEGRACIÓN DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS PARA FORTALECER EL SERVICIO DE POLICÍA.....	93
3.4	INICIATIVA ESTRATÉGICA: ESTANDARIZACIÓN DE EQUIPOS.....	99
3.6	INICIATIVA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE LOS CENTROS PERMANENTES DE ATENCIÓN DE CONTRAVENCIONES	101
3.7	INICIATIVA ESTRATÉGICA: RESPUESTA INSTITUCIONAL ANTE NUEVAS MANIFESTACIONES DELICTIVAS QUE AFECTAN LA SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA.....	103
	Referencias Bibliográficas	108

Presentación

PLAN INTEGRAL POLICIAL PARA LA SEGURIDAD DEL CIUDADANO “CORAZÓN VERDE” (PIPSC-CV)

Los significativos avances logrados por el Estado colombiano en el fortalecimiento y la consolidación de la seguridad y convivencia ciudadana como soporte dinamizador de la prosperidad y el desarrollo social, implican un incremento en las expectativas del ciudadano, a la par con los retos y desafíos que imponen las crecientes y variadas amenazas a la seguridad.

En este contexto, corresponde a las instituciones responsables de proteger la vida, la integridad, los bienes y las oportunidades de desarrollo de los colombianos, garantizar la preservación de las condiciones favorables en materia de seguridad y confianza, que contrarresten de manera efectiva las afectaciones y riesgos que aquejan a la ciudadanía.

Acorde con esta visión, el Ministerio de Defensa Nacional, ha promovido a su interior y en el de la Fuerza Pública, la implementación de modelos de mejora continua e innovación, que promueven la competitividad y la capacidad de anticipación frente a los fenómenos criminales, la articulación de los esfuerzos, así como la optimización de los recursos para la satisfacción de las necesidades y expectativas tanto de las demás autoridades, como de la comunidad nacional e internacional, a través de la adopción de herramientas gerenciales y de compromisos con la calidad y efectividad de sus servicios.

Desde esta perspectiva, la Policía Nacional de Colombia conformó el Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP), el cual, se constituyó en un ejercicio participativo al estar integrado por 40 policías en todos los grados y provenientes de las diferentes especialidades y lugares del país, quienes por un tiempo de cuatro meses y a partir de una orientación profesional, visión de innovación y desarrollo metodológico, generaron mediante una construcción colectiva el Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” PIPSC–CV, como una iniciativa estratégica e integradora, con un enfoque corresponsable, focalizado y diferencial, que plantea un giro sustancial y significativo del quehacer policial e interinstitucional para garantizar la seguridad y tranquilidad, con respuestas y alternativas de solución a problemáticas en los diferentes niveles de gestión de la Institución.

Este Plan, se fundamenta en el reconocimiento y la exaltación de la dignidad del ser policía y del ser ciudadano, sobre la concepción del humanismo con un sentido comunitario de responsabilidad, efectividad y estabilidad, ubicando a las personas en sus individualidades y en su interacción social como foco principal, razón y sentido de la misionalidad policial.

Dicho reconocimiento, parte de la identificación de las principales preocupaciones y temores que aquejan al ciudadano de a pie, así como de aquellas situaciones y circunstancias que le generan mayor impacto; siendo estos factores la base conceptual para la construcción del Plan, cuyos componentes se concentran en:

La construcción de un Sistema de Seguridad y Convivencia en torno al cual confluyen los actores y factores corresponsables de la seguridad, a la vez que se establecen los escenarios y oportunidades de interacción activa en el control, persecución y erradicación de la violencia, el crimen y la delincuencia, para promover y garantizar las condiciones de tranquilidad y paz.

La construcción de un sistema de prevención que sobre los preceptos de anticipación e identificación de causas sociales y situacionales permite identificar las oportunidades del Estado para contener y evitar las amenazas y afectaciones que aquejan al ciudadano.

En este sentido, sobre la expectativa de priorizar la atención al ciudadano y para dinamizar los sistemas a través del Plan, se plantean una serie de iniciativas estratégicas que se agrupan en tres proyectos: el primero, orientado al fortalecimiento del ser policía, de sus capacidades, bienestar y competencias para garantizar la calidad y efectividad del servicio, el segundo, tiene como foco al ciudadano, a sus oportunidades de interacción y participación en el entorno de la seguridad y en la planeación, proyección y evaluación del servicio, además, de mejoras sustanciales en la educación y comunicación pública para la seguridad.

El tercer proyecto, involucra la institucionalidad relacionada con el reenfoque de los procesos y procedimientos institucionales, así como la manera de gerenciar el servicio policial, contemplando entre otros, las 16 estrategias operativas que buscan enfrentar y contrarrestar los principales factores de afectación tanto a la seguridad pública como a la seguridad del ciudadano, mediante la aplicación de herramientas y medidas focalizadas y diferenciales, que impacten sobre las estructuras y redes criminales, al igual que sobre las causas generadoras y facilitadoras de la violencia y las afectaciones a la convivencia.

Estas estrategias operativas, son producto de un diagnóstico detallado de las problemáticas y se alinean con las políticas y objetivos del sector defensa, plan-

teando objetivos claros e indicadores de valoración y medición que se soportan en la implementación de unos mayores niveles de tecnología para la gestión del conocimiento y la información, la agilidad en el desarrollo de los procedimientos policiales con los que se atienden los requerimientos ciudadanos y unos mejores mecanismos de seguimiento, control y evaluación a los logros de las estrategias.

De esta manera, el Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “CORAZÓN VERDE” (PIPSC-CV), se presenta como una respuesta efectiva a las expectativas y preocupaciones de la ciudadanía en materia de seguridad y convivencia, que además, se suma a los esfuerzos del sector para contribuir a mantener las condiciones para la protección y promoción de los derechos humanos, la preservación y uso sostenible de los recursos naturales y el aprovechamiento de las oportunidades para el desarrollo nacional y la prosperidad para todos.



1

CAPÍTULO

EL HOMBRE Y LA MUJER POLICÍAS COMO EJES DEL SERVICIO

I. EL HOMBRE Y LA MUJER POLICÍAS COMO EJES DEL SERVICIO

Los hombres y mujeres que conforman la Policía Nacional son su mayor fortaleza. De cara a un proyecto transformador de la Institución en beneficio de los colombianos y con el fin de garantizar el objeto, la finalidad, la motivación y la identidad del personal con el planeamiento y ejecución de una política integral de la profesión de policía, la Dirección General ha definido el enfoque que orienta la gestión del talento humano como “Direccionamiento policial basado en el humanismo con sentido comunitario, responsabilidad, efectividad y estabilidad CREE.”¹.

Este direccionamiento tiene como criterio fundamental plantear una línea de política que permita la armonización entre el proyecto de vida personal y el proyecto de vida profesional; así, el hombre y la mujer policía en el marco del Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” (PIPSC- CV), se constituyen en el eje dinamizador que, acompañado de la ciudadanía y el fortalecimiento de las capacidades institucionales, contribuirá a una efectiva prevención, disuasión y control del delito, así como el aseguramiento de mejores condiciones de seguridad y convivencia ciudadana.

Desde esta perspectiva, el hombre y la mujer policía como primer proyecto del PIPSC “CV”, se desarrollará a través de ocho (8) iniciativas estratégicas: 1) garantizar la vinculación y permanencia en la Institución del mejor talento humano; 2) educación, mejora continua y certificación de competencias orientadas a las necesidades del servicio y el desarrollo humano; 3) desarrollar el modelo educativo para la seguridad ciudadana, que vincule a la comunidad y a las autoridades territoriales; 4) desarrollar un modelo de educación para fortalecer los niveles de estrategia, liderazgo y supervisión orientado al nivel directivo y a los mandos ejecutivos; 5) armonización del proyecto de vida personal, familiar y laboral con planes unificados de descanso, bienestar, vacaciones y traslados; 6) prestación del servicio de policía en uniforme de asistencia; 7) reconocimiento y exaltación al servicio de vigilancia a través de la asignación de estímulos e incentivos; y 8) modificar el modelo de evaluación del desempeño.

El alcance de estas iniciativas se centra en la consolidación de una gestión basada en el humanismo, asumiéndola como la hoja de ruta que orienta la dinámica institucional, logrando su permanencia y evaluación para obtener resultados

1 POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA- DIRECCIÓN GENERAL. *Lineamiento de Política No. 1: Direccionamiento policial basado en el humanismo*. Imprenta Nacional: Bogotá, 2009, pág. 13.

observables que evidencien correlación entre la gestión del talento humano y la efectividad en el servicio; de igual forma, optimizando los procesos de selección, incorporación, formación, capacitación, evaluación y bienestar social, para hacer del humanismo una práctica real en la Institución, garantizando la calidad de vida integral de todos los funcionarios de la Policía como mecanismo enriquecedor de las dimensiones del ser humano.

Según lo expuesto, las acciones aquí planteadas, lograrán atraer, vincular y garantizar la permanencia en la Institución de talentos con calidad humana; seres íntegros con altos niveles de motivación; personas idóneas, confiables y con suficiente criterio, que aporten al servicio de policía.



Fundamentación

El lineamiento de política institucional “Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo con sentido comunitario, responsabilidad, efectividad y estabilidad CREE”, se sustenta en una comprensión integral del profesional de policía como eje dinamizador del servicio, en quien confluyen un conjunto de factores que promueven la actitud positiva y de buena disposición hacia el trabajo, así como una adecuada interacción con el ciudadano y unos resultados satisfactorios de la actuación policial, sustentados en los conocimientos y la idoneidad para el desarrollo de los procedimientos.

En este sentido, el enfoque desde el que se construye el Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” (PIPSC-CV), trae consigo la necesidad de consolidar el fortalecimiento del ser en sus diferentes dimensiones, de manera que esté en condiciones de liderar, articular y movilizar las acciones que en los diferentes niveles de despliegue, contribuyan efectivamente a la generación de las condiciones de convivencia pacífica, tranquilidad, participación, cooperación armónica y desarrollo, promoviendo la prosperidad social y económica del país.

Por consiguiente, el (PIPSC-CV), impone el desafío de integrar las calidades del ser, con modelos novedosos y diferenciales de gestión del servicio, al igual que con la implementación de nuevas tecnologías y métodos de actuación, adoptando la comprensión de un policía capaz de ser generador de información que permita anticipar la actuación policial, a la vez que esté en condiciones de utilizar con propiedad las tecnologías y el conocimiento generado en torno a los fenómenos y hechos sociales, para articular las responsabilidades de las demás instituciones y autoridades del Estado, con las dinámicas de participación ciudadana, liderando soluciones efectivas y satisfactorias.

En este contexto, dimensionar al ser como eje articulador del sistema, implica la necesidad de fortalecer los diferentes aspectos que desde las personas y su entorno, influyen en la efectividad de la actividad policial, partiendo de la premisa de contar con el mejor talento humano, poseedor de perfiles y condiciones idóneas para las particularidades del servicio, a lo que se suma el disponer de modelos educativos y contenidos adecuados a los desafíos planteados y a sus dinámicas, al igual, que la promoción de condiciones que mejoren el bienestar y la calidad de vida personal y familiar, generando motivación, responsabilidad, vocación de servicio y sentido de pertenencia para con ellos mismos y con la Institución.

En complemento a lo anterior, se deben definir herramientas adecuadas, equitativas y diferenciales de evaluación del desempeño, así como la posibilidad de reconocer e incentivar los logros profesionales en el servicio; de igual modo, es fundamental contar con mecanismos que generen motivación para la permanencia del personal en la Institución.

I.1 INICIATIVA ESTRATÉGICA: GARANTIZAR LA VINCULACIÓN Y PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN DEL MEJOR TALENTO HUMANO

El Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” (PIPSC-CV), implica por parte de la Policía Nacional disponer del mejor Talento Humano con elevados niveles de competitividad y eficiencia en el desempeño de las actividades del servicio, lo que se promueve a través del ajuste al protocolo de selección e incorporación, ampliando su cobertura, alcance y capacidades de control, obteniendo el compromiso de las unidades policiales en la ubicación y convocatoria de los mejores ciudadanos, estudiantes y trabajadores, vinculando además a los líderes sociales, entidades educativas, empleadores y comunidades, quienes en ejercicios de corresponsabilidad social contribuyan a vincular a la Institución los mejores ciudadanos.

I.1.1 Ampliación de la edad promedio de ingreso

Línea de acción de nivel estratégico

En el marco del proceso “seleccionar el talento humano para la Policía Nacional”, bajo la responsabilidad de la Dirección de Incorporación, presentar un proyecto de modificación a la Resolución 01071 de 2007, “Protocolo de selección e incorporación para la Policía Nacional”, en el cual se disponga la ampliación de los requisitos en términos de edad para el ingreso como oficiales y patrulleros en todas las modalidades, estableciendo como edad mínima los 18 años y como edad máxima los 33 años. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Ajuste al protocolo de selección e incorporación, para variar los tiempos de edad de ingreso.
- La edad de ingreso se amplía para todas las categorías y modalidades tanto de aspirantes a oficial como a patrullero.
- La proyección de planta con base en la cual se basa la planeación y proyección de las convocatorias, deberá incluir las destinaciones y cargos de los nuevos oficiales y patrulleros.
- De acuerdo con las proyecciones de planta, las convocatorias podrán ser reglamentadas de manera individual, definiendo los rangos de edad, perfiles y competencias de desempeño y preferencias asociadas a las competencias, diferenciales de acuerdo con la descripción de los cargos y actividades a desarrollar.
- La reglamentación de las convocatorias que limite los rangos de edad para determinados cargos o actividades, deberá estar fundamentada en estudios e investigaciones que justifiquen objetivamente tales decisiones.
- Deberán ampliarse de manera gradual los criterios de ingreso a partir del fortalecimiento del modelo de Índice de Preferencias Asociadas a las Competencias, (IPAC), adicionando de manera diferencial, habilidades, experiencias y conocimientos específicos, que deben estar contenidos en la reglamentación individual de las convocatorias.
- La difusión de la selección e incorporación deberá garantizar que los criterios diferenciales para cada una de ellas y la ampliación de los rangos de edad, sea conocida ampliamente por los potenciales aspirantes.

La Dirección de Incorporación deberá notificar con la debida anticipación a la Dirección Nacional de Escuelas, respecto a los aspectos diferenciales de cada convocatoria, para optimizar los procesos de formación de acuerdo con los perfiles de ingreso y salidas ocupacionales.

I.1.2 Inclusión de la prueba de poligrafía como requisito en el proceso de selección del talento humano de la Policía Nacional

Línea de acción de nivel estratégico

Como parte de las modificaciones planteadas a la Resolución 01071 de 2007, “Protocolo de selección e incorporación para la Policía Nacional”, se hace necesaria la inclusión de la prueba de confiabilidad mediante el polígrafo.

Para la implementación de las salas de poligrafía a nivel central y en cada una de las regionales de incorporación, se hace necesario que la Oficina de Planeación y la Dirección de Incorporación, dispongan de los recursos para la construcción o adecuación de las instalaciones y la adquisición de los equipos requeridos para la aplicación de los exámenes.

De igual forma, en coordinación con la Dirección de Inteligencia realizará las coordinaciones para la selección y capacitación de 40 poligrafistas, que serán distribuidos en cada una de las regionales de incorporación.

I.1.3 Diseñar el “Programa Cazatalentos” que vincule a todas las unidades policiales en la búsqueda y selección de aspirantes

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Incorporación diseñará y liderará la implementación a nivel nacional del programa cazatalentos.



A través de este programa, se propone ampliar la difusión y cobertura del proceso de selección, con la vinculación de las direcciones, unidades y dependencias de la Institución, en las actividades de difusión permanente, preselección, registro, verificación de requisitos, suministro de carpetas y recolección de documentos a manera de preinscripción.

Este programa deberá permitir a todos los ciudadanos colombianos que consideran reunir los requisitos para formar parte de la Policía Nacional, conocer y participar en el proceso de selección e incorporación, lo que traerá consigo una mayor oferta de candidatos, que acompañado de un proceso eficiente y transparente, redunde en un cambio generacional positivo, con policías más competentes, eficientes y comprometidos. Para su ejecución se deberán observar los siguientes criterios:

- La Dirección de Incorporación diseñará y liderará la ejecución de este programa.
- El programa deberá permitir la participación activa de las unidades de policía en todo el país en las actividades de difusión, preselección, invitación a vincularse, registro, información, verificación de requisitos iniciales, preinscripción, distribución de carpetas y recepción de documentos, notificaciones de resultados y estudios de confiabilidad.
- A través de este programa, las actividades de difusión, preselección, invitación a vincularse, registro, información, verificación de requisitos iniciales, preinscripción, distribución de carpetas y recepción de documentos deberán ser permanentes.
- Con base en las actividades de las unidades se deberá conformar una base de datos nacional de aspirantes preinscritos, con la descripción de sus perfiles, hacia los cuales se focalicen las convocatorias.
- Cuando habiendo participado en un proceso de selección el aspirante no sea admitido, esto no deberá constituir descarte definitivo de la base de datos.
- Las actividades de difusión deberán convocar el compromiso de los gremios, líderes sociales, empresas, entidades educativas, organizaciones comunitarias y autoridades, entre otros, en la ubicación y preselección de los mejores talentos y de los ciudadanos o empleados destacados, así como personas con las mejores calidades para ser invitadas de manera directa a vincularse a la Institución.
- Las actividades de difusión serán apoyadas por las regionales de incorporación.
- Se deberá capacitar al personal de las unidades, estableciendo un protocolo de actuación policial para promover la selección e incorporación.
- La operacionalización de este programa implica ajustes en la reglamentación del protocolo de selección e incorporación.

1.1.4 Generar estímulos e incentivos que permitan fomentar la permanencia del personal en la Institución

Línea de acción de nivel estratégico

Con el fin de fomentar la permanencia de los funcionarios de mayor experiencia y antigüedad de la Institución, las direcciones y oficinas asesoras comprometidas dispondrán el desarrollo de las siguientes acciones:

- La Dirección de Talento Humano en coordinación con la Oficina de Planeación, presentará a consideración del Mando Institucional, el proyecto orientado a implementar una bonificación económica, dirigida al personal de patrulleros o de base en servicio activo, la cual considere un incremento porcentual por cada año de servicio, de manera que la permanencia en un grado o en la Institución se vea representada con incrementos en los ingresos, en reconocimiento a la experiencia, la antigüedad y el excelente comportamiento policial.
- La Dirección Nacional de Escuelas, en corresponsabilidad con las direcciones de Bienestar Social y Talento Humano, priorizarán en la autorización de becas y auxilios educativos a los funcionarios que cumplan un tiempo de servicio mínimo de 15 años en la Institución y se destaquen por el desarrollo de actividades exitosas, siendo este programa extensivo a sus familias.
- La Dirección de Bienestar Social desarrollará las actividades orientadas a incentivar en el personal la creación de empresas asociativas de trabajo que involucre la familia del personal policial y/o la conformación de fondos de empleados que permitan estimular la participación de los funcionarios antiguos y destacados en la Institución, para generar alternativas de desarrollo económico que no impliquen retirarse de la Institución.
- La Dirección de Talento Humano, propiciará las condiciones de estabilidad laboral para los funcionarios que cumplan como mínimo 18 años de servicio, para que puedan acceder a cargos administrativos de acuerdo con los perfiles y la capacitación previa, reemplazando progresivamente a quienes no se han desempeñado en vigilancia, o el personal menos antiguo que está en dichos cargos.
- La Dirección de Talento Humano generará los mecanismos que permitan a todo el personal antiguo que cumpla un tiempo mínimo de 20 años de servicio en la Institución, escoger de manera prioritaria en relación con los demás funcionarios de cada unidad, el mes en que desea hacer uso del periodo vacacional.
- La Dirección de Bienestar Social estructurará un programa que permita otorgar estímulos e incentivos a los funcionarios más antiguos de Policía Nacional, el cual deberá contemplar la creación de la figura de “salario emocional”.
- La Oficina de Asuntos Internacionales de la Dirección General, diseñará un programa orientado a garantizar que el personal más antiguo de las unidades sea el asignado de manera prioritaria y exclusiva a los cargos diplomáticos y comisiones oficiales en el exterior, en compañía de su familia.

I.2 INICIATIVA ESTRATÉGICA: EDUCACIÓN, MEJORA CONTINUA Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ORIENTADAS A LAS NECESIDADES DEL SERVICIO Y EL DESARROLLO HUMANO

Esta iniciativa plantea ajustes en el sistema educativo policial a los procesos de formación integral de oficiales y patrulleros para optimizar los tiempos de formación, los contenidos y las metodologías de aprendizaje, de acuerdo con las condiciones y desafíos que impone la implementación del Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” (PIPSC-CV).

I.2.1 Revisión y ajuste de los contenidos y métodos de la educación policial con base en las necesidades del servicio

Línea de acción de nivel estratégico



La Dirección Nacional de Escuelas realizará una revisión a los contenidos de los programas de formación policial, con base en el análisis detallado de las tareas críticas y actividades esenciales del servicio de vigilancia, lo que deberá incluir el diseño de los temas y requisitos de estudio, el desarrollo de los materiales educativos y la construcción de los mecanismos de evaluación sobre escenarios y condiciones reales.

Este ajuste deberá permitir que además de las competencias de desempeño para el servicio de policía, durante el periodo de formación los futuros policías cursen los programas básicos de inteligencia, policía judicial y tránsito.

Para tal efecto, se deberán asignar responsabilidades a las escuelas, de manera que se garantice la formación focalizada y diferencial de acuerdo con las salidas ocupacionales y perfiles, disponiendo de escenarios, docentes y condiciones adecuadas para el aprendizaje.

Así mismo, se deberán ajustar los programas de los cursos de capacitación para ascenso, con el fin de garantizar un servicio de policía orientado desde todos sus niveles a la satisfacción de las necesidades del ciudadano y la solución efectiva de las problemáticas de seguridad y convivencia, orientándolos a las competencias diferenciales entre los grados y permitiendo que los temas de actualización se desarrollen a través de actividades de educación continua.

I.2.2 Modelo para la certificación y mejora continua de las competencias

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección Nacional de Escuelas diseñará un “Modelo para la Certificación y Mejora Continua de Competencias” que permita promover la actualización y el aprendizaje continuo, articulando los diferentes momentos del servicio con las necesidades específicas de capacitación o entrenamiento, así como conocer de cerca el nivel de desarrollo individual de las competencias, y disponer de criterios específicos de seguimiento, control y evaluación de las mismas. Este modelo de certificación deberá comprender cuatro aspectos:

- El mantenimiento del nivel de las competencias para el desempeño.
- La salud y condición física.
- La salud mental.
- La certificación anual de competencias.

Para efectos del registro y control de las certificaciones de competencias de desempeño, el Grupo de Telemática, de la Dirección General, desarrollará un módulo dentro del aplicativo SIATH², donde se registren las certificaciones que tenga el funcionario, para que estas puedan ser consultadas a través del chip ubicado en la Placa de Identificación Policial; así mismo, presentará los estudios para la ubicación de lectores de este dispositivo en las unidades de policía.

Estas certificaciones se realizarán anualmente, previa identificación y priorización de las competencias críticas para el servicio por parte de la Dirección Nacional de Escuelas en coordinación con la Inspección General, las Direcciones de Seguridad Ciudadana y Carabineros y Seguridad Rural.

² POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA. *Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH)*.

Con el fin de utilizar este escenario de certificación para promover la integridad policial, la presentación de las pruebas de conocimientos y habilidades para la certificación de las competencias, deberán tener como requisito el demostrar unas condiciones adecuadas de salud y estado físico y haber participado por lo menos una vez al año en actividades de salud mental preventiva, estos dos últimos aspectos deberán ser verificados y certificados por la Dirección de Sanidad.

1.2.3 Adquirir e implementar en escuelas y unidades policiales simuladores para el entrenamiento en el uso de armas de fuego y la conducción de vehículos

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección Nacional de Escuelas en coordinación con la Oficina de Planeación y la Oficina de Telemática presentará los estudios para la adquisición de simuladores que serán empleados en los procesos de formación y de educación continua en las escuelas, los equipos móviles de capacitación y algunas unidades de policía.

La Dirección Administrativa y Financiera suministrará y adecuará vehículos tipo bus, que serán utilizados como aulas móviles para el entrenamiento en simuladores de conducción de vehículos y empleo de armas de fuego, los cuales, deberán ubicarse de manera progresiva en las escuelas de policía responsables de la certificación de competencias y en los equipos móviles de capacitación.

Las Facultades de la Dirección Nacional de Escuelas y la Vicerrectoría de Educación Continua, efectuarán los ajustes en los contenidos de los programas de formación y entrenamiento, para generar los espacios destinados a la práctica repetitiva y a la evaluación de las destrezas de los integrantes de la Institución a través del empleo de simuladores.

Con respecto al empleo de armas de fuego, el simulador deberá permitir realizar entrenamiento de tiro de precisión y de reacción en un entorno táctico y operacional, a través de la recreación de motivos policía, donde el estudiante deba poner a prueba toda su capacidad, conocimiento, habilidad y destreza al momento de una intervención policial.

En este sentido, los simuladores deberán enfrentar al estudiante a dilemas de carácter ético, táctico o jurídico, similares a los que se presentan en la realidad del servicio de policía, acordes a la legislación nacional y al respeto por los Derechos Humanos.



Imagen No. 1. Simulador de entrenamiento de armas cortas

Imagen No. 2. Simulador para la conducción de vehículos policiales



I.3 INICIATIVA ESTRATÉGICA: DESARROLLAR EL MODELO EDUCATIVO PARA LA SEGURIDAD CIUDADANA QUE VINCULE A LA COMUNIDAD Y A LAS AUTORIDADES TERRITORIALES

I.3.1 Optimizar los programas de educación ciudadana con las fortalezas y capacidades de la Dirección Nacional de Escuelas

Línea de acción de nivel estratégico

Con el fin de fortalecer y optimizar los programas de educación ciudadana para la prevención y la participación desarrollados por las direcciones operativas, la Dirección Nacional de Escuelas diseñará e implementará un modelo para la educación ciudadana que permita aprovechar las fortalezas, experiencia e infraestructura de la educación policial.

Este modelo educativo está dirigido a la sociedad organizada y ciudadanía en general, las autoridades territoriales y los equipos de trabajo interdisciplinarios o interinstitucionales conformados con misionalidad específica, enfocándolo a la educación ciudadana para la prevención, la atención o reacción ante situaciones específicas y la implementación de normas o programas.

El tipo de educación a impartir, según los acuerdos, la disponibilidad de tiempo y recursos, así como las áreas geográficas y poblacionales a cubrir, podrá desarrollarse en cualquiera de los siguientes ámbitos:

- Educación informal, referida a cursos, seminarios, talleres y diplomados.
- Educación para el trabajo y el desarrollo humano, cuando su intensidad exceda las 600 horas y genere títulos de idoneidad.
- Educación formal, tipo pregrado o posgrado, según corresponda a las necesidades y acuerdos planteados o impacto esperado.
- Educación presencial, semipresencial o con apoyo de la plataforma virtual.

Para el desarrollo de actividades de educación ciudadana se deberá atender a los procedimientos de la educación policial relacionados con el diseño curricular y el desarrollo curricular, así como las actividades de registro y control académico.

La Dirección de Seguridad Ciudadana, las demás direcciones operativas y la Oficina de Planeación, Programa Departamentos y Municipios Seguros, deberán informar a la Dirección Nacional de Escuelas los requerimientos de educación ciudadana en cualquiera de los focos indicados, definiendo la población a beneficiar, el propósito de la capacitación, cronograma y lugares.

Las unidades deberán así mismo indicar si las capacitaciones o actividades de educación ciudadana serán desarrolladas en coordinación con entidades, instituciones o entes territoriales y si estos aportarán recursos. Para el desarrollo de programas masivos, las unidades deberán aportar los profesionales que serán asignados como docentes y la ubicación de los mismos.

Por su parte, la Dirección Nacional de Escuelas, deberá elaborar los contenidos y mallas curriculares para cada uno de los programas, atendiendo a los procedimientos establecidos para esta actividad; así mismo, preparará a los docentes asignados por las unidades y a los profesionales externos para el desarrollo de la actividad docente, que puede ser cumplida en las bases de Región o en los lugares donde se vaya a desarrollar las clases de educación ciudadana. Cuando se trate de programas virtuales, le corresponde al Centro de Mediaciones Pedagógicas de la Dirección Nacional de Escuelas, la elaboración de los programas y mediaciones correspondientes.

La programación y el desarrollo de la educación ciudadana se realizará bajo el control y acompañamiento de las escuelas de policía responsables de la actual cobertura de educación continua, cuya responsabilidad deberá extenderse a: “cobertura de educación continua y proyección social”.

I.4 INICIATIVA ESTRATÉGICA: DESARROLLAR UN MODELO DE EDUCACIÓN PARA FORTALECER LOS NIVELES DE ESTRATEGIA, LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN ORIENTADO AL NIVEL DIRECTIVO Y A LOS MANDOS EJECUTIVOS

Como parte del desarrollo del proyecto para mantener y certificar las competencias de desempeño, se considera fundamental establecer y desarrollar un modelo educativo dirigido a los comandantes en sus diferentes niveles, con el propósito de fortalecer las habilidades de gestión estratégica, liderazgo, supervisión y control, como instancias para el ejercicio del mando, que permitan establecer las diferencias de desempeño, actitud y aptitudes para asumir las situaciones del servicio y la toma de decisiones.

I.4.1 Diseño e implementación del modelo de educación para fortalecer los niveles de estrategia, liderazgo y supervisión en el ejercicio del mando

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Talento Humano, en coordinación con la Dirección Nacional de Escuelas, atendiendo a la necesidad de fortalecer y certificar las competencias en los niveles de estrategia, liderazgo y supervisión para el ejercicio del mando y el control en la Institución, diseñarán e implementarán un “Modelo de Gestión del Conocimiento” que incluya un ajuste a los contenidos de los programas de formación y de ascenso; al igual, que un plan de educación continua para la certificación de competencias, dirigido inicialmente a los oficiales y mandos ejecutivos de mayor antigüedad, sobre los siguientes criterios:

Clasificar los niveles para el ejercicio del mando y control, así:

Estrategia	Liderazgo	Supervisión
General	Coronel	Capitán
Teniente General	Teniente Coronel	Teniente
Mayor General	Mayor	Subteniente
Brigadier General	-	Comisario
-	-	Subcomisario
-	-	Intendente Jefe

Esta clasificación implica la adopción en los programas académicos de las temáticas, metodologías y prácticas que fortalezcan y generen las competencias identificadas para cada uno de estos niveles.

Para el caso del nivel de estrategia se deberá promover la participación en programas externos nacionales e internacionales orientados a la alta gestión y dirección, donde además se genere interacción con otras instancias sociales, gubernamentales y económicas.

El Centro de Liderazgo de la Dirección Nacional de Escuelas, tendrá la responsabilidad de estructurar y dinamizar un ciclo de educación continua por fases y regiones de Policía, para los niveles de liderazgo y supervisión.

Los cursos de ascenso de los oficiales en todos los niveles y de los mandos ejecutivos de mayor antigüedad, deberán contemplar dentro de sus criterios de evaluación el desarrollo de los conocimientos y habilidades relacionadas con las competencias para cada nivel, de manera que se identifiquen las diferencias de un grado y un nivel al otro.

A nivel de las facultades de la Dirección Nacional de Escuelas y escuelas de policía, se deberán ajustar las metodologías de enseñanza y práctica en los programas de formación de oficiales, para que la enseñanza del mando, la supervisión y el control tenga un carácter práctico, generando la oportunidad de ejercer el mando en los siguientes escenarios:

- En la inducción y primeros periodos de formación de los estudiantes de las escuelas de formación de patrulleros.
- En el periodo de formación de los auxiliares bachilleres de policía.
- Durante la fase de formación de los auxiliares regulares de policía.



En estas condiciones, los alféreces deberán ejercer como comandantes de compañía, sección y escuadra, al igual, que ejercer los servicios de régimen interno y responder por los asuntos administrativos o logísticos necesarios para la adecuada formación de los estudiantes y auxiliares. Esta actividad se deberá cumplir bajo la orientación y acompañamiento de los comandantes de los alféreces y de los directores de Escuela de Policía, de manera que no se interfiera su ejercicio del mando, pero sí sea exigente en cuanto a su estilo y habilidades.

I.5 INICIATIVA ESTRATÉGICA: ARMONIZACIÓN DEL PROYECTO DE VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL CON PLANES UNIFICADOS DE DESCANSO, BIENESTAR, VACACIONES Y TRASLADOS

La Policía Nacional en el desarrollo del Modelo de Gestión Humana trabajó en la integración de lo laboral, lo personal y lo pedagógico, en donde la formación y el desarrollo de la gestión del talento humano fundamentado en competencias, fortalezca a los miembros de la comunidad policial y su capacidad laboral en línea con su proyecto de vida personal, convirtiendo sus debilidades en fortalezas e identificando cuáles de las competencias y comportamientos ameritan mayor nivel de desarrollo³.

Así mismo, el direccionamiento policial se fundamenta en el humanismo con un sentido comunitario, responsabilidad, efectividad y estabilidad, planteando la necesidad de estructurar un proceso sistémico iniciado en la planeación de planta, selección e incorporación, formación y ubicación laboral, con procesos transversales de salud y bienestar que le permitan al integrante de la Institución conciliar y armonizar su proyecto de vida laboral con el entorno familiar y personal lo que redunde en el equilibrio físico y emocional que le permita prestar un servicio efectivo y de calidad.

En concordancia con lo anterior, los criterios de descanso, vacaciones y ubicación laboral, deben ser conocidos previamente por los policías, de manera que puedan participar de forma concertada en la programación y asignación de los mismos, lo que les permita ajustar sus condiciones de vida familiar para dar cumplimiento a los traslados o relevos.

En consecuencia, esta iniciativa estratégica se desarrolla a través de líneas de acción orientadas a:

³ POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA-DIRECCIÓN GENERAL. *Lineamiento de Política No 1: Direccionamiento policial basado en el humanismo*. Bogotá: Imprenta Nacional, 2010, pág. 54.

- Mantener un ambiente favorable que asegure las condiciones para el mejoramiento permanente de la calidad de vida laboral de los miembros de la Policía y su familia.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la Institución y facilitar la efectividad en el servicio.
- Incentivar con elementos tangibles los desempeños exitosos, los esfuerzos ejemplares y los resultados meritorios de importancia institucional, que promuevan la imitación y la sana competencia dentro de la comunidad policial.
- Fomentar la cultura del reconocimiento y del estímulo entre los integrantes de la Institución, como factores determinantes del cambio de actitud y de motivación hacia el logro de mejores niveles de excelencia.

1.5.1 Diseñar e implementar una programación de tiempos en las unidades y en los cargos, que genere ciclos fijos de movilidad laboral

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Talento Humano deberá establecer un programa de administración de personal que incluya una planeación de cargos y de los tiempos mínimos en cada uno de ellos, la cual, permita prever los momentos y periodos en que se realizarán los traslados, al igual que preparar y programar las capacitaciones y entrenamientos en el desempeño de los cargos para los relevos generacionales.

Así mismo, esta Dirección deberá elaborar una planeación de tiempos en las unidades que permita generar flujos o ciclos de traslados definidos; igualmente, en coordinación con la Dirección Nacional de Escuelas y la Dirección de Incorporación diseñará y establecerá los mecanismos para que la totalidad del personal que egrese de las escuelas de formación sea asignado a la vigilancia en las áreas urbanas y rurales por un periodo mínimo de dos años, bajo la responsabilidad de la Dirección de Seguridad Ciudadana o la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural. Una vez cumplido este tiempo mínimo, podrán ser seleccionados para conformar grupos especiales o hacer parte de otra modalidad o especialidad del servicio.

Por consiguiente, las demás direcciones y oficinas asesoras de la Policía Nacional que requieran personal deberán establecer junto con la Dirección de Incorporación, los criterios para seleccionar personal idóneo entre los miembros de la vigilancia con más de dos años de desempeño, que tengan perfiles y compe-

tencias acordes para la función que habrán de cumplir, quienes una vez seleccionados deberán ser reemplazados con nuevos policías, por lo cual estas ubicaciones laborales hacia las especialidades deberán coincidir con la graduación de las nuevas promociones.

La Dirección de Talento Humano, con base en la planeación nacional de traslados, deberá notificar al personal mínimo con seis meses de anticipación, tiempo que deberá ampliarse a medida que se vaya consolidando dicho plan.

Así mismo, en coordinación con la Dirección de Incorporación y la Dirección Nacional de Escuelas, deberá causar los traslados exclusivamente en los meses de junio y enero, para lo cual, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Coincidencia con los cursos de ascenso.
- Finalización del curso de patrulleros a subintendentes.
- Armonización con periodos programados de vacaciones.
- Fechas previstas de retiros voluntarios o por decisión del Gobierno Nacional.
- Programación de cursos para especialidades del servicio.
- Teniendo en cuenta las parejas de cónyuges policías, madres y padres cabeza de familia.
- Coincidencia con los periodos de Gobierno (gobernadores y alcaldes).

Con respecto a la proyección de cursos de ascenso, esta se debe realizar teniendo en cuenta las programaciones de traslados y no la proximidad del ascenso, de manera que se dé por cumplido el requisito en cualquier tiempo durante el grado, disminuyendo el impacto de las rotaciones ocasionadas por este motivo.

Los mismos criterios deberán contemplarse para la programación y convocatoria a cursos de especialidades, los cuales deberán coincidir con las fechas previstas para los traslados.

No se realizarán cursos de especialidades, sino con posterioridad a la selección del personal que incrementará o relevará las mismas; de esta manera, quien participe del curso correspondiente lo hará con conocimiento de su traslado a la especialidad respectiva, sin afectar el pie de fuerza de las unidades; sin embargo, si un funcionario seleccionado para las especialidades no supera el curso dispuesto, deberá retornar a su unidad de origen.

Cuando por situaciones de crisis de integridad policial o por graves alteraciones del orden público, se considere necesario el relevo masivo de unidades policiales, estas se deberán cubrir con personal soltero o que no tenga ubicado su núcleo familiar en las unidades. Cuando esto no sea posible, se deberán establecer periodos de permanencia de 86 días con el personal que tenga su familia en las demás ciudades o municipios del respectivo Departamento de Policía, mientras se realizan los traslados formales.

La Dirección de Talento Humano, en coordinación con la Dirección de Seguridad Ciudadana, diseñará y establecerá una programación de relevos para las unidades con dificultades de orden público y difícil acceso, en las que se deberán generar ciclos con una permanencia de 86 días, incluida en las programaciones de traslados, para que no sean los mismos funcionarios quienes roten entre unidades de dichas características, programando los apoyos logísticos y aéreos, evitando poner en riesgo la vida e integridad de los policías durante las movilizaciones para los relevos.

Los relevos mencionados deberán programarse con personal que labore en las metropolitanas y ciudades capitales con más de 100.000 habitantes y quienes se desempeñen en las planas mayores, especialidades, modalidades u oficinas asesoras. Para estos efectos, una vez proyectadas y notificadas las rotaciones se deberá programar y desarrollar el entrenamiento respectivo durante las disponibilidades y en periodos cortos que no afecten la continuidad del servicio.

La Dirección de Seguridad Ciudadana y la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural, deberán clasificar de manera anual las unidades consideradas con alteración del orden público, atendiendo su tránsito de zonas rojas a amarillas y verdes, según las proyecciones del Ministerio de Defensa Nacional; clasificación que constituirá el referente para la programación de los relevos de dichas unidades.

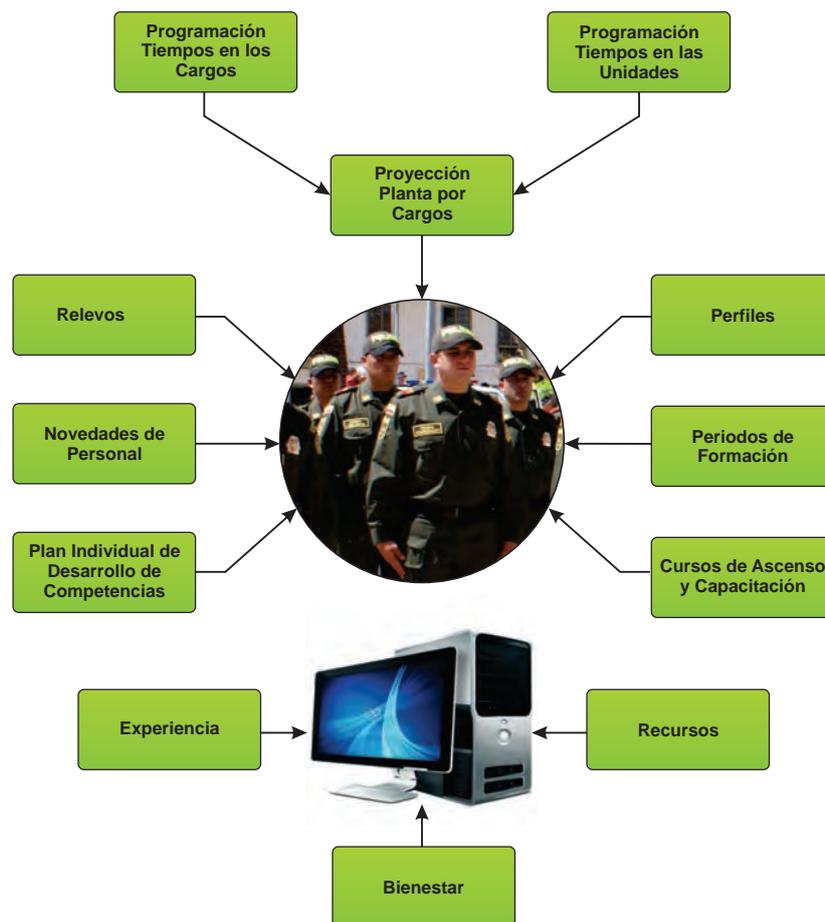
Los policías que por situaciones familiares o personales deseen permanecer en unidades de difícil acceso o de alteración del orden público, podrán hacerlo previo estudio de confiabilidad realizado por las seccionales de inteligencia de la unidad respectiva.

Para el desarrollo de esta iniciativa estratégica, la Dirección de Talento Humano en coordinación con la Oficina de Telemática dispondrá la implementación de una herramienta informática que permita consolidar y analizar en tiempo real los aspectos relacionados con programación de cargos, tiempos en los cargos y en las unidades, fechas de programación de ingresos y egresos de cursos de formación y capacitación, solicitudes personales de traslados, perfiles y compe-

tencias, estudios complementarios, novedades de personal que pueden afectar los traslados, cumplimiento de los traslados y relevos, al igual que lugares de origen, tiempos de servicio y experiencia profesional, datos que deben ser tenidos en cuenta para proyectar los traslados.

La proyección de un “Plan Nacional de Traslados” deberá permitir que en el mediano plazo se logre la total coincidencia en los procesos de selección e incorporación, la formación policial, cursos de ascenso y tiempos mínimos para las solicitudes personales. Así mismo, que sea posible informar al personal la programación de los traslados que tendrá en los siguientes años, tanto en el momento de egresar de las escuelas de formación, como cuando sea convocado o admitido a curso de ascenso.

Gráfica No. 1. Proyección de un “Plan Nacional de Traslados” para unificar diferentes aspectos de la gestión humana.



Fuente: Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP).

I.5.2 Disponer criterios y ciclos unificados para el descanso del personal que labora en vigilancia

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Talento Humano incluirá dentro de los criterios para la evaluación de la gestión en las unidades de policía, el cumplimiento a la programación de descansos, la cual, deberá ser reportada a las instancias responsables de la evaluación del desempeño de los comandantes.

Las direcciones de Seguridad Ciudadana, Carabineros y Seguridad Rural, autorizarán previa solicitud de los comandantes de Metropolitana y Departamento de Policía, las modificaciones a la programación de descansos, cuando las circunstancias del servicio así lo justifiquen; modificación que será notificada a la Dirección de Talento Humano para su seguimiento y control.

Atendiendo a las condiciones particulares del servicio y procurando la concertación para la unificación del modelo de descanso, los comandantes de Metropolitanas y Departamentos de Policía, dispondrán la programación para los descansos del personal que se desempeña en labores de vigilancia, en cualquiera de los dos modelos que se describen a continuación:

Modelo para el descanso: “un fin de semana completo cada tres semanas”

Esta alternativa que implica un cambio en la frecuencia con la que se prestan los tres turnos tradicionales de vigilancia, permite que una sección descanse sábado y domingo completos, después de amanecer en primer turno el día sábado, cuya única variación sobre el modelo actual, consiste en que durante el fin de semana no habrá disponibilidad en las mañanas.



Para una mayor ilustración, a continuación se describe gráficamente la programación de los ciclos, donde las letras a-b-c corresponden a cada sección de vigilancia.

Tabla No. 1. Ciclos de turnos y descansos de tres secciones de vigilancia, enmarcadas bajo diferentes colores⁴, donde se aprecia la secuencia de las diferentes secciones de vigilancia, dentro de los tres turnos y con ciclos de cada veinte días para poder descansar los fines de semana.

TURNOS DE VIGILANCIA	Descansa Sección B														Descansa Sección C				Descansa Sección A			
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	
2º 07:00 a 14:00	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
3º 14:00 a 22:00	B	C	A	B	C	A	C	C	A	B	C	A	B	A	A	B	C	A	B	C	B	
1º 22:00 a 07:00	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	

En la siguiente tabla, se muestra la distribución semanal de un grupo, donde es evidente que todas las secciones de vigilancia tendrán el mismo número de turnos, disponibilidades y franquicias. Para su interpretación: B corresponde al turno, F a la franquicia y D al fin de semana que se descansa completo, mientras que los espacios sin letra corresponden a las disponibilidades.

Tabla No. 2. Ciclos de turnos de vigilancia de una sección, disponibilidades y descansos, enmarcadas bajo diferentes colores⁵, donde se aprecia la secuencia de una sección de vigilancia, dentro de los tres turnos y con ciclos de cada veinte días para poder descansar los fines de semana.4 5

TURNOS DE VIGILANCIA	Descansa Sección B														SECCIÓN B DE VIGILANCIA						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
2º 07:00 a 14:00		B	F		B	D	D	B	F		B	F	F	B	F		B	F		B	F
3º 14:00 a 22:00	B	F	F	B	F	D	D	F	F	B	F	F	B	F	F	B	F	F	B	F	B
1º 22:00 a 07:00	F	B	F	F	B	D	D	B	F	F	B	F	F	B	F	F	B	F	F	B	F

4 Convenciones de colores para tabla No. 1.

- El color corresponde a la sección de vigilancia "A".
- El color corresponde a la sección de vigilancia "B".
- El color corresponde a la sección de vigilancia "C".
- En la parte superior del cuadro en color anaranjado se encuentran las tres secciones de vigilancia y su turno de descanso.
- En la parte izquierda del cuadro encontramos los turnos de vigilancia (1, 2, 3) con sus respectivos horarios.

5 Convenciones de colores para tabla No. 2.

- El color corresponde a la disponibilidad.
- El color corresponde al turno de vigilancia y está marcado con la letra según sea la sección A, B, C.
- El color corresponde al descanso durante el fin de semana y está marcado con la letra D.
- El color marcado con la letra F, se refiere a los tiempos de descanso entre turnos y las franquicias entre semana después de primer turno.
- En la parte izquierda del cuadro encontramos los turnos de vigilancia (1, 2, 3) con sus respectivos horarios.

Modelo de franquicia completa de un día y medio, cada tres ciclos

Esta alternativa consiste en programar cada tres ciclos una franquicia completa, para lo cual la sección no debe asistir a la respectiva disponibilidad, sino que descansará desde las 07:00 horas del día en que amanece, hasta las 14:00 horas del día siguiente.

Para la implementación de esta modalidad de descanso se hace necesario concertar con anticipación y garantizar que se respetará el turno, de manera que el policía cuente con este espacio para compartir con su familia u organizar las actividades personales.

Si se programa cada tres ciclos, tendrán la franquicia completa cuatro veces al mes, si se programa cada cuatro ciclos, tendrán la franquicia completa tres veces al mes. Las demás franquicias corresponderán al modelo actual donde se descansa de las 07:00 horas después de primer turno, hasta las 08:00 horas del día siguiente, en que se debe asistir a la disponibilidad.

Establecer un Plan Nacional Vacacional, controlado desde el nivel central

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Talento Humano en coordinación con la Oficina de Telemática dispondrá la implementación de una herramienta informática que facilite la administración y seguimiento al “Plan Nacional Vacacional” en todo el país, la cual, estará conectada de manera permanente con el SIATH⁶ y generará las alertas de cumplimiento a los indicadores. La información incorporada a esta herramienta no podrá ser objeto de modificaciones.

La Dirección de Talento Humano a través del empleo de dicha herramienta, con treinta días de anticipación a la fecha de salida, remitirá el salvoconducto de vacaciones de manera directa al funcionario a través del correo electrónico; para tal efecto, se deberán ajustar los formatos y procedimientos que se emplean para la solicitud y autorización de vacaciones ante los directores y comandantes, de manera que esta actuación se surta en el momento del diseño del plan vacacional.

La Dirección de Bienestar Social, en coordinación con la Dirección de Talento Humano, promocionará el portafolio de servicios por intermedio del correo electrónico, para que el personal de la Institución pueda hacer uso de estos en sus periodos vacacionales. Así mismo, de acuerdo con la planeación de vacaciones ofrecerá cupos disponibles al personal que no haya utilizado los servicios de recreación.

⁶ POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA. *Sistema de Información para la Administración del Talento Humano (SIATH)*.

I.6 INICIATIVA ESTRATÉGICA: PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE POLICÍA EN UNIFORME DE ASISTENCIA N°. 4

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección Administrativa y Financiera, en coordinación con la Oficina de Planeación, proyectará y dispondrá la modificación de la heráldica actual de la Policía Nacional, la cual, contiene los elementos característicos de la actual simbología institucional; la diferencia radica en un diseño que brinda mayor visibilidad y reconocimiento inmediato.

Por su parte, las Direcciones de Seguridad Ciudadana y de Carabineros y Seguridad Rural, establecerán cuáles de las unidades de la Institución deberán emplear como único uniforme el de asistencia número cuatro (4).

Las direcciones y oficinas asesoras se abstendrán de ordenar o programar eventos en los cuales se disponga el empleo de otros uniformes; no obstante, de ser imperativo la unidad comprometida deberá solicitar con la debida anticipación la dotación, para evitar afectaciones a la economía del personal.

La Dirección Administrativa y Financiera, coordinará los ajustes necesarios en la adquisición y suministro de prendas, con el fin de garantizar la dotación de los uniformes de asistencia a las unidades previamente seleccionadas y para anticiparse a los traslados del personal a las mismas.

Los comandantes de metropolitanas y departamentos de policía deberán velar por la uniformidad del personal, ejerciendo los debidos controles y absteniéndose de programar o disponer actividades que impliquen el empleo de otros uniformes; así mismo, deberán programar con la debida anticipación la dotación del uniforme de asistencia al personal que sea trasladado desde unidades donde se empleen otros uniformes o prendas del servicio, de manera que no se generen periodos de transición en los que el personal salga a servicio con otros uniformes.

Imagen No. 3. Diseño de heráldica. Fuente: Policía Nacional. Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP)



I.7 INICIATIVA ESTRATÉGICA: RECONOCIMIENTO Y EXALTACIÓN AL SERVICIO DE VIGILANCIA A TRAVÉS DE LA ASIGNACIÓN DE ESTÍMULOS E INCENTIVOS

I.7.1 Incrementar la cantidad de condecoraciones y estímulos otorgados al personal que labora en vigilancia

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Talento Humano presentará a la Dirección General la propuesta para incrementar el porcentaje de condecoraciones que se asignan a las metropolitanas y departamentos de policía, hasta un 10% del personal para cada vigencia.

La Dirección Administrativa y Financiera debe incluir en el plan de necesidades, la adquisición de la totalidad de las condecoraciones y distintivos; a su vez la Oficina de Planeación debe garantizar los recursos necesarios para dicha adquisición.

La Dirección de Carabineros y Seguridad Rural promoverá el otorgamiento de estímulos e incentivos al personal de las metropolitanas, departamentos, distritos, estaciones y grupos operativos, orientando los incentivos que se obtengan de los gremios hacia los funcionarios de policía que laboren en los distritos y estaciones, donde se encuentran los sectores productivos del país.

Las direcciones, oficinas asesoras y escuelas de policía que tengan condecoraciones o distintivos, deberán realizar las coordinaciones necesarias para otorgar de manera anual un mínimo de tres de cada uno de estos reconocimientos al personal que labora en las metropolitanas y departamentos de policía, cuya gestión destacada tenga relación directa con la misionalidad de dichas dependencias.

La Dirección de Seguridad Ciudadana deberá implementar e institucionalizar una jornada de premiación a nivel nacional de las labores destacadas en materia de prevención, seguridad y convivencia ciudadana, dirigida a los integrantes de los distritos y estaciones de policía, donde se otorguen además de las condecoraciones y distintivos institucionales, placas y reconocimientos plasmados en una estatuilla, dentro de lo que será la noche de gala de la seguridad y convivencia ciudadana.

Este evento deberá ser de alcance e impacto nacional; se realizará en un mes diferente al aniversario institucional y contará con la participación activa de las comunidades, la ciudadanía, autoridades político-administrativas, entes de control y medios de comunicación.

I.7.2 Crear la condecoración y el distintivo para el servicio de vigilancia

Línea de acción de nivel estratégico

La Oficina de Planeación en coordinación con la Dirección de Talento Humano presentará para aprobación de la Dirección General de la Policía Nacional, el proyecto de creación de una condecoración y un distintivo con el fin de promover la exaltación y reconocimiento al desempeño meritorio del personal que labora en el servicio de vigilancia. Así mismo, se otorgará a líderes comunitarios y autoridades que se destaquen en el marco de la gestión de la seguridad y convivencia.

De acuerdo con las siguientes características, criterios y requisitos de imposición se otorgará la condecoración al servicio de vigilancia:

- Será impuesta a oficiales, suboficiales, miembros del nivel ejecutivo, agentes y dragoneantes que laboran en el servicio de vigilancia.
- No haber sido objeto de sanción durante el último año.
- Adquirir importantes logros y aportes en el servicio de vigilancia.
- Realizar procedimientos de policía destacados, que sean objeto de reconocimiento hacia la Institución por parte de la ciudadanía o las autoridades.
- Desarrollar actividades de prevención que conlleven al afianzamiento de las relaciones de la Institución con la comunidad o al fortalecimiento de la seguridad y convivencia.
- Destacarse como un líder visible en la comunidad en el marco de la gestión de la seguridad y convivencia dentro de su jurisdicción.
- Como producto de su gestión haber alcanzado una reducción significativa en los índices de criminalidad de su jurisdicción.
- Para su otorgamiento no se tendrá en cuenta como requisito el tiempo de servicio en vigilancia.

De otra parte la condecoración se otorgará a líderes comunitarios y autoridades que contribuyan a la gestión efectiva de la seguridad y convivencia.

La condecoración podrá ser conferida en forma póstuma al personal que haya fallecido en desarrollo de procedimientos policiales relacionados con el servicio de vigilancia. Igualmente, podrá ser otorgada a un mismo policía las veces que sea necesario, siempre que las circunstancias del servicio lo ameriten, manteniendo como principio la proximidad entre los hechos que la motivaron y su otorgamiento.

Esta condecoración, deberá ser solicitada por el Comandante de Metropolitana o Departamento de Policía ante la Dirección General de la Policía Nacional, por intermedio de la Dirección de Seguridad Ciudadana o la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural, según corresponda, cuando se den las circunstancias y situaciones que justifiquen su otorgamiento.

Imagen No. 4. Diseño de la condecoración.



FUENTE: Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP).

Para identificar el número de veces que ha sido otorgada, en su diseño y reglamentación deberá incluirse una estrella por cada vez que se imponga.

El hombre o mujer de la Policía Nacional que sin laborar en vigilancia ejecute en el contexto de este servicio una actividad de impacto, que mejore las condiciones de seguridad y ponga en alto el nombre de la Institución, además logre disuadir, prevenir o mitigar una situación que afecte la seguridad y la convivencia, podrá ser objeto de esta condecoración.

La imposición de la condecoración se efectuará conforme a lo establecido en el Reglamento de Ceremonial y Protocolo de la Policía Nacional, dando a conocer a todo el personal el caso específico que amerita la entrega del reconocimiento.

Por su parte, el distintivo del servicio de vigilancia, previo concepto de favorabilidad de la Dirección General, será impuesto por única vez, mediante acto

administrativo, con el propósito de incrementar los niveles de compromiso y desempeño, además, de resaltar la labor y las habilidades del personal del servicio de vigilancia. Para su otorgamiento se tendrán en cuenta los siguientes requisitos:

- No haber sido objeto de sanción durante los últimos tres (3) años.
- Haber cumplido tres años consecutivos en actividades y cargos directamente relacionados con el servicio de vigilancia.
- Haber cumplido cinco años interrumpidos en el servicio de vigilancia, previa solicitud ante el Comandante de la Unidad.
- Ser aprobados por el Comité de Gestión Humana de la Unidad.

Imagen No. 5. Diseño del distintivo de vigilancia.



FUENTE: Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP).

1.7.3 Desarrollo de un plan masivo para obtener reconocimientos y condecoraciones dirigidas al personal que labora en vigilancia

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Talento Humano incluirá dentro de los criterios para la evaluación de la gestión de las unidades, la cantidad de condecoraciones obtenidas por los comandantes de metropolitanas y departamentos de policía para ser otorgadas al personal que labora en vigilancia, reportando estos resultados a las instancias correspondientes para que se vea reflejada en la evaluación de desempeño.

Los Comandantes de Metropolitana y Departamento de Policía deberán gestionar y coordinar la imposición de las condecoraciones que otorgan los entes territoriales, al 10% del total del personal que labora en las estaciones y distritos.

I.7.4 Incrementar las posibilidades de acceso del personal de vigilancia a las comisiones al exterior

Línea de acción de nivel estratégico

La Oficina de Asuntos Internacionales deberá presentar a la Dirección General, los estudios para gestionar ante las instancias internacionales, la posibilidad de extender los alcances de los convenios para que el personal que labora en la vigilancia pueda acceder a las comisiones al exterior en el marco de la cooperación internacional.

Paralelamente, se deberá establecer desde la Oficina de Asuntos Internacionales un mecanismo que permita a las regiones, metropolitanas, departamentos y grupos operativos adscritos a las mismas, presentar proyectos ante instancias y agencias internacionales para acceder a becas y a financiación de estudios, investigaciones o promoción de proyectos en el exterior, para lo cual, se deberá gestionar el otorgamiento de un mayor número de cupos en el marco de los convenios establecidos.

Por otra parte, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, en coordinación con la Oficina de Asuntos Internacionales, deberán difundir de manera anticipada y proactiva a nivel de las regiones, metropolitanas, departamentos, distritos y estaciones de policía, el catálogo de comisiones recurrentes, comisiones de estudios, agencias y oportunidades de acceso a becas o financiación de proyectos académicos o de investigación en el exterior, indicando las características, tiempos y requisitos de cada una de ellas, actividad que debe ser diferente a las convocatorias realizadas por la Dirección de Talento Humano.

Los Comandantes de Región, Metropolitanas, Departamentos y Distritos de Policía, deberán promover con entidades del orden nacional, departamental o municipal, el otorgamiento de estímulos e incentivos para el personal destacado de la vigilancia, consistentes en viajes de recreación para los policías y sus familias, en comisiones de estudio o de referenciación en materia de seguridad y convivencia.

Las regiones, metropolitanas y departamentos de Policía, deberán promover el acceso anual de un 5% de su personal al aprendizaje de idiomas; labor que deberá ser verificada, reflejando los resultados en la evaluación de desempeño de

cada funcionario, de manera que se eleve el número de personal con requisitos para acceder a las comisiones al exterior.

I.8 INICIATIVA ESTRATÉGICA: MODIFICAR EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Desde la aprobación del Decreto Ley 1800 de 2000 “Por el cual se dictan normas para la evaluación del desempeño del personal uniformado de la Policía Nacional” y su puesta en práctica, se ha ido materializando el mandato del artículo 125 de la Constitución Política, según el cual, el desempeño de todo empleado debe ser evaluado a partir de principios tales como la objetividad, la igualdad y el mérito, que a su vez deben integrarse a los sistemas propios de evaluación del desempeño de cada entidad pública.

Bajo esta premisa, se debe valorar la importancia de evaluar a los policías con base en las evidencias y en los resultados obtenidos en la gestión frente al cargo que ejercen dentro de la Institución, reconociendo su aporte al cumplimiento de las metas y de los objetivos institucionales.

No obstante lo descrito, el actual modelo de evaluación al interior de la Policía Nacional no incluye criterios diferenciales acordes a los diversos ámbitos del servicio, ni a los cargos, perfiles, plan de carrera y otros aspectos contemplados en el Modelo de Gestión Humana.

Por lo anterior, la propuesta de modificar y optimizar el modelo de evaluación del desempeño, permitirá la mejora continua en la prestación del servicio y facilitará la toma de decisiones en materia de gestión del talento humano.

I.8.1 Modificación del modelo de evaluación del desempeño para la Policía Nacional

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Talento Humano presentará ante la Dirección General la propuesta de modificación parcial del Decreto Ley 1800 de 2000 “Por el cual se dictan normas para la evaluación del desempeño del personal uniformado de la Policía Nacional”, mediante la presentación de un proyecto de ley ante el Congreso de la República, con el fin de disponer un modelo de evaluación diferencial, objetivo y equitativo, contemplando los siguientes aspectos:

El modelo de seguimiento y evaluación integral del ser humano debe promover la calidad del servicio, el aprendizaje, la innovación y la valoración

del desempeño de cada hombre y mujer policía en todos los niveles de la Institución.

La evaluación debe permitir que en tiempo real se informe a las personas cómo están realizando su trabajo, en qué deben mejorar y qué fortalezas poseen para potencializarlas, reforzando comportamientos adecuados; así mismo, orientar a los funcionarios para que armonicen su desempeño con las expectativas que tiene la Institución respecto a su rendimiento, para establecer los mecanismos de mejora.

A su vez, estos criterios deberán abordar aspectos relacionados con el desempeño focalizándolos a los cargos y roles, de manera que el personal conozca con exactitud el cómo será evaluado, al igual que los parámetros para la concertación de la gestión y las acciones de mejora correctivas o preventivas.

1.8.2 Criterios de evaluación del desempeño de acuerdo con la naturaleza del cargo y funciones

Según lo expuesto, los criterios de evaluación con cada uno de los aspectos a valorar, deberán ser calificados dentro de los siguientes parámetros:

La evaluación numérica se elabora a partir de una construcción, en la cual los logros y avances personales en el periodo evaluable constituyan una sumatoria que permita obtener hasta 1.000 puntos, lo cual, la diferencia del modelo actual, en el que los puntos se restan, haciendo que todo el personal tenga la posibilidad de mantener una misma calificación a pesar de desempeños diferenciales.

En este sentido, la línea base de evaluación será equivalente a cero, de manera que cuando se presenten aspectos positivos deberán sumarse y cuando se presenten aspectos negativos serán restados, lo que implica que un funcionario podrá tener evaluación positiva o negativa, según esté por encima o por debajo de cero.

El criterio para definir la valoración de cada aspecto a evaluar, deberá ser definido en la concertación de la gestión y será diferencial para las unidades. Así mismo, los periodos o la frecuencia con que se harán las valoraciones.

Cuando los dueños de proceso lo consideren pertinente, podrán estandarizar la valoración de los aspectos a evaluar, indicando las unidades o dependencias en las que se aplicará dicha estandarización.

Los funcionarios deberán participar activamente en la generación y registro de las evidencias de su desempeño y de los logros obtenidos en cada uno de los aspectos evaluados y concertados.

Los funcionarios con responsabilidad de evaluar, deberán así mismo, recolectar y mantener las evidencias o los registros tanto de las actuaciones como del comportamiento de los funcionarios evaluados.

Los superiores jerárquicos, diferentes al funcionario evaluador, podrán presentar evidencias o registros que incidan sobre la evaluación de los funcionarios tanto de manera positiva, como negativa; casos en los cuales, el funcionario evaluador estará en obligación de contemplarlos dentro de la evaluación.

Se deberán hacer flexibles los mecanismos de registro, de manera que los plazos no se establezcan sobre anotaciones sino sobre las evidencias o reportes, las cuales, deberán estar disponibles para los momentos en que se realice la evaluación del periodo correspondiente.

Sobre los criterios planteados para la valoración del desempeño, se deberán establecer por parte de la Dirección de Talento Humano, los requisitos para acceder y permanecer en los cargos, ascender o postularse a concursos de ascenso, los cuales, deberán describirse dentro de rangos y periodos, de tal manera que un policía pueda acceder a un incentivo, cargo o programa educativo, si ha alcanzado o se ha mantenido dentro de un rango de puntos durante determinado número de periodos evaluables.

En este sentido, cuando un policía esté por debajo de 600 puntos, deberá acceder a programas para fortalecer sus competencias o actitudes, así como vincularse a acciones correctivas preventivas o de mejora. De igual manera, la Dirección de Talento Humano deberá definir los criterios para declarar la incapacidad profesional cuando un policía se mantenga dentro de rangos de nivel inferior en un número de periodos consecutivos.

De otra parte, el modelo de evaluación deberá disponer de mecanismos de comunicación, que permitan notificar de manera personalizada al policía las acciones o decisiones relacionadas con su desempeño, al igual que las orientaciones y modificaciones de objetivos o metas.

Finalmente, los hechos o circunstancias que se registren no mantendrán instancias de derecho a la defensa o la controversia por tratarse de un modelo de seguimiento, cuando se considere que este tipo de información o evidencia requiera controversia, deberá ser tramitada ante las instancias propias de la acción disciplinaria o penal por solicitud del evaluado o iniciativa del evaluador.

2

CAPÍTULO

CIUDADANÍA Y SU PARTICIPACIÓN

2. CIUDADANÍA Y SU PARTICIPACIÓN

El Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” PIPSC – CV, enfoca los esfuerzos y capacidades institucionales hacia el ciudadano de a pie, respondiendo a sus necesidades más sentidas en materia de seguridad, lo cual, implica su vinculación activa, no solo como beneficiario de la labor de las autoridades sino como corresponsable en el desarrollo de actividades cotidianas en procura de una armonía social y convivencia pacífica para todos.

En respuesta a tal expectativa, el segundo proyecto del Plan se desarrolla en torno al ciudadano y su participación, para lo cual, se deben fomentar un conjunto de condiciones que convoquen el interés, faciliten la interacción y la comunicación, a la vez que hagan atractiva la vinculación Policía-Ciudadano y amplíen los espacios para que la opinión del usuario del servicio, se vea reflejada en la gestión policial y en sus resultados.

En últimas, esta vinculación activa y participativa, se debe evidenciar en un incremento significativo de la credibilidad y la confianza mutua, producto del empleo efectivo de las potencialidades que genera el actuar unidos y en cohesión hacia los propósitos comunes; así mismo, en un reconocimiento y exaltación del ciudadano hacia su policía, en cuanto ha identificado sus esfuerzos y compromisos, y siente que el servicio de policía es cercano, respetuoso, amable y de calidad.

Fundamentación

El Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” (PIPSC–CV) se sustenta en la necesidad de continuar en la construcción, promoción y mantenimiento de las condiciones propicias para la paz, la tranquilidad y la protección a los derechos y libertades públicas que hagan propicios los escenarios para el desarrollo social y la prosperidad general.

En este escenario, se considera fundamental el papel que juegan la sociedad civil y los ciudadanos, cuyo compromiso y participación activa, sumada a la acción de las demás autoridades, consolidan el marco para lograr la efectividad y la calidad en el servicio de policía, en procura de los resultados que neutralicen y contrarresten de manera definitiva los factores de mayor preocupación de los habitantes del territorio nacional.

Bajo este enfoque, la Policía Nacional de Colombia ha fundamentado la actuación de sus integrantes en el humanismo responsable, estable, efectivo y con un sentido comunitario, que privilegia al ciudadano como su razón de ser, asumiéndolo desde una dimensión pluralista y diferencial, que parte de reconocer las particularidades de los diferentes grupos sociales, en sus entornos geográficos, dinámicas culturales y condiciones de vida.

En este sentido, el PIPSC-CV a través de su segundo proyecto busca vincular al ciudadano mediante el desarrollo de seis (6) iniciativas estratégicas, así: 1) Consolidar el Sistema Integrado de Participación Ciudadana, 2) Fortalecer el plan de comunicaciones para incrementar la credibilidad, confianza y el posicionamiento institucional, 3) Estructurar un programa de educación ciudadana para la prevención, orientado a niños, niñas y adolescentes, 4) Diseñar un programa de evaluación por parte del ciudadano de la prestación del servicio de vigilancia, 5) Implementar mecanismos para la rendición de cuentas a nivel de Distrito, Estación, CAI y Cuadrante, 6) Reconocimiento ciudadano al policía, credibilidad y confianza.

2.1 INICIATIVA ESTRATÉGICA: CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El fortalecimiento y consolidación de un Sistema Nacional de Participación Ciudadana para la Seguridad y Convivencia, se origina en los principios doctrinales de la Política Operacional de la Policía Nacional en la que se plantea la concepción de un servicio de policía integral y se proyecta una Estrategia para la Participación, Convivencia e Integración Ciudadana, que tiene como objetivo: “desplegar procesos de participación ciudadana que potencien el papel de la población como sujeto de acciones preventivas, que asume directamente los factores sociales de protección y contribuye a la disminución, mitigación o administración de determinados factores de riesgo”⁷.

Esta Política, describe dentro de los procesos de participación: los frentes de seguridad ciudadana, escuelas de seguridad ciudadana, redes de solidaridad ciudadana y comunicaciones, policía cívica, encuentros comunitarios, campañas de gestión comunitaria, campañas educativas, grupos de apoyo comunitario y la intervención en situaciones socialmente problemáticas.

Por otra parte, la Estrategia de la Policía Nacional para la Consolidación de la Seguridad Ciudadana, establece que la participación ciudadana en la Policía Nacional se materializa a través del Sistema de Participación Ciudadana, al que

⁷ POLICIA NACIONAL DE COLOMBIA-OFICINA DE PLANEACIÓN. Tomo 2: *Lineamiento de Política 2 Gestión del Servicio sobre Resultados Efectivos*. Bogotá. Imprenta Nacional, 2010, pág. 21.

define como “la organización integrada e intercomunicada de programas, procesos, procedimientos y formas de participación ciudadana en asuntos propios de la misión institucional, desarrollada en pueblos, ciudades y campos, conducente a facilitar la construcción de consensos, aunar esfuerzos e intervenir en la solución de problemas de convivencia y seguridad ciudadana”⁸.

En este sentido, se clasifican los programas de participación ciudadana a partir de tres categorías relacionadas con:

- Educación para la prevención.
- Participación para la prevención.
- Atención a la población vulnerable.

Dentro de dicha clasificación, se integran los diferentes programas que vienen siendo liderados exitosamente por la Dirección de Seguridad Ciudadana; sin embargo, no se han contemplado los desarrollados por otras direcciones u oficinas asesoras, además, de otras alternativas para la participación que de igual manera han sido consolidadas con excelentes resultados por la Policía Nacional, en particular, aquellas relacionadas con las Políticas Públicas de Seguridad y Prevención, las cuales, conciben un Sistema de Participación Ciudadana bajo los siguientes términos:

“Un ciudadano participa cuando asiste al desarrollo de una actividad diseñada por alguna de las entidades del Estado, cuando colabora en el desarrollo de una actividad y cuando se involucra de manera crítica y proactiva en las acciones desarrolladas por los diferentes niveles del Estado”. Este documento, plantea además que “participar implica por naturaleza tomar decisiones y tener compromiso con las decisiones y acciones que se desarrollan”⁹.

Así mismo, el Programa Departamentos y Municipios Seguros, sugiere la existencia de dos tipos de actuación del ciudadano, la primera es una participación pasiva, en cuanto el ciudadano se limita a ser receptor o beneficiario de los servicios del Estado, y la segunda, una participación activa en la que se espera asuma un rol específico, colocando como ejemplo el veedor.

8 POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA – OFICINA DE PLANEACIÓN. Tomo 2.3: *Estrategia de la Policía Nacional para la consolidación de la Seguridad Ciudadana*. Bogotá. Imprenta Nacional, 2010.

9 POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA- OFICINA DE PLANEACIÓN. Cartilla 3: *Programa Departamentos y Municipios Seguros. Políticas Públicas de Convivencia y Seguridad Ciudadana*. Bogotá. Imprenta Nacional, 2010.

Por tal razón, este programa institucional plantea la necesidad de estructurar un modelo planificado de participación ciudadana en el cual se defina quiénes hacen parte y qué tipo de participación se espera de ellos, así mismo, hace referencia a los efectos nocivos que se pueden presentar si la participación de los ciudadanos no obedece a un proceso de planeación organizado y liderado de manera clara por las autoridades, lo que puede generar impactos negativos como crisis de las expectativas y renuencia a participar.

Por otra parte, la Institución a través del lineamiento de Política 7: Control Institucional y Veeduría Social para el Mejoramiento del Servicio, orienta el funcionamiento del Sistema de Atención al Ciudadano, el cual, incluye revisar y realizar seguimientos a las peticiones presentadas por los ciudadanos en los diferentes mecanismos dispuestos para su atención¹⁰; estas actividades son desarrolladas a través del programa de oficinas de atención al ciudadano en todas las unidades y de los Comités de Recepción, Atención, Evaluación y Trámite de Quejas e Informes (CRAET).

Así mismo, este lineamiento de Política, plantea la rendición de cuentas a la ciudadanía por parte de la Policía Nacional y la promoción de las veedurías ciudadanas en la Institución.

En este contexto, se plantea la participación del ciudadano con un sentido y una intencionalidad de control, que tiene incidencia formal y activa en la gestión del servicio y en la mejora de la percepción de las condiciones de seguridad y la labor que presta la Institución.

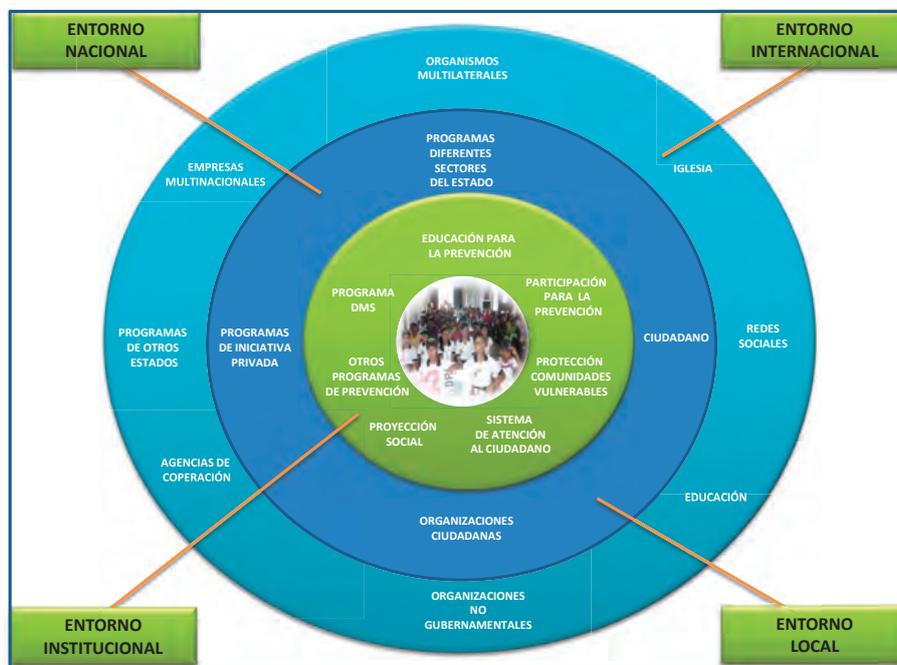
Con base en lo anterior, es posible determinar que la Policía Nacional viene realizando interesantes esfuerzos y dinamizando desde su interior diferentes acciones que propician la participación ciudadana; sin embargo, estos no se encuentran articulados de manera formal entre sí, ni guardan una relación directa frente al foco o al impacto de sus resultados, como tampoco cuentan con una instancia que le permita al ciudadano o al policía en su servicio identificarlos como parte de un todo, dado que sus esfuerzos pueden aparecer como aislados.

Paralelamente, la concepción de un servicio de policía participativo y responsable con las demás autoridades y entes públicos o privados, plantea la necesidad de reconocer y articular de manera formal todos aquellos programas y acciones de participación ciudadana que vienen siendo desarrollados de manera exitosa por otras entidades, muchos de los cuales tienen relación directa con la misionalidad policial y con el quehacer de las unidades.

10 POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA – OFICINA DE PLANEACIÓN. *Tomo 2.3: Estrategia de la Policía Nacional para la consolidación de la Seguridad Ciudadana*. Bogotá. Imprenta Nacional, 2010.

Esta situación demanda documentar dichos programas, de manera que un comandante o quien se encuentre como responsable del diseño o ejecución de una estrategia, programa, tarea o iniciativa, pueda identificar con claridad a qué instancias externas puede convocar o recurrir para fortalecer los alcances de las acciones policiales a partir de la suma de esfuerzos y la optimización de los recursos.

Gráfica No. 2. El Sistema Integrado de Participación Ciudadana, debe identificar los escenarios y oportunidades de integración e interacción con la ciudadanía, tanto a nivel institucional como local, nacional e internacional, en sus diferentes niveles, propósitos y manifestaciones para promover la seguridad y convivencia.



FUENTE: Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP).

En consecuencia, la identificación de los múltiples escenarios de participación ciudadana que se vienen desarrollando desde diferentes dependencias y unidades de la Institución, así como las oportunidades de articulación con otras entidades para el aprovechamiento de espacios y programas en la materia, con el fin de intervenir de forma efectiva e integral las situaciones que afectan la seguridad y convivencia de los ciudadanos, justifica plantear la estructuración de un “Sistema Nacional Integrado de Participación Ciudadana”.

Por tanto, la consolidación de este sistema bajo el liderazgo de la Policía Nacional, deberá permitir en el corto y mediano plazo la unificación de los criterios

para la participación ciudadana en materia de seguridad y convivencia. Como punto de partida, se tomarán como base los programas que vienen siendo desarrollados por la Dirección de Seguridad Ciudadana, por ser estos los de mayor frecuencia y acceso al ciudadano. Así mismo, los más conocidos y en torno a los cuales se han logrado interesantes avances en la construcción de comunidades afectas y cercanas a la Institución, con procesos de continuidad y permanencia en el tiempo, además, de ser el medio propicio para canalizar los esfuerzos que en este sentido realicen otras dependencias y unidades policiales, así como las entidades o instituciones del Estado.

En este sentido, se hace necesario que sobre metodologías claras de planificación de la participación ciudadana, se identifiquen no solo los escenarios internos, sino que también se tenga conocimiento y claridad respecto a los mecanismos y sistemas externos que existen en esta materia, que desde diferentes sectores y enfoques tengan relación directa o indirecta con la actividad policial.

Igualmente, la estructuración del sistema propuesto deberá identificar los niveles y el tipo de participación ciudadana, su propósito y permitir la construcción de comunidades participativas, que a partir de la confianza generada por los resultados exitosos de los procesos de integración, estimulen una mayor intervención, así como la vinculación activa de otros ciudadanos, entes públicos y privados.

2.1.1 Consolidación del Subsistema Institucional de Participación Ciudadana

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Seguridad Ciudadana, liderará la articulación de los esfuerzos institucionales en esta materia, convocando a las diferentes direcciones, oficinas asesoras y unidades de la Policía Nacional, que como parte de sus funciones o por iniciativas para la ejecución de sus procesos, estén desarrollando acciones que impliquen la participación ciudadana.

Esta convocatoria, deberá permitir la identificación detallada de las diferentes acciones que a nivel institucional se vienen adelantando, para promover la interacción con el ciudadano y su participación, con base en la cual, se deberá elaborar un catálogo que permita establecer la denominación y el propósito de cada una de dichas acciones, la dependencia responsable, su población objeto, el fundamento legal o doctrinal que las rige, así como la integración para estas actividades con otras dependencias institucionales o con instancias públicas o privadas externas.

Este catálogo, deberá constituir la base para la consolidación de un Subsistema Policial de Participación Ciudadana, que como componente del Sistema Integra-

do de Participación Ciudadana, articule e involucre efectivamente todos los esfuerzos, a la vez que permita focalizar las acciones y los recursos, hacer seguimiento y valorar los resultados, desde la expectativa de privilegiar la satisfacción de las necesidades del ciudadano. El gerenciamiento de este sistema estará en cabeza de la Dirección de Seguridad Ciudadana y la operacionalización a través de sus unidades desconcentradas.

Para tal efecto, la Dirección de Seguridad Ciudadana en coordinación con la Oficina de Telemática estructurará la herramienta informática que permita además de la articulación interna, la vinculación de otras entidades e instancias públicas o privadas cuando se haya consolidado el Sistema Integrado de Participación Ciudadana para la Seguridad y Convivencia.

La estructura del Sistema Institucional de Participación Ciudadana y los criterios para su funcionamiento, establecidos por la Dirección de Seguridad Ciudadana, deberán tener la posibilidad de ser desplegados a nivel nacional, regional, departamental y municipal.

2.1.2 Consolidación del Sistema Integrado de Participación Ciudadana

La Dirección de Seguridad Ciudadana liderará la organización y activación del Sistema Integrado de Participación Ciudadana, en el cual se articulen las diferentes entidades, dependencias u organizaciones públicas o privadas, que promuevan o desarrollen este tipo de acciones, en asuntos relacionados de manera directa o indirecta con la seguridad y la prevención.

En este sentido, se hace necesario identificar los diferentes actores así como las acciones que ejecutan, para que con base en ello, establecer los escenarios comunes de interacción y las posibilidades de complementariedad tanto con los propósitos institucionales como con otros actores del sistema, para lo que se deben utilizar los insumos generados en la organización del subsistema institucional.

Para este efecto, se deberá elaborar el proyecto de estructura y organización del sistema, en el que se incluyan los beneficios y el impacto de su implementación, así como los criterios para su activación y coordinación.

De igual manera, le corresponde a la Dirección de Seguridad Ciudadana realizar una convocatoria a los diferentes actores identificados, con el fin de socializar la propuesta del Sistema y constituir una secretaría técnica del mismo, con participación de las entidades o dependencias interesadas en vincularse activamente.

La secretaría técnica así conformada, será la instancia para concertar y definir los criterios de activación del sistema, los protocolos de articulación y focaliza-

ción de esfuerzos, así como de proyectar las iniciativas legislativas que contribuyan a reglamentar su funcionamiento o a promover y fortalecer la seguridad y convivencia ciudadana.

En este sentido, una vez conformado el Sistema Integrado de Participación Ciudadana, la Dirección de Seguridad Ciudadana deberá, en coordinación con la Oficina de Telemática, promover la integración del mismo a través de la herramienta informática diseñada para tal fin.

Una vez conformado el Sistema Integrado de Participación Ciudadana a nivel central, sobre la misma estructura y criterios, deberá ser activado a nivel de las regiones, metropolitanas y departamentos de Policía, promoviendo la vinculación de los actores departamentales o municipales, con el fin de que esta dinámica tenga impacto en las problemáticas de seguridad y convivencia de manera diferencial y focalizada, a la vez que se emplee para complementar y fortalecer los alcances de las estrategias, programas y acciones de la Policía Nacional.

A su vez, los comandantes operativos de seguridad ciudadana, de distrito, estación y puesto de policía, deberán promover la articulación a nivel local de los actores comprometidos con el Sistema Integrado de Participación Ciudadana, a través de los planes integrales de seguridad y convivencia ciudadana; así mismo, utilizar la información generada en el sistema implementado a nivel local, como insumo para promover la generación de políticas públicas orientadas a fortalecer la seguridad y la convivencia, así como las necesidades y expectativas del ciudadano en esta materia.

2.2 INICIATIVA ESTRATÉGICA: FORTALECER EL PLAN DE COMUNICACIONES PARA INCREMENTAR LA CREDIBILIDAD, CONFIANZA Y EL POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

La construcción de un ambiente de confianza y credibilidad hacia la Policía Nacional de Colombia y sus integrantes, así como la mejora continua en los niveles de percepción favorable en términos de seguridad y convivencia por parte de los ciudadanos, tiene relación directa con la forma como se comunica.

En este sentido, la información constituye un elemento primordial a partir del cual se generan las percepciones de seguridad o inseguridad, siendo directamente proporcional la cantidad y tipo de información disponible con la percepción generada¹¹; así mismo, la manera de presentar la información relacionada con los he-

¹¹ En este sentido, el autor español Julián Delgado Aguado, en su libro *Seguretat Ciutadana i Funció Policiaca*. Publicado por el Ayuntamiento de Barcelona. Dirección de Servicios Editoriales, plantea que la

chos de inseguridad y la actuación policial, se convierte en un constructor de opinión favorable o desfavorable hacia el quehacer de las organizaciones policiales.

En concordancia con este postulado, la Policía Nacional de Colombia ha reconocido la importancia de fortalecer y posicionar su proceso de Comunicación Pública, a través de la oficina de Comunicaciones Estratégicas, responsable de la difusión de resultados de la gestión y administración de los medios de comunicación, promoviendo un discurso unificado que fortalezca la imagen, credibilidad e identidad de la Institución, contribuyendo a generar una adecuada cultura ciudadana y organizacional, adoptando la comunicación como un factor crítico de éxito.

Esta evolución, le ha permitido a la Institución disponer de una plataforma integral de medios y de un conjunto de estrategias de comunicación, que sumados a diversas alianzas estratégicas, constituyen el soporte válido para la proyección hacia el ciudadano, del Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” (PIPSC-CV).

Con base en lo anterior, se dispone el desarrollo de unas líneas de acción, que en complemento a los logros obtenidos y agregando valor a sus alcances, fortalezca de manera significativa la percepción y aceptación de los diferentes grupos sociales y del ciudadano de a pie, generándole sentido de pertenencia hacia su Policía Nacional, mejorando ostensiblemente la credibilidad y la confianza, a la vez que se estimule su participación y cooperación activa en los procesos de construcción y consolidación de escenarios de paz, tranquilidad, respeto, convivencia y seguridad, como promotores del desarrollo social y la prosperidad para todos.

Desde tal perspectiva, esta iniciativa estratégica adopta el concepto publicitario -“Mi Policía y yo, con un mismo Corazón”- que representa los atributos de la marca Policía Nacional como una Institución que se fundamenta en el humanismo con un sentido comunitario, responsable y efectivo, cuyo servicio es respetuoso, cercano y afectivo hacia el ciudadano.

Este concepto, se plantea a partir de un modelo de comunicación tipo 360 grados, el cual articula los diferentes componentes de la plataforma de medios institucional con iniciativas novedosas y alternativas para llegar a diferentes tipos de públicos con mensajes que atendiendo a sus particularidades, logren el propósito específico de mejorar la percepción de seguridad y efectividad, credibilidad y

información es factor determinante para sentirse más o menos inseguro y, cómo alguien poco informado respecto a hechos de inseguridad, puede sentirse seguro más por desconocimiento, que por la existencia de una seguridad real o efectiva.

confianza, así como el nivel de aceptación y reconocimiento del ciudadano hacia el policía.

2.2.1 Implementar el concepto publicitario “Mi Policía y yo, con un mismo corazón”

Línea de acción de nivel estratégico

La Oficina de Comunicaciones Estratégicas, diseñará e implementará las acciones orientadas a generar la apropiación y desarrollo del concepto publicitario “Mi Policía y yo, con un mismo corazón”, dándolo a conocer a la ciudadanía de manera que esta comprenda la intención del mensaje, el cual, busca reforzar los vínculos, el sentido de pertenencia y la aceptación del ciudadano de a pie por su policía.



MI POLICÍA Y YO **con un mismo corazón**

Este concepto se alinea con el decálogo axiológico del servicio de policía, que privilegia al ciudadano como su razón de ser, motivo por el cual, los mensajes y campañas se deben orientar a fortalecer en la comunidad en general la percepción de contar con la motivación de todos los integrantes de la Policía Nacional, quienes tienen el firme compromiso de satisfacer y resolver las necesidades y expectativas en materia de seguridad y convivencia, estando siempre dispuestos a servir, y cuyas acciones y logros evidencian cómo este compromiso axiológico se hace realidad en las actuaciones diarias de los policías de Colombia.

La Oficina de Planeación, por su parte, dispondrá los recursos necesarios para fortalecer las actividades de comunicación pública, dirigidas a fomentar y generar la apropiación de este concepto publicitario tanto a nivel interno como externo.

En tal sentido, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas implementará una estrategia de comunicación, dirigida a mantener en la opinión pública la vigencia y

continuidad de este mensaje y su significado, así como la expectativa respecto a sus logros, los cuales, deben estar sujetos a la implementación del Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde”.

Así mismo, deberá implementar una estrategia de despliegue interno de este concepto y su significado, de manera que se logre la apropiación por el personal que integra la Institución y se mantenga vigente el compromiso y buena disposición en el servicio procurando el logro de la intención que motiva su implementación, que es: “Primero el Ciudadano”.

Imágenes Nos. 5 y 6. Piezas gráficas y espacios a utilizar para el despliegue del mensaje.



FUENTE: Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP)

2.2.2 Fortalecer la Plataforma Integral de Medios de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas

Línea de acción de nivel estratégico

La Plataforma Integral de Medios con que cuenta la Policía Nacional, posee las capacidades para llegar a diferentes tipos de públicos con mensajes diferenciales y focalizados, que permitan promover y fortalecer en la comunidad la percepción de seguridad, a partir de la información de los logros de la actuación policial, que son producto tanto de su disposición permanente, como de las acciones preventivas, disuasivas, de control, inteligencia e investigación criminal, así como de sus capacidades para proteger efectivamente al ciudadano en sus intereses, expectativas y necesidades en materia de seguridad y convivencia.

En tal sentido, se plantea fortalecer los logros obtenidos en el campo de la comunicación, volcando sus contenidos e intencionalidad hacia el ciudadano y lo que

le interesa saber de la Policía Nacional de Colombia y de sus preocupaciones diarias respecto a la protección de su vida, honra, bienes, oportunidades, libertades y derechos, así como a sus posibilidades de participación activa en cuanto a la seguridad.

Estas acciones, se plantean en aprovechamiento de las oportunidades generadas por los medios de que se dispone en la plataforma integral, así como de otras estrategias publicitarias novedosas y alternativas, procurando llegar a un mayor número de personas de manera diferencial y acorde con sus condiciones particulares y expectativas. Así mismo, mantener vigente la atención del ciudadano hacia la actuación policial, reforzando su credibilidad y confianza.

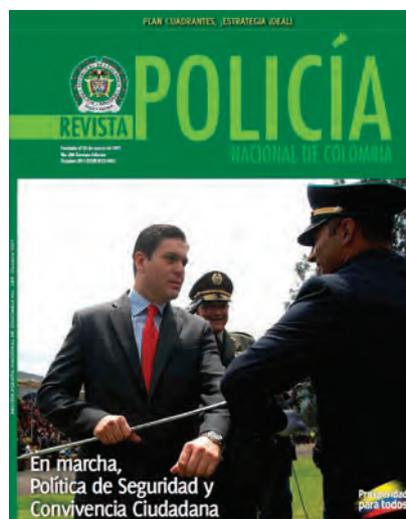
Televisión: La Oficina de Comunicaciones Estratégicas elaborará y presentará un proyecto orientado a fortalecer el contenido del programa Seguridad al Día, adicionando contenidos de interés para la ciudadanía sobre formatos que permitan la interacción y participación activa del ciudadano, así mismo, promover su transmisión en los medios de mayor audiencia y en canales comunitarios; para este último caso, se realizarán ediciones de este programa por zonas de interés.



En este sentido, la Oficina de Planeación deberá destinar los recursos necesarios para garantizar la emisión de mensajes publicitarios institucionales en franjas y canales de mayor audiencia, de manera diferencial según las poblaciones objeto, así mismo en eventos especiales de radio, televisión y portales web.

En coordinación con los gremios y el sector productivo, las direcciones y oficinas asesoras presentarán al mando institucional alternativas para obtener patrocinio de programas o pautas publicitarias en los canales privados de televisión, en asuntos de seguridad y convivencia o institucionales, bien sean de carácter general o relacionados con la misionalidad de cada dirección, estas piezas de comunicación deberán atender en su totalidad la doctrina institucional en materia de comunicación pública.

Revista: Teniendo en cuenta que los medios de comunicación internos han sido fortalecidos y se dispone de diferentes alternativas que garantizan la difusión a nivel institucional de los mensajes y temas de interés y actualidad policial, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas elaborará y presentará la propuesta para incorporar en la revista institucional contenidos de interés del ciudadano, que permitan difundir a través de este medio asuntos relacionados con la seguridad y convivencia, participación y educación ciudadana, compromisos institucionales y resultados, así como actividad destacada de la ciudadanía y las autoridades en estos campos, de manera que se haga una publicación atractiva para la comunidad nacional e internacional y se fortalezca como medio de comunicación tanto interno, como externo.



En este sentido, se deberá promover la distribución de la revista a la ciudadanía a través de las diferentes instancias y actividades de participación ciudadana, como estímulo a determinadas comunidades, así mismo realizar un proyecto que permita la distribución comercial de esta publicación a través de su venta, de pauta publicitaria o de patrocinios.

Con el fin de ampliar la cobertura de la revista, se deberán generar publicaciones segmentadas con temas de interés departamental o regional, que muestren a las comunidades el interés de la Policía Nacional por sus problemáticas particulares. De igual manera, promover la vinculación como columnistas, tanto a las universidades y sus estudiantes, como a gremios, investigadores y académicos expertos en temas de seguridad y convivencia.

De esta manera, la posibilidad de difundir la revista hacia la ciudadanía debe ser empleada para impulsar el despliegue del Plan Nacional de Vigilancia Comu-

nitaria por Cuadrantes (PNVCC), motivando al ciudadano para que se vincule activamente a este Plan. Así mismo, se deben incluir los resultados de las estrategias operativas y los compromisos adquiridos con las comunidades.

Internet: Con el propósito de continuar con el desarrollo y el fortalecimiento de este medio de interacción con el ciudadano, se deberán realizar las siguientes acciones:

Estructurar un sitio web de la Policía Nacional que sea de uso exclusivo del ciudadano, dinámico, interactivo, compatible con cualquier navegador (Google Chrome, Mozilla, Internet Explorer o Safari) en el cual se presenten contenidos educativos para todos los segmentos que permitan el intercambio de información en tiempo real, generando la posibilidad de participación ciudadana a través de foros, chats y links de contacto.

Generar alianzas estratégicas que fortalezcan la imagen institucional y contribuyan a la seguridad ciudadana, a través de páginas como seguridadenlinea.com de la Empresa para la Seguridad Urbana (ESU) de Medellín, City Box de la Cámara de Comercio de Bogotá, así como las páginas de las alcaldías y gobernaciones, entre otras, que serían de ayuda para la comunidad en general, a la vez que se convierten en medios de consulta e información para los comandantes orientando la toma de decisiones y ampliando las posibilidades y canales para la participación ciudadana.

En coordinación con la Oficina de Telemática, limitar en la página web actual los contenidos de interés exclusivamente policial, generando espacios de acceso limitado, para que desde cualquier lugar los policías a través de contraseñas puedan acceder a estos, vinculándolos al formato de la Polired.

Redes sociales: Este medio de comunicación permite interactuar con la comunidad, enviar mensajes institucionales estratégicos, resolver inquietudes sobre los servicios y publicar información acerca de los resultados operativos y acciones preventivas desarrolladas por la Institución, con una amplia cobertura, facilidad de acceso y consulta por parte del ciudadano.

En este sentido, se deberán diseñar e implementar mecanismos que permitan una vinculación activa y de doble vía con los usuarios de las redes sociales, para que en tiempo real puedan hacer consultas, denunciar o informar hechos, plantear sugerencias o tener respuestas de los comandantes. Así mismo, se deben crear redes virtuales de interacción para la seguridad y convivencia, con actividades que incentiven la vinculación y participación del ciudadano.

Imagen No. 7. Manejo de contenidos página web y redes sociales.



FUENTE: Policía Nacional. Oficina de Comunicaciones Estratégicas.

Red de Emisoras: Las emisoras de la Policía Nacional son una herramienta fundamental para fomentar vínculos y cercanía con la comunidad; a través de ellas, es posible consolidar las relaciones basadas en respeto, confianza y credibilidad. De igual forma, se constituyen en un medio de comunicación por el cual se dan a conocer estrategias, mensajes institucionales y resultados operativos de las acciones que desarrolla la Institución en materia de seguridad.

En consecuencia, se propone que las emisoras se encuentren a la vanguardia de la tecnología (emisiones a través de Internet), nuevos formatos radiales (identificaciones visuales auditivas), entre otros. Esto permite incrementar el impacto de las actividades que se vienen realizando a través de las estaciones radiales y acercar la Institución a la comunidad. Así mismo, permitirá a la Policía Nacional ser pionera y referente en el medio y convertir sus emisoras en líderes de audiencia.

Actualmente, la emisora 92.4 FM de Bogotá, es la única que se puede escuchar en línea, a través de uno de los vínculos que ofrece la página web de la Policía Nacional (www.policia.gov.co) en el link de enlaces de interés. Por esta razón, se deberán emprender las acciones orientadas a fortalecer este medio a través de la creación de un subsitio de la red de emisoras en la página web de la Policía Nacional, en el que se puedan escuchar todas las emisoras institucionales.

El diseño de este sitio, debe ser dinámico, interactivo, con acceso a las redes sociales, foros, noticias actualizadas, actividades institucionales, respuesta a in-

quietudes de los ciudadanos y acceso a correos electrónicos, entre otras; así mismo, debe favorecer los vínculos con la comunidad.

De igual manera, se deberá dar continuidad a la implementación de emisoras móviles, para los lugares donde no se dispone de emisoras o alcance, las cuales se puedan poner a disposición de las comunidades o autoridades locales para el cubrimiento o atención de eventos especiales o empleadas en el desarrollo de actividades comunitarias, atención de desastres y otros eventos de interés público, donde se haga presente la Policía Nacional. Así mismo, pueden ser utilizadas para premiar e incentivar a las comunidades que se destaquen por su participación ciudadana en materia de seguridad.

Imagen No. 8. El empleo de emisoras amplía la cobertura e impacto de la comunicación pública para la seguridad y convivencia.



FUENTE: Oficina de diseño visual COEST.

2.2.3 Modernizar la imagen de la Policía Nacional

Línea de acción de nivel estratégico

La Oficina de Comunicaciones Estratégicas, deberá diseñar e implementar a través de las unidades de la Policía Nacional, las actividades que se relacionan a continuación, las cuales tienen como propósito modernizar e innovar las formas como se transmiten al ciudadano la imagen y los mensajes institucionales, en procura de mejorar la percepción relacionada con la disposición de la Institución y sus integrantes para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano de a pie.

Para el desarrollo de las actividades, por parte de la Oficina de Planeación se deberán destinar los recursos para los entornos de interacción, con el fin de do-

tar los buses interactivos, parques inflables y unidades móviles de las emisoras a cada una de las metropolitanas o departamentos.

Auxicarpas: El servicio prestado por los auxiliares bachilleres de Policía en sitios críticos y de alto impacto para la percepción ciudadana, constituye una oportunidad para ubicar en dichos lugares, elementos que hagan altamente visible la presencia institucional; en este sentido, se deberá disponer la ubicación de carpas portátiles, con identidad policial, mensajes alusivos a la participación ciudadana y los servicios que ofrece la Policía Nacional. El diseño de estas carpas estará en cabeza de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, para su posterior elaboración y ubicación por parte de los comandos de metropolitanas y departamentos de Policía.

Las auxicarpas, permitirán que la presencia policial además de brindar seguridad, se convierta en un punto de fácil acceso al ciudadano, donde se suministre información a la vez que brinde protección a los auxiliares, frente a las inclemencias del tiempo.

Ciclovías seguras: Las ciclovías congregan a más de un millón de personas en las principales ciudades del país, convirtiéndose en una oportunidad para promover un cambio de imagen institucional a través de los policías que prestan allí sus servicios.

En este sentido, los grupos o dependencias de comunicaciones estratégicas y comandantes de las unidades de policía donde se desarrollen ciclovías, deberán entre otras, adoptar las siguientes acciones:

- Dotar a los policías que prestan sus servicios en las ciclovías de elementos diferenciales, acordes con el entorno deportivo y que promuevan la cercanía con la ciudadanía, tales como gafas de sol, riñoneras, patines, bicicletas, sudaderas y prendas deportivas, en las cuales se porten los símbolos institucionales y mensajes de proximidad y confianza hacia el ciudadano. Para este efecto, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, en coordinación con la Dirección Administrativa y Financiera, deberá realizar los diseños que garanticen la uniformidad, tanto en las prendas y accesorios, como en los mensajes que se transmitan.
- Desarrollar actividades y campañas masivas, con participación de docentes que orienten la actividad física, promuevan la buena salud y articulen la presencia de otras dependencias públicas en torno a los espacios generados por la Policía Nacional, de manera que se hagan atractivos y de interés, convocando la participación y proximidad de la ciudadanía.
- Incrementar la presencia de personal femenino en estos escenarios, para el desarrollo de actividades de difusión, campañas y mensajes institucionales.

Imagen No. 9. Elementos del servicio con identificación policial para uso en las ciclovías.



- Desarrollar actividades de marcación de elementos personales, bicicletas y mascotas, con elementos que contengan la imagen institucional.
- Realizar en el marco de las ciclovías, con el personal que se encuentre disponible, actividades en grupo y empleando prendas deportivas uniformes que identifiquen a la Policía Nacional mostrándola presente, cercana y activa entorno a la comunidad.
- Instalar auxicarpas y promover la participación de policías cívicos juveniles, frentes de seguridad y comunidades, en las actividades organizadas por la Policía o la administración pública.
- Capacitar en primeros auxilios al personal e instalar este servicio en las ciclovías a través de las auxicarpas.

Entornos de interacción: Con el fin de fortalecer la confianza, imagen y credibilidad de las comunidades en la Institución, se creará el programa de entornos de interacción, el cual, estará compuesto por un parque infantil inflable, un bus interactivo, la unidad móvil de la emisora y en los casos que sea posible, la or-

questa o un grupo musical de la Policía Nacional. De esta manera, se generará un acercamiento directo con la comunidad, que va a percibir una Policía más cercana y comprometida con la comunidad.

Imágenes Nos. 10 y 11. Programa de entornos de interacción, compuesto por un parque infantil inflable, un bus interactivo, la unidad móvil de la emisora y la orquesta de la Policía Nacional.



Fuente: Oficina de diseño visual COEST.

Vallas creativas: La publicidad exterior es una de las formas más efectivas de transmitir mensajes masivos a poblaciones específicas, siendo aprovechable de manera fija, móvil, periódica o permanente, caracterizándose por una gran capacidad de impacto y recordación, a la vez que no implica elevados costos, por lo anterior, bajo el liderazgo de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas se implementarán las siguientes acciones:

Desarrollar una valla de quince (15) metros de ancho por cuatro (4) de alto, donde sobresalga la figura de un Policía y se coloque una baliza sobrepuesta en la parte superior, la cual se encenderá en las horas de la noche. En complemento a estos accesorios, se instalará una cámara tipo domo con el fin de generar control en esta área y sensación de seguridad. La valla debe transmitir mensajes de acción y presencia institucional, así como de carácter disuasivo e invitación a la ciudadanía a vincularse con la seguridad.

Utilizar las vallas de los paraderos de los buses como medio para transmitir seguridad y presencia de la Policía Nacional a través de un mensaje donde se presente al ciudadano, el cuadrante donde se encuentran ubicados y el número de teléfono del policía de contacto, al igual que mensajes de interés para la ciudadanía, este tipo de vallas pueden ser financiadas con apoyo de la administración municipal o a través de patrocinios publicitarios establecidos mediante convenios.

Implementar una valla móvil bajo el concepto de “Tramos Seguros”, la cual deben portar los policías adscritos a la Dirección de Tránsito y Transporte y que se desempeñan en los diferentes corredores viales. Esta valla deberá contener la información correspondiente al policía y al tramo de la vía bajo su responsabilidad, tales como: nombre, número celular, kilómetros que cubre, servicios que puede brindar, teléfonos de carro-taller y ambulancia.

Estas vallas, deberán ser distribuidas a lo largo del tramo de responsabilidad de cada policía o patrulla, en distancias que permitan al ciudadano saber quién es el policía presente para su seguridad.

Imagen No. 12. Publicidad exterior - vallas creativas.



Imagen No. 13. Valla móvil para tramos seguros.



Marcación de los vehículos del servicio de vigilancia: En armonía con el Modelo de Cultura Institucional y con el fin de irradiarla hacia el ciudadano, se deberán marcar los vehículos del servicio de vigilancia con el mensaje Saludar – Escuchar – Actuar “SEA”, de manera que el ciudadano en el momento del contacto con el policía perciba esta intención de cercanía y proximidad, así como la buena disposición hacia el servicio.

En este sentido, se deberá ubicar en cada uno de los vehículos institucionales el nombre y número telefónico del cuadrante, CAI o Estación a la cual pertenecen, de tal forma, que se convierta en un referente para el ciudadano y que genere un cambio en la actitud del policía.

Imagen No. 14. Imagen corporativa en vehículos de la Policía Nacional, haciendo énfasis en la campaña SEA: Salude, Escuche, Actúe.



Imagen No. 15. Mensajes en las chaquetas reflectivas: “Yo soy honesto, ¿y usted?”.



Mensajes de impacto frente a percepciones negativas: dentro de los elementos de comunicación a implementar a través de medios alternativos, se incorporarán en el uniforme mediante un aplique los mensajes: “YO SOY HONESTO, ¿Y USTED?” o “YO SOY ÉTICO, ¿Y USTED?”.

Este elemento será utilizado para enfrentar opiniones adversas o percepciones negativas por parte de la comunidad, constituyéndose en un mensaje claro de la realidad institucional, a través del cual, en el contacto con el ciudadano se refuerce la ética y el sentido de transparencia, honestidad y responsabilidad del policía.

En este sentido, el porte del mensaje no puede ser percibido a nivel interno como una estigmatización, sino que se plantea como un refuerzo que visibiliza los valores y el deber ser institucional, a la vez que limita las posibilidades o intenciones del ciudadano respecto a ofrecer dádivas, cohechos o concusiones; así mismo, es una oportunidad del policía para transmitir de manera individual un mensaje claro y contundente respecto a su comportamiento personal “Yo soy ético”.

Este tipo de comunicados, se utilizan para bloquear la masificación de percepciones negativas que afectan gravemente la imagen de las instituciones u organizaciones, en cuanto los ciudadanos que no han sido permeados directamente por los mensajes negativos, reciben de manera directa un mensaje positivo, acompañado de los comportamientos acordes de un funcionario, en este caso un policía honesto.

Al respecto, se dispone que la Oficina de Comunicaciones Estratégicas diseñe y coordine con la Dirección Administrativa y Financiera, la elaboración de este parche y su dotación inicial al personal que integra la Dirección de Tránsito, quienes deberán portarlo tanto a nivel urbano como en las carreteras. Este mensaje deberá ser complementado con otras alternativas de comunicación, tales como vallas, pendones, volantes o piezas publicitarias.

2.2.4 Incrementar las actividades de comunicación pública del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) y desarrollo de la guía de uso de las redes sociales

Línea de acción de nivel estratégico

Para el posicionamiento institucional del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) frente a los diferentes tipos de público, se debe intensificar el despliegue de los mensajes del desarrollo de esta estrategia operativa de la Policía Nacional, en procura de continuar incrementando los índices de percepción de seguridad en algunas ciudades del país, logrando así que la comunidad se integre y se identifique como corresponsable de su seguridad.

Con este propósito, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, en coordinación con la Dirección de Seguridad Ciudadana, deberá unificar a nivel nacional los pendones y vallas con los cuales se identifica a los cuadrantes, disponiendo los recursos necesarios para su adecuada ubicación e identificación individual, de manera que se genere un sentido de orden y estética que evite malas percepciones del ciudadano hacia este modelo de vigilancia. Al respecto, se deberá ejercer especial control para verificar que los pendones y vallas se encuentren actualizados y se conserven en buen estado.

Red PNVCC: Como parte de los interrogantes planteados en diferentes encuestas relacionadas con la percepción frente a la Institución, el ciudadano tiene la oportunidad de manifestar si recomendaría los servicios de la Policía Nacional a otros ciudadanos y si recurriría nuevamente a los mismos. Esta pregunta se basa en el concepto de mercadeo en red, que explora las posibilidades de recomendación positiva de persona a persona.



La estrategia operativa del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC), ha tenido una gran acogida por parte de la comunidad, pese a esto no se ha podido posicionar en todos los segmentos sociales, debido a la falta de fuerza en la comunicación de la estrategia.

Por este motivo, bajo el liderazgo de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, en coordinación con la Dirección de Seguridad Ciudadana, se debe implementar la Red PNVCC, que tiene como fin que todos los policías del país donde se haya implementado el PNVCC, estén involucrados en su despliegue.

Bajo la implementación de la Red PNVCC, se deberán desarrollar las siguientes actividades:

- Los policías del cuadrante deben tener conocimiento de qué miembros de su comunidad son policías y líderes.
- Todos los policías deben tomar contacto con el policía del cuadrante al cual pertenecen.
- Cada policía debe apoyar y dar a conocer la estrategia del PNVCC en su entorno social, entregando información a sus vecinos y familiares más cercanos, acerca de quién es el policía del cuadrante y cómo lo pueden contactar en caso de requerir algún servicio.

- El Intercambio de información de interés para el policía del cuadrante debe ser constante y oportuno, para mejorar la percepción de seguridad.
- Los policías que viven dentro de los cuadrantes pero que se desempeñan en otras especialidades, vincularán a sus vecinos y allegados en la red, de manera que se convierta en un vocero más para la solución de los problemas del ciudadano.

2.2.5 Diseñar y adquirir piezas de comunicación tipo *souvenir*

Línea de acción de nivel estratégico y táctico

Con base en la marca Policía Nacional, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, deberá promover el diseño, elaboración y adquisición de piezas de comunicación tipo *souvenir*, para ser distribuidas en segmentos de la población tales como jóvenes e infantes. Para su financiación se podrá recurrir a alianzas o convenios con empresas o entidades comerciales para que sean incluidos como parte de sus entregables a los clientes.

Estas mismas piezas podrán ser distribuidas de manera masiva en eventos organizados por la Policía Nacional o para incentivar la participación ciudadana.

A través de estos mecanismos de comunicación es posible fidelizar y captar el interés y la aceptación de diversos sectores, al igual que promover la recordación de la marca institucional.

De igual manera, se deben realizar convenios para la elaboración y distribución comercial de *souvenir* que generen recordación, reconocimiento y exaltación hacia la Institución.

Estas piezas deberán ser distribuidas a través de las unidades de policía y obedecer en todo momento a los criterios definidos por la Oficina de Comunicaciones Estratégicas.

2.2.6 Crear alianzas estratégicas con el fin de impactar a la comunidad infantil (ciudadano del futuro)

Línea de acción de nivel estratégico

Esta línea de acción, pretende utilizar a favor de la percepción favorable, aceptación y confianza hacia la Institución, las estrategias de mercadeo conocidas

como fidelización, una de cuyas modalidades se orienta a captar poblaciones objeto, a través de la presencia en lugares o escenarios atractivos y agradables.

En este sentido, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, en coordinación con las direcciones operativas, deberá promover la realización de convenios con el fin de ubicar mensajes institucionales atractivos para los niños y niñas, así como elementos que les permitan interactuar con la Policía Nacional, sentirse policías en sus juegos y promover afectos, pertenencia y vocación hacia su policía, fortaleciendo la concepción de “Mi Policía y Yo con un Mismo Corazón”, en cuanto la sientan cercana, amable y asequible, generando lazos de aprecio y confianza.

Estos convenios y alianzas, podrán ser gestionados desde las unidades de policía con despliegue nacional, pero en todos los casos deberán ser liderados y controlados por la Oficina de Comunicaciones Estratégicas. Así mismo, las piezas de comunicación, elementos, personajes o animales que se utilicen en estos escenarios deberán ser autorizados previamente por esta instancia.

Dentro de estas alianzas, se plantean entre otros, como escenarios propicios:

- Parques de diversiones.
- Locales de atracciones infantiles en centros comerciales.
- Carros de mercado o de trasladar niños en almacenes de grandes superficies o centros comerciales.
- Museos y centros de atracción en ciencia y tecnología.
- Parques temáticos donde los elementos de atracción, personas o animales, puedan ser relacionados con la Policía Nacional.
- Parques naturales y sitios de atracción ecológica.
- Bibliotecas y centros culturales.
- Creación de juegos interactivos, en alianza con empresas productoras de software.

2.3 INICIATIVA ESTRATÉGICA: ESTRUCTURAR UN PROGRAMA DE EDUCACIÓN CIUDADANA PARA LA PREVENCIÓN, ORIENTADO A NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES

Esta iniciativa, tiene como propósito diseñar y desarrollar un programa de educación ciudadana para la prevención, orientado a los niños, niñas y adolescen-

tes en sus etapas de formación académica, en temas relacionados con civismo, cultura ciudadana, urbanidad, ética, principios morales y convivencia, con el propósito fundamental de concientizar al ciudadano del mañana en su comportamiento social frente a la comunidad.

Teniendo en cuenta la frase “Educad al niño y no tendréis que castigar al hombre”, citada por el matemático Pitágoras de Samos, surge una iniciativa institucional relacionada con originar un aporte significativo para mantener viva y estable a una sociedad a través de la formación integral de sus generaciones presentes y futuras, las cuales están siendo impactadas por infinidad de información de diversa índole, que afectan al individuo y su entorno y que, desde una visión de servicio policial, pueden generar un impacto negativo en la seguridad y convivencia ciudadana.

2.3.1 Cátedra de buen ciudadano para niños, niñas y adolescentes

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Seguridad Ciudadana, en coordinación con la Dirección Nacional de Escuelas y la Dirección de Protección, dinamizarán y emitirán las directrices sobre la implementación en todo el país de la cátedra de buen ciudadano para los niños, niñas y adolescentes.

Para tal propósito, los contenidos de esta cátedra, así como la intensidad horaria, metodologías y criterios para la capacitación de los policías responsables de su socialización, serán establecidos por la Dirección Nacional de Escuelas (DINAE), en coordinación con la mesa interinstitucional y las secretarías de educación a nivel nacional.

Inicialmente, se propone desarrollar el proyecto piloto de este programa en la ciudad de Bogotá y el municipio de El Espinal (Tolima), para lo cual, se deberán seleccionar 20 colegios en la ciudad de Bogotá y cinco (5) colegios en el municipio de El Espinal (Tolima), siendo responsabilidad de los respectivos comandantes realizar las coordinaciones con estas entidades educativas y cuando sea necesario, con las secretarías de educación.

Por su parte, la Dirección de Seguridad Ciudadana hará la evaluación y el seguimiento permanente para determinar los avances y resultados en la implementación del programa.

Para la ejecución de este programa piloto, se deberán preparar como docentes un total de 40 policías en Bogotá y 10 en El Espinal (Tolima), los cuales serán

seleccionados por los respectivos comandos de Metropolitana y Departamento, para ser capacitados por parte de la Dirección Nacional de Escuelas, generando en ellos las competencias específicas tanto en los contenidos y temáticas, como en las habilidades pedagógicas presenciales y virtuales.



2.3.2 Diseño e implementación de la página web infantil (Polikids)

Como complemento del programa de educación ciudadana dirigido a niños, niñas y adolescentes, se deberá crear por parte de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, en coordinación con la Dirección Nacional de Escuelas y la Oficina de Telemática, la página web, como herramienta multimedia de sustento a los diferentes ambientes de aprendizaje, acorde con los contenidos de los programas para la población seleccionada y alineados con los roles y perfiles institucionales, apoyados por el Ministerio de Educación Nacional y las correspondientes secretarías de educación.



Lo anterior, le permitirá a los niños, niñas y adolescentes navegar de manera segura en el sitio web, tener asesoría para el acceso a blogs, bibliotecas virtuales, tutoriales y chats, bajo el control, monitoreo y supervisión de los padres, quienes serán los responsables del uso que le den los niños al portal. Para ello, se solicitará un registro en línea por parte de los padres como requisito para que el menor pueda acceder e interactuar en el mundo virtual policial, en el cual podrá identificarse con los roles y funciones policiales.

Esta iniciativa, integra a los niños, niñas y adolescentes desde el salón de clases, con actividades sintonizadas con la herramienta multimedia y con la retroalimentación desde su entorno por parte de su profesor policial.

2.4 INICIATIVA ESTRATÉGICA: EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE VIGILANCIA POR PARTE DE LA CIUDADANÍA

La Policía Nacional de Colombia, en cumplimiento a las disposiciones constitucionales y legales relacionadas con la calidad en la gestión pública, ha adoptado la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad¹², el cual se enmarca en el Sistema de Gestión Integral, dentro de su segundo componente “Gerencia de Procesos”.

La ejecución de este sistema, implica la necesidad de identificación, descripción, estandarización, control y mejora continua de sus procesos y procedimientos, en procura de garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano en materia de seguridad y convivencia, contexto en el cual se definen la política y objetivos de calidad.

Este compromiso con la calidad, se ve reflejado en el Decálogo Axiológico del Servicio de Policía¹³, al declarar que el ciudadano se constituye en la prioridad del que hacer institucional, con el propósito de liberarlo de las problemáticas que lo aquejan y preocupan respecto a su seguridad. Así mismo, se evidencia en el propósito de lograr que las actuaciones del policía, se den en el marco de la integridad, la transparencia, el respeto por los derechos humanos y el cumplimiento de los principios de buen gobierno.

12 POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA. *Lineamiento de Política 2, Gestión del Servicio sobre Resultados Efectivos*. Imprenta Nacional 2010, pág. 24.

13 POLICÍA NACIONAL. *Decálogo Axiológico del Servicio de Policía*, Documento de la Dirección General, disponible en www.policia.gov.co. Consultado en julio de 2012.

2.4.1 Fortalecer la comunicación y participación del ciudadano con el diseño del modelo de evaluación de la prestación del servicio de vigilancia

Línea de acción de nivel estratégico

Para fortalecer la evaluación y mejoramiento continuo del servicio por el ciudadano, la Dirección de Seguridad Ciudadana, diseñará un modelo de evaluación de la prestación del servicio de vigilancia, que permita hacer seguimiento y control a las actividades del policía a nivel individual y de equipo, a través de la comunicación con el ciudadano.

Teniendo en cuenta que se busca el concepto de los usuarios del servicio frente a la atención policial prestada, es necesario lograr la trazabilidad de la atención de todos los casos de policía, lo cual requiere un control y seguimiento a través de un aplicativo con un registro único de atención de casos, en un módulo del Sistema de Información, Atención y Despacho de Casos (SECAD), para todos los casos atendidos (flagrancia, solicitud ciudadana, llamada a los CAI, CAD, Estación o celular del cuadrante).

Para la alimentación de estas bases de datos se recomienda la utilización de diversos medios tecnológicos, como la libreta electrónica, con la cual se registrará el concepto ciudadano en tiempo real; un módulo en la página web de la policía, en la cual el ciudadano pueda ingresar y con un código suministrado por los policías, evaluar la prestación del servicio. Así mismo, la realización de llamadas aleatorias a usuarios con el fin de ampliar la información de la evaluación ciudadana.

La evaluación de la prestación del servicio por parte de la ciudadanía, busca ser focalizada y diferencial, por tanto las preguntas de evaluación que contestará el ciudadano deben ser sencillas y puntuales, buscando obtener la información local y por cuadrantes sobre la efectividad y calidad del servicio de policía.

En este sentido, mientras se implementen las herramientas tecnológicas, esta información puede ser recolectada a través de formatos impresos, buzones de sugerencias y entrevistas personalizadas que obedezcan a los criterios que se pretende evaluar.

2.4.2. Evaluación de la prestación del servicio focalizada y diferencial

Los Centros Automáticos de Despacho (CAD) o sus equivalentes, serán la instancia encargada de operacionalizar la evaluación de la prestación del servicio de vigilancia en cada jurisdicción, para lo que se deberá establecer un procedimiento que incluya la atención telefónica y el uso de los sistemas de información.

Para este propósito, es fundamental la conexión o vinculación de los aplicativos Sistema de Información, Atención y Despacho de Casos (SECAD) y el Sistema de Información de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (SIVICC), con lo cual se garantice el flujo de información ciudadana hacia la planeación operativa del servicio.

Así, los estrategas, coordinadores, líderes y patrullas de los cuadrantes o del servicio, tendrán como insumo esta evaluación para la construcción y revisión de los planes de trabajo de cada jurisdicción, y también para la actualización de las tablas de acciones mínimas requeridas (TAMIR), además de otros mecanismos de planeación operativa del servicio.

Para este propósito, se deben fortalecer los Centros de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS), para que sea esta la instancia responsable del análisis de la evaluación del servicio por parte del ciudadano, de manera que sus resultados aporten de manera directa a la toma de decisiones del comandante y sean una herramienta institucional útil para la comunidad, en la construcción de acciones locales de seguridad y convivencia.

2.5 INICIATIVA ESTRATÉGICA: IMPLEMENTAR MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS A NIVEL DE DISTRITO, ESTACIÓN, CAI Y CUADRANTE

“La Rendición de Cuentas es el deber que tienen las autoridades de la administración pública de responder abiertamente ante las exigencias que realice la ciudadanía acerca del uso de los recursos, decisiones y la gestión realizada en el ejercicio del poder que les ha sido delegado”¹⁴.



¹⁴ Policía Nacional de Colombia. *Lineamiento de Política 7. Control Institucional y Veeduría social para el mejoramiento del servicio*. Pág. 58.

La presente iniciativa tiene como propósito implementar el mecanismo de rendición de cuentas ante el ciudadano, de acuerdo con la actividad de policía en el nivel operativo, en cabeza de los comandantes de Distrito, Estación, CAI y Cuadrante, para que desde estas unidades policiales, se responda públicamente a las necesidades de la comunidad y las autoridades político-administrativas en materia de seguridad, así como también, informar sobre la gestión desplegada para la seguridad y convivencia de los ciudadanos.

Con ello, se pretende fomentar mayor transparencia en el servicio de policía, comprometer a la comunidad y a las autoridades político-administrativas en la gestión para la seguridad y convivencia de cada sector, mediante la generación de acciones de mejora enfocadas a dar respuesta a los compromisos adquiridos.

Al respecto, el fortalecimiento del control institucional a través de la rendición de cuentas para el nivel operacional, permitirá el mejoramiento del servicio, facilitando el acercamiento y la participación de la ciudadanía en el control de la gestión que realiza la Policía Nacional en todos sus niveles de despliegue.

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Seguridad Ciudadana diseñará y difundirá los criterios y parámetros para la realización de las audiencias públicas, procurando su despliegue en los distritos, estaciones, subestaciones, puestos de policía, comandos de atención inmediata y cuadrantes, las cuales deberán aplicarse de manera diferencial y focalizada, atendiendo a las particularidades de cada uno de estos niveles.

La programación de los actos públicos en los cuales se realicen las audiencias, deberá así mismo, tener una frecuencia que se ajuste al nivel de los compromisos adquiridos, procurando que en los niveles de cuadrante y comandos de atención inmediata (CAI) sean más frecuentes.

La periodicidad mínima a establecer deberá ser bimensual; sin embargo, cuando se adquieran compromisos que impliquen seguimiento de la comunidad, estas podrán ser programadas en periodos menores, en concertación con los actores interesados y otras autoridades.

Una vez se implementen las rendiciones de cuentas en estos niveles, la Dirección de Seguridad Ciudadana deberá disponer de un consolidado de la programación nacional, de manera que pueda ser empleada desde el nivel central para generar acciones directas de verificación y control.

La Oficina de Planeación, en coordinación con la Dirección de Seguridad Ciudadana deberá establecer los mecanismos para que a través de la suite visión empresarial y cuadros de mando y control, se haga seguimiento tanto a la ejecución de las audiencias programadas, como a los resultados de los compromisos adquiridos.

2.6 INICIATIVA ESTRATÉGICA: RECONOCIMIENTO CIUDADANO AL SERVICIO DEL POLICÍA: CREDIBILIDAD Y CONFIANZA

La presente iniciativa estratégica tiene como objeto promover el reconocimiento público de la gestión del hombre y la mujer policía, en escenarios donde se vincule al ciudadano y las autoridades político-administrativas, incluyendo a los gremios, las asociaciones, comercio y la empresa privada.

Con esta iniciativa, el policía le dará valor y significado al reconocimiento público de los actos, el servicio, actitudes y logros, especialmente por parte de quienes reciben, se benefician y supervisan la actuación policial. Este reconocimiento, fortalece la motivación y el espíritu de cuerpo, así como el sentido de pertenencia hacia las comunidades destinatarias del servicio, a la vez que se constituye en un motivo de orgullo personal, familiar y de los equipos de trabajo.

2.6.1 Vincular a las autoridades locales y al ciudadano, en los actos donde se confieren estímulos al policía, con el fin de fortalecer el reconocimiento al uniformado

Línea de acción de nivel estratégico

La Subdirección General de la Policía Nacional, en coordinación con la Dirección de Seguridad Ciudadana, las demás direcciones operativas, la Oficina de Planeación y la Dirección Nacional de Escuelas, diseñará las estrategias y mecanismos que permitan realizar las ceremonias policiales de mayor relevancia, en escenarios abiertos al público, tanto en las ceremonias de Estado, como las graduaciones de nuevas promociones, los actos de condecoración y ascensos en todos los niveles, al igual que los actos de reconocimiento que soliciten las autoridades departamentales o municipales.

A su vez, los comandantes de metropolitanas y departamentos de Policía, deberán generar los espacios y canales que permitan la participación del ciudadano y las autoridades locales en los actos institucionales de reconocimiento de la labor del hombre y la mujer policía, que se destaquen por sus actuaciones en los dife-

rentes procesos y procedimientos institucionales, en contribución a la seguridad y convivencia ciudadana.

2.6.2 Institucionalizar una jornada de reconocimiento a la labor policial “Día de la Cinta y la Manilla Verde”

Esta línea de acción, se dirige a promover la implementación de una jornada en la cual la ciudadanía, en reconocimiento a los esfuerzos y logros de los integrantes de la Institución, porte una cinta o una manilla verde.

Esta jornada se plantea como “Día de la Cinta Verde”, con la expectativa de institucionalizar de manera anual esta celebración, en la cual, las autoridades en todos los niveles, las comunidades, los gremios, las familias y los ciudadanos expresen su afecto y credibilidad hacia los hombres y mujeres policías que les prestan un servicio permanente y efectivo, a la vez que rindan un homenaje a quienes que han ofrendado su vida en cumplimiento del deber.

Teniendo en cuenta que este acto entraña el propósito de crear una cultura social e institucional, en la que se reconozca que el día de la Policía no es solo del personal que la integra, sino que esta se constituye en una fecha representativa para la sociedad, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas diseñará e implementará las acciones orientadas a difundir y afianzar la participación en el “Día de la Cinta Verde” en los ciudadanos y los policías.

Lo anterior, permitirá apropiar el sentimiento institucional en el corazón de todos los colombianos alrededor de esta conmemoración, donde los ciudadanos vo-

Imagen No. 16. Propuesta de manilla y cinta para institucionalizar “Día de la Cinta Verde”.



FUENTE: Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP).

luntariamente se identifiquen con esta fecha y porten una cinta de color verde aceituna, al igual que o una manilla del mismo color con el mensaje “Mi Policía y Yo con el Mismo Corazón”, como muestra de respeto, aceptación y compromiso con la Institución y los héroes caídos.

Así mismo, en coordinación con la Oficina de Planeación se deberán gestionar los recursos para la adquisición y distribución de estos símbolos de reconocimiento, los cuales, mientras se institucionaliza esta jornada, deberán ser suministrados a los ciudadanos, a través de puntos de distribución, ubicados en eventos o actos de interés público.

2.6.3 Promover el otorgamiento de estímulos a los policías por parte de las autoridades locales en actos públicos

Los comandantes de región, departamentos y metropolitanas de Policía, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la Policía Nacional e incentivar los desempeños exitosos, los esfuerzos ejemplares y los resultados meritorios de importancia institucional que promueven la sana competencia, socializarán con las autoridades político-administrativas, las actividades representativas realizadas por el personal bajo su mando, resaltando el compromiso, efectividad y profesionalismo en el cumplimiento de su deber, lo anterior, con el propósito de gestionar que tales instancias otorguen incentivos, condecoraciones y otro tipo de estímulos en actos públicos a los policías que se desempeñan en sus respectivas jurisdicciones.

De esta forma, se pretende vincular al ciudadano con las actividades propias de la institución, permitiendo que se conozca la labor que realizan día a día los uniformados y los estímulos a que se hacen acreedores por las acciones que desarrollan tanto en las labores operativas, preventivas y administrativas, en busca de fortalecer las condiciones de convivencia y seguridad.

Con este propósito, se programarán ceremonias en fechas de gran significado para el uniformado o la ciudadanía como el día de la Policía Nacional, fiestas patrias, aniversario de las ciudades o municipios, fiestas religiosas, o cuando el resultado de una acción relevante lo amerite.

Los comandantes de regiones, metropolitanas y departamentos de Policía, con el objeto de reconocer y hacer relevante la gestión del personal bajo su mando, deberán trasladarse a cada uno de los lugares donde se programen los eventos especiales con los cuales se exalte la labor de los policías, velando porque dichos actos se lleven a cabo en los parques municipales o sitios simbólicos, toda vez que estos lugares son los representativos de las localidades y donde se celebran los acontecimientos importantes para la comunidad.

3

CAPÍTULO

FORTALECIMIENTO INTERNO E INTERINSTITUCIONAL

3. FORTALECIMIENTO INTERNO E INTERINSTITUCIONAL

El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos” contempla que “el problema de inseguridad no solamente pasa por el concurso de la Fuerza Pública, sino que requiere sinergia y coordinación interinstitucional para conseguir una seguridad duradera, entendida más allá del control territorial”¹⁵.

De igual manera, la Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana establece que “la Seguridad y Convivencia Ciudadana es un asunto de todos en la sociedad y que su logro demanda no solo el concurso de los poderes públicos, en función de sus competencias misionales, sino también los esfuerzos articulados de las entidades nacionales y territoriales del Estado con el sector privado, la academia, la sociedad civil organizada y la ciudadanía en general”¹⁶.

En este contexto, el proyecto Fortalecimiento Interno e Interinstitucional del Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” (PIPSC-CV), dinamiza las políticas gubernamentales a través de un conjunto de líneas de acción orientadas a optimizar los recursos y capacidades de la Policía Nacional y a generar los mecanismos que permitan establecer y fortalecer los escenarios de cooperación armónica y articulación efectiva con las instituciones que comparten responsabilidades o contribuyen en materia de seguridad y convivencia ciudadana.

En este sentido, las iniciativas estratégicas planteadas constituyen el ambiente propicio para que la suma y la focalización de esfuerzos institucionales e interinstitucionales, desde una visión estratégica, permitan contrarrestar de manera definitiva los factores que mayor preocupación e impacto le generan al ciudadano respecto a su seguridad y tranquilidad.

Para tal efecto, a través de las líneas de acción de este proyecto se propone la organización e implementación de un Centro de Coordinación y Gestión de la Información para la Seguridad y Prevención, la implementación de un modelo

15 Ley 1450. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. “Prosperidad para todos”. Capítulo 5.

16 DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN; Alta Consejería para la Convivencia y Seguridad Ciudadana. Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana. Bogotá: 2011. Págs. 9-10.

para la medición de la gestión territorial de la seguridad y convivencia, estandarizar los equipos logísticos de la Policía Nacional, la creación del cargo de supervisor del servicio y de los centros permanentes de atención a contravenciones, así como el diseño de un conjunto de estrategias operativas orientadas a dar una respuesta institucional ante las nuevas manifestaciones delictivas.

3.1 INICIATIVA ESTRATÉGICA: CENTRO DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y PREVENCIÓN (C2GIS)

La Policía Nacional de Colombia, a partir de su marco de responsabilidad constitucional, adquiere un rol protagónico y de liderazgo en la lucha contra las diferentes manifestaciones criminales, lo que requiere un fortalecimiento de sus capacidades para atender tanto las necesidades y amenazas que afectan la seguridad ciudadana, como los múltiples fenómenos y actores que atentan contra la seguridad nacional, entre los que se encuentran el terrorismo, el narcotráfico y las bandas criminales.

Para la atención de estas problemáticas en un contexto de corresponsabilidad con los demás organismos públicos y privados, se propone la construcción del Centro de Coordinación y Gestión de la Información para la Seguridad y Prevención (C2GIS), al cual se integrarán el Sistema Unificado de Información y Estadística Delincuencial y Contravencional (SIEDCO), el conocimiento generado en los centros integrados de inteligencia y los observatorios del delito, acompañado por una mesa técnica que convoque la participación de las diferentes instituciones del Estado comprometidas con la seguridad.

La creación del Centro de Coordinación busca la articulación de esfuerzos institucionales e interinstitucionales, a partir de la gestión del conocimiento producto de la información aportada por las diferentes entidades, que a su vez genere una comprensión amplia e integral de los fenómenos y hechos, además de permitir el análisis interdisciplinario y desde diferentes ópticas, que planteen alternativas de respuesta efectiva a las problemáticas de seguridad y convivencia ciudadana.

El producto de este centro se verá reflejado en las nuevas oportunidades y escenarios de cooperación y trabajo articulado, la optimización de los recursos interinstitucionales, focalización de esfuerzos y adopción de medidas integrales que les cierren definitivamente el paso y las oportunidades a los actores y a las condiciones generadoras de inseguridad e intranquilidad pública y limiten la aparición de nuevos fenómenos o problemáticas en esta materia.

3.1.1 Creación del Centro de Coordinación y Gestión de la Información para la Seguridad y Prevención (C2GIS)

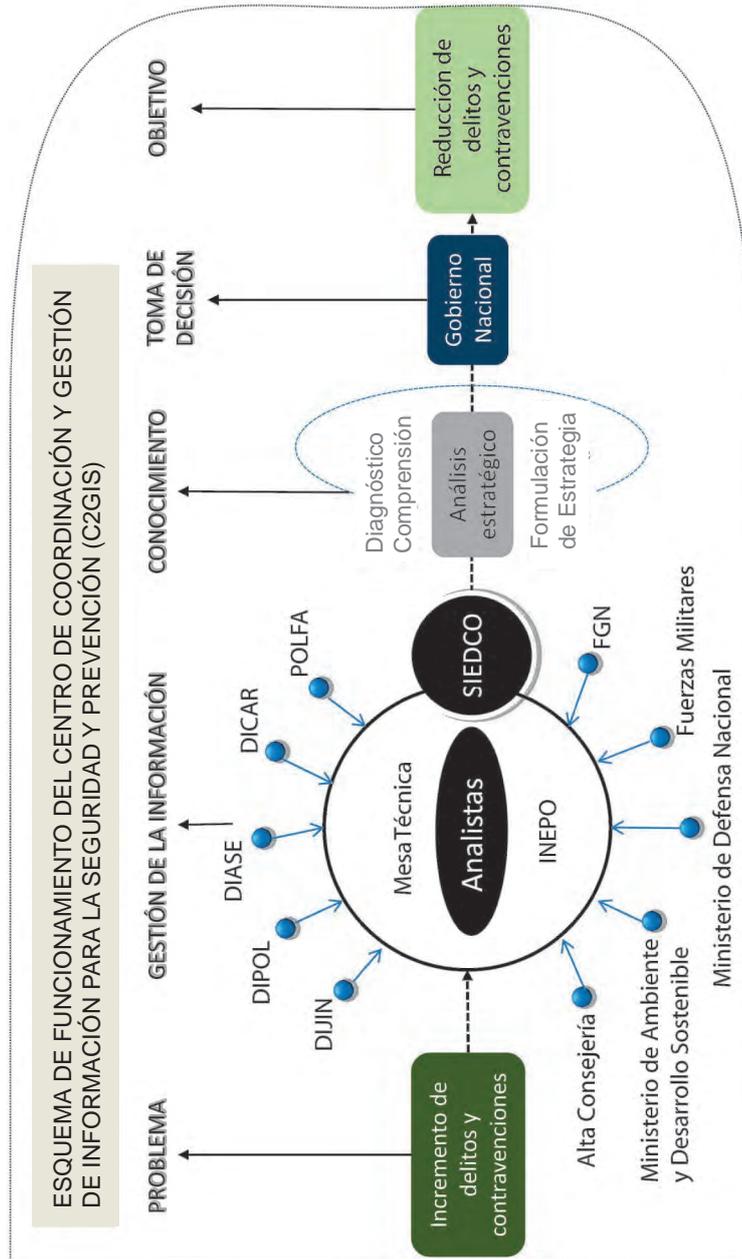
Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Seguridad Ciudadana, en coordinación con la Dirección de Investigación Criminal e Interpol, la Dirección de Inteligencia y la Oficina de Telemática, realizará el diseño e implementación de un Centro de Coordinación y Gestión de la Información para la Seguridad y Prevención (C2GIS) con el propósito de integrar la estadística delictual y contravencional (SIEDCO) y coordinar las diferentes fuentes de conocimiento sobre fenómenos delictivos y criminológicos, el cual cumplirá las siguientes funciones:

- Organizar y clasificar información proveniente de los sistemas de información policial y de otras instituciones del Estado en materia delictiva, contravencional y de seguridad.
- Atender los requerimientos del mando institucional en materia de seguridad y convivencia, para lo cual coordinará la información necesaria con las diferentes direcciones operativas de la Policía Nacional.
- Coordinar el desarrollo de acciones institucionales y en articulación con otras instituciones del Estado, para analizar fenómenos delictuales que requieran de una atención especial por parte de la Policía y el Gobierno Nacional.
- Generar iniciativas estratégicas a partir de la integración de información y análisis de las direcciones operativas y otras entidades del Estado, para atender problemáticas y fenómenos de seguridad y convivencia.
- Contribuir, a partir de la gestión de información y conocimiento, en la formulación de política pública para la seguridad.
- Apoyar con el tratamiento de información y análisis a los observatorios del delito, para que los documentos lleguen a los niveles de conocimiento y decisión estratégica necesarios en la anticipación o prevención de fenómenos delictuales y contravencionales.

Esta sala deberá ubicarse en la Dirección de Seguridad Ciudadana, tomando como estructura base la sala de Información Estratégica Policial, la cual deberá ser fortalecida en medios y talento humano con capacidades de análisis para complementar las actividades de orientación estratégica policial que actualmente adelantan y elevar su alcance al ámbito decisional del Gobierno Nacional, como una instancia de integración interinstitucional en función de la gestión de información y generación de conocimiento.

Gráfica No. 3. DIJIN Dirección de Investigación Criminal e Interpol
 DIPOL Dirección de Inteligencia Policial
 DIASE Dirección de Antisecuestro y Extorsión
 DICAR Dirección de Carabineros
 POLFA Policía Fiscal y Aduanera
 INEPO Información Estratégica Policial
 FGN Fiscalía General de la Nación
 SIEDCO Sistema de Información Estadístico, Delincuencial y Contravencional



Fuente: Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP)

Los centros integrados de inteligencia (CI2) y los observatorios del delito continuarán funcionando dentro de la dinámica para la cual han sido estructurados, constituyéndose en generadores de información que será aportada al C2GIS como producto.

Las direcciones de Seguridad Ciudadana, Carabineros y Seguridad Rural, Investigación Criminal e Interpol, Inteligencia, Antinarcóticos, Antisecuestro y Extorsión, Tránsito y Transporte y la Policía Fiscal y Aduanera asignarán tres analistas que integrarán el Centro de Coordinación y constituirán el canal directo de comunicación con su especialidad para el desarrollo de las funciones del centro.

Las actividades que adelantará el Centro de Coordinación se sintetizan en la integración y tratamiento de información, para unificar las capacidades gubernamentales y de la Fuerza Pública hacia la generación de un conocimiento útil en la toma de decisiones, aportando a la formulación de estrategias sin interferir en los procesos misionales de las unidades operativas de la Policía Nacional y respetando las funciones constitucionales y legales de las demás entidades del Estado.

A través de una mesa técnica conformada por policías y profesionales expertos en los diferentes campos del conocimiento afines o vinculados con la seguridad, se adelantarán actividades de análisis sobre los fenómenos que afectan la seguridad y la convivencia que requieran de una centralización de esfuerzos, para que desde el Gobierno se adopten medidas para su mitigación. De este modo se aportarán insumos para la construcción de conocimiento estratégico, la toma de decisiones y la articulación interinstitucional.

Este Centro se constituye en una instancia de coordinación para generar propuestas o iniciativas a partir de la información administrada por las diferentes unidades operativas u otras entidades del Estado. Así mismo, se generará conocimiento para convocar y dinamizar los consejos y comités en seguridad y convivencia, con el objetivo de contribuir a la formulación de política pública.

El conocimiento que se origine en el C2GIS coadyuvará al Gobierno Nacional y la Policía Nacional a planear, controlar, dirigir y coordinar la política pública a corto, mediano y largo plazo en temas referentes a la Seguridad y la Convivencia Ciudadana, a través de la generación de productos relacionados con los siguientes aspectos:

- Reportes integrales sobre seguridad y convivencia que integren y generen cifras de los indicadores de violencia, delincuencia y contravenciones, para la orientación de mecanismos en Seguridad y Convivencia, así como la planeación y ordenamiento territorial.

- Diagnósticos situacionales de orden coyuntural y estructural frente a hechos y problemáticas vigentes en seguridad, a partir de necesidades de información y conocimiento por requerimiento de los comandantes de Policía y el Gobierno Nacional, que suplan vacíos de información y asesoren la toma de decisiones.
- Un portafolio estratégico de seguridad y convivencia que incluya informes y análisis descriptivos, estratégicos y prospectivos sobre problemáticas y dinámicas de seguridad y convivencia a nivel nacional y regional de alta trascendencia, para atender requerimientos del Gobierno y el mando institucional o llamar la atención sobre focos problemas identificados.

3.1.2 Integrar y articular el Sistema Unificado de Información y Estadística Delincuencial y Contravencional (SIEDCO) al Centro de Coordinación y Gestión de la Información para la Seguridad y Prevención (C2GIS)

Línea de acción de nivel estratégico

La Oficina de Telemática deberá disponer la articulación del Sistema Unificado de Información y Estadística Delincuencial y Contravencional (SIEDCO) de la Policía Nacional con la Dirección de Seguridad Ciudadana, a partir del desarrollo del Centro de Observación para la Seguridad y Convivencia¹⁷, para así administrar de una manera dinámica la información y generar reportes, mapeos, infografías y análisis útiles para la orientación estratégica del Mando Institucional y el Gobierno Nacional.

Este desarrollo integrará la consulta de los diferentes módulos que complementan el SIEDCO, como el Sistema de Información de Tráfico de Flora y Fauna (SITIES), el Sistema de Información Estadístico Vial (SIEVI), el Sistema de Información de Secuestro y Extorsión (SIPSE), el Sistema de Información de Denuncias y Contravenciones (SIDENCO), así como el Sistema para la Administración y Gestión del Talento Humano (SIATH), el Sistema Operativo (SIOPER), Sistema Geográfico Estratégico Policial (SIGET), el Sistema de Administración de Información Judicial (SIAJU) y el Sistema de Información Geográfico de la Policía Nacional (SIGPONAL).

De esta forma, se busca complementar como insumo para la gestión de la información en el Centro de Coordinación y Gestión de la Información para la Seguridad y Prevención (C2GIS), las capacidades actuales de INEPO y los desarro-

¹⁷ Herramienta tecnológica en proceso de desarrollo que busca la integración de los sistemas de información de la Policía para su consulta y cruce de variables en materia delictiva y contravencional.

llos que se vienen adelantando en datavigilancia¹⁸, georreferenciación y análisis estadístico, para que sirvan como herramientas integrales en la producción de conocimiento sobre los diferentes fenómenos sociales, delictuales y criminales que amenazan la Seguridad y Convivencia.

Paralelamente, se requiere unificar criterios con el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses que permitan generar una lectura estadística unificada desde el Estado en materia de criminalidad y coordinar la generación de convenios con otras entidades, para tener acceso desde el Centro de Coordinación y Gestión de la Información para la Seguridad y Prevención (C2GIS), a bases de datos que aporten información útil para el análisis de fenómenos y actores delictivos.

Las herramientas e insumos dispuestos en los diferentes mecanismos del Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad estarán a disposición de esta instancia de coordinación, para la recolección de información y la orientación decisional en la atención de emergencias en el cual se encuentran el Número Único Nacional de Seguridad y Emergencias (123), el sistema de videovigilancia mediante Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV), los Centros de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS), las alarmas comunitarias, los sistemas de radiocomunicaciones para redes de cooperantes y demás sistemas de seguridad.

Imagen No. 17. Referenciación internacional Ciudad de México. Centro de Comando, Control, Comunicaciones, Cómputo, Inteligencia, Integración, Información e Investigación (C4I4). Marzo de 2012.



18 CLARKE, Roger. Ciudadanos bajo control. Datavigilancia: uso sistemático de bases de datos personales en la investigación o monitoreo de las acciones o comunicaciones de una o más personas. 1994. <http://edant.clarin.com/suplementos/zona/1999/04/11/i-01501e.htm>.

3.2 INICIATIVA ESTRATÉGICA: IMPLEMENTAR UN MODELO PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN TERRITORIAL

Esta iniciativa está encaminada a generar un modelo efectivo de medición de la gestión territorial, teniendo en cuenta el aplicativo de Seguridad y Gestión Territorial (SEGET), a través del cual se busca medir de forma permanente la aplicación de los instrumentos dispuestos para este fin en el nivel departamental y local.

De igual manera, el Modelo proyecta la dinamización del Consejo Nacional de Policía y Seguridad Ciudadana, de conformidad con lo establecido en el artículo 14 de la Ley 62 de 1993, el cual define a la Policía Nacional como responsable de la Secretaría Técnica, a fin de “recomendar la generación de políticas de Estado en materia de seguridad y prevención, estableciendo planes y responsabilidades entre las diferentes entidades del Estado”¹⁹.

El Modelo para la Medición de la Gestión Territorial será respaldado a través de una iniciativa legislativa que exija a las autoridades político-administrativas la implementación de manera generalizada de los instrumentos establecidos para la gestión territorial de la seguridad y convivencia ciudadana.

3.2.1 Coordinar la elaboración de una iniciativa legislativa para reglamentar la aplicación de los Instrumentos de Gestión Territorial de la Seguridad

Línea de acción de nivel estratégico

Para el logro de la presente iniciativa es necesario que la Policía Nacional en primera instancia, genere una articulación con el Ministerio de Defensa Nacional, el Ministerio del Interior y la Alta Consejería para la Seguridad y Convivencia Ciudadana, a fin de dinamizar el desarrollo permanente del Consejo Nacional de Policía y Seguridad Ciudadana, instancia que analizará los resultados de la medición de la Gestión Territorial de la Seguridad, obtenida a través de la administración de la información realizada a partir del aplicativo de Seguridad y Gestión Territorial (SEGET).

En este sentido y en el marco del Consejo, se estudiará la posibilidad de adelantar la construcción y presentación de una iniciativa legislativa que exija taxativamente a los gobernadores y alcaldes la implementación de los instrumentos para la gestión territorial de la seguridad y convivencia ciudadana.

¹⁹ Ley 62 de 1993. Artículo 14.

El proyecto de ley estipulará la importancia de la evaluación, seguimiento y rendición de cuentas frente a los parámetros establecidos en las diferentes normas que reglamentan dichos instrumentos. De igual forma, la iniciativa legislativa deberá precisar las responsabilidades que tendrán los organismos de control (Procuraduría Delegada para la Gestión Territorial) en relación con la verificación de la construcción y puesta en funcionamiento de dichos instrumentos.

3.2.2 Fortalecimiento y liderazgo del Grupo Legislativo de la Policía Nacional

Línea de acción de nivel estratégico

Se hace necesario fortalecer el Grupo Legislativo de la Oficina de Planeación, con el fin de cumplir con las funciones establecidas en la Resolución 02999 del 26 de agosto de 2011²⁰, con la designación de expertos en derecho, administración policial, ciencia política y carreras afines que puedan argumentar, asesorar y anticipar en temas de política pública.

Así mismo, generar los acercamientos necesarios en el Senado y la Cámara, logrando un apoyo en la presentación de iniciativas legislativas acordes a las necesidades de tipo operativo y preventivo que permitan establecer condiciones adecuadas de Seguridad y Convivencia Ciudadana.

En este sentido, los conceptos técnicos, estudios jurídicos y demás documentos que sean producidos por el Grupo Legislativo, serán presentados por el Alto Mando Institucional al Ministerio de Defensa Nacional y al Presidente de la República, para establecer la posición que asumirá la Policía Nacional sobre iniciativas legislativas de interés para la Institución.

Considerando que a nivel regional y local las asambleas departamentales y concejos municipales generan normas (ordenanzas y acuerdos) que impactan la actividad de la Institución, se considera pertinente realizar los estudios necesarios para que el Grupo Legislativo tenga un despliegue a nivel regional y local, con el fin de realizar el seguimiento a normas que incidan en la actividad policial en dichas jurisdicciones.

²⁰ Resolución 02999 del 26 de agosto de 2011. "Por la cual se define la estructura orgánica interna de la Oficina de Planeación de la Dirección General de la Policía Nacional".

3.2.3 Difundir e implementar el aplicativo SEGET (Seguridad y Gestión Territorial) para medir la gestión territorial de la seguridad

Se hace necesaria la difusión del aplicativo para la Seguridad y Gestión Territorial (SEGET), con el cual se conocerán en tiempo real las actividades de gestión territorial que se vienen desarrollando a nivel nacional por parte de los comandantes de metropolitanas y departamentos.

Así mismo, se propone implementar un protocolo del aplicativo por parte de la Oficina de Planeación y la Oficina de Telemática para el uso de la herramienta, la evaluación y seguimiento.

Para el adecuado funcionamiento del SEGET se diseñarán los “manuales del usuario”, que serán entregados a cada comandante de unidad policial.

3.2.4 Crear e impartir una cátedra virtual de gestión territorial de la seguridad

Línea de acción de nivel estratégico

La Oficina de Planeación, en coordinación con la Dirección Nacional de Escuelas, diseñará e implementará un programa de educación virtual en Gestión Territorial de la Seguridad, dirigido por el programa Departamentos y Municipios Seguros, el cual estará destinado a las autoridades y organismos de control a nivel departamental y municipal.

De igual manera, tendrá la responsabilidad de coordinar con las metropolitanas y departamentos de Policía la programación para el desarrollo de este programa, el cual deberá ser verificado por los respectivos comandantes y contará con el acompañamiento de las escuelas de policía responsables de la cobertura en cada jurisdicción, para efectos de registro y certificación.

Dentro de los contenidos de este curso se deberá incluir la información relacionada con la organización y capacidades de la Policía Nacional, el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes y las estrategias operacionales que adelanta la Institución.

La vinculación a este programa se realizará mediante invitación de los comandantes de metropolitanas y departamentos, previa distribución de los cupos y programación proyectada por la Oficina de Planeación, de acuerdo con la disponibilidad de la plataforma educativa.

Los gestores metropolitanos y departamentales del Programa Departamentos y Municipios Seguros (DMS) contribuirán con la difusión de esta información, y la

Dirección Nacional de Escuelas, por su parte, deberá certificar a las personas que se inscriban y aprueben el curso a nivel nacional.

3.2.5 Selección y nombramiento de los gestores territoriales de seguridad

Línea de acción de nivel estratégico

La Oficina de Planeación, programa Departamentos y Municipios Seguros, coordinará con los comandantes de metropolitanas y departamentos de Policía la selección y nombramiento de los gestores territoriales de seguridad, quienes serán los responsables de asesorar y dinamizar la ejecución de las actividades de gestión territorial de la seguridad en las unidades de policía.

Este personal deberá ser nombrado mediante acto administrativo, con dependencia operativa de las unidades de origen y administrativa de la Oficina de Planeación, incluyendo en la respectiva concertación de la gestión y la evaluación de desempeño las tareas y objetivos que sean impuestos por el programa Departamentos y Municipios Seguros.

Los gestores territoriales seleccionados por las unidades de policía deberán ser previamente capacitados atendiendo a las competencias de desempeño necesarias para liderar de manera acertada las actuaciones ante las autoridades político-administrativas, el empleo de las herramientas y mecanismos para la gestión territorial, habilidades comunicativas, de análisis situacional y de administración pública.

3.3 INICIATIVA ESTRATÉGICA: INTEGRACIÓN DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS PARA FORTALECER EL SERVICIO DE POLICÍA

La integración de los sistemas de información al campo operativo policial permitirá a la Institución incursionar en materia de la inteligencia artificial²¹, facilitando la macro, y microgerencia enfocada en el diseño de estrategias anticipativas, preventivas, proactivas y reactivas. Estos esfuerzos institucionales de experiencia y conocimiento soportados en Tecnologías de la Información y la Comunicación

²¹ La inteligencia artificial es considerada una rama de la computación y relaciona un fenómeno natural con una analogía artificial a través de programas de computador. La inteligencia artificial puede ser tomada como ciencia si se enfoca hacia la elaboración de programas basados en comparaciones con la eficiencia del hombre, contribuyendo a un mayor entendimiento del conocimiento humano. Roger Loaiza. http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol2_2_98/san15298.htm.

(TIC) se encaminarán hacia una misma solución, “integración de capacidades tecnológicas para fortalecer el servicio de policía”.

Imagen No. 18. En la Policía Nacional el soporte tecnológico al servicio garantiza la efectividad y oportunidad de los procedimientos.



3.3.1 Fortalecer las capacidades estratégicas mediante la focalización de esfuerzos y la optimización de los recursos tecnológicos institucionales

Línea de acción de nivel estratégico

La Oficina de Telemática deberá fortalecer las capacidades de los Centros de Información Estratégica Policial Seccional (CIEPS) dotándolos de la integración de sistemas tecnológicos convergentes que permitan el procesamiento de la información y consolidar las capacidades de análisis y cruce de información. Además, se debe tener en cuenta la efectiva planeación de los recursos necesarios para implementar la iniciativa en los siguientes componentes:

- Actualización y capacitación del personal que conforma los CIEPS, con competencias adecuadas para el análisis y uso de la información.
- De conformidad con el Plan de Necesidades, la Oficina de Planeación de la Policía Nacional asignará los recursos financieros necesarios para la actualización y optimización tecnológica de las Salas Estratégicas de la Dirección de Seguridad Ciudadana.

3.3.2 Dotar el Kit Tecnológico Policial para el servicio de vigilancia

Línea de acción de nivel estratégico

Esta línea de acción pretende que el policía que presta su servicio en un cuadrante o en el servicio de vigilancia sea dotado con el “Kit Tecnológico Policial”, el cual se encuentra integrado por tecnologías de punta en materia de movilidad, armamento, intendencia, comunicaciones, entre otros, con el fin de prestar un servicio efectivo y de impacto de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía.

Con la dotación de los kits tecnológicos, se pretende brindar al policía del cuadrante las herramientas necesarias para el cumplimiento eficiente de las acciones preventivas, disuasivas y de control, contando con información oportuna para la consulta de los siguientes aspectos:

- Antecedentes de personas y vehículos.
- Diligenciamiento de la minuta digital.
- Diligenciamiento de la Tabla de Acciones Mínimas Requeridas (TAMIR).
- Seguimiento hoja de servicios.
- Seguimiento a las contravenciones del Código Nacional de Policía.
- Consulta de información para la orientación al ciudadano.
- Comunicación entre los mismos cuadrantes.
- Recepción de llamadas del ciudadano.
- Georreferenciación de delitos de acuerdo a las llamadas recibidas.
- Automotor con altos estándares de tecnología.
- Armamento con altos estándares de tecnología.
- Cámaras de video para el soporte filmico de los procedimientos policiales.

Las direcciones y oficinas asesoras que converjan en la implementación de este proyecto focalizarán sus capacidades logísticas y tecnológicas para la estructuración y adquisición del Kit Tecnológico Policial.

La implementación del Kit tendrá un plan piloto en la Policía Metropolitana de Bogotá y será evaluada por la Dirección de Seguridad Ciudadana con la asesoría técnica de la Oficina de Telemática, con el fin de efectuar los ajustes necesarios para el despliegue a nivel nacional.

La Oficina de Comunicaciones Estratégicas dará a conocer a través de los diferentes medios de comunicación el avance tecnológico de la Policía Nacional con el fin de mejorar la imagen institucional.

3.3.3 Integración de los sistemas de video vigilancia pública y privada

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Seguridad Ciudadana impulsará la integración de sistemas de videovigilancia con los diferentes gremios y sectores organizados. De igual manera, la Oficina de Telemática orientará la integración de los sistemas de videovigilancia, estructurando el soporte técnico para optimizar la conectividad.

A su vez, los comandantes de metropolitanas y departamentos deben implementar estrategias de acercamiento con los sectores públicos y privados para promover la ampliación y proyección de los sistemas de videovigilancia, con la asesoría técnica de los grupos de telemática de cada una de las metropolitanas y departamentos.

La Oficina de Comunicaciones Estratégicas realizará una campaña de divulgación de las experiencias exitosas de los sistemas de videovigilancia, en los diferentes medios de comunicación, con el propósito de exaltar la eficiencia de estos recursos.

De igual forma, los sistemas de video vigilancia que se integren tendrán que facilitar el acceso a grabaciones, de conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Penal.

Imagen No. 19. Ampliación, integración y mantenimiento de los circuitos cerrados de televisión.



3.3.4 Habilitar canales de comunicación para el personal de Auxiliares de Policía Bachilleres

Línea de acción de nivel estratégico

En la actualidad la Policía Nacional incorpora un promedio de 12.809 Auxiliares Bachilleres por año²², quienes prestan apoyo en las diferentes unidades policiales y puntos sensibles de las ciudades (puentes, avenidas principales, troncales de transporte masivo, terminales, aeropuertos, eventos, entre otros), con fines de prevención y educación en los lugares de mayor afluencia.

Este talento humano es reconocido por la comunidad como un componente de la función preventiva y educativa de la Institución, situación que lo compromete a atender motivos de policía (riñas, violencia intrafamiliar, homicidios, lesiones personales, accidentes de tránsito, hurto a vehículos, orientación e información etc.), sin tener acceso efectivo a medios de comunicación que faciliten la oportuna reacción de las patrullas de vigilancia.

En este sentido, se hace necesario que los auxiliares de policía dispongan de un medio de comunicación efectivo a través del cual puedan transmitir las inquietudes ciudadanas y los requerimientos de apoyo a las estaciones de policía y cuadrantes más cercanos a sus lugares de facción, para lo que es viable el empleo de la telefonía celular, mediante la activación de un número gratuito que les permita desde sus teléfonos móviles personales comunicarse rápidamente con las unidades de policía.

La Policía Metropolitana de Bogotá y la Oficina de Telemática implementarán un plan piloto con los 5.400 Auxiliares de Policía Bachilleres que prestan su servicio en esta unidad. Para este efecto, se deberá proveer de los elementos logísticos y administrativos necesarios para el funcionamiento y desarrollo del proyecto.

La Dirección de Seguridad Ciudadana realizará la evaluación y seguimiento de la prueba piloto implementada en la Metropolitana de Bogotá, para desplegar esta solución tecnológica a las demás metropolitanas.

²² Reporte de la Oficina de Talento Humano. Policía Metropolitana de Bogotá. 2012.

3.3.5 Creación del Número Único de Asesoría Jurídica para el servicio de vigilancia

Línea de acción de nivel estratégico

El Número Único de Asesoría Jurídica tiene como propósito orientar y servir de guía y consulta en tiempo real a los funcionarios de policía, lo que permitirá al uniformado solucionar casos de trascendencia o especiales que deben ser apoyados jurídicamente por personal preparado y dotado de medios tales como compilación doctrinal, manuales de procedimiento, jurisprudencia y actualización jurídica en los temas relacionados con el servicio de policía.

Imagen No. 20. Fuente: Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP).



La herramienta contará con el apoyo del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial y el Grupo Legislativo de la Oficina de Planeación; adicionalmente, del Área Jurídica de la Secretaría General con sus grupos de asesoría jurídica (ASJUD) y negocios judiciales (GRUNE).

Paralelamente, se realizarán talleres de trabajo para dotar, compilar y construir doctrina en materia de procedimientos policiales, asesoría, actualización y consulta jurídica, de manera coordinada con la Secretaría General, para casos especiales de Policía como legislación indígena, infancia y adolescencia, derechos humanos, manejo de sindicalistas, población LGBTI, entre otros.

La Secretaría General, como dueña del proceso, deberá orientar la creación del Grupo de Asesoría Jurídica; del mismo modo, la Dirección del Talento Humano asignará el personal de acuerdo a su perfil profesional.

3.4 INICIATIVA ESTRATÉGICA: ESTANDARIZACIÓN DE EQUIPOS

La Policía Nacional, con el fin de consolidar los más altos niveles de competitividad y productividad, realizó grandes esfuerzos para certificar los procesos gerenciales, misionales y de soporte como cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas técnicas NTCGP 1000:2009 y MECI 1000:2008, manteniendo actividades de mejora continua con el fin de ajustarlos y actualizarlos.

El concepto de estandarización de equipos para la Policía Nacional es entendido como la definición de criterios que permitan el diseño de especificaciones o normas técnicas que soportarán los procesos de adquisición de equipos logísticos, destinados a la prestación de un efectivo servicio de policía.

3.4.1 Definición de las especificaciones técnicas para la adquisición de bienes y/o servicios para la Policía Nacional

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección Administrativa y Financiera, de acuerdo con las necesidades del servicio, definirá las características técnicas de los equipos, basadas en las necesidades reales y condiciones especiales de topografía, climáticas, entre otras, con el fin de estandarizar las especificaciones técnicas en cada uno de los siguientes componentes: infraestructura física (bienes inmuebles y edificaciones), movilidad (terrestre y aérea), armamento y comunicaciones (*software*, *hardware*, comunicaciones por voz y datos).

En este sentido, se deberá coordinar con el Ministerio de Defensa Nacional la integración de los mecanismos legales que soporten acuerdos comerciales con otros gobiernos para la adquisición de equipos logísticos conforme a las necesidades institucionales.

Por otra parte, se deberá constituir una Secretaría Técnica Ejecutiva de Estandarización, con personal especializado y liderado por la Dirección Administrativa y Financiera, que establezca cursos de acción en función de definir los criterios sobre los equipos que se deben priorizar para iniciar el ciclo de estandarización.

De igual forma, para asegurar la optimización de los recursos mediante estudios de predictibilidad (costo-beneficio), se propone la creación del Banco de Proyectos de Innovación Policial, con una metodología de análisis que permita determinar estudios confiables y oportunos previos a la implementación, desarrollo y ejecución de los proyectos.

Como insumo de apoyo a la ejecución de los contratos realizados desde el nivel central, se deben generar fichas técnicas de evaluación y verificación de las capacidades de los proveedores en temas de cobertura y mantenimiento, de tal forma que los comandantes de unidades policiales dispongan de una herramienta para constatar que los requisitos establecidos en los contratos acreditados por los diferentes proveedores existan realmente mediante la aplicación de visitas de campo.

3.5 INICIATIVA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DEL CARGO DE SUPERVISOR DEL SERVICIO

Esta iniciativa tiene como propósito fortalecer el ejercicio del mando y el control con el fin de garantizar la calidad en la ejecución de los procedimientos de policía, la atención al ciudadano y la alineación de las actuaciones policiales con los propósitos, políticas y lineamientos trazados por el Mando Institucional.

La creación de este cargo enfocado al servicio de vigilancia deberá observar los siguientes lineamientos:

- Será establecido para supervisar, orientar, liderar y controlar a los funcionarios de policía que se desempeñan en actividades de vigilancia tanto en el ámbito urbano como en el rural.
- Este cargo será desempeñado por oficiales subalternos en los grados de teniente o capitán y personal del Nivel Ejecutivo en los grados de intendente o intendente jefe.
- El uniformado designado como supervisor para el servicio de vigilancia debe estar capacitado en temas de mando, liderazgo, comunicación asertiva, actualización jurídica y atención de procedimientos policiales. El tiempo mínimo de permanencia en el cargo es de dos (2) años, toda vez que se hace fundamental generar el sentido de pertenencia, responsabilidad y continuidad en esta actividad.

De igual forma, se deben proporcionar los medios tecnológicos como soporte a la actividad, tales como radios de comunicación, equipos de Avantel, libreta electrónica; medios de transporte (motocicleta o vehículos) y una bitácora de control digitalizada, la cual tendrá la información necesaria para apoyar los procedimientos de policía.

Con el fin de fortalecer y potencializar la actividad de supervisión, es prioritario el apoyo de los comandantes de estación, de tal forma que se apropie esta nueva figura tanto por los directos responsables como por quienes operacionalizan la actividad de Policía. Bajo este contexto, la fundamentación de esta lógica

operativa permite interpretar que su desarrollo conlleva más un apoyo y asesoría directa del policía que la imposición de otro nivel jerárquico.

3.6 INICIATIVA ESTRATÉGICA: CREACIÓN DE LOS CENTROS PERMANENTES DE ATENCIÓN DE CONTRAVENCIONES

Las afectaciones a la convivencia, algunas de las cuales han sido tipificadas como contravenciones de policía, además de alterar la tranquilidad y el orden, se constituyen en el preámbulo y el escenario propicio para la comisión de delitos producto de la falta de atención y control oportuno de tales conductas.

En este sentido, una oportuna atención y manejo integral de los motivos de policía y comportamientos contravencionales garantiza la efectividad de la prevención, en cuanto limita las posibilidades de evolución tanto de las conductas y actitudes violentas como de las situaciones que favorecen la aparición de la criminalidad.

Bajo este enfoque, el Plan Integral Policial para la Seguridad del Ciudadano “Corazón Verde” se sustenta en la articulación corresponsable de los esfuerzos de las autoridades y entidades relacionadas con la seguridad y la convivencia, la cual se ve fortalecida con la existencia de escenarios y mecanismos que favorezcan el encuentro interinstitucional y la cohesión de esfuerzos orientados hacia problemáticas comunes.

En la actualidad, los motivos de policía y algunas de las contravenciones de mayor afectación social son atendidos por la Policía Nacional o reportadas por la ciudadanía, sin que exista una instancia con las capacidades suficientes para garantizar que la intervención policial o el reporte ciudadano puedan tener continuidad o respuesta efectiva.

Esta situación se origina en la carencia de dependencias e instancias en las cuales se agrupen las autoridades con competencias en materia de policía y la Policía Nacional, en procura de ofrecer una atención oportuna e integral a los motivos de policía y las contravenciones.

Con base en lo anterior, la presente iniciativa estratégica tiene como propósito la creación de un escenario físico en el cual se concentren los inspectores de policía y los comisarios con estas competencias, la Policía Nacional y las demás dependencias de la Administración Pública local relacionadas con la tranquilidad y convivencia ciudadana.

Este escenario deberá disponer además de las condiciones que permitan una adecuada atención al ciudadano, favorezcan su participación e intención de

denuncia, permitan la privación temporal de la libertad por motivos de policía y, con posterioridad a su implementación, unificar a otras dependencias estatales, con la expectativa de disponer en el mediano plazo de un lugar donde pueda acudir el ciudadano y encontrar respuesta a todas las inquietudes y situaciones en materia de seguridad y convivencia.

Así mismo, deberá disponer de mecanismos y protocolos de articulación interinstitucional, al igual que soporte tecnológico destinado a registrar y gestionar la información obtenida en los procedimientos.

3.6.1 Creación e implementación de los centros permanentes de atención a contravenciones

Línea de acción de nivel estratégico

La Dirección de Seguridad Ciudadana diseñará e implementará el proyecto para la creación en las unidades de Policía de Centros Permanentes de Atención a Contravenciones, los cuales deberán ser gestionados por los comandantes de metropolitanas y departamentos ante las autoridades territoriales, tanto para su adecuación o construcción como para su dotación, mantenimiento y asignación de funcionarios de la Administración local que garanticen su adecuado funcionamiento.

En este sentido, se establecerán los criterios de organización y funcionamiento, así como las responsabilidades asignadas al personal de la Policía Nacional que se desempeñe en los centros, los cuales contarán con una disponibilidad de 24 horas.

Para garantizar la efectividad de este escenario de cooperación armónica y corresponsabilidad para la convivencia y la prevención, se deberán establecer, en coordinación con la Dirección Nacional de Escuelas, eventos de capacitación dirigidos a los funcionarios de la Administración local, así como los asignados por la Policía Nacional en Derecho de Policía, atención al ciudadano, protocolos que se definan para la atención y trámite de las contravenciones y motivos de policía.

Una vez activados los centros de atención a contravenciones, deberán convocar la vinculación de otras autoridades, con la expectativa de concentrar en un solo lugar y en el mediano plazo todas las entidades públicas y autoridades relacionadas con la seguridad y la convivencia.

De igual manera, el diseño deberá incluir la adecuación o construcción de lugares aptos para la privación de la libertad de personas por motivos de poli-

cía, cuando la normatividad vigente así lo permita, contemplando además las condiciones adecuadas de atención al ciudadano, de manera que sean lugares agradables que estimulen la participación ciudadana en las acciones de control y prevención de las contravenciones de policía y afectaciones a la convivencia.

Por lo anterior, se hace necesario generar un espacio de motivación y sensibilización a las autoridades departamentales o locales respecto a la utilidad e impacto de este centro, procurando que su construcción, adecuación y dotación se incluyan dentro de los planes integrales de seguridad y convivencia o los proyectos de inversión.

3.7 INICIATIVA ESTRATÉGICA: RESPUESTA INSTITUCIONAL ANTE NUEVAS MANIFESTACIONES DELICTIVAS QUE AFECTAN LA SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA

El compromiso institucional por liberar a la ciudadanía del yugo de la delincuencia implica el fortalecimiento de los mecanismos y procedimientos mediante los cuales se han venido combatiendo los diferentes factores que afectan la seguridad y la convivencia, a través de la integración y coordinación de esfuerzos, el aprovechamiento de la experiencia y lecciones aprendidas y la optimización de los recursos, focalizando las acciones institucionales e interinstitucionales en la identificación y desarticulación de las redes dedicadas a generar y promover las diferentes modalidades delictivas.

Gráfica No. 4. Principios rectores de las estrategias operativas del servicio de policía.



En este propósito, tanto el combate al crimen organizado como la lucha contra las nacientes formas de delincuencia y su expansión con fines y lógicas empresariales hacia nuevos sectores y nichos implican la extensión de su cobertura geográfica y la ampliación de sus capacidades y alcances, e imponen la necesidad de proyectar de manera estratégica las respuestas institucionales con acciones definidas a mediano y largo plazo, generando sostenibilidad, persistencia y previendo el impacto de cada una de ellas sobre los diferentes componentes de las cadenas criminales.

Al respecto, se plantean las estrategias operativas de la Policía Nacional con el propósito de contribuir al logro de las metas del Gobierno Nacional en el periodo 2011-2014, señaladas tanto en la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad como en la Política Nacional para la Seguridad y Convivencia Ciudadana, orientando los esfuerzos hacia los delitos de mayor impacto social.

De esta manera, las estrategias operativas de alcance nacional y con impacto en lo regional y local se diseñaron sobre la concepción de unos principios de integralidad de los procesos y procedimientos institucionales e implican la integración de capacidades propias e interinstitucionales, la coordinación con autoridades del orden local y nacional, así como sostenibilidad en el mediano y largo plazo, de manera que sus efectos sean contundentes contra el crimen, sus manifestaciones y sus capacidades de mutar o transformarse para contrarrestar la acción del Estado.

Objetivos y alcances de las estrategias operativas

Las estrategias plantean la integración focalizada de esfuerzos con un alcance nacional e impacto local y dentro de una concepción diferencial en cuanto a los modelos de actuación policial en los ámbitos urbano y rural. A su vez, buscan alcanzar los siguientes objetivos:

- Contribuir a la eliminación de los delitos que afectan la convivencia y seguridad ciudadana en el país.
- Desarticulación de las estructuras delincuenciales y Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML).
- Prevenir la atomización y mutación de los fenómenos delincuenciales a nivel nacional.
- Contribuir al fortalecimiento del control territorial y la acción integral del Estado.

Estrategias operativas orientadas a la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad

En cuanto al logro de los objetivos y metas planteados por el Ministerio de Defensa Nacional a través de su política, orientados a detener la dinámica de la violencia y neutralizar las nuevas amenazas en el ámbito nacional, se plantean las siguientes estrategias:

- Estrategia para la Restitución de Tierras.
- Estrategia de Intervención Integral contra el Narcotráfico.
- Estrategia Institucional de Acción Integral contra el Terrorismo.
- Estrategia Integral contra la Minería Ilícita.
- Estrategia Institucional contra las Bandas Criminales.
- Sistema Integrado de Seguridad Rural para la Prosperidad.

Estrategias operativas orientadas a la seguridad ciudadana

Simultáneamente con la erradicación de la violencia y la generación de condiciones óptimas para el desarrollo social, se hace necesario enfrentar de manera integral los hechos y fenómenos delictivos, limitando sus posibilidades y disminuyendo las potencialidades de expansión social, aspectos que se pretenden abordar a partir de las siguientes estrategias:

- Estrategia de Protección a Infancia y Adolescencia
- Estrategia Institucional de Seguridad y Convivencia Ciudadana
- Estrategia de Protección de Poblaciones Vulnerables
- Estrategia Institucional de Seguridad Vial
- Estrategia contra la Microextorsión
- Estrategia contra los Delitos Informáticos
- Estrategia contra el Hurto de Celulares
- Estrategia de Intervención contra el Contrabando
- Estrategia Nacional contra el Secuestro y la Extorsión
- Estrategia de Tráfico de Estupefacientes en Menores Cantidades “Microtráfico”

Les corresponde a las direcciones con responsabilidades operativas diseñar y ejecutar en sus diferentes niveles de despliegue las estrategias contra la delincuencia y el crimen organizado, de acuerdo con la siguiente distribución:

Gráfica No. 5. Distribución de las estrategias en las direcciones operativas



El diseño y desarrollo de cada una de las estrategias deberá obedecer a los siguientes criterios:

- Realización de un diagnóstico donde se identifiquen los hechos, conductas o delitos de mayor impacto, los cuales deben ser georreferenciados en cuanto a su ubicación y frecuencia.
- Establecer los objetivos estratégicos de acuerdo con las condiciones diferenciales de las modalidades delictivas y sus manifestaciones.
- Identificación de los componentes operativos de carácter preventivo, disuasivo, de control, inteligencia e investigación criminal involucrados en el desarrollo de cada estrategia, estableciendo responsabilidades particulares, así como los protocolos y mecanismos de articulación y focalización de esfuerzos.
- Definir el despliegue institucional de las estrategias, para identificar responsabilidades y metas en los niveles estratégico, táctico y operacional, con criterios de medición, reporte de resultados, evaluación y seguimiento de los mismos.
- Determinar los indicadores, criterios de medición, reportes de resultados, evaluación y seguimiento con los cuales se medirán y valorarán los resulta-

dos en los diferentes niveles de operacionalización de las estrategias, que deben tener relación directa con el impacto establecido en el diagnóstico.

Les corresponde a los comandantes de regiones, metropolitanas y departamentos de policía estructurar y dirigir los esfuerzos y recursos, así como el personal de las unidades de vigilancia y grupos operativos hacia el logro de los propósitos y metas establecidos en cada una de las estrategias, garantizando el enfoque diferencial y el impacto local de acuerdo con las manifestaciones delictivas de mayor impacto en las respectivas jurisdicciones.

En este sentido, se deberá procurar el acceso de la totalidad del personal a las actividades de socialización y capacitación para la implementación de las acciones y operaciones policiales que integren las tareas específicas de cada unidad.

De igual manera, la implementación de las estrategias implica una reorientación tanto en los estilos de direccionamiento microgerencial como en las medidas de seguimiento, ajuste y control de los resultados, los cuales no pueden ser un simple acto de delegación, sino que implican el conocimiento amplio y detallado de las circunstancias en que se dan las manifestaciones delictivas, donde la intervención de los comandantes se haga a través del conocimiento y las habilidades directivas, basadas en la experiencia y mediante la toma de decisiones que muestren su capacidad profesional.

Referencias Bibliográficas

Arenas Muñoz, Álvaro Antonio. *La gerencia del servicio como factor determinante en los procesos de calidad*. Tesis Academia Superior de Policía. Bogotá: ESPOL, 2010, pág. 6.

Congreso de la República. *Diario Oficial* No. 40.987. 12 de agosto de 1993. Ley 62 de 1993. “Por la cual se expiden normas sobre la Policía Nacional, se crea un establecimiento público de seguridad social y Bienestar para la Policía Nacional; se crea la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada y se reviste de facultades extraordinarias al Presidente de la República”.

Congreso de la República. *Diario Oficial* No. 43.201. 26 de diciembre de 1997. Ley 418 de 1997. “Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones”.

Congreso de la República. *Diario Oficial* No. 46.685. 10 de julio de 2007. Ley 1147 de 2007. “Por la cual se adiciona la Ley 5ª de 1992 y se crea la Comisión Especial de Modernización y las Unidades Coordinadoras de Asistencia Técnica Legislativa y Atención Ciudadana del Congreso de la República”.

Congreso de la República. *Diario Oficial* No. 48.102. 16 de junio de 2011. Ley 1450 de 2011. “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2011-2014”.

Denison, Daniel. *Cultura Corporativa*. Bogotá: Editorial Legis, 1991. Mayo 2012 México: Fondo Educativo Interamericano.

Declaración de Ámsterdam. V Congreso Mundial de Familias. 12 de agosto de 2009.

Estrada Inda, Lauro. *El ciclo vital de la familia*. México: Grijalbo, 2003.

Ejército de los Estados Unidos, Manual de Campo TR 350-70. Curso para Administradores de Grado Intermedio para el Desarrollo de Entrenamiento y Educación del Ejército de los Estados Unidos.

Fernández P., Humberto. *Cómo investigar: Metodología de la Investigación*. Bogotá, D.C.: Editorial Espiga Dorada, 1990.

Fernández, C. *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, 2002.

Fuentes Morales, Bulmaro Adrián. *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales: Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia (España), 2010.

Kliksberg, B. *La familia en América Latina. Realidades, interrogantes y perspectivas. Evolución de la relación del niño, la niña y el adolescente con la Familia. XIX Congreso Panamericano del Niño*. México, 2004.

Londoño Cárdenas, Fabio Arturo. *Esbozo de una teoría de la ciencia de policía*. Bogotá: Imprenta Nacional, noviembre de 2011.

Landolfi, Hugo. *La esencia del liderazgo*. Buenos Aires: Dunken, 2010.

Ministerio de Defensa Nacional. *Política Integral de Defensa y Seguridad para la Prosperidad*. Bogotá, 2011.

Ministerio de Defensa Nacional. *Guía de Planeamiento Estratégico 2011-2014*. Bogotá, 2011.

Naranjo T., Óscar A. *“Calidad de vida: un pilar del humanismo”*. Policía Nacional. Bogotá: Imprenta Nacional, 2010.

Organización Mundial de la Familia. *Congreso Internacional de la Familia. Vuelve la Familia*. ISBN 9788474902105. 1988.

Papalia, D. *Desarrollo Humano*. México: Mc Graw Hill, 2004.

Policía Nacional. *Análisis de la edad bajo el marco de la selección e incorporación a la Policía Nacional de Colombia*. Dirección de Incorporación. Imprenta Nacional: Bogotá, 2011.

Policía Nacional. DIPOL. *Aplicación del examen técnico de polígrafo en los procesos de admisión de la Policía Nacional*. Bogotá: Dirección de Inteligencia Policial.

Policía Nacional. *Balance anual de contrainteligencia y escenarios*. Dirección de Inteligencia Policial, 2010.

Policía Nacional. *Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP)*. Diagnóstico institucional y del servicio de policía. Bogotá, 2012.

Policía Nacional. *Lineamiento de política 1, Direccionamiento policial basado en el humanismo*. Bogotá: Imprenta Nacional.

Policía Nacional. *Guía para el docente policial*. Tomo IV-1. Bogotá: Imprenta Nacional.

Policía Nacional. *Potenciación del conocimiento*. Tomo IV-1. Bogotá: Imprenta Nacional.

Policía Nacional. *Sistema educativo policial*. Tomo IV. Bogotá: Imprenta Nacional.

Policía Nacional. *Plan Educativo Institucional*.

Policía Nacional. *Dirección General. Reglamento de supervisión y control de servicios para la Policía Nacional. Resolución 03514 del 5 de noviembre de 2009*. Bogotá: Imprenta Nacional, 2010.

Policía Nacional. *Dirección General. Reglamento de uniformes, insignias, condecoraciones y distintivos para el personal de la Policía Nacional. Resolución 03372 del 26 de octubre de 2009*.

Policía Nacional. *Dirección General. Reglamento del servicio de policía. Resolución No. 00912 del 1° de abril 2009*. Bogotá: Imprenta Nacional, 2010.

Policía Nacional. *Lineamientos generales de la política para la Policía Nacional de Colombia*. Tomos 1, 2 y 5. Bogotá: Imprenta Nacional, 2010.

Policía Nacional. *Estrategia institucional para la seguridad ciudadana: Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC)*. Tomo 2.2. Bogotá: Imprenta Nacional, 2010.

Policía Nacional. *Sistema educativo policial*. Tomo 4. Bogotá: Imprenta Nacional, 2010.

Policía Nacional. *Cartilla para la Gestión Territorial de la Seguridad y Convivencia Ciudadana*. Bogotá: Imprenta Nacional, 2010.

Presidencia de la República. Decreto 2615 de 1991 "Por el cual se reorganizan los Consejos Departamentales de Seguridad y el Consejo de Seguridad del Distrito Capital; se crean los Consejos Regionales de Seguridad y los Consejos Metropolitanos de Seguridad.

Presidencia de la República. Decreto 399 de 2011 “Por el cual se establece la organización y funcionamiento del Fondo Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana y los Fondos de Seguridad de las Entidades Territoriales y se dictan otras disposiciones”.

Dirección y conceptualización

Brigadier General JANIO LEÓN RIAÑO
Jefe Oficina de Planeación

Elaboración y redacción

Comité de Revisión Estratégica
e Innovación Policial (CREIP)

Diagramación e impresión

Imprenta Nacional de Colombia

Bogotá, D. C., Colombia, 2012



***“RESPUESTA INSTITUCIONAL
AL CIUDADANO DE A PIE”***



“RESPUESTA INSTITUCIONAL
AL CIUDADANO DE A PIE”

www.policia.gov.co
01 8000 910600