



# ENFOQUE HUMANÍSTICO DEL SERVICIO DE POLICÍA





## ENFOQUE HUMANÍSTICO DEL SERVICIO DE POLICÍA

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

Doctor JUAN MANUEL SANTOS CALDERÓN  
Presidente de la República

Doctor RODRIGO RIVERA SALAZAR  
Ministro de Defensa Nacional

Mayor General ÓSCAR ADOLFO NARANJO TRUJILLO  
Director General Policía Nacional

Mayor General RAFAEL PARRA GARZÓN  
Subdirector General Policía Nacional

Mayor General ORLANDO PÁEZ BARÓN  
Inspector General Policía Nacional

Brigadier General JOSÉ ROBERTO LEÓN RIAÑO  
Director de Seguridad Ciudadana





# Contenido

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| PRESENTACIÓN .....               | 9  |
| INTRODUCCIÓN.....                | 12 |
| Génesis y reseña histórica ..... | 12 |
| Objetivo general .....           | 15 |
| Objetivos específicos.....       | 15 |
| Criterios generales .....        | 15 |

## PARTE 1

|          |                                                                                          |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>GERENCIAMIENTO DEL TALENTO HUMANO,<br/>“UNA GESTIÓN BASADA EN EL HUMANISMO” .....</b> | <b>19</b> |
| 1.1      | CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA<br>EN LA POLICÍA NACIONAL .....                   | 21        |
| 1.1.1    | El humanismo.....                                                                        | 21        |
| 1.1.2    | Desarrollo humano integral .....                                                         | 22        |
| 1.1.3    | Enfoque por competencias laborales .....                                                 | 24        |
|          | Resumen .....                                                                            | 26        |
| <b>2</b> | <b>EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA.....</b>                                               | <b>27</b> |
| 2.1      | ALGUNOS REFERENTES DE LA CONCEPCIÓN HUMANA .....                                         | 28        |
| 2.2      | GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES .....                                               | 29        |
| 2.3      | APLICACIÓN DE MODELOS DE LA ADMINISTRACIÓN<br>DEL RECURSO HUMANO EN COLOMBIA.....        | 30        |
| 2.4      | GESTIÓN HUMANA EN LA POLICÍA NACIONAL .....                                              | 31        |
| 2.4.1    | Análisis de la brecha o vacíos .....                                                     | 33        |
| 2.4.2    | Estrategia propuesta .....                                                               | 34        |
| 2.4.3    | Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias .....                              | 34        |

|       |                                                                                |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.4 | Competencias genéricas y sus comportamientos asociados.....                    | 40 |
| 2.4.5 | Componentes del Modelo de Gestión Humana Fundamentado<br>en Competencias ..... | 47 |
| 2.4.6 | Indicadores que permiten medir el Modelo de Gestión<br>del Talento Humano..... | 48 |
|       | Resumen .....                                                                  | 50 |

|          |                                                                                                |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3</b> | <b>ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN HUMANA<br/>CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL.....</b> | <b>51</b> |
|          | Resumen .....                                                                                  | 57        |

|          |                                                                         |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4</b> | <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN<br/>DEL TALENTO HUMANO.....</b> | <b>59</b> |
|          | Resumen .....                                                           | 63        |

|          |                                                                                   |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>5</b> | <b>ARMONIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN<br/>DEL TALENTO HUMANO .....</b> | <b>65</b> |
| 5.1      | COMPONENTE PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO .....                                    | 69        |
| 5.2      | COMPONENTE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....                                       | 73        |
| 5.3      | COMPONENTE DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO .....                                 | 75        |
| 5.4      | MARCO DE ACCIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN HUMANA.....                                 | 80        |
|          | Resumen .....                                                                     | 87        |

|          |                                                                                                              |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6</b> | <b>PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN<br/>DEL TALENTO HUMANO EN LA POLICÍA NACIONAL.....</b>               | <b>89</b> |
| 6.1      | FORTALECER Y ASEGURAR EL LINEAMIENTO DE POLÍTICA<br>“DIRECCIONAMIENTO POLICIAL BASADO EN EL HUMANISMO” ..... | 91        |
| 6.2      | ALINEAR EL PROYECTO DE VIDA INSTITUCIONAL CON<br>EL PROYECTO DE VIDA PERSONAL .....                          | 92        |
| 6.3      | CONSOLIDAR LA CULTURA INSTITUCIONAL.....                                                                     | 94        |
| 6.4      | CONSTRUIR LA CULTURA DE LA CALIDAD.....                                                                      | 95        |
| 6.5      | GENERAR UNA CULTURA PARTICIPATIVA.....                                                                       | 95        |
| 6.6      | FORTALECER EL LIDERAZGO GERENCIAL.....                                                                       | 95        |
| 6.7      | DESCONCENTRAR LA ADMINISTRACIÓN<br>DEL TALENTO HUMANO .....                                                  | 96        |

|     |                                                                                                               |     |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.8 | CONCEBIR UN NUEVO ENFOQUE DE ACCIÓN DE<br>"ADMINISTRACIÓN A GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO" .....                 | 97  |
| 6.9 | ASEGURAR LA ALINEACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<br>DEL TALENTO HUMANO CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL .... | 99  |
|     | Resumen .....                                                                                                 | 102 |

## **7 REFLEXIONES: FACTORES CLAVES DE ÉXITO..... 103**

|     |                                                                                                                                                                                     |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1 | EL ÉXITO DEL DIRECCIONAMIENTO BASADO EN EL HUMANISMO<br>DEPENDIENDO DEL COMPROMISO Y LIDERAZGO EFECTIVO DE LOS<br>COMANDANTES PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN<br>HUMANA ..... | 104 |
| 7.2 | LOGRAR EL DESARROLLO DE LA ARTICULACIÓN<br>DE LOS PROCESOS ES LA CLAVE DEL ÉXITO EN LA GESTIÓN<br>HUMANA POLICIAL .....                                                             | 104 |
| 7.3 | EL CLIMA INSTITUCIONAL ES DIRECTAMENTE PROPORCIONAL<br>A LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN DE LOS COMANDANTES<br>Y JEFES INMEDIATOS .....                                                    | 105 |
| 7.4 | EL SECRETO DEL ÉXITO ESTÁ EN LA PERSEVERANCIA PARA<br>ALCANZARLO, EN LA DISCIPLINA PARA LOGRARLO Y EN<br>LA ACTITUD MENTAL POSITIVA PARA CREERLO .....                              | 105 |
| 7.5 | DESARROLLAR NUESTRAS COMPETENCIAS, HABILIDADES<br>Y TALENTOS PERMITE TRANSFORMAR LOS PROBLEMAS EN<br>OPORTUNIDADES .....                                                            | 105 |
| 7.6 | DESARROLLAR LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y COACHING,<br>PERMITIENDO GENERAR CONFIANZA Y CRECIMIENTO EN SUS<br>COLABORADORES .....                                                   | 105 |

## **PARTE 2**

### **1 SELECCIÓN E INCORPORACIÓN EN LA POLICÍA NACIONAL. EN BÚSQUEDA DE TALENTOS CON VOCACIÓN DE SERVICIO..... 111**

|       |                                                                                                 |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.1   | DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL AL MODELO DE GESTIÓN<br>HUMANA FUNDAMENTADO EN COMPETENCIAS ..... | 112 |
| 1.1.1 | Búsqueda de la vocación y el talento del hombre policía .....                                   | 112 |
| 1.1.2 | Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias.....                                      | 113 |

|     |                                                                                                 |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.2 | PARÁMETROS PARA LA SELECCIÓN E INCORPORACIÓN<br>DEL TALENTO HUMANO EN LA POLICÍA NACIONAL ..... | 114 |
|     | Resumen .....                                                                                   | 117 |

## 2 PROYECCIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN..... 119

|     |                                                                                               |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1 | ARTICULACIÓN DEL PROYECTO DE VIDA DEL ASPIRANTE<br>CON EL PROYECTO DE VIDA INSTITUCIONAL..... | 120 |
| 2.2 | FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE GRUPOS<br>POBLACIONALES .....                          | 120 |
| 2.3 | ADOPCIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS A PARTIR DE LA<br>REFERENCIACIÓN COMPETITIVA .....              | 120 |
| 2.4 | EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO.....                                                   | 121 |
| 2.5 | LA INVESTIGACIÓN AL SERVICIO DEL PROCESO<br>DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN .....                | 121 |
| 2.6 | AVANCES TECNOLÓGICOS COMO SOPORTE A LA GESTIÓN<br>DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN .....          | 121 |
|     | Resumen .....                                                                                 | 122 |

## BIBLIOGRAFÍA..... 123

## MARCO NORMATIVO..... 125

## Presentación

Las políticas de Estado sobre renovación de la Administración Pública, las exigencias de ley para lograr altos niveles de calidad, los retos de la globalización y la necesidad de la Policía Nacional de responder de manera efectiva a la sociedad colombiana en materia de convivencia y seguridad ciudadana motivó al mando institucional a liderar la definición del lineamiento de política Direccionamiento Policial basado en el Humanismo con responsabilidad, así como la consolidación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias que, alineados con el Sistema de Gestión Integral, permiten centrarse en el factor humano, a partir del cual las personas como capital fundamental de la Institución mejoren sus condiciones de vida laboral, familiar y aseguren la prestación de un servicio policial efectivo.

Desde esta premisa, se establece como derrotero de la Institución: el Enfoque Humanístico del Servicio de Policía, el cual tendrá un impacto directo en el gerenciamiento del talento humano, que conlleve al mejoramiento del desempeño, al incremento de comportamientos exitosos del personal, al rescate de la dignidad humana, para alcanzar altos estándares de calidad que espera la comunidad en el servicio de convivencia y seguridad ciudadana.

Así mismo, la Policía debe fundamentar su capacidad transformadora y de servicio en el posicionamiento del talento humano, a partir del amor propio y el apego por la familia, como parte del crecimiento personal que produzca satisfacción para reafirmar el amor a la Institución y al país.

Entre todos se debe lograr verdaderos cambios a través del compromiso, responsabilidad, liderazgo y dedicación con el cumplimiento de nuestro deber constitucional.

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



# INTRODUCCIÓN

# Introducción

La Gestión del Talento Humano en la Policía Nacional refleja la permanente innovación y cambio de la Institución, en el marco de una normatividad orientada a responder a las necesidades cada vez más complejas de la sociedad colombiana, adaptándose a un entorno caracterizado por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En este sentido y con el propósito de generar doctrina orientada a unificar criterios y preceptos, el presente documento ofrece información sobre la política relacionada con el gerenciamiento del talento humano “una gestión basada en el humanismo” y la selección e incorporación en la Institución, que permitirán avanzar de manera propositiva en la consolidación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias.

Tal exigencia implica, que la Institución en primer orden establezca un liderazgo con enfoque humanístico en el servicio de policía, como parte del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, que permita unificar y operacionalizar la política definida en el Tomo No. 1 “El Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo con responsabilidad”, que aseguren la gestión y el desarrollo humano integral para optimizar la calidad de vida del personal; en segundo lugar, articular los diferentes procesos de la administración del talento humano, y potencializar las capacidades del personal, con el fin de traducirlas en desempeños exitosos, que posicionen a la Policía Nacional en el contexto nacional e internacional, como la entidad con mayores niveles de efectividad en materia de convivencia y seguridad ciudadana.

Este proceso de cambio, que se genera al interior de la Policía, ubica al ser humano como el centro de la estrategia, permitiendo identificar las competencias que deben tener sus integrantes para cumplir con las necesidades del servicio a la comunidad. Para alcanzar este propósito se requiere transformar los modelos mentales que impacten directamente en la cultura, la calidad de vida y en el mejoramiento del desempeño institucional.

## Génesis y reseña histórica

Una mirada retrospectiva trae consigo la interesante tarea de recordar cómo el pensamiento humano ha evolucionado con relación a la importancia e impacto de las personas en las organizaciones. En el ámbito institucional, desde su fundación en 1891, solo se cuenta con referentes históricos de la administración del personal, a partir de 1913, donde se dispuso que la Oficina de Estadística se encargaría de estudiar y publicar los movimientos y labores de las personas; en 1943 se crea el Departamento de Personal con las secciones de ayudantía, hojas de vida, documentación y archivo, quien se encargaría de administrar el personal de la Policía Nacional de Colombia.



El Departamento de Personal, como venía funcionando, se limitaba a llevar un kárdex, a recibir los centenares de solicitudes de empleos y a guardar las hojas de vida; por esta razón, para el 12 de junio de 1944 se definieron las funciones de este departamento, del que se suprimió la sección denominada documentaciones y se creó la de personal y estadística, la cual eliminó de sus actividades la dispendiosa labor de estudiar y tramitar las solicitudes de ingreso a la carrera de oficiales y suboficiales. Tal función la desempeñaría en adelante la Dirección de la Escuela “General Santander”, puesto que todo el que aspiraba a vestir el uniforme de la Policía como agente, oficial o hacer parte de la policía secreta, tenía que iniciar su carrera por el área de formación.

A fin de generar orden y estructura en el control del personal, para octubre de 1945 se reglamentó el uso y porte del carné policial, actualizando de esta manera los kárdex y unificando aún más el manejo adecuado de los funcionarios de la Institución.

Posteriormente, con más personal realizando labores policiales y extendidos por todo el territorio nacional, se ordena en 1971 actualizar la planta de personal, reformar las normas sobre retiros, suspensiones, separaciones, prestaciones sociales y clasificación de los funcionarios.

Lo anterior, da forma e incrementa la carga laboral al Departamento de Personal y en vista de la gran proyección y crecimiento de la Institución, se realiza en 1984 el primer curso de administración de personal, el cual brindó herramientas para unificar criterios a los policiales encargados de estas labores.

Para el año 2001, y adoptando las nuevas tendencias organizacionales en el manejo del talento humano, se realiza el cambio de nombre al Departamento de Personal, por Dirección de Recursos Humanos, la cual se organiza con tres (3) oficinas asesoras y dos (2) áreas, que aportaban directamente a la misionalidad técnica del manejo y distribución del personal.

De otro lado, en la búsqueda de optimizar la gestión del talento humano, a partir del año 2003 se diseña el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias (MGH-9C), como la herramienta gerencial para la administración del talento humano en la Policía Nacional.

Con una visión diferente de la estructura organizacional, en el año 2007 se cambia la denominación “Dirección de Recursos Humanos” por “Dirección de Talento Humano”, se crea la Subdirección y el Área de Administración Salarial, quedando con cinco (5) oficinas asesoras y tres (3) áreas funcionales.

Bajo esta misma línea y en pos de dar cumplimiento a las normas vigentes, la Dirección de Talento Humano pasa de ejercer funciones de apoyo administrativo a asesor gerencial de la Policía Nacional; así mismo, organiza su funcionamiento en tres (3) procesos misionales y veinte (20) procedimientos ejecutables, adoptando un mapa de procesos de segundo nivel que permite la alineación y articulación de las direcciones que gerencian el talento humano, como fortaleza de la Institución.

Como parte trascendente en la gestión del talento humano de la Policía, se encuentra la Dirección de Incorporación; la historia, evolución y desarrollo de esta unidad, se sintetiza en tres etapas: la primera, en sus inicios, desde la creación de la Institución hasta el establecimiento de los primeros requisitos de ingreso; la segunda, de desarrollo, durante la cual la Escuela Nacional de Policía General Santander, asume la responsabilidad del proceso de selección e incorporación, y la tercera, de consolidación, con la creación de la Dirección de Incorporación, como una unidad autónoma, con talento humano idóneo y una estructura organizacional adecuada para el cumplimiento de su misión.

Es así, como los antecedentes de la actividad de selección e incorporación del personal, se remontan al año 1891, con la vigencia del Decreto 1000, suscrito por el Presidente Carlos Holguín Mallarino, cuando se organiza un cuerpo de Policía Nacional; en el Artículo 6° de este decreto se establecen los requisitos que se exigían en su momento.

Para la década de los ochenta, el proceso de admisiones estaba liderado por la División de Selección de la Dirección de Personal, ubicada en el edificio de la Dirección General.

En el año 1984 se aprueba la Resolución No. 5138, por la cual se expide el Manual de Admisiones, en donde se establecen mayores requisitos para el ingreso de oficiales, suboficiales y agentes de vigilancia.

La responsabilidad del proceso de selección estaba a cargo de varias dependencias: divisiones, regionales, comandos de departamento y escuelas de formación. Mediante la Resolución No. 1987 de 1998, se desarrolla la estructura orgánica y se determinan los procesos de la Dirección Escuela Nacional de Policía General Santander; igualmente, se establece para el Área de Admisiones, la misión de garantizar la selección e incorporación del recurso humano institucional, a través de los procesos de divulgación, inscripción, estudio de seguridad, valoración psicológica, médica, sociofamiliar, integral e investigación y seguimiento.

En el año 2001, a través de la Resolución No. 02810, se modifica la estructura orgánica interna de la Dirección Escuela Nacional de Policía General Santander. En el Artículo 1° define su misión: “admitir, seleccionar, formar, capacitar y especializar integralmente a los profesionales de policía que requiere el país, para satisfacer las necesidades de seguridad y convivencia ciudadana, dinamizando a través del Proyecto Educativo, el Plan de Transformación Cultural de la Policía Nacional, a partir de la cual, se crea la Vicerrectoría de Admisiones, responsable de adelantar los procesos de selección e incorporación de auxiliares de policía, nivel ejecutivo, oficiales y patrulleros.

Adicionalmente, mediante Resolución 1543 del 2006 se crea el protocolo de Selección e Incorporación fundamentado en competencias, en el cual se determina y estandariza el procedimiento para realizar las valoraciones, se establecen los requisitos exigidos para cada una de las convocatorias y los criterios sobre la selección de oficiales extranjeros y el manejo del sistema de información de admisiones SIADMI.

En el año 2007, dada la complejidad y amplitud de los procesos de selección, se decide descentralizarlo de la Escuela, creando la Dirección de Incorporación mediante la Resolución No. 2050 del mismo año, conformada por una (1) subdirección, cinco (5) oficinas asesoras, dos (2) áreas y nueve (9) regionales de incorporación. Posteriormente, a través de la Resolución No. 3307 del 2009, se modifica la estructura, creando dos (2) áreas nuevas y tres (3) grupos de incorporación.

Actualmente, la Dirección de Incorporación fundamenta su gestión en un marco legal que se sustenta en la Constitución Política de Colombia, el Protocolo de Selección e Incorporación y las normas institucionales que regulan el proceso en la Policía Nacional.

Este enfoque gerencial está soportado en una estructura organizacional flexible, mediante la cual se establecen las funciones y los niveles de responsabilidad de los integrantes de la Dirección de Incorporación.

## Objetivo general

Dinamizar las líneas de política del direccionamiento policial basado en el humanismo con responsabilidad, logrando su implementación, permanencia y resultados observables, que correlacionen la gestión del talento humano y la efectividad en el servicio.

## Objetivos específicos

Establecer criterios para la alineación, planeación estratégica y articulación de los procesos del direccionamiento del talento humano, que permitan alcanzar la efectividad del servicio policial.

Asegurar la gestión del talento humano de forma unificada en sus diferentes niveles de despliegue.

Posicionar el enfoque humanístico del servicio de Policía como fundamento orientador para la gestión del talento humano en la Policía Nacional.

Definir lineamientos que fundamenten el proceso de selección e incorporación, a fin de elegir el mejor talento humano para la Policía Nacional, bajo criterios de calidad, cobertura, transparencia y efectividad, que contribuyan a la convivencia ciudadana.

## Criterios generales

Constituyen los criterios para garantizar el gerenciamiento del talento humano “una gestión basada en el humanismo” y la selección e incorporación, bajo los principios de efectividad, equidad, oportunidad y calidad, en coherencia con la normatividad vigente y la doctrina institucional, a través de las siguientes líneas de acción:

- Gerenciamiento del talento humano con una orientación humanística, establecida en los lineamientos de política de la Policía Nacional.
- Administración del talento humano bajo la observancia de los criterios establecidos en el manual del Sistema de Gestión Integral y demás normas que la rigen.
- Creación de las condiciones necesarias que faciliten la alineación entre el proyecto de vida personal y el proyecto de vida institucional, con el fin de generar compromiso, sentido de pertenencia, motivación y apego emocional, para una efectiva prestación del servicio policial.
- Direccionamiento policial basado en el humanismo con responsabilidad, con el compromiso de todos los integrantes de la Institución y el liderazgo del nivel directivo.
- Cumplimiento riguroso del protocolo para el proceso de selección e incorporación, como norma garante de transparencia, calidad y credibilidad, en el marco de una dimensión humana y flexible a los cambios del entorno.
- Fomento de estrategias de comunicación mediante la implementación de un plan de divulgación de alto impacto, encaminado a atraer aspirantes con un proyecto de vida profesional, vocación de servicio y alto nivel académico y social.
- Énfasis en el principio de corresponsabilidad por parte de las unidades policiales, en los distintos ámbitos de desarrollo del proceso de selección e incorporación, que les permita asumir el compromiso colectivo de elegir el mejor talento humano.
- Alto nivel de compromiso por parte de los funcionarios garantes del proceso de selección e incorporación, en la observancia de los principios, valores y compromisos éticos, en el marco de la cultura de la legalidad.
- Consolidación y fortalecimiento del proceso de selección e incorporación, a través de una permanente referenciación a nivel nacional e internacional, con otros cuerpos de Policía, sector público y privado.
- Fortalecimiento de la capacidad investigativa como factor estratégico de desarrollo del proceso de selección e incorporación, con el fin de generar nuevas políticas y estrategias, que permitan mejorar la gestión del talento humano institucional.
- Proyección del proceso de selección e incorporación, mediante la aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para garantizar seguridad de la información, una mayor oportunidad en el acceso y ampliar la cobertura en las diferentes zonas geográficas del país.
- Compromiso con la calidad del proceso de selección e incorporación, en términos de la satisfacción del cliente interno y externo, para lograr un mejoramiento continuo.

# PARTE 1



# 1

## CAPÍTULO

# GERENCIAMIENTO DEL TALENTO HUMANO, "UNA GESTIÓN BASADA EN EL HUMANISMO"

Las grandes transformaciones en el ámbito del trabajo y de las organizaciones exigen nuevas prácticas de gestión orientadas a dar respuesta a las condiciones actuales y futuras. En esta nueva dinámica, surge la competitividad como elemento clave que permite diferenciar las entidades, manifestada en la rapidez con la que aprenden, en su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño y de adaptarse a nuevos escenarios.

La puesta en acción de estos elementos, se basa esencialmente en la calidad de los procesos vitales de la Institución y su integración con las personas, la comunicación, la toma de decisiones, la planificación, el estilo de dirección, la administración de la información y el entorno, entre otros.

De esta manera, la competitividad de las entidades depende en gran medida de la capacidad de administrar la información que poseen las personas, los procesos, los productos y la posibilidad de integrar y gerenciar los recursos en forma sistémica.

Por consiguiente, en este nuevo entorno la Gestión del Talento Humano debe ser diferente, encaminada al cumplimiento de una condición: aprendizaje permanente individual y colectivo; circunstancia que hace necesario replantear los procesos de gestión de personal, fundamentados en la capacidad de adquirir, transformar y aplicar conocimiento al desempeño laboral.

Este cambio generado dentro de las organizaciones que ubica a las personas como el centro de la estrategia, involucra a su vez un cambio en las competencias que deben tener los funcionarios para responder a las demandas del servicio exigidas por el entorno. Para poder funcionar de esta forma, es necesario que las personas que tienen contacto con el cliente estén preparadas, dispuestas y autorizadas a tomar decisiones y asumir responsabilidades. Esta es una de las razones que tienen las empresas excelentes para que sus estructuras organizacionales tiendan a ser cada vez más planas<sup>1</sup>.

Tal exigencia implica que el talento humano debe poseer cualidades diferenciadoras profesionales, que sean duraderas, flexibles y adaptables a los cambios en los sistemas de producción o servicio y al progreso tecnológico.

Estas cualidades se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas que trascienden los límites de una actividad laboral específica. Se hace evidente así, la necesidad de revalorización del aporte humano a la competitividad de la Institución.

Por lo tanto, ¿dónde podemos encontrar la diferencia entre las entidades excelentes, competitivas, y las que no lo son?, naturalmente la diferencia está en las personas. ¿Por qué?, porque quienes están en contacto con los clientes, quienes manejan la tecnología, quienes innovan los productos y servicios son las personas. Esta es la razón por la que las organizaciones exitosas consideran a las personas como su principal recurso y sus esfuerzos están orientados a gestionarlos de la manera más efectiva.

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 2002.



## 1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA EN LA POLICÍA NACIONAL

Las organizaciones a nivel mundial, y específicamente en Colombia, vienen realizando al interior de estas un análisis de las necesidades que les permita ser altamente competitivas y productivas, con el fin de tomar decisiones para generar ventaja frente a las otras; para lo cual se hace necesario encaminar los esfuerzos hacia la administración o la gestión del talento humano, en donde este posea como factor principal las competencias laborales requeridas para lograr los más altos desempeños, que permitan alcanzar los resultados esperados, soporten una relación estrecha entre lo social y lo económico y conciban al personal como el agente fundamental a optimizar.

Desde una perspectiva estratégica la gestión humana se define como un “subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas; recibe estímulos del entorno tanto interno como externo que determinan su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, ejecutar procesos y generar productos”<sup>2</sup>.

Desde este punto de vista, todos los procesos deberán estar alineados con la misión y visión de la organización. De esta manera, la gestión humana se constituye en el principal medio de la Institución y de las demás áreas para cumplir sus propósitos, a través de los componentes de planeación, gestión y desarrollo del talento humano.

De igual forma la Policía Nacional, de acuerdo con los propósitos contemplados en la visión y misión institucional, define el ser humano como: “persona que se desarrolla integralmente, en sus dimensiones intelectual, socioafectiva, física, laboral y espiritual, comprometido con la razón de la Institución”<sup>3</sup>.

El desarrollo de esta concepción de policía ideal, exige una estrategia de gestión humana que permita el despliegue de acciones coherentes para “Propiciar el desarrollo humano integral de las personas en sus dimensiones..., de manera que se cuente con seres humanos comprometidos, que contribuyan en la construcción de una cultura orientada a consolidar una Institución altamente competitiva”<sup>4</sup>.

Esta estrategia tiene dos componentes principales: el Desarrollo Humano Integral, como fundamento para la motivación y el enfoque por competencias laborales para la ejecución de los procesos; estos dos elementos estarán sustentados en un enfoque humanista, que permitirá el cumplimiento de la misión y alcance de la visión.

### 1.1.1 El humanismo

La Policía Nacional reconoce que a partir de la declaración del ser como eje esencial de un proyecto institucional, todos los ámbitos del Sistema de Gestión Integral tendrán sentido, porque son los seres humanos los que realmente mantienen en marcha cual-

2 GALLEGU, Mery. Gestión Humana Basada en Competencias, Aascort, 2001.

3 POLICÍA NACIONAL, documento maestro Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, 2006.

4 Ibídem.

quier proyecto y lo hacen realidad, para lo cual este sistema se encuentra acompañado de un direccionamiento policial basado en el humanismo, en donde el foco principal es asegurar el rescate de la dignidad humana, la cual se debe mover en dos dimensiones: respetar y ser respetado.

La Institución policial se moviliza en el ejercicio de su función sobre la base del respeto hacia uno mismo y hacia el otro, y la dignidad para asegurar su humanización, donde entendamos que la libertad, debe ser utilizada responsablemente; así mismo, esta debe implicar construcción para fortalecer valores y principios, y generar a su vez compromisos que resuelvan problemas del ciudadano, actuando discrecionalmente bajo la premisa del respeto.

Un direccionamiento basado en el humanismo que rescate, proyecte y asegure la dignidad de los policías a partir del uso de la libertad y el respeto, debe llevarnos a una Institución que asume un comportamiento más allá de lo cortés. El respeto es para los seres humanos la puerta de entrada fundamentalmente al amor, no se ama lo que no se respeta, quien ama y respeta es un ser feliz.

La pretensión es que el policía se enamore de los ciudadanos y su Institución, que los asuma realmente como la causa y razón de su existencia profesional, pero también como la razón y causa de su proyecto de vida personal, en la seguridad que el amor a los ciudadanos le permitirá sentir la felicidad enorme del deber cumplido de servir a los demás.

Nada transforma, cambia conductas y humaniza más que el conocimiento, cuando este se incorpora en el ser humano tiene que ser parte de una política institucional que asegure el futuro de la Policía Nacional.

### **I.1.2 Desarrollo humano integral**

Un elemento significativo de la cultura institucional es la forma como se determinan los elementos requeridos para atender las necesidades de los servidores públicos policiales. El desarrollo humano integral es una condición indispensable en la motivación, la cual depende de la satisfacción que está descrita en el tomo “Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia”, como son las dimensiones: física, ética, deontológica y valores, socioafectiva, intelectual y laboral, a través de los diferentes mecanismos que la Policía debe propiciar.

El lineamiento de política direccionamiento policial basado en el humanismo y el Enfoque Humanístico del Servicio de Policía, se constituyen en el norte que debe guiar al desarrollo de las dimensiones del ser de manera integral, definidas como<sup>5</sup>:

- **Dimensión ética, deontológica y valores**

La Policía Nacional tiene como propósito destacar entre los suyos la práctica de estilos de vida ejemplar, apoyados en la ética, la deontología, los principios y valores institu-

<sup>5</sup> POLICÍA NACIONAL, Tomo 1, Lineamientos Generales de Política, 2008.

cionales, que permitan imitar modelos y adoptar comportamientos dignos y meritorios determinados en el Sistema Ético Policial.

- **Dimensión intelectual**

Orientar y motivar el personal hacia el aprendizaje continuo y la asimilación de conocimientos, tendientes a fortalecer habilidades y valores que conjugados con la práctica y la experiencia optimicen el desempeño en su profesión.

- **Dimensión socioafectiva**

Promueve la cultura del reconocimiento y el respeto, al favorecer el desarrollo de competencias de las relaciones interpersonales y familiares, mediación permanente, resolución de conflictos y un adecuado nivel de adaptabilidad para el desempeño efectivo del servicio policial.

- **Dimensión laboral**

Promueve una cultura de la calidad y efectividad en la profesión orientada a la comunidad, mediante el mantenimiento e incremento de desempeños sobresalientes y el refuerzo de la admiración y respeto del personal competente, que se destaca en el cumplimiento de su deber a nivel operativo, administrativo y docente.

- **Dimensión física**

A través de la generación de espacios que permitan al funcionario disfrutar de un buen estado de salud, soportado en su bienestar físico, mental y espiritual, para poder responder de manera eficiente a las exigencias personales, familiares y del servicio.

Sin embargo, para que estas dimensiones se fortalezcan en el personal policial, la Institución debe en primera instancia propender al bienestar de los mismos; lo que significa motivar y humanizar al talento humano, para propiciar su autorrealización y mejorar la prestación del servicio a la comunidad. Como afirma Claus Möller, consultor danés: "Ponga a los empleados en primer lugar y ellos pondrán a los consumidores en primer lugar"<sup>6</sup>. Las organizaciones que invierten directamente en el empleado están invirtiendo indirectamente en el cliente.

En el ámbito del bienestar social, la Institución lo contextualiza, como el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, para que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad, satisfacción y desarrollo humano integral. Aunque es una condición subjetiva y no observable directamente, incide significativamente dentro del comportamiento y desempeño del individuo. Por esta razón, se debe brindar un ambiente apropiado para que el personal mantenga altos niveles de satisfacción, de disposición y compromiso, evolucionando armónicamente en las dimensiones del ser.

6 MÖLLER, Claus. Lección-2-RRHHII-INCENTIVOS, Buenos Aires, 2009.

Desde esta perspectiva, un servicio de policía efectivo se mide, de un lado, por los resultados que plasmados a través de estadísticas, muestran la operatividad de una unidad; y de otra parte, por el nivel de satisfacción de aquella persona que participa en mayor o menor medida en la consecución de las metas institucionales.

Es decir, que el bienestar social interviene en el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida, garantiza que cada funcionario de la comunidad policial se integre al desarrollo organizacional y promueva la innovación y cooperación de cada uno, en el tejido social que la Policía Nacional diseña al interior de sus unidades y hacia la comunidad.

En el ámbito de la salud, la Policía orienta la calidad de vida de los miembros de la Institución y sus familias, satisfaciendo sus necesidades a través de la administración y prestación de servicios integrales, oportunos y efectivos; paralelamente es reconocida como una organización que administra, gestiona y garantiza servicios de salud con calidad.

Uno de los componentes básicos de este servicio, hace referencia al modelo de salud dirigido a la comunidad de usuarios, para ofrecer panoramas saludables en cumplimiento fiel de su postulado humanista y del principio estratégico, según el cual las acciones solo pueden ser exitosas si parten de escuchar los requerimientos de estos. Con esta premisa, el usuario se constituye en un eje fundamental de la política de salud, en la cual él tiene la oportunidad de ejercer la auditoría, acceder a información, deliberar, identificar sus necesidades, planificar su propio desarrollo y exigir sus derechos.

### **1.1.3 Enfoque por competencias laborales**

La gestión por competencias está relacionada con los comportamientos que se ejecutan cuando una persona desarrolla en la práctica los conocimientos, aptitudes y aspectos de su personalidad, este enfoque permite flexibilizar la Institución, en cuanto logra concebir la administración de las personas como el eje en los procesos de cambio.

Estos procesos son considerados clave por estar directamente relacionados con el ser humano, requieren un enfoque que los articule hacia una misma dirección, de manera que permita generar las condiciones para contar con personal motivado, competente y fundamentado en principios y valores. En el alcance de este propósito, la perspectiva por competencias proporciona a la Policía Nacional elementos fundamentales para agregar valor a los procesos, desarrollando las habilidades que estos requieren para alcanzar desempeños sobresalientes.

El enfoque por competencias agrega valor a los procesos de la administración de personal, permitiendo de esta manera a las direcciones involucradas, contribuir efectivamente al logro de los propósitos institucionales.

En la gestión humana de la Policía Nacional, intervienen distintos actores, que desde su perspectiva misional cumplen una función encaminada a brindar las condiciones favorables para el ejercicio de la labor policial. Esta responsabilidad recae directamente en

cinco (5) direcciones: Dirección de Talento Humano, Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Sanidad, Dirección de Bienestar Social y Dirección de Incorporación, y desde el ámbito de una gestión por procesos como dueño del proceso de primer nivel se encuentra la Dirección de Talento Humano, quien ejecuta las funciones descritas en el Manual de Calidad de la Policía Nacional.

*“La Dirección General no ha claudicado en su política basada en el humanismo, el ser humano tiene que ser mirado como el centro de gravedad, la oficialidad debe aplicar el humanismo, teniendo en cuenta a sus subalternos y a sus superiores, puede pasar cualquier cosa menos que se pierda el respeto y la jerarquía institucional. La invitación es a que le pongamos corazón a todas las estrategias de la Institución”.*

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

## RESUMEN

Las grandes transformaciones en el ámbito del trabajo y de las organizaciones exigen nuevas prácticas de gestión orientadas a dar respuesta a las condiciones actuales y futuras. En esta nueva dinámica surge la competitividad como elemento clave que permite diferenciar las entidades, manifestada en la rapidez con la que aprenden, en su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño y de adaptarse a nuevos escenarios.

Por consiguiente, en este nuevo entorno la Gestión del Talento Humano debe ser diferente, encaminada al cumplimiento de una condición: aprendizaje permanente individual y colectivo; circunstancia que hace necesario replantear los procesos de gestión de personal, fundamentados en la capacidad de adquirir, transformar y aplicar conocimiento al desempeño laboral.

Desde una perspectiva estratégica la gestión humana se define como un “subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas; recibe estímulos del entorno, tanto interno como externo que determinan su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, ejecutar procesos y generar productos”.

De esta manera la gestión humana se constituye en el principal medio de la Institución y de las demás áreas para cumplir sus propósitos, a través de los componentes de planeación, gestión y desarrollo del talento humano.

La Policía Nacional reconoce que a partir de la declaración del ser como eje gravitacional de un proyecto institucional, todos los ámbitos del Sistema de Gestión Integral tendrán sentido, porque son los seres humanos los que realmente mantienen en marcha cualquier sueño y lo hacen realidad, para lo cual este sistema se encuentra acompañado de un Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo.

# 2

**CAPÍTULO**  
**EVOLUCIÓN DE LA**  
**GESTIÓN HUMANA**

## 2.1 ALGUNOS REFERENTES DE LA CONCEPCIÓN HUMANA

La Policía Nacional no es ajena a los diferentes planteamientos que la administración a nivel mundial ha desarrollado en materia de recursos humanos. La historia como fundamento del conocimiento permite identificar las causas por las cuales los Estados, sociedades, organizaciones e individuos, viven los efectos económicos, políticos y culturales en la sociedad.

Los conceptos de Estado y de organización son elementos básicos para comprender la dinámica social, en la cual se incorporan los individuos para la productividad en el desarrollo empresarial y sus efectos en la calidad de vida, así como en la manera de afectar el entorno, en la medida en que se constituyen en agentes reproductores de paradigmas, de lenguaje y de acciones políticas que afectan a otros.

Es evidente que los referentes de aprendizaje están marcados por las enseñanzas e imágenes aprendidas de nuestros antecesores. Sin embargo, la manera de adquirir el conocimiento, así como el ejercicio del poder, determinan los modelos de gestión de una sociedad, a través de sus organizaciones públicas, privadas y sociales<sup>7</sup>.

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento; estos cambios marcaron notablemente la manera como se administra el personal. En este sentido se puede distinguir tres eras organizacionales diferentes<sup>8</sup>:

- **Era de la industrialización clásica**

Período que sigue a la revolución industrial y que se extendió hasta mediados de 1959. Se caracterizó por una cultura organizacional que se orientaba hacia el pasado y a la conservación de los valores tradicionales.

Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales; en esta concepción la administración de las personas se denominaba relaciones industriales, el departamento de relaciones industriales actuaba como órgano intermediario y conciliador entre la organización y las personas, los cargos eran diseñados de forma fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización.

El hombre se consideraba un apéndice de la máquina, y como esta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible.

- **Era de la industrialización neoclásica**

Período comprendido entre el año 1950 a 1990, se inició después de la Segunda Guerra Mundial, la velocidad del cambio aumentó de manera progresiva, la teoría clásica fue

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la teoría General de la Administración". McGraw Hill. Bogotá, 1986.

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, McGraw Hill, 2002.



sustituida por la neoclásica de la administración y el modelo burocrático por la teoría estructuralista, la teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento.

La antigua concepción de relaciones industriales fue sustituida por administración de recursos humanos, los cuales veían al personal como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción.

Las personas se convirtieron en el más importante recurso de la organización y factor determinante del éxito empresarial. La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas.

- **Era de la información**

Período que inicia en la década de 1990 hasta la actualidad. Su característica principal se sustenta en la tecnología de la información, la cual suministra las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía.

Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual; el discernimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad y la economía del conocimiento.

Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la organización. La antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, donde las personas dejan de ser simples recursos (humanos) para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares.

El mundo exterior influye en la cultura de las organizaciones para privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de estas.

## 2.2 GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

La gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna, para dirigir y potenciar el fortalecimiento de las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento.

Los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales, sino también cambios culturales y de comportamiento que transforman la función de las personas que participan en ellos.

Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la administración del talento humano, por lo que la labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la

eficacia a través del trabajo en equipo y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.<sup>9</sup>

A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, o sea, cómo se integran las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social. La gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las instituciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.

El mundo empresarial hoy en día exige cada vez un mayor nivel de desarrollo de competencias para cumplir los objetivos de mantenerse y ser exitosos en el mercado; para ello, es necesario estar a tono con las últimas tendencias a nivel de gestión humana dado que es este el recurso más importante con el que cuenta la empresa a la hora de enrutarse hacia el éxito.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error.

Por consiguiente, el tema de la administración del talento humano presenta, dadas las nuevas formas organizacionales existentes en el siglo XXI, una importancia vital, toda vez que en estas nuevas formas, la generación de valor agregado, la inclusión de ciencia y tecnología, la capacidad de internacionalización y la asociatividad, entre otros, se convierten en factores claves de competitividad que determinan la permanencia en el medio de las empresas en un entorno cada vez más globalizado, en el cual juegan un papel protagónico las diferentes formas que toman las relaciones sociales y dentro de ellas el manejo, administración y gestión de todo lo que tiene que ver con el talento humano.

## **2.3 APLICACIÓN DE MODELOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN COLOMBIA**

En cuanto a la evolución de la administración de los recursos humanos en Colombia, afirma José Castillo Aponte<sup>10</sup>, inicia su actividad en este sentido más o menos a finales del siglo pasado, cuando comienza el movimiento industrial colombiano. Muy similar a lo que ocurría en el mundo, en Colombia también se reducían los esfuerzos en el manejo de personal al reclutamiento, control y remuneración, cuya responsabilidad estaba a cargo del “pagador” de la empresa.

A comienzos del presente siglo, aparecen en Colombia las primeras empresas norteamericanas, con las cuales se importan las técnicas incipientes del manejo de las rela-

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, McGrawHill, 2002.

<sup>10</sup> CASTILLO Aponte, José. Administración de Personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Editores, Bogotá, 2006.

ciones obrero-patronales, con la aparición consecuente de la normatividad que rige las actividades laborales, y nacimiento de los programas de capacitación, y con estos las oficinas encargadas de las actividades propias del personal.

Para la década de los 30, se refuerzan las políticas de bienestar social de las empresas, evidenciadas en servicios para satisfacer las necesidades de los trabajadores, como comedores, clínicas comunitarias e instalaciones sociales y deportivas.

La gestión de personal desarrollada en las empresas colombianas hasta la década de los años 40, se concentra en las actividades de reclutamiento, selección, control, remuneración, seguridad industrial, manejo de relaciones sindicales y administración de servicios a los trabajadores.

En la década de los años 50, los esfuerzos estuvieron dirigidos a la capacitación de los jefes de personal, pues solo habían tenido la oportunidad de adquirir formación empírica.

*Capacitación, liderazgo, desempeño y planeación son algunos de los conceptos necesarios a la hora de diseñar una estrategia ganadora a nivel de gestión humana<sup>11</sup>.*

Con la tecnificación de la gestión de personal empieza a utilizarse, en la década de los años 60, las pruebas psicotécnicas de selección y los estudios salariales. Además, los expertos en relaciones industriales asumen el papel de asesores de los directivos de línea, en cuestiones de personal.

A mediados de la década de los 60 se inicia en Colombia una fuerte influencia del movimiento de las relaciones humanas y su preocupación por la motivación del ser humano, como el principal recurso de producción.

Esto se refleja en la implementación de políticas de participación de los trabajadores, en los asuntos de la empresa. Las empresas pioneras acogen la estrategia del Desarrollo Organizacional, interesándose significativamente por la gente y su desarrollo como factor determinante en la productividad empresarial.

A partir de los años 80 la gestión de personal en Colombia está notoriamente influenciada por la filosofía y práctica japonesa, especialmente en lo relacionado con la gerencia participativa, el movimiento de los círculos de calidad y la gestión total de calidad.

## 2.4 GESTIÓN HUMANA EN LA POLICÍA NACIONAL

La Policía Nacional, como toda organización, tiene como uno de sus propósitos garantizar su supervivencia en un entorno cambiante, específicamente en los aspectos político, económico, social y jurídico, mediante su compromiso y respuesta oportuna a las variables y condiciones que afectan su identidad, solidez y confiabilidad.

11 ASOCIACIÓN de Gestión Humana ACRIP, Revista Gestión del Talento Humano, Bolívar, 2009.

Alcanzar este logro permite proyectar la Institución para futuros escenarios soportada en la competitividad, que facilita la posibilidad de compararse bajo parámetros comunes con las organizaciones reconocidas y exitosas tanto a nivel nacional como internacional y la productividad, que permite agregar el máximo valor a los productos y servicios que ofrece; es decir, que no basta con aumentar la cantidad de servicios y productos, sino que es indispensable, que estos satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad.

En la última década, la Policía Nacional ha aplicado diversas técnicas, herramientas, prácticas y metodologías, con el ánimo de hacer más efectiva la gestión. Estas metodologías se han visto reflejadas con la adopción del Sistema de Gestión Integral, enfoque gerencial de la Institución que orienta su gestión hacia la satisfacción de la comunidad con el servicio policial y el desarrollo integral y armónico de su personal.

El sistema gerencial de la Institución es un modelo sólido y consistente, que permite la optimización del desempeño de la Policía con una clara proyección del futuro sin poner en riesgo los resultados que se deben obtener en el presente.

El Sistema de Gestión integral da respuesta a esta exigencia, a través del desarrollo sistémico de la organización policial; de esta forma se logra un mayor impacto, beneficio y satisfacción para la comunidad, el talento humano de la Policía Nacional y, en general, de todos los actores que en ella intervienen.

Este propósito se cumple a través de la capacidad de coordinar el trabajo humano y los recursos existentes para alcanzar unos objetivos previstos y se evidencia en la interacción de sus componentes: el Direccionamiento Estratégico, la Gerencia de Procesos y la Gestión del Talento Humano.

De esta forma, la Política de Gestión basada en el humanismo debe orientar las estrategias a mejorar la calidad y la pertinencia de la formación del personal frente a la evolución de la tecnología y del cambio generado en el entorno, que permita elevar el nivel de desempeño y las condiciones de vida de los policías. Estrategia expresada en un modelo que articule las distintas áreas de la gestión humana en la Policía Nacional, de manera que cada una de ellas enfoque sus acciones hacia el desarrollo integral del ser humano, base fundamental para la motivación del policial, por lo que se concluye que el Sistema de Gestión Integral es el enfoque sistémico, dinámico, articulado y sinérgico de los tres grandes componentes: el Direccionamiento Estratégico que da respuesta a la finalidad, la Gerencia de Procesos, que precisa los servicios y productos que se deben ejecutar para cumplir con esa finalidad y la Gestión del Talento Humano, que es el recurso más importante, la que hace posible el trabajo, permite cumplir con la misión constitucional y alcanzar la visión institucional.

Teniendo en cuenta que a través de los comportamientos que el talento humano muestra ante la comunidad y en atención a los lineamientos del Gobierno, los cambios que enfrentan la Institución y el país, exigen a la Policía Nacional concentrar esfuerzos encaminados a desarrollar estrategias para combatir la corrupción y alcanzar la transparencia e integridad institucional.

Con este fundamento, el Director General ha determinado la Política de Integridad Policial y Seguridad Operacional, orientada al fortalecimiento en el actuar recto y transparente de los hombres y mujeres de la Institución, bajo los principios y valores, como ejes rectores de la actividad policial.

Con lo anterior, se pretende que el personal por sí mismo descubra las ventajas personales e institucionales que conlleva obrar dentro de parámetros éticos, sin que exista la necesidad de enunciarlos a manera tradicional de cátedra, de esta forma, son los integrantes de la Institución quienes se convierten en líderes y multiplicadores del buen ejemplo, como principal estrategia pedagógica para la enseñanza de los principios y valores.

En desarrollo del componente de Gestión del Talento Humano, la Institución ha venido centrando su interés en la implementación de una estrategia que potencialice su capital humano en el cumplimiento de sus funciones constitucionales, a través de una política que dinamice las distintas áreas de la gestión humana en la Policía Nacional.

Como materialización de ese esfuerzo, se formula el Lineamiento de Política de Gestión basada en el humanismo, orientada a atraer, mantener, potenciar y mantener el talento humano que la Institución necesita para impulsar su gestión, alcanzar la visión y lograr el desarrollo integral de los hombres y mujeres que la conforman. Una política de lealtad y orgullo de sus trabajadores, traducida en estabilidad laboral, espíritu de servicio y sentido cívico.

#### 2.4.1 Análisis de la brecha o vacíos

En el análisis de la visión y misión se encuentran las condiciones que deben caracterizar a los integrantes de la Policía Nacional para dar respuesta a los requerimientos allí plasmados y consolidarla como una Institución confiable, competente y sólida. Este propósito demanda que los funcionarios desarrollen competencias que permitan asumir el reto de atender de manera efectiva las exigencias del ciudadano que estén sustentadas en el humanismo, la corresponsabilidad y el trabajo cercano con la comunidad.

Una vez realizado este análisis, que permite determinar la comprensión de la capacidad actual de la Institución frente al estado deseado, se identifica la necesidad de detectar la problemática actual en materia de administración del talento humano en la Policía Nacional.

A través de un diagnóstico se consolidó la problemática existente que impide el alcance de los resultados y sirve como base para la propuesta de cambio dentro del Sistema de Gestión Integral con el elemento de la gestión humana.

Este análisis parte de una investigación sobre la evolución de la gestión humana en las organizaciones, de la cultura institucional y de las repercusiones del cambio propuesto en el Plan de Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional, con base en los diagnósticos realizados entre los años 1995 y 2002.

Los resultados de dichos análisis reflejan una problemática vigente, que pone de manifiesto la brecha existente entre el estado ideal de la administración de personal orientada al logro de la visión y la gestión humana actual, que permite la aplicación de una perspectiva estratégica en todas las áreas de forma sistemática, alineada y coherente a cumplir con la misión institucional.

#### **2.4.2 Estrategia propuesta**

Los resultados de los análisis ejecutados en diferentes épocas de la actividad institucional reflejan una problemática en el enfoque de la administración de personal, mostrando deficiencias principalmente en la ejecución de los diferentes procesos.

Como respuesta a estas observaciones y en procura de resolver dichas falencias la Policía Nacional con el liderazgo del Mando Institucional, y de todos sus estamentos, desarrolla estrategias y proyectos como “Potenciación y formación Policial”, “Desarrollo Gerencial Integrativo” y “Búsqueda de la Vocación y el Talento del Hombre Policial”, entre otras.

La identificación de esta brecha determinó la estrategia humana que se ha de implementando en el corto, mediano y largo plazo, mediante el lineamiento de política del “Direccionamiento policial basado en el humanismo con responsabilidad”, el cual conduce al desarrollo humano integral como base para la motivación, traducida en el mejoramiento de la calidad de vida laboral y la articulación de un conjunto de procesos de administración del talento humano con el enfoque de competencias, que permitan impulsar cambios en el mejoramiento del desempeño.

En este contexto, donde el talento humano es el centro en la ejecución de la labor policial, y en desarrollo de la consolidación del Sistema de Gestión Integral se define dentro del tercer elemento el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias; en su etapa de construcción, el punto de partida se orientó hacia el análisis de la visión, misión y la comprensión de la capacidad institucional para el logro de los objetivos propuestos en ella.

El significado compartido de la visión y misión tiene el poder de articular estas actividades de manera que sean fuente de inspiración y compromiso para el personal responsable de ejecutar los propósitos contemplados en cada uno de los componentes del Sistema de Gestión Integral, a través de acciones coherentes dirigidas hacia un mismo objetivo.

#### **2.4.3 Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias**

Es una herramienta gerencial para la Policía Nacional, la cual se constituye en el eje articulador de los diferentes procesos y procedimientos que implican y dan sentido a la gestión del talento humano a través de sus componentes de planeación, gestión y desarrollo; orientados al mejoramiento de la calidad de vida y la efectividad del servicio policial.

Todos los procesos y procedimientos de la gestión del talento humano son articulados por las competencias. Desarrollar este objetivo, que descansa en su adminis-

tración, requiere la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura institucional y que resulten verdaderamente efectivas para el mejoramiento del quehacer policial.

Como el modelo se soporta en las competencias, estas se definen para la Policía Nacional como el “Conjunto de conocimientos técnicos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad, que le permiten al integrante de la Institución, ejecutar de manera exitosa la labor policial” <sup>12</sup>.

El Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, tiene como objetivos:

- Articular los procesos y procedimientos de gestión humana con un enfoque holístico.
- Propender por el mejoramiento de la calidad de vida del servidor público policial y de su familia.
- Incrementar la efectividad y los niveles de competencia del servicio policial.

El implementar un Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias trae los siguientes beneficios a la Policía Nacional:

- Promueve la efectividad en el servicio.
- Permite unificar y articular las políticas de gestión humana y de calidad de vida para el personal de la Policía Nacional.
- Fortalece la potenciación de las capacidades del personal.
- Facilita obtener desempeños exitosos.
- Promueve la efectividad en el servicio.
- Facilita el mejoramiento del clima institucional.
- Promueve la satisfacción y motivación personal y laboral.

Las competencias permiten observar la capacidad del Policía para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos conocimientos, habilidades, valores, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes, movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el uniformado.

Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el contexto, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de sus colegas y comunidad, y la habilidad para negociar e intercambiar información.

<sup>12</sup> POLICÍA NACIONAL, Resolución No. 01751 del 22/03/06, “Competencias Genéricas para la Policía Nacional”.

En el enfoque por competencias, además de lo anterior, se debe tener presente que una competencia es un comportamiento observable, a través de unos elementos básicos como son: el saber, saber hacer y el ser, por lo que la Policía Nacional definió dentro de las competencias los siguientes elementos:

Gráfica 1. Elementos de las competencias



***Que les permitirán a los hombres y mujeres  
llegar al QUERER HACER***

Las competencias del **saber**, se definen como los conocimientos específicos requeridos para el desempeño de cada cargo en particular y de las características de la Institución en general; este saber está demostrado en los procesos, funciones, tareas y datos que utiliza el servidor público policial en el desempeño de su labor. Es decir, son un conjunto de nociones que permiten a las personas realizar los comportamientos incluidos en la competencia, por ejemplo, para trabajar en selección se necesita tener los conocimientos de cómo hacer una entrevista.

Las competencias del **saber hacer** se refieren a las habilidades necesarias para la ejecución de la labor policial, se vislumbran en la aptitud demostrada en la aplicación de la experiencia, es ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de problemas que plantea el trabajo, por ejemplo, no es suficiente saber de entrevistas, es preciso que sepa aplicarla en cada situación particular. Y las correspondientes al **ser**, se relacionan con los valores y rasgos de personalidad que el integrante de la Institución



debe poseer desde una perspectiva ética en su rol de servidor público, no basta con hacer eficiente las tareas incluidas en el puesto de trabajo, es preciso también comportarse de la forma adecuada, en función de las normas, reglas y cultura institucional.

Las competencias tienen un enfoque holístico e integrador, desarrolladas en las tres dimensiones, las cuales se evidencian de manera articulada en el desempeño, es allí donde radica el éxito de su concepción integral. Estos saberes corresponden a una cualidad diferenciadora de las personas exitosas, que se enmarca en el **querer hacer**.

Así el enfoque de competencias se puede considerar como la respuesta de la Dirección General de la Policía Nacional, a la exigencia de la competitividad de las entidades del Estado, a facilitar la orientación de las conductas y comportamientos tanto a la efectividad como a la eficiencia y eficacia.

Desde este enfoque, cada uno de los procesos se orienta al desarrollo y fortalecimiento de las competencias policiales y las propias de cada cargo, de manera que asegure un mejoramiento del desempeño a través de herramientas diseñadas para este fin.

El Modelo de Gestión Humana en la Policía Nacional ha establecido dos tipos de competencias:

- **Competencias Genéricas:** son los comportamientos comunes requeridos por la Institución para cumplir la Misión institucional, que la distingue de otras organizaciones y definen las cualidades diferenciadoras como exitosas en la prestación del servicio policial, marcan la pauta para la identificación de las competencias específicas y orientan la toma de decisiones en el desarrollo de procesos de gestión del talento humano dentro de la Institución (selección e incorporación, formación, ubicación laboral, evaluación del desempeño, entre otros).

Estas competencias son producto del análisis de la visión, misión, valores institucionales, políticas institucionales, para asegurar la efectividad en el servicio policial, a través de comportamientos observables y medibles. Así mismo, se tiene en cuenta el contexto en el que se ejecuta el trabajo, actividades y tareas, lo que hace posible visualizar la relación entre los comportamientos éticos y el desempeño laboral.

- **Competencias Específicas:** son los comportamientos laborales de índole técnico y práctico, vinculados a un área laboral u ocupacional determinada. Se derivan de cada cargo o puesto de trabajo en razón de sus objetivos, funciones, responsabilidades y ámbito de acción, impactando directamente los cargos de la Institución.

En este sentido, la competencia laboral implica la capacidad de aplicar una serie de habilidades para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones.

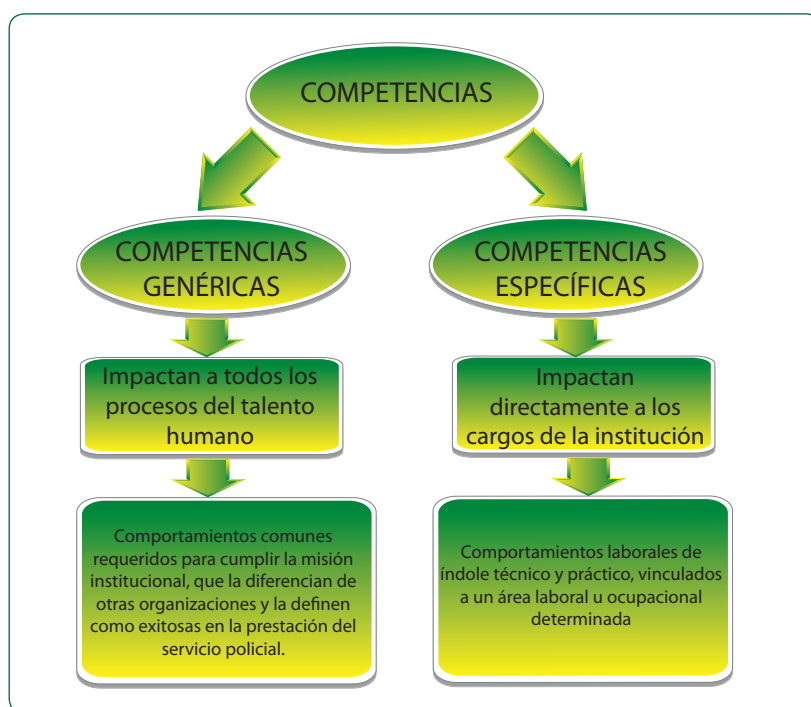
La competencia laboral se enmarca en el contexto de la globalización de la economía, la innovación tecnológica y la evolución de los mercados que son mucho más exigentes hoy y que reclaman de las empresas respuestas oportunas que satisfagan plenamente sus necesidades.

Calidad, Conocimiento y Vocación son los tres parámetros fundamentales alrededor de los cuales debe girar la competencia laboral de los policiales, para que la Institución pueda sobrevivir, mantenerse y consolidarse en el ámbito nacional e internacional.

Las empresas son exitosas, fundamentalmente por la competencia de sus trabajadores y estos a su vez lo son, debido a la destreza gerencial de sus directivos, cuya misión es desarrollar y describir una visión común de cómo deben ser las cosas, establecer una estrategia para alcanzarla, crear el ambiente de trabajo correcto para lograrla, operando y tomando decisiones en un alto nivel ético, asegurándose de que la gente preparada está en los lugares adecuados y que está comprometida en los procesos de mejoramiento continuo, a través de los cuales puede responder a satisfacción las nuevas exigencias de sus clientes.

Los dos tipos de competencia (genéricas y específicas), se conjugan para constituir el desarrollo integral del individuo. Mientras las competencias genéricas pueden reforzarse con el concurso de programas de capacitación, las específicas se consolidan mediante la ejecución de las labores diarias o en forma autodidacta.

**Gráfica 2.** Tipos de competencias



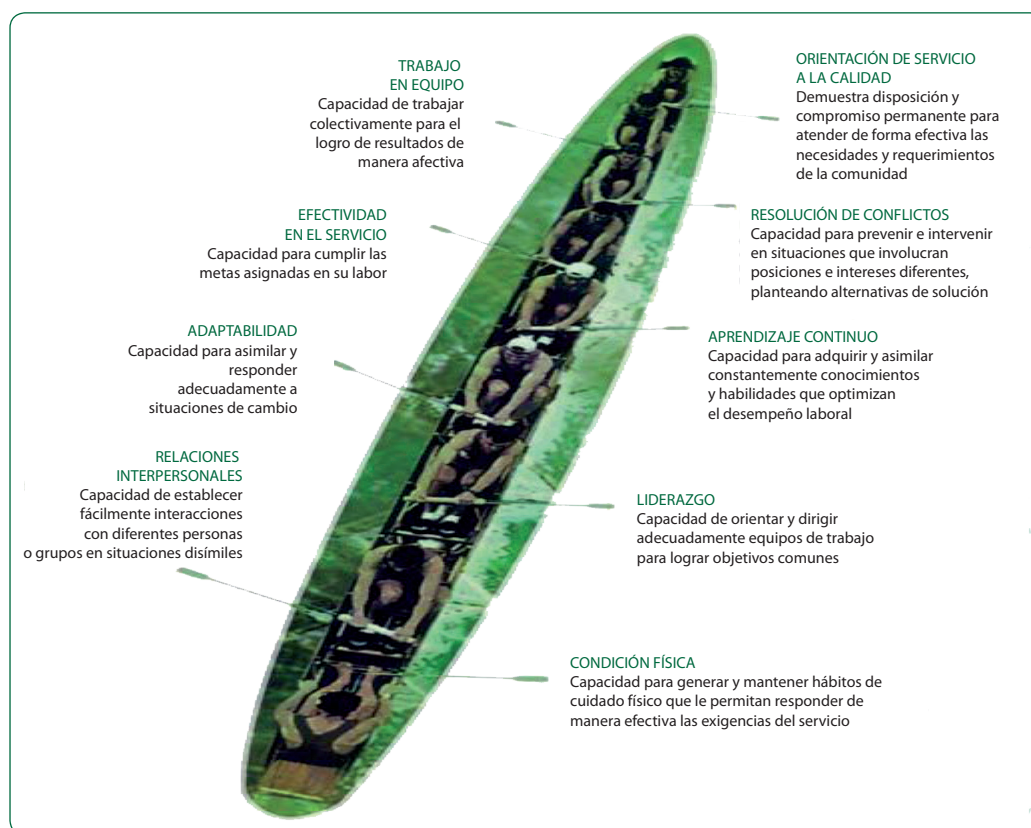
Con el fin de definir las competencias genéricas para la Policía Nacional, se hizo necesario desarrollar una metodología técnica y especializada con un equipo interdisciplinario, que arrojó como resultado final su identificación, permitiendo la definición, validación y aplicación de estas, y la confirmación de los comportamientos asociados, que servirán

de insumo y plataforma gerencial para los procesos de mejoramiento continuo y de implementación de la gestión humana por competencias en la Policía Nacional, desde el momento del ingreso del personal hasta su retiro.

La Institución 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, fortalece a los miembros de la comunidad policial y su capacidad laboral en línea con su proyecto de vida personal, con el propósito de dinamizar a los hombres y mujeres que integran la Institución, convirtiendo sus debilidades en fortalezas e identificando cuáles de las competencias y comportamientos ameritan mayor nivel de desarrollo.

Como las competencias son el eje articulador de los procesos de la administración del talento humano, la Policía Nacional las define a través de la Resolución No. 01751 del 22 de marzo de 2006:

**Gráfica 3. Competencias genéricas**



Las competencias genéricas que se enuncian tienen su significado y sus comportamientos asociados, convirtiéndose estos en las conductas comunes requeridas por la Institución para el desarrollo de las actividades, determinando las características que posee para:

- Definir los comportamientos propios de los miembros pertenecientes a la Institución, asociados a un desempeño diferenciador, esto incluye la habilidad mental o física que tiene el uniformado, sus conocimientos, sus motivaciones, rasgos de personalidad, sus actitudes y valores.
- Establecer un marco de referencia para construir instrumentos de medición y seguimiento a la gestión de los uniformados y no uniformados, con fundamento en competencias.
- Identificar las competencias propias de la Institución que la diferencian de otras organizaciones de similar o igual característica.
- Orientar la gestión del talento humano hacia el cumplimiento de las políticas institucionales asociadas a la misión y visión institucional.

#### 2.4.4 Competencias genéricas y sus comportamientos asociados

**Orientación del servicio a la comunidad:** Demuestra disposición y compromiso permanente para atender en forma efectiva las necesidades, expectativas y requerimientos de la comunidad.

##### **Comportamientos asociados**

- Determina las características propias de la comunidad a la que presta su servicio.
- Recolecta y analiza la información sobre la problemática de la comunidad.
- Aplica estrategias de mejoramiento y mecanismos de evaluación a las acciones que emprende.
- Ejecuta estrategias de comunicación, que aseguran una adecuada relación y participación de la comunidad en los programas y acciones que desarrolla la Institución.

Esta competencia, representa la razón de ser de la Institución, define la misión policial y dispone la actitud permanente para prevenir, disuadir y atender las necesidades de seguridad y tranquilidad pública de la comunidad, de una manera oportuna y efectiva. Para lograr una orientación efectiva en el servicio, el policía necesita hacer énfasis en procesos de proximidad y acercamiento a un conjunto de personas que comparten intereses, costumbres, características culturales y ubicaciones geográficas comunes, denominadas comunidad, que permiten de una manera proactiva y participativa lograr los resultados.

**Efectividad en el servicio:** capacidad para cumplir las metas asignadas en la labor.

##### **Comportamientos asociados**

- Aplica permanentemente la normatividad vigente en la ejecución de los procedimientos.

- Cumple de manera efectiva las tareas encomendadas.
- Cuida y utiliza de manera eficiente los recursos de la Institución.
- Informa el progreso de sus resultados en el trabajo y lleva a cabo acciones correctivas de forma oportuna.
- Cumple estrictamente con la disciplina policial.

Se relaciona esta competencia directamente con las metas proyectadas en la planeación estratégica. De acuerdo con estudios referidos al tema de efectividad laboral, la satisfacción en el servicio es uno de los factores que inciden en la consecución de la misma, pues define el grado con el cual los policías se encuentran comprometidos o no con la misión cumplida.

En este sentido, la mejor manera de lograr altos niveles de desempeño policial y efectividad en el servicio es aplicar la política del buen trato a los subalternos, donde el respeto y la confianza sean las condiciones predominantes en el clima institucional, y los estímulos e incentivos otorgados de forma justa y equitativa, refuercen comportamientos destacados y ejemplarizantes del personal.

La Policía Nacional es una organización que depende de la calidad del “servicio” que presta y su gran diferenciador es el grado de efectividad registrado para responder a las necesidades y expectativas de la comunidad.

Pero para poder entender la efectividad en este contexto se tiene que hacer un cambio en la óptica de cómo se concibe. Tradicionalmente se le ve como el resultado de tener claros los objetivos que se quieren lograr y administrar eficientemente los recursos que se requieren para lograrlos. Esta manera de ver trae dos problemas fundamentales: centra en los resultados como hechos puntuales y no como momentos integrados a diferentes procesos; y por otro lado, no le confiere la debida importancia al contexto en el cual se producen dichos procesos.

Por lo que es absolutamente indispensable dejar de ver la efectividad como un resultado final, para verla y adoptarla como un principio vital para la sobrevivencia. Si se concibe como un principio, se empieza a pensar en cómo lograr el incremento progresivo, sistemático y deliberado.

La efectividad es la relación permanente y dinámica que aglutina dos variables: la eficacia y la eficiencia. La eficacia interpreta la claridad sobre la visión y la misión que inspira al personal de la Institución permanentemente, se observa en la aplicación diaria de la labor. Por su parte, la eficiencia concierne a la relación existente entre los esfuerzos orientados al logro de la misión y el trabajo deliberado en el conocimiento y manejo de las diferentes obstáculos que se presentan en el logro de la misión

De esta forma cuando se habla de efectividad en el servicio, se acude a la disposición que moviliza a un uniformado a no uniformado a la vocación de servicio y sentido de pertenecía.

**Liderazgo:** capacidad de orientar y dirigir acertadamente equipos de trabajo y grupos sociales para lograr objetivos comunes.

#### **Comportamientos asociados**

- Establece objetivos claros y ambiciosos para diseñar y aplicar estrategias novedosas.
- Planifica las tareas y delega responsabilidades teniendo en cuenta las competencias de las personas.
- Obtiene la colaboración de los integrantes del equipo de trabajo y el mejoramiento de su desempeño.
- Motiva e incentiva el desempeño de su equipo de trabajo reconociendo sus resultados.
- Ejerce el mando y la dirección de manera efectiva, logra que las órdenes sean cumplidas y controla su ejecución.

Los líderes efectivos se destacan porque tienen habilidades diferenciadoras o competencias que aseguran el éxito en su gestión de dirección, mando y orientación de personal a cargo.

Los líderes orientados a las personas crean ambientes de apoyo y confianza, disminuyen los niveles de rotación del personal y aumentan el grado de satisfacción en el servicio, aplicando un adecuado sistema de estímulos e incentivos para reforzar los desempeños sobresalientes del personal.

En este sentido, es importante resaltar que es condición indispensable para el éxito en la implementación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, un liderazgo efectivo y compromiso por parte de los directores, comandantes y jefes inmediatos que se caractericen por su orientación hacia las personas, el logro de altos niveles de motivación en el servicio, el estímulo al trabajo en equipo, el mantenimiento de relaciones interpersonales de apoyo, confianza y motivación permanentemente a sus subalternos.

**Trabajo en equipo:** capacidad de trabajar colectivamente en el logro de los objetivos institucionales.

#### **Comportamientos asociados**

- Identifica los objetivos del equipo y orienta las acciones hacia el logro de ellos.

- Participa activamente en la toma de decisiones del equipo y proporciona información pertinente y oportuna.
- Escucha atenta y activamente a las personas en las diferentes alternativas y propuestas, aun cuando no esté de acuerdo.
- Comparte plenamente las responsabilidades del equipo.

La competencia de trabajo en equipo ocupa un papel fundamental en el logro de resultados efectivos del servicio policial; es la competencia en la cual los comandantes y jefes inmediatos deben hacer mayor énfasis, de tal manera que el liderazgo y el desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento apunten a generar comportamientos destacados para la solución de problemas de seguridad y convivencia ciudadana.

El trabajo en equipo para el profesional de Policía, sin importar el área de desempeño (operativa, administrativa o educativa), implica además de las habilidades descritas anteriormente, fortalecer los valores de la solidaridad, la humildad y el respeto, factores determinantes en los comportamientos laborales para lograr el éxito en la misión policial.

Estos factores permiten la integración del policía con sus compañeros de equipo, comandantes y la comunidad en general, liderando procesos de participación comunitaria que aseguren una gestión de mayor impacto. Estos niveles de impacto en la ciudadanía se evidencian al trabajar de manera integrada e interactiva con las personas, promoviendo un servicio proactivo y de proximidad, posicionando al policía como un agente de cambio, líder en la solución de problemas de convivencia y gestor de estrategias de desarrollo social en pro de la comunidad.

**Resolución de conflictos:** capacidad para prevenir e intervenir en situaciones que involucran posiciones o intereses diferentes, planteando alternativas de soluciones.

#### **Comportamientos asociados**

- Identifica los factores culturales del entorno y propone alternativas acertadas de solución a los conflictos.
- Utiliza todos los medios y recursos posibles para resolver el conflicto.
- Persuade y convence a las partes involucradas en el conflicto.
- Muestra habilidad para conciliar las discrepancias entre las personas.

El término conflicto se define como la oposición entre personas que producen tensión y finalmente estrés, si no es solucionado adecuadamente. Al aplicarse el concepto de conflicto a la cotidianidad del servicio policial, este surge cuando dos o más partes perciben que hay metas, valores o hechos que se excluyen mutuamente, y es aquí en donde el rol del Policía ante la comunidad se traduce en una actitud conciliadora y

efectiva en la solución de problemas, planteando alternativas que puedan persuadir de manera positiva a las partes involucradas en el conflicto.

**Aprendizaje continuo:** capacidad para adquirir y asimilar constantemente conocimientos y habilidades que optimizan el desempeño laboral.

### **Comportamientos asociados**

- Busca y aplica información pertinente para optimizar su desempeño laboral.
- Aprende de la experiencia propia y ajena y no repite los mismos errores.
- Se prepara y se mantiene actualizado en los temas que requiere para el servicio policial.
- Desarrolla las competencias que requiere para su trabajo y mejora los comportamientos que presentan debilidad.

El aprendizaje es un proceso permanente de cambio en el conocimiento o conducta observable que resulta de la práctica o experiencia. Esta competencia se define por los componentes del saber y del saber hacer, como factores determinantes de las competencias policiales, pues su nivel de aplicación se relaciona directamente con los procesos de desarrollo y entrenamiento que lidere la Institución a nivel nacional en los procesos de formación y capacitación para el personal.

Es importante precisar que el componente del saber está integrado por los conocimientos generales y específicos requeridos para el desempeño del cargo en los campos operativo, administrativo o educativo. El componente del saber hacer se refiere a las habilidades, aptitudes y destrezas necesarias para el desempeño exitoso, así como la experiencia adquirida a través de la trayectoria en el servicio policial. Estas dimensiones de competencia, sumados al ser, definen el perfil profesional del policía, quien debe fundamentar su comportamiento en una actitud coherente; producto del conocimiento, la experiencia y la práctica, que se evidencien en un pensar, sentir y actuar digno de imitar y que proyecte una imagen de ejemplo ante la comunidad, su equipo de trabajo y su familia.

La teoría de la gestión del conocimiento<sup>13</sup> afirma que la autoeficacia es el nivel más alto de aprendizaje, la cual consiste en la confianza que la persona tiene para realizar una tarea específica en una situación particular; por esta razón entre más desarrollada sea la habilidad percibida por el policía para desempeñar una misión, mayor será la efectividad en su servicio.

Este concepto, implica que la Policía Nacional debe realizar esfuerzos especiales para generar una dinámica de cambio institucional, en donde la transmisión del conocimiento, el énfasis por el capital intelectual de las personas, la identificación de valores como

<sup>13</sup> BELLY. Pablo L. "Hacia una empresa más Humana", Gestopili, 2003.



experiencia personal, constituyan los ejes que potencien la Gestión del Talento Humano, los cuales deben generar como resultado un programa de desarrollo de competencias que promueva nuevas formas de aprender y desempeñar el servicio policial, al igual que abrir nuevas oportunidades para optimizar la excelencia educativa a nivel profesional, de postgrados y maestrías para el personal.

**Adaptabilidad:** capacidad para asimilar y responder adecuadamente a situaciones de cambio.

#### Comportamientos asociados

- Se comporta apropiadamente en las diferentes situaciones o ambientes en que debe prestar el servicio policial.
- Controla sus emociones cuando se halla bajo presión por situaciones de incertidumbre, inesperadas, difíciles o de riesgo.
- Distingue los aspectos esenciales de los secundarios cuando se deben tomar decisiones en cualquier situación.
- Cambia fácilmente sus rutinas de trabajo cuando aspectos importantes del servicio lo requieren.

Esta competencia se desarrolla a través del fortalecimiento de la inteligencia emocional, fundamentado en programas de capacitación y entrenamiento en las áreas del auto-control, autorregulación y el pensamiento creativo, que promuevan comportamientos positivos en el personal y faciliten una actitud flexible al cambio, a nuevas ideas, a diferentes condiciones del medio y por supuesto, a difíciles circunstancias laborales a las cuales se debe adaptar el profesional de policía.

**Relaciones interpersonales:** capacidad de establecer fácilmente interacciones con diferentes personas o grupos en distintas situaciones.

#### Comportamientos asociados

- Establece relaciones cordiales y productivas con su equipo de trabajo y con la comunidad.
- Respeto la diversidad entre las personas, grupos y culturas.
- Comunica de manera clara, sencilla y oportuna sus ideas en diversas situaciones.
- Cumple con las normas de cortesía policial.
- Se presenta en forma decorosa, pulcra y porta adecuadamente el uniforme policial.

Recientes estudios sobre el cerebro humano han demostrado cómo la inteligencia emocional es parte importante en el comportamiento organizacional y en las relaciones interpersonales.

Estos estudios afirman que las personas con mayor capacidad de comprensión de los propios sentimientos, empatía con otras personas, manejo adecuado de sus propias crisis y emociones, presentan mayores posibilidades de lograr desempeños laborales destacados.

Factores diferenciadores de inteligencia emocional, como comprender a los demás, trabajar en equipo y lograr altos niveles de efectividad en las tareas asignadas, facilitan el éxito y promueven comportamientos destacados en el personal. Existen cinco agentes claves para desarrollar la competencia de relaciones interpersonales y tener éxito tanto a nivel institucional como personal: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

**Condición física:** Capacidad para generar y mantener hábitos de cuidado físico, que le permitan responder a las exigencias del servicio.

#### **Comportamientos asociados**

- Mantiene la relación talla/peso (determinada por los índices de masa corporal).
- Muestra resistencia física para desarrollar trabajos que requieren gran esfuerzo físico, concentración o largas jornadas de trabajo.
- Realiza ejercicios y actividades para mantener el nivel de calidad física exigida.

Para cumplir con efectividad el servicio policial es importante lograr un adecuado equilibrio entre mente, cuerpo y espíritu. La coherencia entre el pensar, sentir y actuar debe estar definida por una búsqueda permanente de armonía en los niveles cognoscitivo, físico y emocional del Policía.

Por esta razón, a partir de la definición del sistema de estímulos e incentivos, la Institución promueve la generación de espacios para el desarrollo de programas de calidad de vida laboral, dentro del lineamiento de la política una Gestión Fundamentada en el Humanismo.

Los últimos estudios de medicina del trabajo y salud ocupacional afirman que las personas con capacidad para forjar y mantener hábitos de estilo de vida saludable, presentan mejores posibilidades de disminuir factores generadores de estrés y enfermedades producidas por el trabajo. Dentro de las características de las competencias, se contemplan:

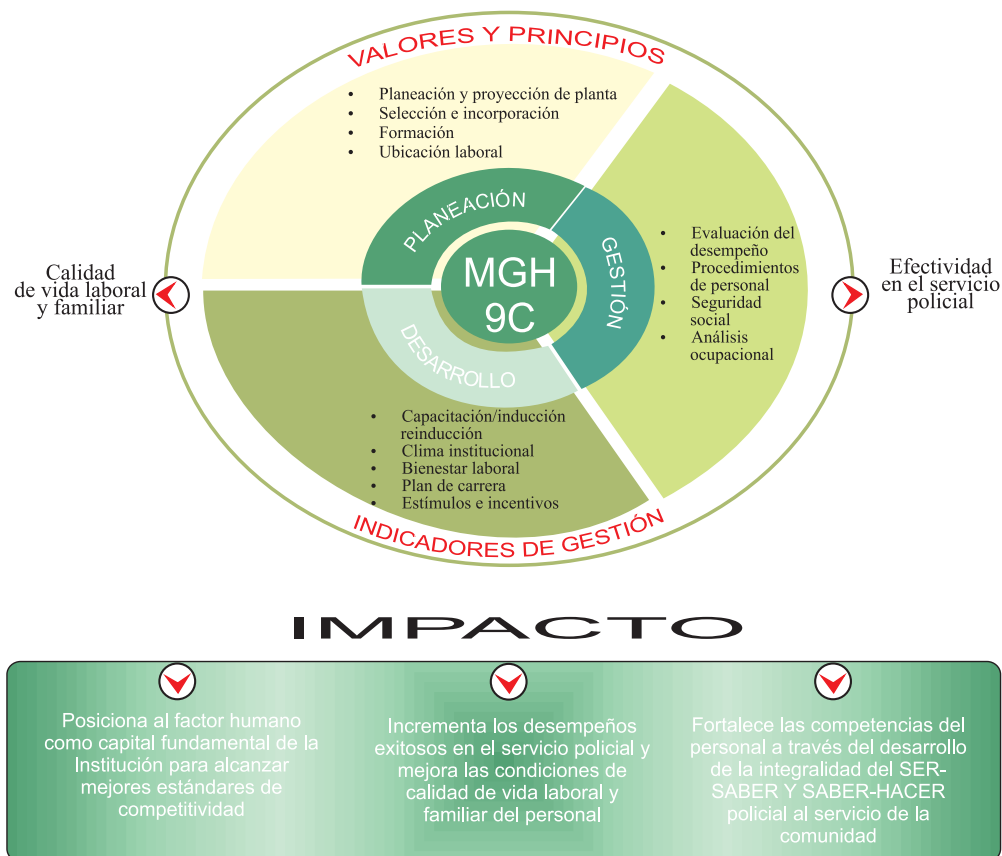
- Se observan y se evalúan a través del desempeño.

- Se desarrollan con la práctica.
- Predicen el éxito.
- Contienen diferentes niveles de complejidad.
- Implican un contexto en el cual se aplican.
- Requieren práctica.

### 2.4.5 Componentes del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias

Los diferentes procesos y procedimientos de la gestión del talento humano están contenidos en tres componentes: Planeación, Gestión y Desarrollo del Talento Humano, como se ilustra en la gráfica 4:

Gráfica 4. Componentes y procesos del Modelo de Gestión Humana



- La Planeación del Talento Humano tiene por objeto definir, proyectar y optimizar a corto, mediano y largo plazo los procesos de la administración del talento humano, orientados al logro de los objetivos institucionales, familiares y personales.
- La Gestión del Talento Humano tiene como objetivo realizar acciones conducentes al logro de un propósito u objetivo institucional. Implica el desarrollo, seguimiento, medición del desempeño y mantenimiento de las condiciones laborales del talento humano, orientado al mejoramiento de la calidad de vida y a la obtención de resultados.
- El Desarrollo del Talento Humano tiene como propósito determinar el conjunto de estrategias y experiencias de aprendizaje institucional que aplicadas potencian el talento humano para responder al entorno cambiante, favoreciendo las competencias, los niveles de efectividad, el desempeño laboral y el crecimiento personal.

#### **2.4.6 Indicadores que permiten medir el Modelo de Gestión del Talento Humano**

Las opiniones vertidas alrededor del Sistema de Gestión Integral llevan a plantear la necesidad de establecer un sistema de indicadores de gestión y desempeño que auspice la formulación de planes y la objetiva evaluación de las ejecutorias institucionales particulares a las áreas funcionales, al logro de los objetivos estratégicos, a los procesos y, en última instancia, a las actividades previstas para desarrollar cada proceso.

La determinación de indicadores contribuye a dimensionar lo relativo a los objetivos estratégicos como de los procesos, permite ubicar en términos cuantitativos las metas trazadas en cada nivel de la estructura, facilita el análisis del desempeño institucional y representa la fase culminante de la documentación de los procesos y las actividades, toda vez que, según lo estipulan las pautas del aseguramiento de la calidad, cada actividad debe ser asunto de planificación y análisis con el apoyo de indicadores de gestión y resultados.

De otra parte, se indica que como los indicadores constituyen la expresión teórica y matemática de los objetivos y políticas, es obvio que ellos representarán el soporte para evaluar si la Institución alcanza o no la efectividad en la prestación de los servicios que justifican su existencia, entendiéndose que la excelencia cubre los frentes de la imagen pública, de la creación de valor, de la utilización productiva de los recursos, de la gestión adecuada del talento humano, de la positiva relación beneficio-costos y del manejo de los sistemas de información que aseguran la sostenibilidad del modelo a corto, mediano y largo plazo.

El sistema de indicadores localiza la gestión del talento humano como factor competitivo, promueve la cultura de la medición y fomenta la intervención proactiva como plataforma

del mejoramiento continuo del servicio policial. Para esto el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias cuenta con indicadores de gestión que permiten alcanzar los anteriores propósitos.

Por tal razón, cada proceso dispone de indicadores que permiten realizar mediciones que aseguran el cumplimiento de resultados y determinen los niveles de impacto de cada uno de los procesos con el fin de optimizar la satisfacción de la comunidad.

¿Qué es lo que se alcanza?

*Un talento humano que genere valor agregado a la Institución, a sí mismo, y a su familia, aportando su conocimiento, actitud y aptitud logrará el posicionamiento, respeto y apoyo de la comunidad a través de resultados efectivos, eficaces y eficientes que garanticen la convivencia y seguridad ciudadana.*

Brigadier General **JORGE HERNANDO NIETO ROJAS**  
Director de Talento Humano

## RESUMEN

El Sistema Gerencial adoptado por la Institución es un modelo fuerte y consistente que permite la optimización del desempeño policial con una clara proyección sin poner en riesgo los resultados que se deben obtener en el presente.

La participación activa en la construcción de los componentes estratégicos del sistema gerencial por parte del mando institucional le garantizan unidad de enfoque y continuidad en el tiempo; se debe tener claridad conceptual de que el enfoque sistémico que representa el sistema gerencial de la Institución permite un mejoramiento sustancial en la calidad de la gestión, optimiza la toma de decisiones con un enfoque claro de futuro y genera una homologación del lenguaje gerencial a la altura de los conceptos de orden mundial.

La aplicación del Modelo de Gestión Humana y el desarrollo de las nueve competencias (9C) dependen definitivamente del compromiso y la voluntad de cada uno de los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes y, en general, de todo aquel que tenga la responsabilidad de guiar equipos humanos, para liderar la implementación de los procesos de Gestión del Talento Humano en sus unidades y de la efectividad, para poner en marcha los planes de mejoramiento que se diseñen a partir del diagnóstico de clima institucional.

La Policía Nacional, interesada en conocer con objetividad los resultados alcanzados a través de la prestación de su servicio, se ve en la necesidad de establecer un sistema de indicadores de gestión y desempeño que permitan la formulación de planes y la objetiva evaluación de las ejecutorias institucionales de las unidades policiales, de la estrategia, de los procesos de primer y segundo nivel, en última instancia, de las actividades previstas para desarrollar cada uno de ellos.

El sistema de indicadores ubica la Gestión del Talento Humano como factor competitivo, promueve la cultura de la medición y fomenta la intervención proactiva como plataforma del mejoramiento continuo del servicio policial; para esto el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, cuenta con indicadores de gestión que permiten alcanzar los anteriores propósitos.

# 3

## CAPÍTULO

# ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN HUMANA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

La característica principal del Sistema Gerencial de la Policía Nacional radica en la articulación de los tres componentes: Direccionamiento Estratégico, Gerencia de Procesos y Gestión del Talento Humano, interacción que hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos, ejecutado por un talento humano competente, fundamentado en una ética policial.

La integración sistémica se fundamenta en la alineación del Modelo de Gestión Humana con el Sistema de Gestión Integral, a través de la sinergia, en primera instancia con el direccionamiento estratégico, considerado como el futuro o proyecto de vida de la Institución.

Este elemento se concreta con el Plan Estratégico Institucional, que precisa los compromisos y retos asumidos por la Policía Nacional con los clientes y partes interesadas. Dentro de este se definen objetivos y estrategias claras, y da orientación y dirección a los procesos o tareas de la Institución.

Para que los objetivos y estrategias sean efectivos es indispensable que no solo respondan a las necesidades de sus clientes, sino que también deben estar internamente alineados y tener coherencia con todo el sistema. Así mismo, el Plan Estratégico Institucional debe estar habilitado por una estructura que facilite la distribución de la autoridad y la responsabilidad, que permita la ejecución y alcance de los objetivos, estrategias y el trabajo por procesos.

En este orden de ideas, con la gerencia de procesos se ejecutan las tareas en el día a día, las cuales están definidas, estandarizadas y operadas en forma tal que garanticen la ejecución de la estrategia diariamente. La gestión de la rutina debe estar ubicada principalmente en la administración y el mejoramiento continuo de los procesos a partir de estándares de control y verificación.

Y como el soporte principal para que la planeación estratégica y del día a día de la Institución alcance su efectividad, está el componente de la Gestión del Talento Humano. El talento humano da sentido y fuerza al sistema, incluye un conjunto de características fundamentales que requiere tener las personas, por consiguiente la Institución debe contar con funcionarios competentes que permitan lograr los objetivos planeados tanto de la estrategia como del proceso, cuyo nivel de desempeño exceda los estándares establecidos.

El trabajo sistémico que ejecutan la Dirección Nacional de Escuelas y las Direcciones de Incorporación, Talento Humano, Sanidad y Bienestar Social, descansa en la Gestión del Talento Humano, componente fundamental del Sistema de Gestión Integral, el cual se constituye en la fuerza impulsora que trabaja para alcanzar el sueño plasmado en la visión y lograr la misión institucional.

Dentro del direccionamiento estratégico, el Director General ha definido unas políticas institucionales, entre las cuales se destacan: “una gestión humana y calidad de vida óptima” y “cultura de la legalidad compromiso institucional e individual”, al igual que unos



lineamientos de política concebidos como los criterios generales que orientan el cumplimiento de las políticas institucionales y de operación.

Gráfica 5. Sistema de Gestión Integral



En este contexto, se tiene el lineamiento de política: “Direccionamiento policial basado en el humanismo”, enfoque que ubica en primer lugar al ser humano; este es un trabajo y una responsabilidad directa de todos los autores y administradores de la gestión del talento humano, lo que significa entre otras premisas: un direccionamiento basado en el humanismo propenderá por establecer mejores condiciones de vida laboral, profesional y personal. Se tendría que afirmar que lo más importante, por encima de esas condiciones laborales o de vida, es que cada ser humano, cada mujer, cada hombre al servicio del país desde la Policía, sienta que se realiza y que es feliz a través de este trabajo y muchas veces para conseguirlo no hay necesidad de desarrollar normas estatutarias.

La felicidad no se impone por decreto, la realización personal no se logra con derechos de petición, se logra reconociendo en cada ser humano su importancia y como responsables de la gestión del talento humano se deben emprender acciones necesarias para que ese servidor sea entendido en su dignidad plena, para alcanzar la felicidad.

Para hacer realidad estos lineamientos la Institución tiene como propósito forjar conocimiento en cada una de las personas que hacen parte de esta gran comunidad policial. Para generar un aprendizaje colectivo, se han elaborado documentos como resoluciones, directivas, instructivos, información divulgada en reuniones de comandantes, relaciones generales, capacitaciones, reflexiones, experiencias documentadas y los

diferentes medios de información que permiten la sensibilización y apropiación de estos conocimientos para alcanzar su interiorización y práctica.

Estos cimientos fortalecen la gestión del talento humano, apoyados por la consolidación de un sistema de comunicación en las diferentes vías, promovida por una estructura organizacional que facilite e incremente el reconocimiento y crecimiento profesional y personal.

La Dirección General para hacer coherente el discurso con la acción, de ubicar el talento humano como el centro de la estrategia, la razón que mueve a la Institución, ha determinado desde el primer nivel, en el Direccionamiento Estratégico y específicamente en el planeamiento estratégico institucional contemplado en el Mapa Estratégico Institucional, objetivos transversales para cumplimiento de todas las unidades policiales, que permitan consolidar unificadamente una gestión del talento humano al interior de la Institución.

Para reforzar y hacer más efectivo este planteamiento, en la gerencia de procesos, segundo elemento del Sistema de Gestión Integral, en el Mapa de Procesos de primer nivel, se ubica el proceso de Direccionamiento del Talento Humano, como un proceso gerencial que tiene la especificidad de estar vinculado al ámbito de las responsabilidades de la dirección, se refieren fundamentalmente a los procesos de planeación, establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, que le permite generar valor para los diferentes grupos de interés como la comunidad, Estado y cliente interno.

El Mapa de Procesos es la herramienta conceptual que facilita precisar la misión e identificar los procesos, productos y servicios que ofrecen las direcciones y oficinas asesoras, de tal manera que se pueda observar con claridad su aporte a la misión institucional. El modelo de mapa permite visualizar de manera sencilla los procesos articulados que ejecuta la Policía Nacional para el logro de su misión.

Este mapa agrupa el conjunto de procesos gerenciales, misionales, de soporte y la complejidad que existe para agrupar las actividades que ejecutan las diferentes dependencias<sup>14</sup>.

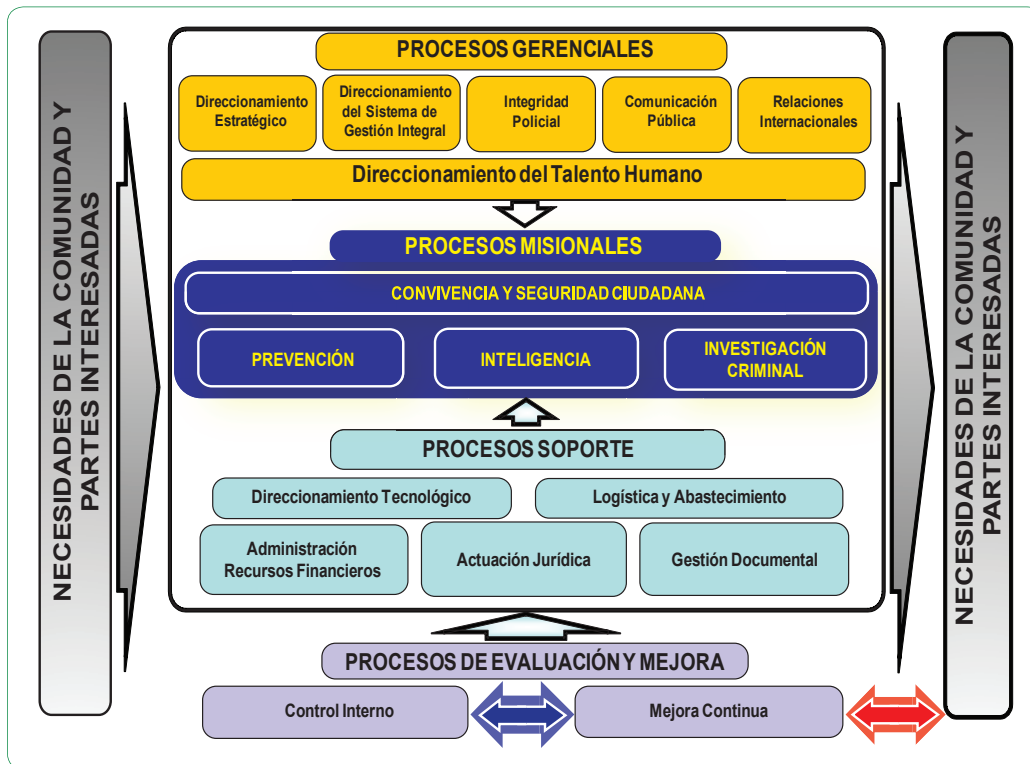
La ubicación del proceso Direccionamiento del Talento Humano en lo gerencial significa que las cinco (5) direcciones responsables de la administración del talento humano asumirán un rol proactivo mas no reactivo, proyectarán y gestionarán políticas, estrategias y acciones que lleven a una verdadera gestión; por consiguiente, el trabajo de la Dirección de Talento Humano, Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Bienestar Social, Dirección de Sanidad y Dirección de Incorporación debe ser articulado, concertado y alineado con las disposiciones del mando, para que los esfuerzos de cada uno sean de un verdadero trabajo en equipo, que en efecto impacte y beneficie al personal, además por ser procesos de primer nivel, determinan las directrices para el

<sup>14</sup> POLICÍA Nacional. Manual de Calidad, año 2009.

desempeño institucional de los procesos según la formulación estratégica, así como le dan acción a los procesos de segundo nivel<sup>15</sup>.

Desde este marco de acción en el gerenciamiento del Talento Humano, todas las unidades de Policía, en sus diferentes niveles, son directamente responsables de su administración, bajo los lineamientos de política, de procesos y procedimientos que las direcciones comprometidas pronuncien.

Gráfica 6. Mapa de procesos de primer nivel



En la práctica, esta alineación se ve reflejada en el trabajo articulado desde el direccionamiento con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional, con los objetivos de los procesos que permiten el desarrollo de la estrategia diariamente y con quien ejecuta y hace realidad lo planeado.

En la estructura del mapa estratégico de la Dirección de Talento Humano, Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Bienestar Social, Dirección de Sanidad y Dirección de Incorporación, se describe básicamente los objetivos que son transversales para cumplimiento de toda la Policía Nacional.

15 POLICÍA Nacional Manual de Calidad, año 2009.

Como caso específico, en la perspectiva de procesos generadores de valor se identifican los objetivos de los procesos de talento humano (mapa de procesos), que en las unidades se ejecutan por medio de unas tareas definidas como recursos determinadas por la Dirección de Talento Humano, es decir se establece cuáles son los procedimientos que se aplican en las unidades.

En la perspectiva de cliente interno igualmente desde el plan de acción de la Dirección de Talento Humano se define cuáles son las tareas y recurso para que las realicen las unidades.

En este sentido, la Gestión del Talento Humano se estructura respondiendo a las necesidades reales de la Institución en materia de planeación, desempeño y mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios públicos policiales.

*El liderazgo de cada hombre y mujer policía, complementado con el colectivo, bajo el direccionamiento del alto mando, a través de una comunicación permanente y fluida con la base de la organización, produce un empoderamiento desde el más humilde de los servidores policiales hasta el más experimentado de ellos.*

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

## RESUMEN

En cumplimiento a la Política Institucional Gestión Humana y Calidad de Vida Óptima, se refleja el uso de una herramienta gerencial para la Policía Nacional, como es el Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias, eje que articula los diferentes procesos y procedimientos que implican y dan sentido a la gerencia del talento humano, entendida como el conjunto de políticas, procesos, actividades, resultados e indicadores que tienen por objeto potenciar el capital humano, obtener desempeños exitosos de su personal e incrementar el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida del policía y su familia.

El posicionamiento de la Gestión Humana como factor clave de la estrategia institucional, asegura el fortalecimiento de los componentes de planeación, gestión y desarrollo, logrando alcanzar desempeños sobresalientes en la prestación del servicio a la comunidad, comportamientos destacados y habilidades diferenciadoras a nivel directivo, operativo, administrativo y docente, facilitando el cumplimiento de la misión institucional.

La característica principal del Sistema Gerencial de la Policía Nacional radica en la articulación de los tres componentes: Direccionamiento Estratégico, en el cual se definen objetivos y estrategias claras, da orientación y dirección a los procesos o tareas de la Institución. Para que estos sean efectivos es indispensable que no solo respondan a las necesidades de sus clientes, también deben estar internamente alineados y tener coherencia con todo el Sistema; en la Gerencia de Procesos, se ejecutan las tareas en el día a día. Estos dos componentes para que sean efectivos deben contar con un talento humano que posea las habilidades y destrezas, que esté motivado, con sentido de pertenencia y esto se alcanza con la Gestión del talento humano.

Bajo este entendido, se hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos, ejecutado por un talento humano competente, fundamentado en una ética policial.



# **4**

**CAPÍTULO**  
**PLANEACIÓN**  
**ESTRATÉGICA DE LA**  
**GESTIÓN DEL**  
**TALENTO HUMANO**

Cuando se define el planeamiento estratégico de la Policía Nacional, es imperativo garantizar el alineamiento de los elementos del Sistema de Gestión Integral para asegurar su exitosa implementación y consolidación, es en este ámbito donde la estrategia materializa su capacidad de crear valor para la comunidad.

Desde la perspectiva de una planeación estratégica del talento humano se debe comprender el Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias, como su definición lo indica, como una herramienta gerencial que articula los procesos y procedimientos de la administración del talento humano a través de los componentes de planeación, gestión y desarrollo, orientados a alcanzar desempeños exitosos y el mejoramiento de la calidad de vida del personal.

Es en este modelo donde se soportan todos los procesos desde el ingreso hasta el retiro, allí radica su importancia y magnitud, lo cual permite trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos de los procesos; de igual forma, su articulación debe asegurar que el talento humano al aumentar sus capacidades, eleve sus aptitudes y reconozca su desempeño, sintiéndose realizado con su trabajo para entregar lo mejor de sí, cumpliendo de esta forma con nuestro objetivo institucional, de brindar el mejor y más efectivo servicio a la sociedad.

En este sentido, la implementación del modelo para la Institución permitirá alcanzar el cambio de paradigmas en la gestión del talento humano, el cual se refleja a nivel conceptual y práctico en el Sistema de Gestión Integral.

Se debe iniciar con la definición clara en el Direccionamiento Estratégico de objetivos en la gestión del talento humano, los cuales se convierten en objetivos transversales de cumplimiento para todas las unidades permitiendo la unificación en la administración del talento humano.

La gerencia de procesos frente al Sistema de Gestión Integral, contempla una serie de sistemas críticos para el desempeño de la organización que son requisito de las normas de modernización de la gestión pública; este logro se alcanza con la definición de estrategias, planes, programas y proyectos, enmarcados en la ejecución de actividades que evidencian la implementación de la gestión humana por competencias. "Por lo que resultó evidente que el Talento Humano debe ser una fuente de ventaja competitiva para cualquier organización. Toda la gestión de la empresa descansa en últimos términos en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción."<sup>16</sup>

Para concebir de forma clara la planeación estratégica del talento humano se hace necesario realizar la siguiente descripción de la gráfica No. 7: Inspirada por la organización establecida en el Mapa Estratégico Institucional y contextualizada en los conceptos de Rodolfo González, creando valor con la gente.

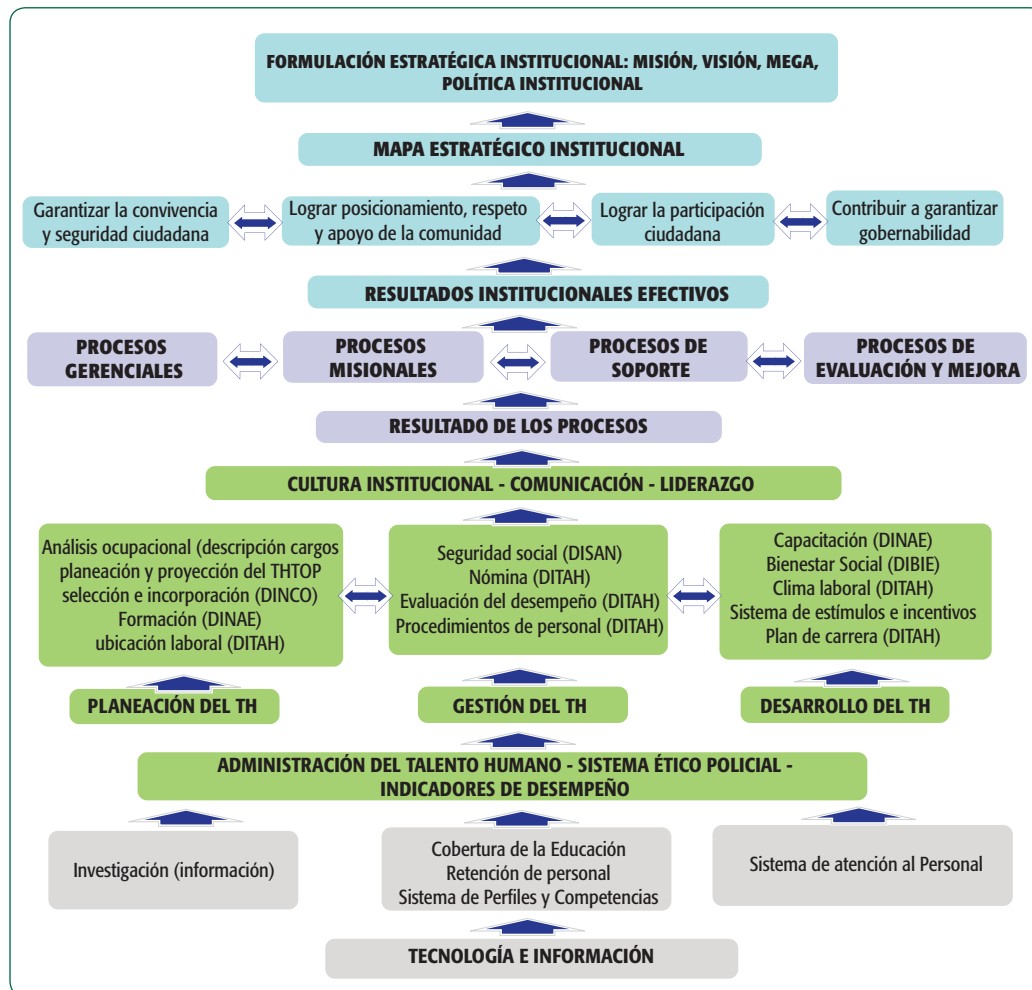
Desde el marco de la formulación y alineación de los tres elementos del Sistema de Gestión Integral y a través del mapa estratégico, en donde se definen los objetivos por

<sup>16</sup> GONZÁLEZ, García Rodolfo, Creando valor con la gente, Norma, Mexico, 2005.



alcanzar por parte de los procesos gerenciales, misionales, de soporte y de evaluación, se obtendrán los resultados planificados por estos, dándole el valor y el nivel de corresponsabilidad que tiene el talento humano en la efectividad de cada proceso, en razón a que el personal es un recurso transversal que abarca toda la Institución.

Gráfica 7. Representación a de la Planeación Estratégica del Talento Humano



Pero para conseguir este objetivo en el día a día, se requiere una cultura institucional, una excelente comunicación y liderazgo, que permita alcanzar la efectividad en la administración del talento humano, en el liderazgo y en cumplimiento del Sistema Ético, reflejados en la observancia eficaz de los procesos documentados en cada uno de los componentes del Modelo de Gestión Humana.

Estos procesos o procedimientos de los componentes del modelo planeación, gestión y desarrollo, serán fortalecidos y mejorados con unas pertinentes investigaciones, una adecuada gestión del conocimiento, con una mayor cobertura de la educación y capa-

citación, inducción y reinducción, con políticas de retención de los mejores hombres y mujeres, con la aplicación de perfiles y competencias, con la adecuada atención al personal (clientes internos), con la aplicación de planes, programas o proyectos de bienestar social, seguridad social y con planes de carrera que permiten alcanzar una calidad de vida óptima que conlleve a desempeños exitosos en el personal; todo esto tendrá como base o sustento fundamental la tecnología y la información. Con estos mecanismos el mando institucional tomará decisiones acertadas, oportunas y objetivas frente al talento humano.

El planeamiento estratégico institucional se justifica solamente si se logran cambios trascendentales en las áreas claves de desempeño; esto se podrá realizar si se efectúa la medición y avance en los logros (indicadores de control) y la implementación de las estrategias (indicadores de gestión), que desarrollada en forma amplia mantiene vivo el Sistema de Gestión Integral al facilitar la comunicación, análisis y decisiones características de una gestión integral.

Los resultados alcanzados serán objeto de reconocimiento, estímulos, promoción y desarrollo, buscando premiar los logros del trabajo en equipo, así como los desempeños exitosos individuales, a través del sistema de estímulos e incentivos.

El Estado, dentro de sus políticas de modernización y renovación de la administración pública, viene exigiendo a las entidades cambios estructurales a nivel gerencial y administrativo, que aseguren mayores niveles de competitividad en el cumplimiento de sus funciones a la luz de los objetivos misionales y las exigencias en materia de talento humano.

Con el fin de alcanzar un impacto a nivel directivo, estratégico y operativo, se requiere de la alineación con el Sistema de Gestión Integral, al identificar servidores públicos policiales con los perfiles y competencias requeridos para alcanzar la estrategia y los objetivos de los procesos.

*“Una nave que no sabe a qué puerto se dirige, todos los vientos le son contrarios”*

Séneca

## RESUMEN

Cuando se define el planeamiento estratégico de la Policía Nacional, es imperativo garantizar la alineación de los elementos del Sistema de Gestión Integral para asegurar su exitosa implementación y consolidación, es en este ámbito donde la estrategia materializa su capacidad de crear valor para la comunidad.

Desde la perspectiva de una planeación estratégica del talento humano se debe comprender el Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias, como una herramienta gerencial que articula los procesos de la administración del talento humano a través de los componentes de planeación, gestión y desarrollo, orientados a alcanzar desempeños exitosos y el mejoramiento de la calidad de vida del personal.

Es en este modelo donde se soportan todos los procesos desde el ingreso hasta el retiro, allí radica su importancia y magnitud, que permite trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos de los procesos.

Desde el marco de la formulación y alineación de los tres elementos del Sistema de Gestión Integral se articula y crea sinergia, es decir, con la formulación estratégica institucional, la cual se cumple al contar con un mapa estratégico en donde se definen unos objetivos que esperan nuestros clientes externos sean alcanzados para que se logre la razón de ser de la Institución o sea la misión, se podrá decir que se obtienen resultados efectivos de impacto para la comunidad.



# 5

## CAPÍTULO

# ARMONIZACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cada uno de los procesos de la gestión del talento humano deben estar articulados, agregar valor al resultado final y convertirse en insumo para el proceso siguiente, es así como: la proyección y planeación de planta con la Tabla de Organización Policial, TOP, y la descripción de los cargos con sus perfiles y competencias, acompañado del análisis ocupacional y el manual de funciones, serán insumos vitales para el proceso de incorporación, el cual identifica el umbral mínimo en el aspirante a ingresar a la Institución, que servirá de entrada al proceso de formación en el subteniente o el patrullero, orientado a desarrollar y fortalecer las competencias necesarias, que a su vez será utilizado en su ubicación laboral, la cual facilitará que el personal se desempeñe de manera exitosa en los cargos asignados.

Esta articulación de los procesos en la Policía Nacional es posible al incorporar el Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias, que permitirá mejorar la productividad, competitividad y el mantenimiento de un clima laboral adecuado que genere relaciones armónicas y de confianza entre sus integrantes.

Este esfuerzo se da en la acción, mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprendizaje de cada uno de los funcionarios públicos policiales, lo que genera una valoración del aporte del personal al incremento de la credibilidad y confianza de Institución ante la comunidad.

En la actualidad, el talento humano se concibe como el generador de la productividad entendida como la interacción entre el capital intelectual y la experiencia que conlleva a agregar valor a la gestión de la Institución, lo que permite a la Policía Nacional promover a través del proyecto de vida de cada funcionario, el desarrollo humano, donde todo servidor público independientemente del cargo, grado y nivel, es responsable de los resultados, del clima organizacional y de las relaciones laborales fundamentadas en la humanización del trabajo.

La formación basada en competencias adquiere su importancia en el desarrollo social, laboral y cultural, fundamentado en el pensamiento contemporáneo de la pedagogía y la concepción que sustenta el capital humano en la era de la gestión del conocimiento, aspecto básico en la prestación de un servicio de calidad a la comunidad.

El enfoque basado en competencias, potencia las habilidades de mujeres y hombres policías para enfrentar, administrar y asimilar el cambio, en lugar de ser destruido o arrasado por él, lo que exige replantear acciones y crear estrategias que permitan el desarrollo y mejoramiento de las personas, para ejecutar los procesos de acuerdo con las competencias que posee, las expectativas de la comunidad y las necesidades de la sociedad.

La identificación, validación e implementación de las competencias genéricas y sus comportamientos asociados, facilita detectar en primera instancia, el mínimo de competencias que debe poseer el aspirante para ingresar a la Institución, con el propósito de dar respuesta a las exigencias de orden laboral, de productividad y de calidad en la prestación del servicio policial.

La ubicación laboral efectiva del personal tiene en cuenta los perfiles requeridos por los cargos y las competencias que posee el funcionario, para asegurar desempeños exitosos, en ambientes motivantes, con un sistema de estímulos e incentivos que fortalezca comportamientos productivos en un adecuado clima laboral, posicionando la Policía Nacional a la vanguardia de las entidades estatales en términos del gerenciamiento del talento humano en el país.

El Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias (MGH-9C) asegura la efectividad en el servicio policial, a través de comportamientos observables y medibles. Así mismo, el contexto en el que se ejecuta el trabajo, procesos, procedimientos, actividades y tareas, hace posible visualizar la relación entre los comportamientos éticos y los desempeños policiales.

La competencia laboral implica la habilidad de aplicar una serie de capacidades para trabajar exitosamente en diferentes escenarios y bajo diversas situaciones.

Los conocimientos se combinan con las destrezas y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de su equipo de trabajo y comunidad, al igual que con la habilidad para interactuar e intercambiar información, por lo que se requiere la ejecución articulada de los procesos, situación que nos lleva a realizar a continuación su descripción.

El direccionamiento policial basado en el humanismo con responsabilidad y el modelo fundamentado en competencias en la Institución, se circunscriben en la articulación de los procesos habituales de la gestión del talento humano de toda organización como son: análisis ocupacional, selección e incorporación, formación, capacitación, ubicación laboral, evaluación del desempeño, seguridad social, bienestar social, estímulos e incentivos, desarrollo humano, entre otros.

La ejecución de las competencias, tiene como finalidad impactar todos los procesos, retroalimentarse, interrelacionarse y articularse constantemente, por cuanto el resultado de un proceso será la entrada o insumo de otros. En este contexto se convierten en:

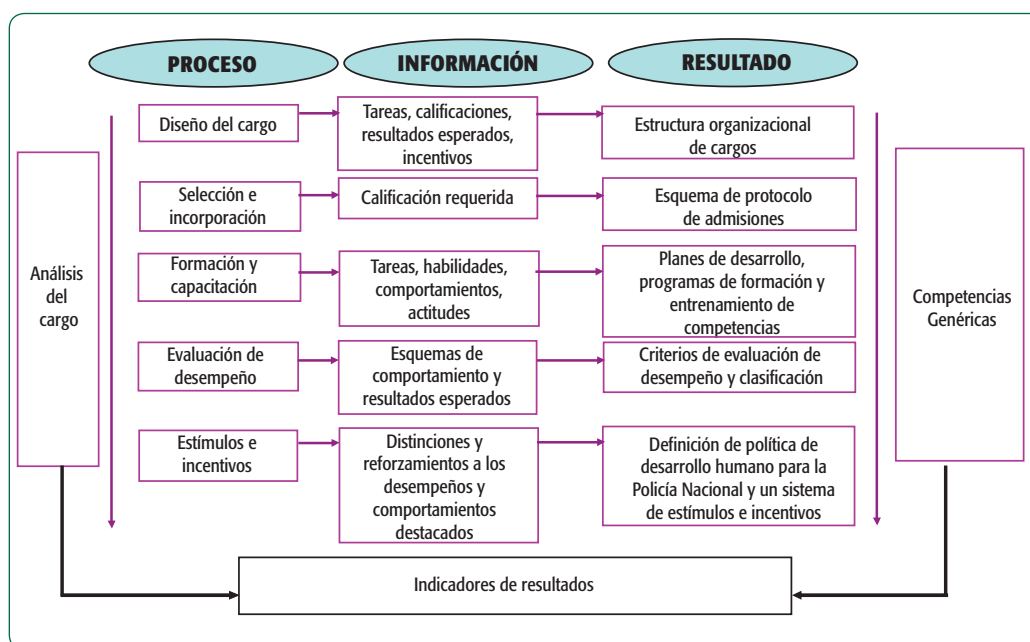
- El enfoque articulador de los procesos de administración del talento humano.
- El mecanismo que permite identificar las preferencias asociadas a las competencias del aspirante que ingresa a la Institución.
- La formación basada directamente en los niveles de competencia requeridos en el puesto de trabajo en la Policía Nacional.
- Las competencias que se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los funcionarios competentes, a través de la realización de paneles de expertos.

- El enfoque educativo que facilita la formación, actualización, entrenamiento y capacitación de los funcionarios de policía, para contribuir al desempeño adecuado en el servicio.

La Dirección de Talento Humano, como dueña del proceso de primer nivel, viene realizando esfuerzos para que dicho propósito se consolide a través de la ejecución de estrategias que permitan la armonización y articulación de la gestión del talento humano, en primera instancia con la Dirección de Sanidad, Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Bienestar y Dirección de Incorporación, y en segunda, con todas las unidades de la Policía Nacional, para que realicen de la misma forma lo establecido por el primer nivel.

Este mecanismo de acción promueve imperiosamente la unificación de la administración dentro de la Institución, en donde se suscite el desarrollo de los procesos y procedimientos de forma interrelacionada, para lo cual se requiere el establecimiento del trabajo armónico y articulado de las unidades dueñas y responsables de los procesos vistos desde el ámbito de los componentes del Modelo de Gestión Humana.

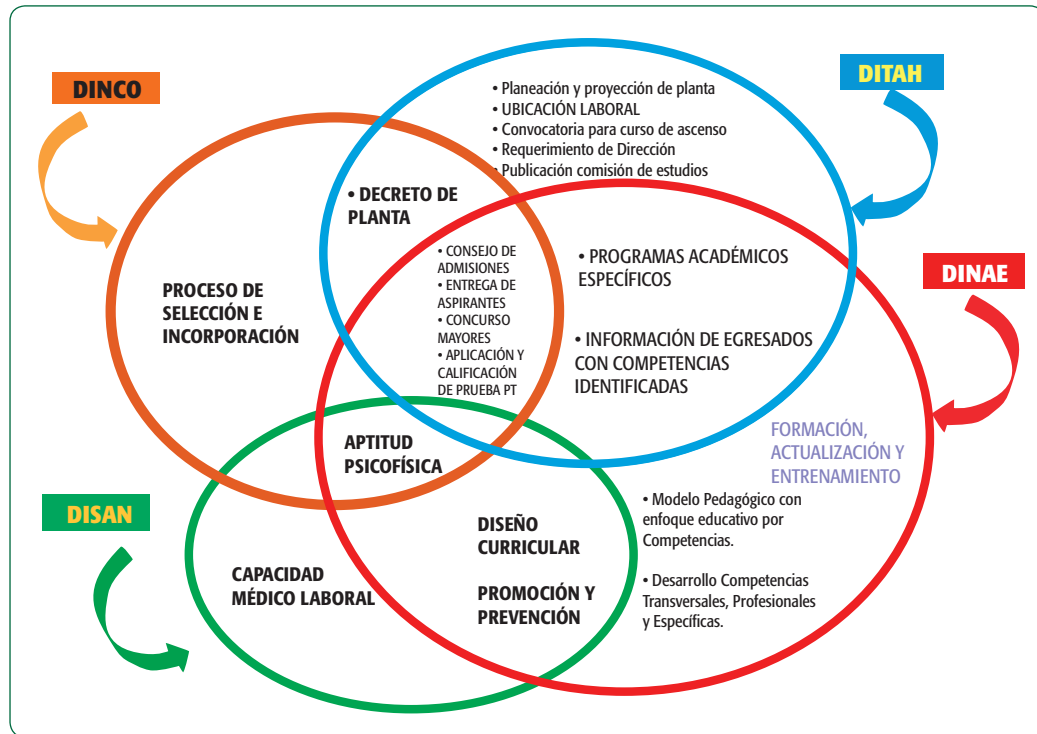
**Gráfica 8. Ruta de ejecución de los procesos de Talento Humano**



A continuación se describe cómo se ve la armonía de estos procesos:



Gráfica 9. Articulación procesos del componente Planeación del Talento Humano



## 5.1 COMPONENTE PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En este elemento se encuentran los siguientes procesos:

- **Planeación y proyección de planta:** La proyección de la planta para la Policía Nacional es la planeación del crecimiento de personal en la Institución, en la que participan la Dirección de Talento Humano, Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Incorporación y la Oficina de Planeación. Se presentan diversos escenarios posibles de crecimiento en donde se tiene en cuenta variables como retiros, necesidades de incorporación, ascensos, entre otras; una vez se aprueba, se genera un documento denominado decreto de planta; se da curso al Ministerio de Defensa Nacional para aprobación y posteriormente al Ministerio de Hacienda para su firma.

Este documento es el punto de articulación con el proceso de Selección e Incorporación, cuya misionalidad la tiene la Dirección de Incorporación.

- **Selección e Incorporación.** Para obtener esta ventaja competitiva se deben satisfacer las siguientes condiciones:

El proceso de selección e incorporación establece los requisitos para los aspirantes a ingresar a la Institución, en cada convocatoria, de tal manera que se elija el mejor talento humano de acuerdo con las necesidades de planta de personal. Igualmente, determina los requisitos para los funcionarios de la Policía Nacional, que aspiran vincularse a las especialidades del servicio policial.

El diseño y mejoramiento permanente de sistemas de evaluación por competencias para el proceso de selección e incorporación, debe mantener altos estándares de calidad, especialmente en cuanto a las herramientas utilizadas para la valoración, calificación y entrega de aspirantes a las escuelas de policía.

En el marco del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, la herramienta que permite alinear los procesos de incorporación, formación y ubicación laboral, es la prueba denominada Inventario de Preferencias Asociadas a las Competencias – IPAC, la cual busca identificar las preferencias, intereses y motivaciones del aspirante, del estudiante y del funcionario de policía, con el ánimo de incrementar y fortalecer los niveles de productividad en el servicio.

Esta prueba se aplica en tres momentos:

El primer momento corresponde a la prueba IPAC I, aplicada en el proceso de selección e incorporación, en la cual se identifican preferencias, intereses y motivaciones del aspirante, de acuerdo a las competencias establecidas en el modelo de gestión humana, para descubrir la manera como le gustaría trabajar en un puesto determinado y las circunstancias laborales en las que preferiría desempeñarse.

El segundo momento, hace referencia a la prueba IPAC II, aplicada al personal en proceso de formación, en la cual se analizan los cambios de preferencias, así como el fortalecimiento del umbral mínimo de competencias como producto del escenario académico.

En el tercer momento, se aplica la prueba IPAC III al personal uniformado una vez concluya el proceso de formación, con el fin de realizar seguimiento a la evolución de las preferencias para efectos de su fortalecimiento y ubicación laboral.

- **Formación.** A partir del modelo de gestión humana se estructuró el modelo educativo basado en competencias, en el cual se dimensionan aspectos curriculares y didácticos que orientan el proceso de formación profesional del Policía. El currículo corresponde a los fundamentos que direccionan los procesos académicos, como la flexibilidad y la organización de los campos y áreas que conforman los planes de estudio de los programas académicos.

Los planes de estudio deben estar orientados a desarrollar los niveles de competencias requeridos para el desempeño diferenciador tanto para los cargos como para los resultados de tipo académico exigidos por las escuelas de policía. Esto implica una transformación en las estrategias didácticas centradas en el estudiante, como proceso de interacción y diálogo en la construcción del conocimiento y el desarrollo de habilidades, actitudes y rasgos de personalidad.

Fotografía1. Formación de oficiales



La implementación de este modelo educativo impacta la calidad académica por cuanto exige la apropiación de nuevas tendencias formativas centradas en el pensamiento crítico y autónomo, a través de la creación de estrategias pedagógicas innovadoras.

El énfasis de la formación basada en competencias, exige coherencia entre las competencias profesionales (educativas) y las competencias genéricas (laborales), las cuales tienen impacto en el desempeño del servicio policial y el logro de resultados exitosos.

- **Ubicación laboral.** El entorno social, las necesidades del servicio y la cultura institucional hacen de la Policía Nacional una organización permanentemente cambiante, llevándola a adoptar dentro de su planteamiento estratégico planes donde el largo plazo propone la supervivencia y búsqueda de la efectividad institucional, encarando de forma realista sus potenciales, fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento.

Es así como la gestión humana no puede quedarse atrás siendo ella la responsable de prestar a la Institución el activo más importante: “el factor humano”, que es aquel que hace de las instituciones las líderes dentro del campo mundial o por el contrario, aquellas que a pesar de contar con amplios recursos económicos se ven en serias dificultades para alcanzar sus objetivos.

Todos los esfuerzos que se hagan en pro de mejorar las condiciones de vida y trabajo de los uniformados y no uniformados tendrán impacto directo sobre la ciudadanía.

En el componente de planeación del Modelo de Gestión Humana se encuentra el proceso de ubicación laboral, el cual interrelaciona, articula y retroalimenta constantemente los procedimientos más impactantes en el campo de la administración de Talento Humano: traslados, destinaciones, comisiones, vacaciones, suspensiones, reubicación laboral, excusas del servicio, licencias y encargos.

En su definición, la ubicación laboral es el conjunto de procedimientos, actividades y tareas que permiten al mando institucional, a través de actos administrativos, armonizar el dispositivo policial para atender las necesidades del servicio en términos de seguridad y convivencia ciudadana en todo el territorio nacional, propendiendo por el equilibrio del pie de fuerza y el bienestar del talento humano bajo los principios de economía, publicidad, justicia, transparencia, equidad, igualdad y oportunidad.

La ubicación laboral en su aplicación abarca todos los procesos de la administración del recurso humano como la optimización del protocolo de admisiones que permite detectar el umbral mínimo de competencia que debe poseer una persona para ingresar a la Institución.

Igualmente, al articular las competencias genéricas con los procesos de formación, capacitación y especialización, se hace necesaria la puesta en ejecución del modelo pedagógico fundamentado en competencias, con el propósito de dar respuesta a las exigencias de orden laboral, de productividad y de calidad en el ejercicio policial, para que el potencial humano que ingrese a la Institución y que va a ser formado en competencias, tenga una ubicación laboral adecuada que le permita desarrollar sus labores exitosamente, teniendo en cuenta los perfiles del cargo y las competencias que posee, para asegurar desempeños exitosos.

Con fundamento en el documento de competencias laborales y sus comportamientos asociados, se retoman algunos apartes que permiten articular la ubicación laboral con los procesos propios de la administración del talento humano: exigen una comunicación clara, oportuna, precisa y permanente con todas las áreas de la Institución, puesto que de ello depende poder suministrar un factor humano competente y preparado para afrontar las necesidades actuales del servicio policial, teniendo en mente que el personal debe recibir en un futuro mayores responsabilidades dentro o fuera del área para la cual fueron ubicados, dando así solidez institucional.

Por su parte el perfil por competencias refleja la conducta que se necesita para el futuro éxito del funcionario en cada cargo y por ende, de cada unidad. Facilita el sustento de los procesos de gestión del talento humano, puesto que permite la participación de gran parte de la Institución en la elaboración de los mismos, de forma tal que todas las unidades policiales estén identificadas con un análisis ocupacional estandarizado, sobre el cual se puedan tomar decisiones a nivel de ubicaciones laborales efectivas.

Desde el proceso de selección e incorporación se establecen los niveles necesarios de cada competencia para desempeñarse efectivamente en un cargo o para seleccionar a los candidatos a las diferentes especialidades.

A nivel de formación los planes de estudio deben estar orientados a desarrollar o fortalecer los niveles de competencia requeridos para el desempeño, diferenciado tanto para los cargos como para los resultados de tipo académico exigidos por las Escuelas de Formación.

La evaluación del desempeño es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, y desempeños profesionales y personales relacionados con el trabajo del funcionario. Se apoya en el análisis de cargos y busca determinar cómo se puede medir el desempeño de cara con los resultados alcanzados en la concertación de metas, al igual que la observancia y medición de los comportamientos asociados para cada una de las competencias.

## 5.2 COMPONENTE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En su interior tiene los procesos de:

- **Análisis ocupacional.** En un ambiente donde la constante es el cambio, es trascendental contar con un sistema flexible de análisis ocupacional, en el cual se crean nuevos y reestructuran los antiguos; ello lleva a la Policía Nacional a realizar estudios técnicos de reestructuración continua que responda a las necesidades del servicio, direccionándola a enfrentar su evolución de forma proactiva, actualizando constantemente esta información siendo soporte para los demás procesos de la gestión humana.

En consecuencia, los procesos de administración del talento humano, exigen una comunicación clara, oportuna, precisa y permanente con todas las áreas de la Institución, puesto que de ello depende poder suministrar un factor humano competente y preparado para afrontar las necesidades actuales del servicio policial.

El perfil por competencias refleja la conducta que se necesita para el futuro éxito de cada cargo y por ende de cada dirección y facilita el sustento de los procesos de gestión del talento humano, puesto que genera la participación de todas las unidades de la Institución en la elaboración de los mismos, de forma tal que todos los funcionarios policiales estén identificados con un análisis ocupacional estandarizado sobre el cual se pueda tomar decisiones a nivel de ubicaciones laborales efectivas.

Al definir los perfiles de cargo por el modelo de competencias, este se convierte en una herramienta sustentada sobre datos y hechos, debidamente documentados, que se constituyen en el soporte para la exigencia de conductas observables y de fácil medición.

Esto se realiza con la articulación entre las competencias genéricas y las específicas definidas para cada uno de los cargos.

- **Evaluación de desempeño.** Es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos y desempeños profesionales y personales relacionados con el trabajo del funcionario.

Se apoya en el análisis ocupacional y busca determinar cómo se puede medir el desempeño de cara a los resultados alcanzados en la concertación de metas, al igual que a la observancia y medición de los comportamientos asociados para cada una de las competencias.

Dentro del Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias, la evaluación del desempeño debe tener los siguientes alcances:

Mejora el desempeño mediante la retroalimentación asociado a los comportamientos observables y medibles en el desempeño del cargo.

Facilita las decisiones de ubicación: muestra las posibles promociones, transferencias y destinaciones, se basa en el desempeño anterior o en el previsto.

Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar o un potencial no aprovechado.

Facilita la planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

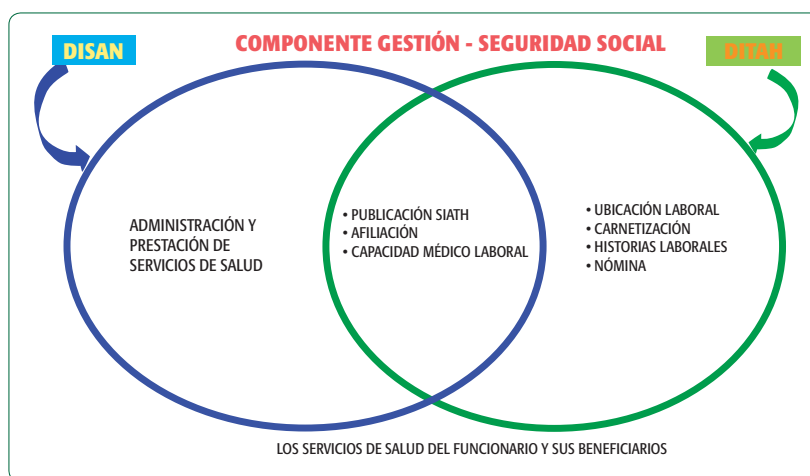
Identifica la imprecisión de la información.

Señala los posibles errores en el diseño del puesto.

Brinda información objetiva para el otorgamiento de estímulos e incentivos asociados con los resultados sobresalientes en el desempeño exitoso personal.

- **Seguridad social.** Con fundamento en los lineamientos de la política institucional y basados en el fortalecimiento de las metas en relación con la prestación de servicios en salud, el Subsistema de Salud de la Policía Nacional presta un servicio integral en salud inherente a la organización en las áreas de promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación del personal activo, retirado, pensionado y sus beneficiarios.

Gráfica 10. Articulación proceso de Seguridad Social



La salud en la Policía se encuentra constituida por postulados que día a día se enmarcan en la prestación del servicio, siendo ellos el humanismo (como principal característica en la interacción entre funcionarios y usuarios), la satisfacción de los usuarios (a través del buen trato), organización de las comunicaciones estratégicas, gestión basada en resultados, potenciación del conocimiento y especialización en salud, desarrollo científico y tecnológico, rediseño de la estructura administrativa y veeduría social para el mejoramiento del servicio.

Uno de los componentes básicos de la salud policial hace referencia al Modelo de Salud, dirigido a la comunidad de afiliados, para ofrecer panoramas saludables en cumplimiento fiel de su postulado humanista y del principio estratégico según el cual las acciones solo pueden ser exitosas si parten de escuchar las necesidades de los policiales.

La Policía optimiza cada día el recurso humano a través de personas idóneas y sensibles que faciliten que la salud continúe siendo abanderada en sensibilización y el acercamiento con el usuario, razón de ser en la prestación del servicio de salud; de esta forma los profesionales aúnan esfuerzos en el compromiso para mejorar la satisfacción del usuario a través de escuchar sus necesidades y resolución de las mismas.

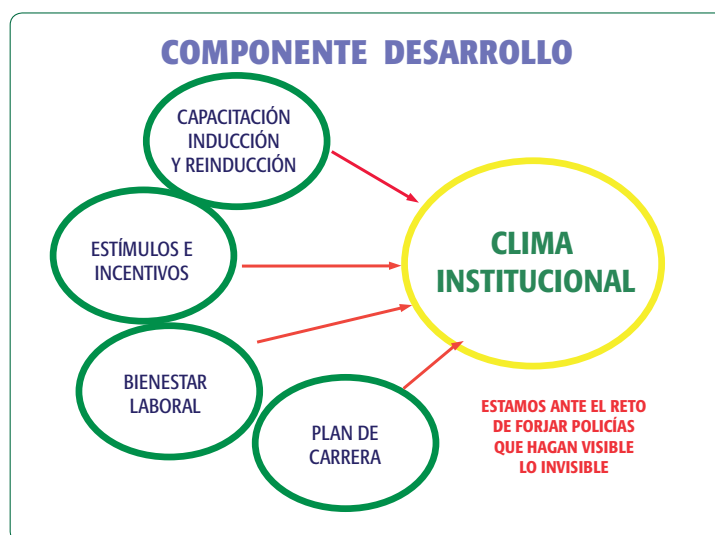
### 5.3 COMPONENTE DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Hacen parte de este componente los siguientes procesos:

- **Capacitación.** Está relacionada con un diagnóstico de necesidades que busca agregar valor a la Institución, a las personas y a la comunidad. Permite expandir su potencial para complementar e incentivar los programas con calidad, los cuales apuntan al desarrollo profesional de sus integrantes.

Para cumplir con este objetivo, la Policía Nacional ha diseñado e implementado el “Plan Institucional de Capacitación”, con el cual se pretende cualificar el ejercicio profesional de uniformados y no uniformados, para desempeñar los diferentes cargos y funciones.

Gráfica 11. Procesos del Componente de Desarrollo del Talento Humano



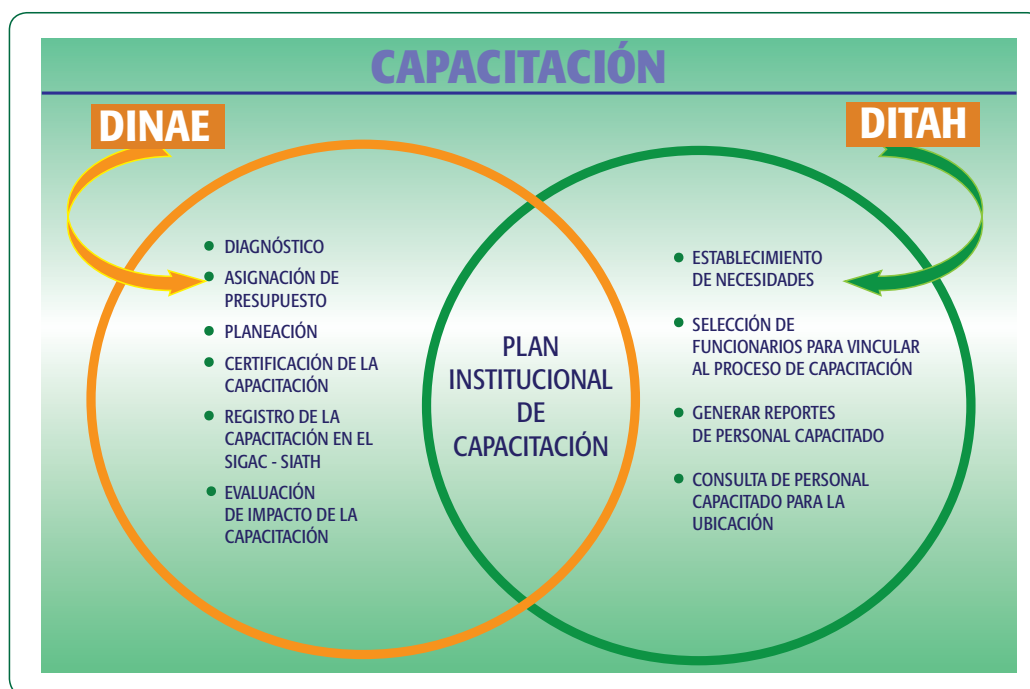


El Plan Anual de Capacitación debe estar alineado con los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño, de manera que la información logre impactar los niveles de capacitación a nivel misional, de rol y de cargo específico de cada uno de los funcionarios, fortaleciendo así las competencias y las necesidades de los cargos para conducir desempeños exitosos.

- **Programa de inducción y reinducción.** Teniendo como base la identificación de las competencias genéricas se cuenta con un foco claro, hacia los puntos específicos a trabajar en los programas de inducción y reinducción.

Otorgar al uniformado y no uniformado un sitio en el esquema general de la Institución, contextualizarlo en su rol, funciones y responsabilidades a desarrollar, al igual que los resultados esperados en el cargo, de modo que se garantice que el funcionario comprenda el aporte de su gestión y el cumplimiento de las metas definidas en los planes de acción para el área o grupo en particular.

Gráfica 12. Capacitación





Gráfica 13. Inducción y Reinducción



- **Sistema de Estímulos.** Los mecanismos de estímulos e incentivos se deben ligar al logro de niveles de competencia y deben ser claros para el servidor público y la Institución.

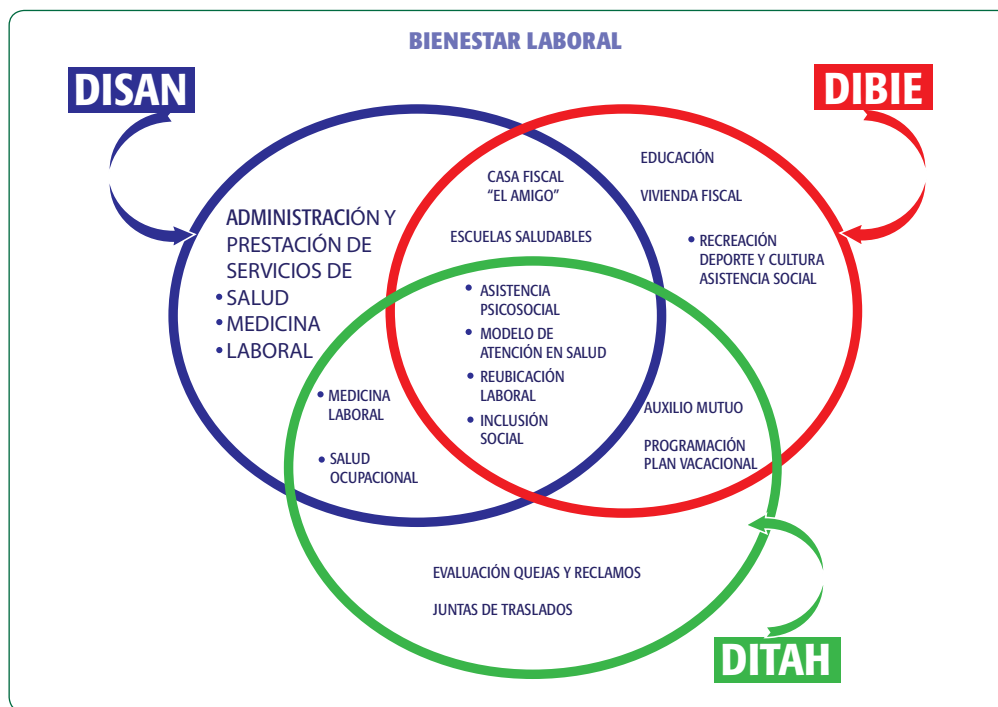
Gráfica 14. Estímulos



Las ventajas que obtiene la Policía Nacional de estimular a sus colaboradores con base en sus competencias se observa en:

- ✓ El reconocimiento que recibe la Institución al identificar que su principal fuente de riqueza y competitividad es su personal.
  - ✓ Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo.
  - ✓ Incentivar el trabajo por competencias.
  - ✓ Establecer la cultura del estímulo que refuerce el desempeño exitoso y la imitación de comportamientos ejemplarizantes en adecuados ambientes de trabajo.
  - ✓ Alinearse con directrices y normatividad establecidas para las entidades estatales.
- **Bienestar Laboral.** Atiende necesidades básicas de recreación, educación, vivienda y de estabilidad emocional, a los integrantes, dentro de condiciones de igualdad, objetividad, equidad, oportunidad y económicas; teniendo en cuenta que aquellos funcionarios que tienen resueltas las necesidades descritas son personas con mayor capacidad de trabajo, con elevados índices de satisfacción en la actividad que realizan, desarrollan un mayor sentido de pertenencia con la Institución y en referencia a los equipos de trabajo y su reacción ante cualquier situación siempre es constructiva, sin dejarse influenciar negativamente del ambiente; condiciones que dan paso al cumplimiento efectivo de los objetivos, fortaleciendo el crecimiento permanente de la Institución.

Gráfica 15. Bienestar Laboral

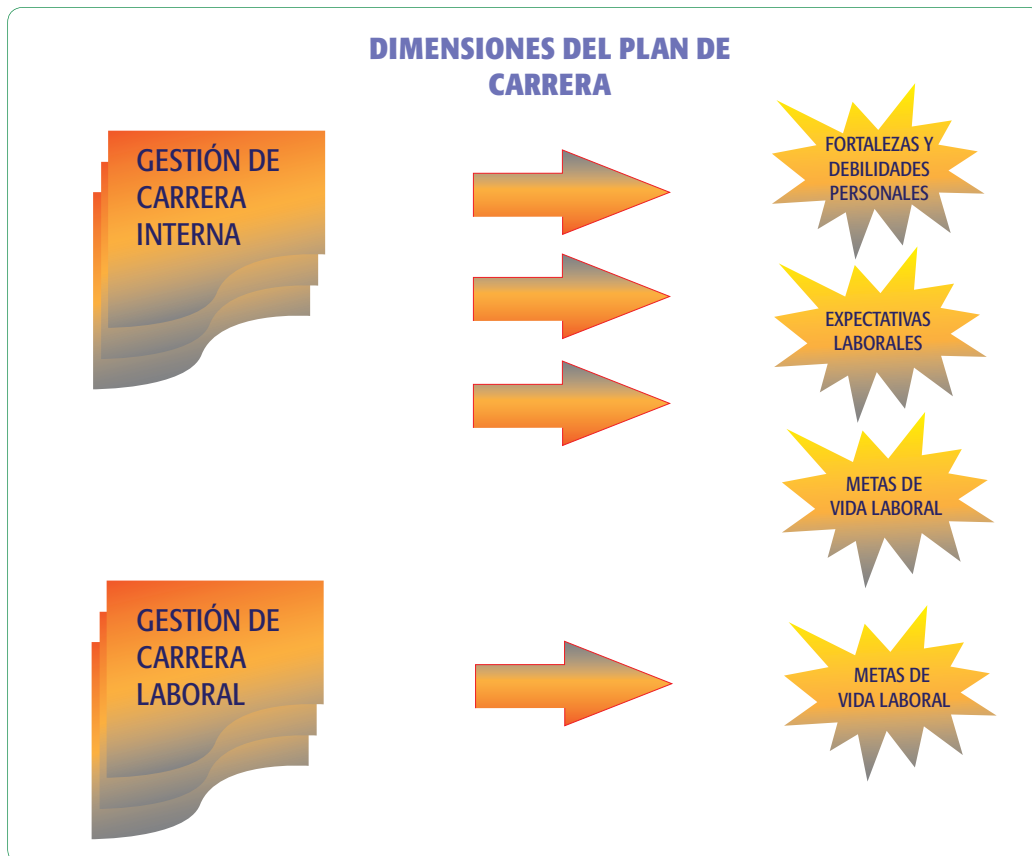


- **Plan de Carrera.** Tiene como objetivo realizar un estudio integral que permita la identificación de los posibles cursos de desarrollo de una persona dentro de la Institución (rutas), generando oportunidades congruentes con las necesidades propias de la Institución y la preparación que el personal posee; encaminado a diseñar una propuesta estratégica que permita implementar a futuro, un Plan de Carrera para el personal de la Policía Nacional.

Así mismo pretende establecer mecanismos que faciliten el desarrollo personal, laboral y familiar, igualmente la movilidad de cada servidor público policial. Instaura una eficaz comunicación interna acerca de las trayectorias profesionales potenciales existentes en la Institución, de modo que todos sean conocedores de sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización, y disponer de servidores públicos policiales motivados y competentes que aporten desempeños individuales que incrementen la productividad y la competitividad de la Institución.

El plan de carrera determina las siguientes dos dimensiones:

Gráfica 16. Dimensiones del Plan de Carrera



La definición del Plan de Carrera requiere de los siguientes elementos:

- ✓ Tablas de organización policial definidas
- ✓ Manuales de función actualizado
- ✓ Definición de perfiles por competencias
- ✓ Sistema de administración del talento humano actualizado
- ✓ Políticas, normas y plataformas de información.

Desde este marco de acción y para hacer realidad el Direccionamiento del talento humano “Una gestión basada en el humanismo” se hace imprescindible el compromiso, responsabilidad y liderazgo de los Directores, Jefes de Oficinas Asesoras, Comandantes de Región, Comandantes de Policías Metropolitanas, Comandantes de Departamento de Policía, Directores de Escuelas, Comandantes de Distrito, de Estación de CAI, Jefes de Áreas, de Grupo, en fin todo aquel que tiene responsabilidad de dirigir y orientar al servidor público Policial con la consolidación de este propósito a través de los Comités de Gestión Humana.

## 5.4 MARCO DE ACCIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN HUMANA

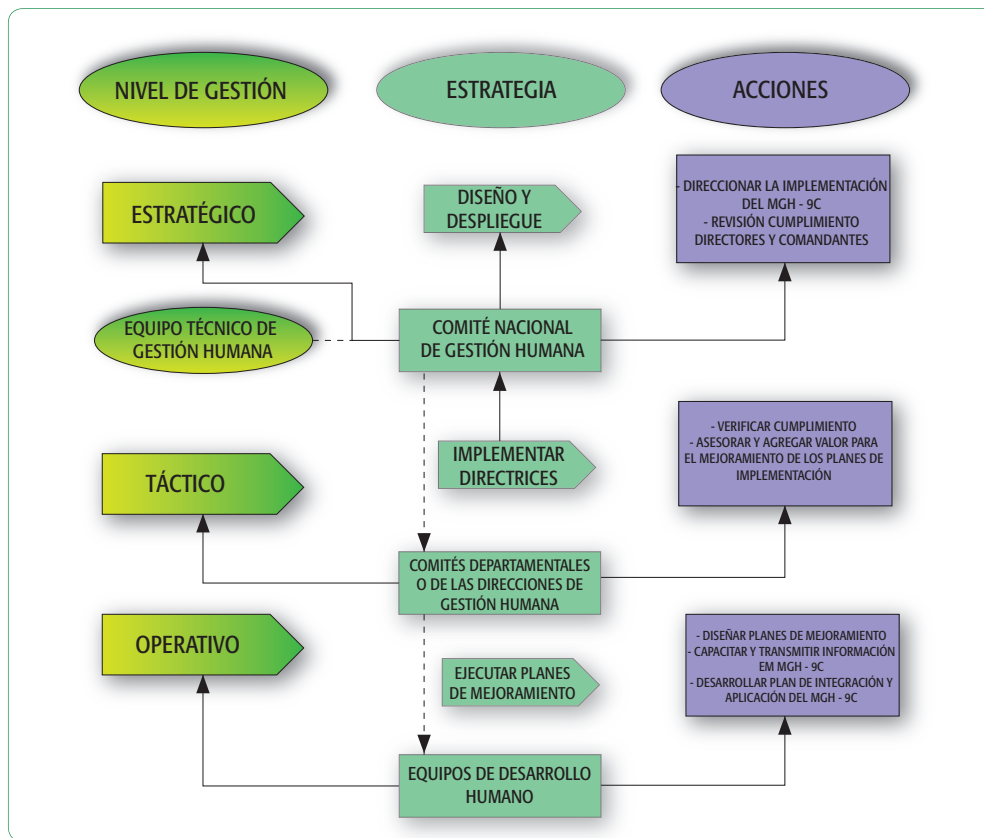
La actuación y dinamización de los Comités de Gestión Humana estarán regidas por las siguientes políticas:

- Con el propósito de realizar las fases de despliegue y aplicación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias y la operacionalización de los lineamientos de política en la Policía Nacional, es necesario la creación de los Comités de Gestión Humana, con el fin de unificar y hacer realidad un solo gerenciamiento del Talento Humano en la Institución.
- Los comités de Gestión Humana liderarán el gerenciamiento del Talento Humano con sujeción a la Constitución Política, a las leyes, a los planes, programas y proyectos institucionales, lo cual determinará la acción articulada y sinérgica que dichos comités tendrán en las unidades, para que se efectúe la adecuada gestión del talento humano a nivel nacional.
- El Director General de la Policía Nacional tendrá la facultad de tomar decisiones y determinar políticas de acción frente a las propuestas presentadas por el Comité Nacional de Gestión Humana, una vez el Equipo Técnico del Modelo de Gestión Humana haya realizado los análisis de la problemática e inquietudes presentadas por los Comités de Gestión Humana de cada unidad.
- Los comités de Gestión Humana en la Policía Nacional constituyen un elemento fundamental en el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, quienes tendrán la responsabilidad de implementar los diferentes planes, programas

y proyectos que en materia de gestión humana y desarrollo humano integral aseguren la aplicación y sostenibilidad de la gestión del talento humano que certifique los resultados exitosos de la Policía Nacional.

- Los directores, comandantes de Región, comandantes de policías metropolitanas, comandantes de Departamento de Policía, jefes Oficinas Asesoras, directores de Escuelas de Formación, serán los directamente responsables del adecuado y acertado funcionamiento de los comités en sus respectivas unidades.
- Los subdirectores y subcomandantes de cada unidad, liderarán y tendrán una participación activa en el desarrollo de los planes, programas y proyectos que deben ejecutar los integrantes del comité, tomando las decisiones pertinentes y oportunas a que haya lugar, asegurando la calidad de vida, el desarrollo de competencias y el desempeño exitoso individual y de trabajo en equipo.
- El desarrollo de los procesos, procedimientos y actividades que ejecuten los integrantes de los comités de Gestión Humana serán ejecutados de forma concertada, participativa, articulada y sinérgica, de modo que impacten beneficiosamente a todo el personal de la Unidad.

Gráfica 17. Marco de Acción del Comité de Gestión Humana



- **Comité Central de Gestión Humana**

Se encuentra liderado por el Subdirector General de la Policía Nacional e integrado por:

- ✓ Inspector General
- ✓ Director de Seguridad Ciudadana
- ✓ Director de Talento Humano
- ✓ Director Nacional de Escuelas
- ✓ Director de Sanidad
- ✓ Director de Bienestar Social
- ✓ Director de Incorporación
- ✓ Director Administrativo y Financiero
- ✓ Jefe de la Oficina de Planeación

Las responsabilidades de este Comité son las siguientes:

- Asesorar al Mando Institucional en todo lo referente a la planeación, seguimiento y evaluación de programas, planes y proyectos que en materia de Gestión Humana y Desarrollo Humano Integral, aseguren la aplicación y sostenibilidad del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias.
- Trazar políticas y estrategias para el desarrollo y despliegue del Modelo de Gestión Humana.
- Analizar y aprobar los proyectos para el desarrollo del modelo y programas de calidad de vida laboral.
- Supervisar a nivel nacional, el cumplimiento del plan de intervención, divulgación, capacitación y entrenamiento, para el desarrollo e implementación del Modelo de Gestión Humana.
- Solicitar informes trimestrales del desarrollo de las actividades realizadas por los Comités de Gestión Humana, sobre resultados y avances de planes de mejoramiento para ser revisados y aprobados por el Equipo Técnico de Gestión Humana.
- Tomar las decisiones y acciones a que haya lugar, con base en los informes presentados por el Equipo Técnico de Gestión Humana.
- Presentar informes semestrales al Director General de la Policía Nacional de Colombia, para la toma de decisiones estratégicas sobre la Gestión Humana y su mejoramiento.

- **Equipo Técnico de Gestión Humana**

Integrado por personal con el conocimiento y experiencia en el Modelo de Gestión Humana de las direcciones y oficinas asesoras de:

- ✓ Inspección General
- ✓ Dirección de Seguridad Ciudadana
- ✓ Dirección de Talento Humano
- ✓ Dirección Nacional de Escuelas
- ✓ Dirección de Sanidad
- ✓ Dirección de Bienestar Social
- ✓ Dirección de Incorporación
- ✓ Dirección Administrativa y Financiera
- ✓ Oficina de Planeación

Tienen las siguientes responsabilidades:

- Asesorar al Comité Nacional de Gestión Humana, con propuestas de estrategias y acciones para la pertinente y acertada implementación y operación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias.
- Realizar la inducción a los comités de Gestión Humana de cada Unidad, de las Directrices y lineamientos dados por el Comité Nacional de Gestión Humana.
- Efectuar seguimiento permanente al desarrollo del modelo de gestión humana de la Policía Nacional, reuniéndose periódicamente y rindiendo informes trimestrales al Comité Nacional de Gestión Humana. Estos informes constituirán la base fundamental para la toma de decisiones estratégicas sobre la gestión humana y su mejoramiento.
- Asesorar, retroalimentar y acompañar a los comités de Gestión Humana de las unidades en su funcionamiento y permanente gestión.
- Solicitar y consolidar los informes trimestrales del desarrollo de las actividades realizadas por los comités de Gestión Humana, así como de los lineamientos dados por el nivel central.
- Facilitar los canales de comunicación entre los diferentes niveles de la Institución, en áreas relacionadas con gestión humana.

- Realizar concertación, alineación y articulación de la información del talento humano que se administra en los diferentes sistemas tecnológicos, con el fin de contar con información confiable, objetiva y oportuna para la toma de decisiones del mando.
- Hacer mantenimiento, actualización y mejora al Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, implementado en la Policía Nacional.

#### • Comité de Gestión Humana

La conformación del Comité de Gestión Humana en direcciones, comandos y escuelas de Policía, se realizará de acuerdo al siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Integrantes Comités de Gestión Humana**

| Comandos de policías metropolitanas y departamentos de Policía           | Direcciones y oficinas asesoras         | Oficinas asesoras                                    | Escuelas de Policía                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Comandante o delegado                                                    | Director o delegado                     | Jefe de las respectivas oficinas asesoras o delegado | Director de Escuela o delegado                      |
| Subcomandante                                                            | Subdirector                             | Jefes de áreas o grupos                              | Subdirector de Escuela                              |
| Jefe Administrativo                                                      | Jefes de Áreas                          | Jefe de Talento Humano                               | Jefes de áreas                                      |
| Jefe de Talento Humano                                                   | Jefe de Talento Humano                  | Jefe de Planeación                                   | Jefe de Talento Humano                              |
| Jefe Regional de Sanidad o Director de Clínica o Jefe de Área de Sanidad | Jefe de Planeación                      | Suboficial más antiguo                               | Coordinador de Bienestar Universitario              |
| Coordinador de Bienestar Social                                          | Suboficial más antiguo                  | 1 representante del Nivel Ejecutivo                  | Jefe de la Oficina de Control Disciplinario Interno |
| Jefe de la Oficina de Control Disciplinario Interno                      | 1 representante del Nivel Ejecutivo     | 1 representante del personal de agentes              | Jefe de Planeación                                  |
| Jefe de Planeación                                                       | 1 representante del personal de agentes | 1 representante del personal no uniformado           | Suboficial más antiguo                              |



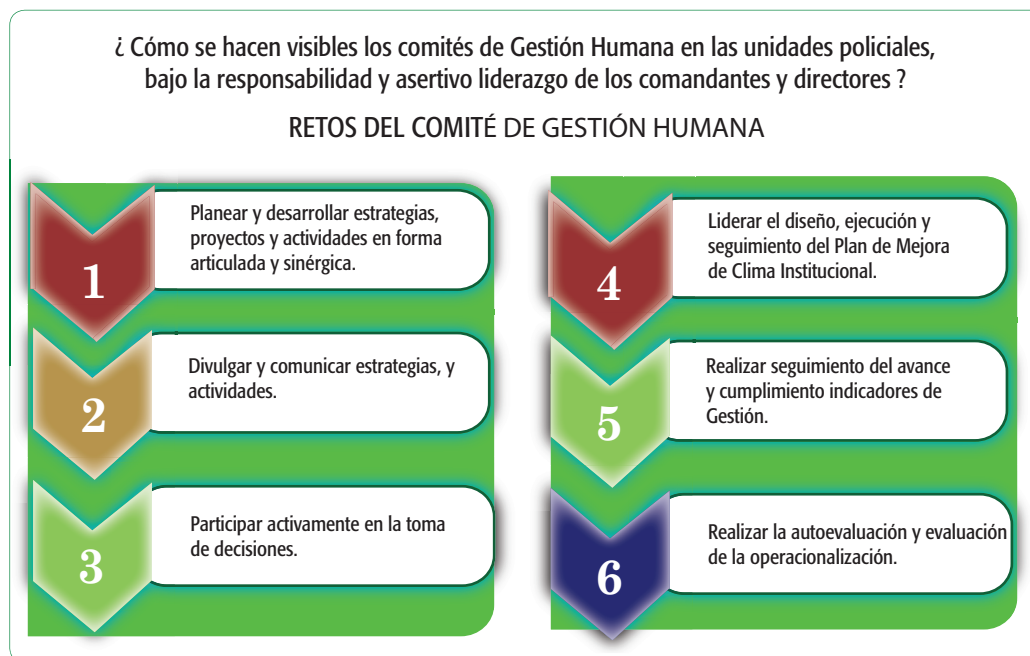
| Comandos de policías metropolitanas y departamentos de Policía | Direcciones y oficinas asesoras            | Oficinas asesoras | Escuelas de Policía                        |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------|
| Integrantes del Comité Ético                                   | 1 representante del personal no uniformado |                   | 1 representante del Nivel Ejecutivo        |
| Integrantes del Equipo de Desarrollo Humano.                   |                                            |                   | 1 representante del personal de agentes    |
| 1 representante del Nivel Ejecutivo                            |                                            |                   | 1 representante del personal no uniformado |
| 1 representante del personal de agentes                        |                                            |                   |                                            |
| 1 representante del personal no uniformado                     |                                            |                   |                                            |

Bajo su responsabilidad se encuentra:

- Ejecutar los procesos, procedimientos, planes, programas, proyectos y actividades de forma concertada, participativa, articulada y sinérgica de modo que impacten beneficiosamente a todo el personal de la unidad.
- Realizar el seguimiento al desarrollo de las políticas, planes y programas establecidos en el modelo de gestión humana.
- Coordinar la ejecución del plan para la implementación del modelo de gestión humana en las respectivas unidades, de acuerdo a los lineamientos del Comité Nacional.
- Elaborar y desarrollar estrategias que conlleven al mejoramiento de la gestión humana.
- Elaborar y presentar el plan de mejora para el fortalecimiento del clima institucional, realizando seguimiento y elaborando los informes de resultados.
- Presentar propuestas que permitan el mejoramiento continuo del modelo de gestión humana fundamentado en competencias, los cuales deben ser enviados al equipo técnico.
- Rendir informes trimestrales al equipo técnico según lineamientos dados.

- Realizar seguimiento, análisis y mejora a otros aspectos relacionados con la gestión humana, articulándolos con lo dispuesto por las Direcciones de Talento Humano, Sanidad, Nacional de Escuelas, Incorporación y Bienestar Social.
- El Comité de Gestión Humana debe sesionar una vez al mes dejando las respectivas actas como prueba documental.

**Gráfica 18. Retos del Comité de Gestión Humana**



## RESUMEN

La articulación y puesta en marcha del modelo de gestión humana se realiza a partir del proceso de talento humano. Con la implementación y estandarización del modelo se espera conocer con objetividad los resultados alcanzados a través de la gestión y desempeño, que permitan la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y la objetiva evaluación de las ejecutorias particulares de cada unidad policial, a los procesos y en última instancia a las actividades previstas para desarrollar cada uno de ellos, teniendo siempre como referente el importante papel en la gestión adecuada y humanizada del talento humano y la positiva relación costo-beneficio.

Además, se debe promover constantemente la intervención proactiva de cada funcionario como una plataforma de mejoramiento continuo del servicio policial coherente con proyectos de calidad de vida, que incrementen los niveles de motivación, desempeño, proyección de carrera y sentido de pertenencia institucional.

El proceso de selección e incorporación como primera etapa del direccionamiento del talento humano en la Policía Nacional, y en el marco del modelo fundamentado en competencias, aplica una herramienta de evaluación que permite alinear los procesos de incorporación, formación y ubicación laboral, denominada Inventario de Preferencias Asociadas a las Competencias – IPAC, la cual busca identificar las preferencias, intereses y motivaciones del aspirante, del estudiante y del funcionario de policía, con el ánimo de desarrollar y fortalecer conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, en procura de obtener desempeños exitosos.

El Sistema Educativo Policial plantea un modelo fundamentado en competencias, las cuales se desarrollan y fortalecen a través de los programas académicos, operacionalizados en las escuelas de Policía, para todos los niveles de la organización.

Para conocer cómo es la percepción del personal en cuanto a las políticas del direccionamiento, se aplica el instrumento de clima institucional, que permite identificar factores del talento humano integral, logística, administración, mando y dirección; todo con el propósito de enfrentar las realidades que se plasman y buscar los mecanismos para minimizar los aspectos calificados en bajo nivel con criterio de plan de mejoramiento.

En cuanto al diseño metodológico de levantamiento de perfiles de cargos por competencias ha sido materializado a través de una herramienta tecnológica del módulo de perfiles en el SIATH, bajo la administración del grupo de ubicación laboral para su implementación.

Dentro del anterior diseño metodológico descrito, se aplica el Diagnóstico de Efectividad Gerencial – DEG, a los señores oficiales, el cual permite reconocer estilos gerenciales y la adaptación con los lineamientos institucionales.

El SIATH, como aplicativo fundamental de la Gestión del Talento Humano, retomará el registro de las capacitaciones del personal; como base primaria de la alimentación del

módulo de identificación de perfiles y competencias, permitirá que toda capacitación puntúe y haga parte de la evaluación integral del funcionario.

Para continuar con este desarrollo se proyecta el mejoramiento continuo del módulo de perfiles, la integración entre perfiles y Diagnóstico de Efectividad Gerencial, la aplicación del perfil de requerimientos gerenciales a los cargos estructurales y avances en la ubicación de personal concordante con lo anotado.

En corolario, y para hacer realidad el direccionamiento del talento humano basado en el humanismo, se hace imprescindible el compromiso, responsabilidad y liderazgo de los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes de región, comandantes de policías metropolitanas, comandantes de departamento de policía, directores de escuelas, comandantes de distrito, de estación de Cai, jefes de áreas, de grupo, en fin, de todo aquel que tiene responsabilidad de dirigir y orientar al servidor público policial con la consolidación de este propósito a través de los Comités de Gestión Humana.

# 6

**CAPÍTULO**  
**PROYECCIÓN**  
**ESTRATÉGICA DE**  
**LA GESTIÓN DEL**  
**TALENTO HUMANO**  
**EN LA POLICÍA**  
**NACIONAL**

Ante la necesidad de dinamizar la administración del talento humano, se presentan las proyecciones estratégicas del servicio de policía desde este ámbito, las cuales se constituyen en la hoja de ruta de la Institución para los próximos años, en su propósito de alcanzar el aseguramiento y la excelencia en la gestión basada en el humanismo, así como en el Direccionamiento del Talento Humano.

La proyección de la gestión del talento humano está estrechamente ligada a las funciones y procesos que debe realizar la Policía Nacional, cualquiera que sea el rol que tenga que desempeñar. Esta gestión tiene que agregar valor a los mismos funcionarios públicos policiales y a sus clientes (comunidad), esto significa que para garantizar su cumplimiento, se hace imperioso evaluar continuamente a nivel estratégico, táctico y operacional el desempeño de las direcciones de Talento Humano, Nacional de Escuelas, Bienestar Social, Sanidad e Incorporación, así como el desempeño del proceso de primer, segundo y tercer nivel del “Direccionamiento del Talento Humano”.

Para estar a la vanguardia en la gestión del talento humano, las direcciones responsables de este en la Institución deben realizar un análisis en lo referente a los continuos, vertiginosos y rápidos cambios a nivel mundial, como: el acelerado desarrollo de la tecnología de la información, el énfasis en el cliente, la implementación de sistemas de calidad, la globalización y la necesidad de ser cada día mejores, para que estas unidades promuevan acciones que faciliten y originen la excelencia en la gestión del recurso más valioso de la Institución: “el talento humano”.

Por consiguiente, el personal responsable de su gestión debe participar y contribuir al cumplimiento de la estrategia para lograr la misión y alcanzar la visión institucional, en tal sentido, no pueden limitarse solo a observar, sino que deben entender y participar en la estrategia de la Institución.

La Policía Nacional viene liderando el cambio organizacional en el ámbito de la gestión humana, a través del liderazgo del Director y Subdirector General, por medio de la Dirección de Talento Humano, Dirección de Sanidad, Dirección de Bienestar Social, Dirección Nacional de Escuelas y Dirección de Incorporación, en donde se ha dejado atrás la subutilización, acomodamiento y complacencia en la ubicación del talento humano de acuerdo a intereses personales, preocupándose por desarrollar y mantener todos los aspectos que contribuyan de manera directa al cumplimiento de nuestra misión institucional y de la misma forma mostrar los resultados exitosos en nuestra labor policial.

Estas unidades son imprescindibles cuando minimizan la brecha respecto a la misión, visión y objetivos estratégicos, desempeñándose como las unidades articuladoras que facilitan los valores y principios institucionales, promueven la consolidación de la cultura institucional, suscitan el compromiso y motivación de los servidores públicos policiales, convirtiéndolas en entes estratégicos de la creatividad y emprendimiento de nuevos esquemas mentales orientados al servicio de calidad.

Las organizaciones no cambian solo con el aporte de las nuevas tecnologías, o al cambiar sus equipos o generar nuevos procesos internos y servicios, esto es una conse-

cuencia y no la causa del cambio. Se transforma una organización a partir de las actitudes, conocimiento y comportamiento de las personas que trabajan en ella.

Las organizaciones cambian a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de recursos humanos consigue prestar inestimables servicios, construyendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la entidad para servir mejor al cliente<sup>17</sup>.

De cara a la necesidad institucional de pensar y determinar qué debe hacer la Policía Nacional en el futuro, se plantean las acciones a seguir para asegurar la línea de política “Direccionamiento policial basado en el humanismo” para ser ejecutadas en diferentes escenarios posibles.

## 6.1 FORTALECER Y ASEGURAR EL LINEAMIENTO DE POLÍTICA “DIRECCIONAMIENTO POLICIAL BASADO EN EL HUMANISMO”

Si el talento humano en la Institución es considerado como un factor estratégico para el logro de los objetivos, la propuesta de cambio debe centrarse en potenciar sus habilidades, destrezas y conocimientos, en un entorno laboral propicio para su desarrollo, que contribuya al mejoramiento de su calidad de vida y el logro de desempeños sobresalientes por parte del policial, por lo que se requiere encaminar todos los esfuerzos a la interiorización y ejecución con responsabilidad, compromiso, convencimiento y convicción de los lineamientos de política determinados por la Dirección General, dirigida al desarrollo humano integral basado en las dimensiones: ética, deontológica y valores, intelectual, socioafectiva, laboral y física, que pueda satisfacer niveles diferentes y con distintas intensidades, en uno mismo, con el grupo social y con el medio ambiente.

Es así que se debe contar con una administración de personal que permita direccionar los procesos y procedimientos para alcanzar la eficacia en la gestión del talento humano, porque son las personas las que pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la Institución, dependiendo de su grado de motivación.

Para ello se debe fomentar una cultura donde se incentiven y motiven a los funcionarios a crear e innovar incesantemente en las tareas, en la búsqueda del mejoramiento continuo al servicio de la Institución.

A partir de la definición de que ventaja competitiva: son las características de un producto o actividad de la empresa lo que la hace diferente y mejor de lo que presenta la competencia y que el cliente percibe como importante<sup>18</sup>, el personal que hace parte de la Institución es la fuente de ventaja competitiva, es la diferencia entre las organizaciones, si

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc GrawHill, año 2002

<sup>18</sup> MONSURIU, Mar. Vocabulario Técnico de Marketing. Latenci, 2001.

este es gestionado o administrado adecuadamente generará los resultados o beneficios para la misma Institución y para el cliente.

En este marco de acción las direcciones responsables del talento humano deben constituirse en un elemento de permanente innovación y creatividad que funcione como una unidad de asesoría interna articulada y sinérgica para que los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes y en general todo el personal que tenga bajo su responsabilidad direccionar talento humano, puedan actuar como verdaderos responsables de la gestión humana en la Policía Nacional.

Por consiguiente, para que la Institución asegure el mejoramiento de la calidad de vida y la gestión del talento humano bajo el precepto del humanismo se requiere desarrollar las siguientes acciones:

## 6.2 ALINEAR EL PROYECTO DE VIDA INSTITUCIONAL CON EL PROYECTO DE VIDA PERSONAL<sup>19</sup>

La Institución viene promoviendo a través de la gestión basada en el humanismo la articulación del proyecto de vida institucional con el proyecto de vida personal para lograr que sus integrantes trabajen de forma armónica y feliz en pro del cumplimiento de la misión y logro de la visión; esta integración que se genera entre los elementos del proyecto de vida institucional con los elementos del proyecto de vida personal son la base fundamental para construir, consolidar y hacer realidad la cultura institucional.

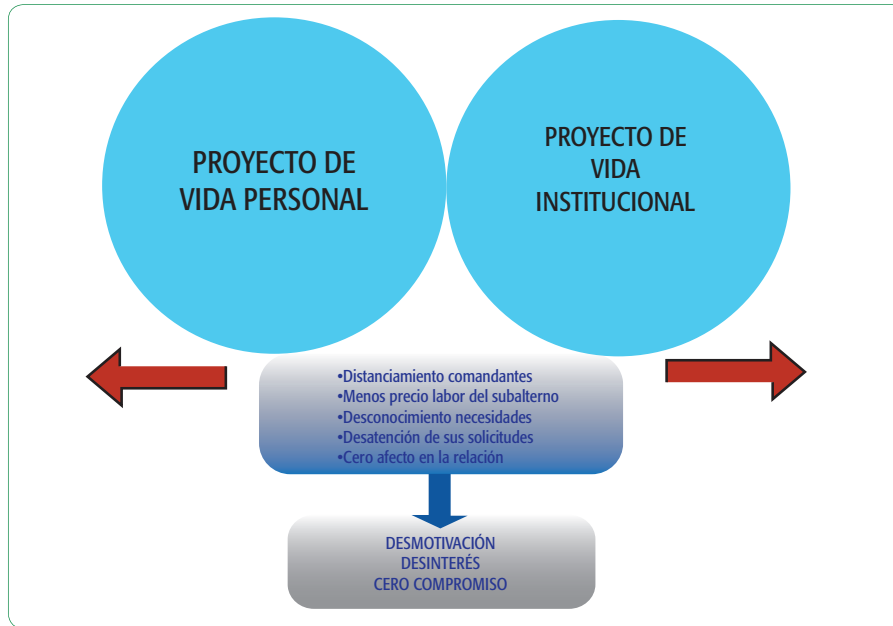
Por lo que se podrá concebir el proyecto de vida institucional y personal como:



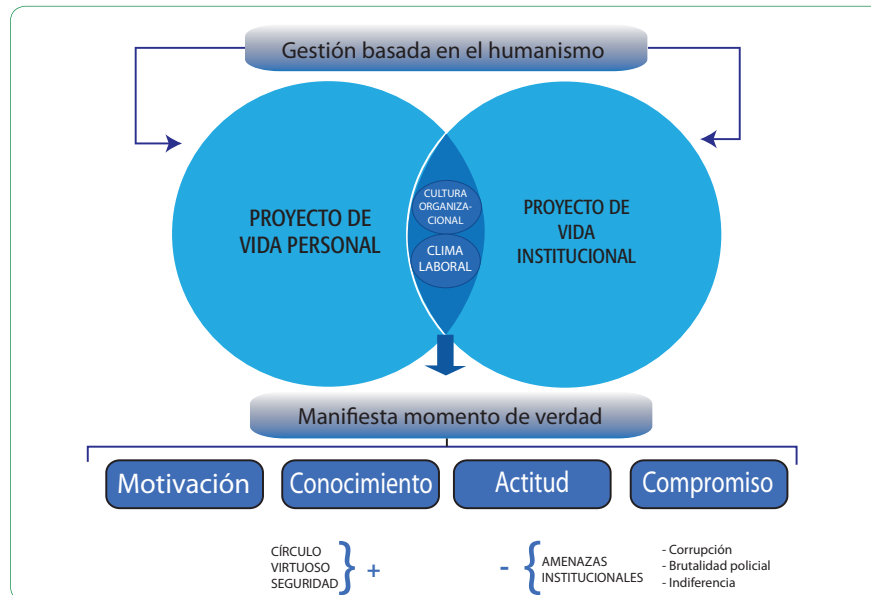
19 PARRA Garzón, Rafael. Policía Nacional, 2009.



Si estos dos deseos, transformados en proyectos no se articulan dentro de los seres humanos se generará desmotivación y distanciamiento entre lo que desea a nivel personal y lo que podría darle a la Institución a nivel profesional, como se vislumbra en el siguiente gráfico:



Razón por la cual la Institución debe trabajar arduamente en la articulación, alineación y sinergia de estos dos proyectos para que en cada servidor público se genere el círculo virtuoso, que refleja los momentos de verdad, en donde se percibe la motivación, el compromiso demostrado en la actitud y conocimiento de cada uno de los funcionarios:



Dentro de los elementos que hacen realidad el funcionamiento de estos dos proyectos se encuentra la responsabilidad que tiene la Dirección de Talento Humano de trabajar en la definición del plan de carrera, donde se identifica junto con todo el personal, cuál es el proyecto de vida personal para cada uno y cuáles son las necesidades de capacitación y entrenamiento con base en el desempeño de los procesos y funciones, se utilizará como herramienta la gestión participativa, dentro de los cuales el jefe y el subalterno determinarán en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, tanto a nivel personal como institucional, y presenta opciones y alternativas que faciliten el alcance de estos dos proyectos.

### 6.3 CONSOLIDAR LA CULTURA INSTITUCIONAL

La cultura es un patrón subyacente que se fortalece a través del tiempo, el cambio hace que los eventos se den a tiempo y/o más rápido<sup>20</sup>, por lo que el talento humano de la Institución se convierte en el factor clave para el fortalecimiento y consolidación de la cultura institucional, en razón a que deben entender, respetar y propiciar la evolución a través de estrategias efectivas que reflejen el compromiso y responsabilidad del personal frente a los cambios para que se logre los objetivos estratégicos y de proceso planeados por la Institución.

Desde el marco de la definición de qué es la cultura institucional, la Policía Nacional la concibe como “el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los servidores públicos policiales, y que hacen de esta su forma de comportamiento<sup>21</sup>.”

La Policía Nacional debe gerenciar su cultura, encargándose de crear, implementar, modificar y gestionar los procesos institucionales. Para conseguirlo es necesario darse cuenta de que la Institución está conformada por seres humanos, quienes interactuarán creando equipos de trabajo y redes de comunicación como primera fuente de interrelación para luego crear una cultura.

En esta creación de la cultura institucional influyen, el liderazgo: un buen líder propiciará motivación a su personal y generará un clima en el que los subalternos alcancen los resultados que se esperan de ellos, el estilo de dirección: mediante el estilo se moldea y define el comportamiento de las personas de la Institución; la motivación: por lo que se debe contar con mecanismos que estimulen a los funcionarios a trabajar en pos de los intereses institucionales como de los intereses personales a corto y largo plazo para que alcance un buen desempeño y la estructura orgánica: dirigida a diseñar una organización moderna, flexible y abierta al entorno, que promueva la cultura del trabajo en equipo, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad.

Si se logra concebir la cultura que en esencia es el resultado de la historia, valores institucionales, creencias, costumbres y maneras de hacer las cosas dentro de ella, las cuales se deben en gran parte a la tradición, a lo que se ha hecho antes y al grado

20 ULRICH, Dave. Competencias de Recursos Humanos, Editorial, Rbl Institute, 2008.

21 POLICÍA NACIONAL. Manual de Operaciones del Sistema de Gestión Integral, 2009.

de éxito alcanzado con tales acciones, se conseguirá los objetivos institucionales y la consolidación de la cultura de la calidad.

La forma de sentir, pensar y actuar en la Policía Nacional determina su cultura, la cual descansa en los principios y valores, los cuales permiten orientar los esfuerzos hacia la construcción sistémica y continua de actividades, enfocadas a fortalecer el liderazgo, las competencias, las virtudes, el trabajo en equipo y el respeto mutuo; a su vez sustentan la mejora continua e incrementan la calidad en la prestación del servicio y la satisfacción de la comunidad.

## 6.4 CONSTRUIR LA CULTURA DE LA CALIDAD

En el marco de la certificación del Sistema de Gestión Integral, la Policía Nacional viene dinamizando la consolidación de una cultura de la calidad, a partir de dos dimensiones: una relacionada con las técnicas empleadas para medir la calidad en los procesos, de acuerdo con los lineamientos trazados en la gerencia de procesos y la otra, referida al talento humano, a su gestión y la relación con la Institución, orientada al cumplimiento de sus propósitos.

La cultura de la calidad privilegia las actitudes para el aprendizaje colectivo y el compromiso, a nivel individual y organizacional, teniendo mayor relevancia la vocación al servicio al determinar la convivencia y seguridad ciudadana como el valor máspreciado de la comunidad y el fin fundamental de la labor del servicio policial.

## 6.5 GENERAR UNA CULTURA PARTICIPATIVA

La participación de los funcionarios en la toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, la comunicación directa, los programas de sugerencias, la utilización de las relaciones generales, el trabajo en equipo y la disponibilidad de información en línea, son mecanismos que consolidarán la participación que permite a sus integrantes trabajar en una cultura participativa, para generar un clima institucional y la satisfacción del personal.

*Porque no se puede tener calidad de vida si no se dispone de estos elementos: un funcionario feliz trabaja mejor y produce mucho más que uno insatisfecho.*

## 6.6 FORTALECER EL LIDERAZGO GERENCIAL

Es importante hacer referencia a uno de los temas que la ciencia administrativa ha dado origen, a lo largo de la historia reciente, por cuanto tienen una relación directa con el ser humano, esto es: algunos teóricos de la administración atribuyen el desarrollo de la ciencia administrativa básicamente a la era post-industrial y otros a la Primera Guerra Mundial que generó unas maneras particulares de conducir la guerra y de organizarse para ganar la guerra; y esos tratadistas de las ciencias administrativas en su primera época, comenzando el siglo XX, hablaron básicamente del jefe y le atribuyeron a los jefes

unas cualidades y unas precondiciones para que hubiese una jefatura que orientara los esfuerzos, se habló del jefe, básicamente, como la persona que conoce, que sabe cómo conducir una empresa, un grupo, una institución.

En los años 50 la palabra jefe fue cambiada por la palabra administrador, se habló del administrador como la persona que sabe planear, hacer y evaluar.

En los años 70 apareció la palabra gerente, para decir que no solamente era un jefe o era un administrador, sino que el gerente era quien generaba condiciones de articulación de la empresa para sacarla adelante; gerenciar es generar sinergia.

A finales del siglo XX se apropió con mucha fuerza una palabra que supera al jefe, al administrador y al gerente, es la palabra líder, la cual atribuye la condición de crear realidades, esa denominación dio origen a lo que hoy se denominan “los liderazgos colectivos”, para significar que no es una persona la que crea realidades, son todas las personas de una institución, de una organización, las que crean una nueva realidad.

La Institución se ve en la necesidad de crear las condiciones para que cada funcionario se empodere como un líder visible, con capacidad de cambio y transformación que solamente la tienen los seres humanos.

## **6.7 DESCONCENTRAR LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En una Institución como la Policía Nacional, que soporta una de las plantas de personal más grande del país, con cubrimiento en toda la geografía colombiana, se requiere un mecanismo que facilite y promueva la excelente gestión del talento humano, fundamentado en la desconcentración de la administración de personal, entendida como la delegación de facultades a todas las unidades policiales, pero con criterios unificados y establecidos en el nivel central.

Por lo anterior, la Institución debe realizar referenciaciones y análisis que permitan efectuar modificaciones en las estructuras y funciones de esta unidad, a mediano plazo, delegando la responsabilidad de la gestión humana en cada uno de los comprometidos de su gestión, porque la administración de las personas es un componente estratégico, es una tarea muy importante para que sea centralizada en una sola unidad, al realizar la desconcentración las demás unidades se vuelven gestores de personas y lograrán un adecuado, oportuno, equitativo y asertivo manejo de este, tomando decisiones que satisfagan tanto al personal como a la Institución.

Es evidente que de acuerdo a la estructura o forma como está organizada la Dirección de Talento Humano, contribuirá con mayor eficacia a generar valor a los resultados de la Policía, en razón a que se puede enfocar el talento humano hacia las prioridades que son más relevantes para lograr la misión.

Se debe encontrar la alineación entre la estructura de la Dirección de Talento Humano y la de la Institución, además de tomar como base los resultados de las auditorías realizadas a la gestión del talento humano en todas las unidades y definir el tipo de estructura que permitirá transformar su gestión

## 6.8. CONCEBIR UN NUEVO ENFOQUE DE ACCIÓN DE “ADMINISTRACIÓN A GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

Para actuar como verdaderas unidades que gestionan el talento humano, se requiere gerenciar a las personas que integran la Institución, este gerenciamiento debe ser responsabilidad de la alta dirección, en este enfoque, los funcionarios públicos policiales serán considerados como seres humanos y no simples recursos, se tendrán en cuenta y se respetarán sus características, competencias y diferencias individuales, por cuanto cada uno posee personalidades singulares.

De igual forma se realizará una gestión con las personas, como si fueran socios de la Institución, para utilizar la información disponible, sus conocimientos y habilidades que permitan tomar decisiones adecuadas que garantice los resultados esperados.

Bajo este enfoque, la Policía Nacional tendría una ventaja competitiva frente a las otras organizaciones: *“las personas que la integran”*. Para ello, mantendrá informados a sus integrantes de la doctrina institucional, a través de programas de capacitación, ayudándolos en su proyecto de vida, en sus necesidades, aspiraciones y desarrolla esfuerzos para que el personal genere sentido de pertenencia, vocación de servicio y de colaboración en procura de que la Institución a través de relaciones sólidas y confiables, logre sus objetivos.

La nueva gestión pública (*New Public Management*) implica pasar del concepto de administrar (*seguir instrucciones*) al de gestión (*conseguir resultados*). Obliga a utilizar técnicas de control que verifiquen la consecución de los objetivos de las actuaciones públicas.

Por lo anterior, la Institución se ve en la necesidad de contar en las áreas de talento humano con profesionales que no solo posean conocimiento y habilidades en la gestión, sino también que tengan destrezas en el momento de utilizar esos saberes y destrezas que le generen a la Institución resultados de impacto frente a las expectativas y necesidades de sus clientes, para lo cual debe contar con las siguientes competencias (contextualizado en los conceptos de Dava Ulrich en *Competencia de recursos Humanos*):

- Actitud de credibilidad: genera confianza en el desempeño laboral.

*Comportamientos asociados*: asume una posición, reta suposiciones, da su punto de vista, entrega resultados con integridad, comparte la información, construye relaciones de confianza, es respetado y se tiene en cuenta sus aportes.



- Líder de la cultura y el cambio: concebir y resguardar los aspectos claves de la cultura institucional.

*Comportamientos asociados:* evalúa, articula, guía y da forma a la cultura de la Institución, facilita el cambio, trabaja con el equipo directivo y otros funcionarios policiales para asegurar que las decisiones se tomen oportunamente, asegura que el talento humano y la información estén alineados con el cambio deseado, realiza seguimiento al progreso de las acciones determinadas para el cambio, recoge las lecciones aprendidas, las aplica en el mejoramiento de futuras estrategias de cambio.

- Gerente del talento humano: participar efectivamente con las unidades para identificar las necesidades y facilitar oportunamente el personal competente para lograr la estrategia institucional y ejecutar los procesos con calidad.

*Comportamientos asociados:*

Posee el saber técnico sobre la administración del talento humano, realiza investigaciones que promueven la mejora de la gestión del talento humano, sabe aplicar los conocimientos y la mejora, promueve y facilita la comunicación, se involucra en el equipo de trabajo para lograr los propósitos planeados y promover trabajos retadores, guía a su cliente en la implementación de acciones o procedimientos.

- Estrategia del talento humano: tener claridad sobre lo que se debe hacer en talento humano para implementar de manera efectiva la estrategia de la Institución.

*Comportamientos asociados:*

Posee la visión de cómo la Institución alcanza lo planeado y proyecta su sostenibilidad en el tiempo, asume un rol activo en el establecimiento de su estrategia, predice los riesgos potenciales, contribuye con la estrategia que determina el personal que cumple con las competencias y facilita oportunamente la información para la toma de decisiones.

- Ejecutor de proceso: operar con efectividad, eficacia y eficiencia los procesos y procedimientos para generar credibilidad y confianza como gestores del talento humano.

*Comportamientos asociados:*

Ejecuta los estándares de calidad, los procesos y procedimientos de la gestión del talento humano, promueve y da cumplimiento a las políticas, elige la ejecución del trabajo y da prioridad a lo importante, administra eficiente y objetivamente la información a través de los sistemas de información, trabaja adecuadamente en equipo.

- Socio estratégico de la Institución: conocer y entender cada una de las unidades de la Institución.

*Comportamientos asociados:*

Conoce la Institución en sus diferentes ámbitos de actuación, conoce y comprende las necesidades de la estrategia y de los procesos de primer y segundo nivel, conoce quiénes son sus clientes, qué necesidades y requerimientos tienen, tiene claro cuáles es el apoyo y acompañamiento que debe realizar a cada unidad y facilita la alineación del cumplimiento de la estrategia con los procesos.

## 6.9 ASEGURAR LA ALINEACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO CON EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

Teniendo como base fundamental, que todas las organizaciones deben definir, estructurar, divulgar (socializar) e implementar una planeación estratégica, como eje central para direccionar su quehacer, el talento humano, los recursos logísticos y financieros y los procesos para dar los resultados que se espera, la Policía Nacional desde su proceso de transformación, a través de la definición del Sistema de Gestión Integral vincula al personal como la misión, definió e implementó el Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias, a partir de la formulación del Plan Estratégico 2003-2006.

Estas iniciativas fueron alineadas con la planeación del talento humano, así mismo, se determinaron unos lineamientos de políticas: gestión policial basado en el humanismo, gestión del servicio sobre resultados efectivos, potenciación del conocimiento y formación policial, y cultura de la calidad, pilares que han generado la vivencia y desarrollo de una nueva cultura que privilegia al ser humano dentro de la dinámica del servicio

policial; este posicionamiento ha causado un gran impacto al interior, todo esto gracias al liderazgo y acompañamiento de las políticas antes enunciadas por parte del mando institucional, lo cual se visualiza al lograr que esta nueva forma de administración sea parte del proyecto de vida de cada policía.

Con esta información valiosa el mando institucional podrá de forma objetiva, real y equitativa tomar las decisiones que se requieran para realizar los traslados y la ubicación laboral. La educación, la comunicación y el compromiso serán los factores fundamentales para que este propósito se logre.

Para que la Policía Nacional pueda lograr estos importantes propósitos se requiere:

- Reconocer, gerenciar y tratar a los hombres y mujeres como seres humanos.
- Referenciar el buen comportamiento social, laboral y familiar de los comandantes y directores, como modelos a seguir por el personal de las unidades.
- Reconocer y otorgar estímulos e incentivos a los funcionarios por sus comportamientos y desempeños exitosos.
- Inversión en capacitación y exigencia de resultados, a través de un instrumento de medición cualitativo y cuantitativo.

Las anteriores propósitos deben ser parte de las estrategias y programas que permitan superar diferentes estadios de crisis presentados en la implementación del modelo y de los lineamientos de política, aunado a esto, se debe trabajar por la interiorización de los principios y valores institucionales y personales que hacen del Policía un ser humano comprometido en la búsqueda de la convivencia y la seguridad ciudadana, así como del mejoramiento de la calidad de vida del Policía, con el fin de lograr contar con seres humanos más íntegros, con un alto grado de compromiso con ellos mismos, con sus familias, con el país y con los procesos que realizan.

De igual forma, se debe trabajar por aumentar la capacidad que posee la Policía Nacional para ir adelante del actuar delictual, para ello debe fundamentar su transformación en potenciar el talento humano que la integra y la interrelación de los procesos; así como la utilización de herramientas de mejoramiento continuo y la ubicación del personal por competencias.

Por consiguiente, para convertir al talento humano y su administración en una ventaja competitiva, se debe contar con el compromiso de los líderes, así como de la responsabilidad, creatividad y eficacia que la Dirección de Talento Humano, Dirección Nacional, Dirección de Sanidad, Dirección de Bienestar Social y Dirección de Incorporación asuman.

Gran parte del éxito institucional nace de los responsables del talento humano, al determinar y gestionar su labor desde la perspectiva estratégica, por lo que en definitiva se



tiene que ver y ejecutar a la gestión humana como un bien necesario, como la ventaja competitiva, como el recurso más valioso de la Policía.

*La mayor transformación es el cambio hacia la sociedad del conocimiento. En las actuales circunstancias, el protagonista es el funcionario con conocimientos que se capacita permanentemente y desarrolla aptitudes intelectuales acompañadas de un gran contenido discrecional.*

Peter Drucker, 1989

## RESUMEN

Ante la necesidad de dinamizar la administración del Talento Humano, se presentan las proyecciones estratégicas del servicio de policía, las cuales se constituyen en la hoja de ruta de la Institución para los próximos años, en su propósito de alcanzar el aseguramiento y la excelencia en la gestión basada en el humanismo, así como en el Direccionamiento del Talento Humano.

Para estar a la vanguardia, las direcciones de Talento Humano, Nacional de Escuelas, Bienestar Social, Sanidad e Incorporación deben realizar un análisis en lo referente a los continuos, vertiginosos y rápidos cambios a nivel mundial, como: el acelerado desarrollo de la tecnología de la información, el énfasis en el cliente, la implementación de sistemas de calidad, la globalización y la necesidad de ser cada día mejores, para que estas unidades promuevan acciones que faciliten y originen la excelencia en la gestión del recurso más valioso de la Institución: “el talento humano”.

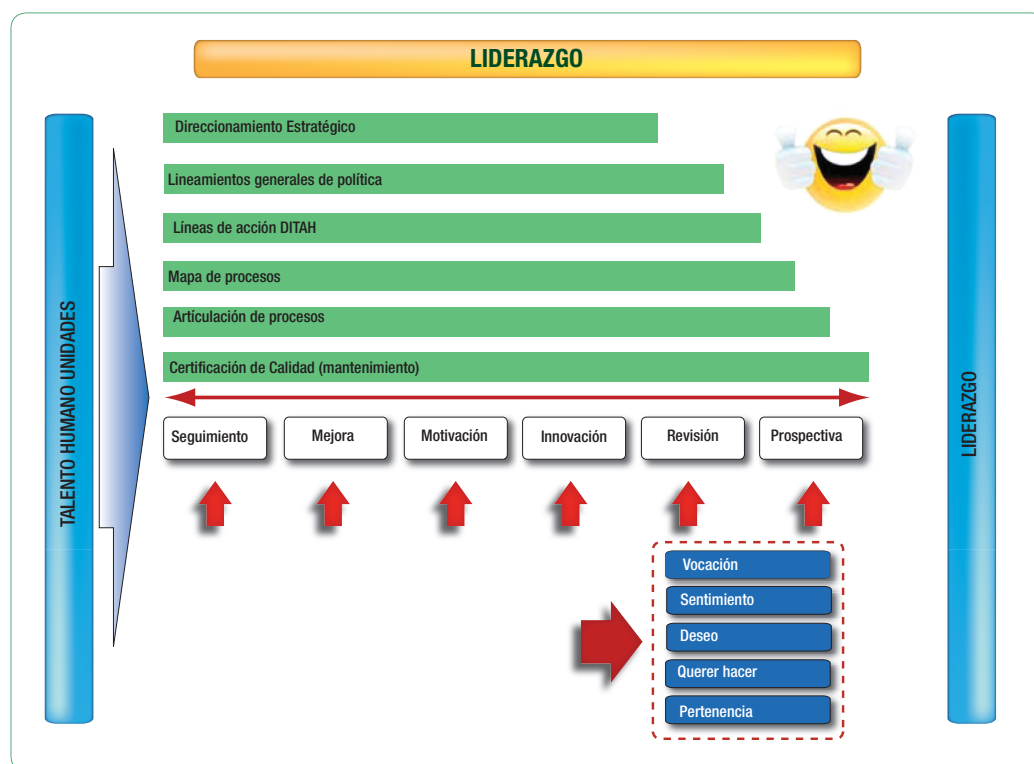
La Institución viene promoviendo a través de la gestión basada en el humanismo la articulación del proyecto de vida institucional con el proyecto de vida personal para lograr que sus integrantes trabajen de forma armónica y feliz en pro del cumplimiento de la misión y logro de la visión institucional; esta integración se constituye en la base fundamental para construir, consolidar y hacer realidad la cultura policial.

# 7

## CAPÍTULO REFLEXIONES: FACTORES CLAVES DE ÉXITO

## 7.1 EL ÉXITO DEL DIRECCIONAMIENTO BASADO EN EL HUMANISMO DEPENDE DEL COMPROMISO Y LIDERAZGO EFECTIVO DE LOS COMANDANTES PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN HUMANA

En este marco de acción, los cambios del mundo empresarial, bajo un escenario de nuevas tecnologías, prácticas, propuestas administrativas innovadoras entre otros, hacen ver la necesidad de lograr que cada colaborador identifique sus potencialidades, aprenda a innovar, crear, sobresalir y liderar en beneficio propio y de la Institución.



## 7.2 LOGRAR EL DESARROLLO DE LA ARTICULACIÓN DE LOS PROCESOS ES LA CLAVE DEL ÉXITO EN LA GESTIÓN HUMANA POLICIAL

La exigencia en la efectividad en los procesos permite el éxito de la Institución, la cual está sustentada en superar el enfoque de trabajo centrado en tareas, orientar la gestión a un enfoque de resultados. Ello implica disponer de personas que no solo cumplan con su trabajo, sino que contribuyan en la resolución de las situaciones, contingencias, y asegurar el logro de los resultados.

La gestión humana basada en competencias responde a esta necesidad, pues define y desarrolla el talento de las personas, en términos de capacidades construidas a partir de

los conocimientos, habilidades y aptitudes, necesarios para el desempeño exitoso totalmente alineado con la estrategia de la Institución.

### **7.3 EL CLIMA INSTITUCIONAL ES DIRECTAMENTE PROPORCIONAL A LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN DE LOS COMANDANTES Y JEFES INMEDIATOS**

Desde la perspectiva del comportamiento humano se podrá decir que existe una relación directamente proporcional entre el estilo de dirección y clima institucional, en razón a que las actitudes y comportamientos de los líderes afectan el comportamiento y compromiso de los subalternos, esto conlleva a lograr los objetivos comunes, concretar esfuerzos, intereses y conocimientos en el equipo de trabajo.

### **7.4 EL SECRETO DEL ÉXITO ESTÁ EN LA PERSEVERANCIA PARA ALCANZARLO, EN LA DISCIPLINA PARA LOGRARLO Y EN LA ACTITUD MENTAL POSITIVA PARA CREERLO**

El crecimiento personal y organizacional es un proceso cíclico que redundará en el mejoramiento continuo, donde se desarrollan habilidades que garanticen el buen desempeño individual y grupal, al comunicarse, relacionarse y manejar conflictos de forma efectiva en su entorno laboral y personal.

### **7.5 DESARROLLAR NUESTRAS COMPETENCIAS, HABILIDADES Y TALENTOS PERMITE TRANSFORMAR LOS PROBLEMAS EN OPORTUNIDADES**

Fortalecer el proceso de administración o dirección por valores en la Institución, a través del desarrollo de las competencias del talento humano, es un reto que debe permitir consolidarlas, fortalecerlas y generando competitividad en este mundo cada vez más globalizado.

Esto solo se logrará al hacer un equilibrio entre el desarrollo y fortalecimiento del conocimiento a través de la educación, el fortalecimiento de los lazos y relaciones con la familia, el desarrollo y crecimiento profesional a través de la implementación del plan de carrera.

### **7.6 DESARROLLAR LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO Y COACHING, PERMITIENDO GENERAR CONFIANZA Y CRECIMIENTO EN SUS COLABORADORES**

Dentro de los diversos roles que debe asumir un líder se encuentran los siguientes:

- Liderar mediante el ejemplo.

- Seleccionar talentos, capacitar y entrenar al equipo de manera continua, individualizada y en trabajo de equipo con orientación hacia el desempeño.
- Acompañar al equipo realizando seguimiento permanente y entrenamiento que garantice el desarrollo de las competencias para que se conviertan en una acción real para la ejecución de los procesos.
- Fortalecer el sistema de integridad policial orientado hacia el mejoramiento del desempeño de los integrantes de la institución.



- Motivar al equipo y fortalecer en el personal las competencias para mantener elevados niveles de desempeño.
- Estabilizar el trabajo del equipo para que la visión Institucional se alcance.



*“Crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontramos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ello”.*

Linda Grattón





# PARTE 2



# 1

## CAPÍTULO

# SELECCIÓN E INCORPORACIÓN EN LA POLICÍA NACIONAL. EN BÚSQUEDA DE TALENTOS CON VOCACIÓN DE SERVICIO

Desde la creación de la Policía Nacional como institución, ha estado presente el proceso de selección e incorporación de sus integrantes, el cual ha avanzado permanentemente de acuerdo con las exigencias cada vez más complejas de la realidad colombiana; los requisitos de ingreso se fueron incrementando progresivamente y su cumplimiento ha sido más riguroso, hasta convertirse hoy en una tarea que requiere altos niveles de calidad, cobertura, efectividad y transparencia.

Desde este contexto, la Institución generó en la década del noventa el Plan de Transformación Cultural, para dar respuesta, entre otros aspectos, a las falencias relacionadas con la selección e incorporación del policía, y de allí evoluciona a la formulación e implementación de un modelo fundamentado en competencias.

## **I.1 DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL AL MODELO DE GESTIÓN HUMANA FUNDAMENTADO EN COMPETENCIAS**

### **I.1.1 Búsqueda de la vocación y el talento del hombre policía**

La Policía Nacional a partir de los resultados del diagnóstico efectuado en el año 1993, se propuso realizar una intervención que generó cambios de fondo en la Institución, al promover una policía dinámica, moderna y cercana a las exigencias de la comunidad, bajo una metodología que diera relevancia al talento humano, “ubicándolo como el eje central de todas las actividades y razón de ser de todo cuanto se realiza”.<sup>22</sup>

Una de las áreas críticas identificadas, en este diagnóstico, se relacionaba con la deficiencia en los procesos de selección e incorporación, que impedían medir niveles de vocación, talentos, habilidades y destrezas, para lo cual se ejecutaron reformas y planes de mejoramiento.

En consecuencia, para perfeccionar el proceso de selección e incorporación, se buscó que el personal que ingresara a la Institución, se constituyera en el mejor potencial humano, sustentado en sus dimensiones física, mental, social, emocional y espiritual. La idea principal para lograrlo fue revisar los criterios básicos de selección, para conseguir armonía y congruencia entre las características del perfil del aspirante y el nuevo ambiente organizacional.

Esto implicó integrar nuevos procedimientos sistematizados, para obtener un mejor conocimiento de los antecedentes personales, familiares, laborales y sociales de cada aspirante y perfeccionar los métodos de valoración de actitudes, aptitudes y personalidad, condiciones médicas y físicas, con el propósito fundamental de abrir las puertas de la Institución, sólo a quienes demostraran una verdadera vocación para el servicio, es decir, que fueran coherentes con los valores, virtudes y principios rectores de la profesión policial.

22 POLICÍA NACIONAL. La Fuerza del Cambio I, Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional. 1999, pág. 1.

Para operacionalizar y mantener en el tiempo este esfuerzo, se formuló el proyecto denominado “Búsqueda de la vocación y el talento del hombre policía”, el cual propendió por la vinculación y seguimiento del personal calificado, con valores, vocación, destrezas y habilidades, en una dimensión integral, que sustente un efectivo desempeño en el servicio policial y le permita ejercer liderazgo en la comunidad, como generador de una cultura de seguridad ciudadana.

La Policía Nacional alrededor del proceso de selección e incorporación, como una de sus prioridades, planteó como filosofía un cambio de actitud frente a la prestación del servicio exigido por la comunidad, centralizando esfuerzos en materia organizacional, para reorientar la elección de su talento humano.

En el mismo sentido, el proceso de selección e incorporación viene fomentando en los últimos años, entre otras, las siguientes estrategias:

- Mejoramiento del personal seleccionado, a través de un sistema de evaluación y seguimiento del proceso de selección.
- Validación de los procesos de incorporación, mediante la evaluación de sus resultados.
- Vinculación de aspirantes que conciban el ingreso a la Policía Nacional, como una carrera profesional competitiva.
- Tecnificación del proceso de selección e incorporación, para asegurar la confiabilidad en la valoración psicológica, sociofamiliar y física de los aspirantes.
- Validación de los perfiles de cargo para atender los requerimientos institucionales.

### 1.1.2 Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias

En el contexto de los retos de la globalización y las políticas del Estado sobre renovación de la administración pública, las exigencias para lograr altos niveles de calidad y la necesidad sentida de la Policía Nacional de responder de manera efectiva a la sociedad colombiana, se dio inicio en el año 2004 a la construcción de una herramienta gerencial, denominada Sistema de Gestión Integral, que desde el componente de Direccionamiento del Talento Humano, permitiera la creación de un modelo centrado en las personas de la organización, otorgando prioridad a las condiciones de vida laboral y familiar, para asegurar así el incremento en el desempeño del servicio policial.

Así las cosas, dentro de este componente se formula el modelo de gestión fundamentado en competencias, que permite la potenciación del talento humano, con el fin de lograr desempeños exitosos, mejorar los niveles de productividad laboral e identificar las habilidades que aseguren una mejor prestación del servicio, en un ambiente de trabajo motivante y con políticas de desarrollo humano que favorezcan la calidad de vida laboral y familiar.

Este modelo permite la integralidad de los procesos administrativos que tienen directa relación con el talento humano, entre ellos, el de selección e incorporación de personal, el cual adoptó este nuevo enfoque a sus valoraciones, normatividad y formas de trabajo, en beneficio de la Institución.

Para la implementación del modelo se determinaron nueve competencias<sup>23</sup>, a través del desarrollo de una metodología especializada, como dinamizadoras de los procesos de la gestión del talento humano, cuya cultura requiere la identificación de comportamientos propios de los integrantes de la Institución, que permitan incrementar tanto los niveles de calidad y efectividad en el personal, como la satisfacción e identidad con la Policía Nacional, desde el ingreso hasta el retiro.

En consecuencia, el proceso de selección e incorporación se articula a este modelo, que busca hacer posible que cada persona se ajuste al perfil requerido desde el momento del ingreso a la Institución y durante su ejercicio profesional; para ello, realiza el levantamiento de los perfiles por competencias, lo cual permite mejorar el desempeño en el servicio a la comunidad.

Igualmente, esta integración se evidencia en los siguientes aspectos:

- Actualización y ajuste del protocolo de selección e incorporación, de tal manera que en cada una de las valoraciones, se incluya la evaluación de las competencias genéricas y específicas, según el perfil establecido para cada una de las convocatorias.
- Diseño, validación y aplicación de pruebas psicológicas, orientadas a valorar las preferencias hacia las competencias genéricas del policía, que presentan los aspirantes a ingresar a la Institución, las cuales se hacen extensivas al proceso educativo y al ejercicio profesional, como mecanismo de evaluación y seguimiento.
- Entrega de los aspirantes seleccionados a las escuelas de policía, de acuerdo con su perfil y competencias, con el propósito de desarrollarlas y fortalecerlas durante el proceso de formación, para la proyección de su ejercicio profesional y ubicación laboral.

## **I.2 PARÁMETROS PARA LA SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA POLICÍA NACIONAL**

Para establecer los parámetros del proceso de selección e incorporación, se hace necesario definir cómo se entiende conceptualmente esta actividad, en el ámbito institucional. De esta manera, se define como el conjunto de procedimientos, que deben superar los candidatos que aspiran a ingresar a la Institución, mediante las convocatorias a oficial, patrullero, auxiliar de policía, no uniformado y uniformado para las especialidades del servicio policial.

<sup>23</sup> COMPETENCIA: para la Policía Nacional es el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad que le permiten al integrante de la Institución, ejecutar de manera exitosa la labor policial.

En el marco de esta definición y con el propósito de generar los parámetros que deben establecerse en el proceso de selección e incorporación, se implementó el protocolo como norma rectora que orienta los trece (13) procedimientos, clasificados así: De soporte, eliminatorios y clasificatorios.

Gráfico N° 19. Procedimientos del Proceso de Selección e Incorporación



Estos parámetros implican un compromiso de las unidades policiales en la selección de los futuros integrantes de la Institución, de acuerdo con el perfil requerido y a través de regionales y grupos de incorporación, distribuidos en todo el territorio nacional.

En este contexto y para garantizar que los aspirantes cumplan con los requisitos y el perfil por competencias establecido para cada convocatoria, se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Siendo el proceso de selección e incorporación el primer momento de contacto del cliente externo con la Institución, se posiciona como un espacio de vital importancia para atender con oportunidad, calidez y amabilidad, al potencial de aspirantes, teniendo en cuenta que se constituye en la puerta de entrada para generar una buena imagen de la Policía Nacional.
- La planeación constituye en el primer procedimiento del proceso de selección e incorporación, el cual debe tener dos orientaciones: cuantitativa y cualitativa.

La primera se debe entender desde el momento en que se establece la planta autorizada por el Gobierno Nacional, se determinan las necesidades de las unidades

policiales y se definen los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

La segunda, hace referencia al análisis demográfico, para identificar el potencial de aspirantes, en cuanto a nivel educativo, estrato social, grupo étnico, entre otros, de tal manera que se ajusten a los requerimientos que institucionalmente se establecen así:

- Las unidades responsables de la estrategia comunicacional en la Policía Nacional, deben apoyar el proceso de selección e incorporación, con el fin de ampliar la cobertura en los diferentes sectores poblacionales y motivar el ingreso de aspirantes, además de fortalecer la imagen institucional.
- Las exigencias del servicio policial, demandan unas condiciones físicas, atléticas, psicológicas y sociofamiliares, que deben ser evaluadas de manera rigurosa y transparente, a través de pruebas y exámenes diseñados de manera científica y técnica, en cumplimiento de la normatividad vigente, con el fin de minimizar riesgos, costos operacionales e incrementar la oportunidad de respuesta del policía, frente a las necesidades del servicio.
- La indagación de los antecedentes legales, financieros y académicos, así como el comportamiento del aspirante en su comunidad, debe constituirse en un factor imperativo del proceso de selección e incorporación, mediante la recolección de información objetiva y coherente, que permita emitir un concepto confiable y veraz sobre el ajuste del candidato al perfil requerido, permitiendo la selección de un talento humano con principios y valores, es decir, con comportamiento ético.
- La toma de decisiones respecto del ingreso de un aspirante deben ser el resultado de una evaluación integral y objetiva, que incluya aspectos cualitativos y cuantitativos, además de un análisis riguroso y transparente de la información recolectada.
- El seguimiento y evaluación del aspirante seleccionado, debe ser de carácter permanente y articulado con las dependencias comprometidas con la formación, ubicación laboral y ejercicio profesional, con el propósito de determinar su nivel de satisfacción, desempeño y compromiso institucional.
- El proceso de selección e incorporación deben obedecer a criterios de desconcentración, de tal manera que las unidades que desarrollan las diferentes convocatorias, en cumplimiento de las políticas del nivel central.

Finalmente, es de resaltar que el proceso liderado por la Dirección de Incorporación, es el producto de un aprendizaje organizacional, generado a partir de puntos de quiebre institucional, que han permitido la reflexión sobre la manera como históricamente se ha desarrollado, con el fin de replantearlo e innovarlo de acuerdo a las tendencias actuales y futuras; asimismo, la Policía Nacional se ha dado a la tarea de referenciar el proceso con el sector público, privado, en los cuerpos de policía a nivel internacional, para validar la experiencia propia e implementar acciones de mejora permanente.



## RESUMEN

En el desarrollo de este capítulo, se referencia el diagnóstico estratégico realizado por la Policía Nacional, a principios de la década de los 90, en el cual se identificaron las falencias del proceso de selección e incorporación, punto de partida para generar el proyecto “búsqueda de la vocación y el talento del hombre policía”, en el marco del Plan de Transformación Cultural.

Este proyecto, se fundamentó en la implementación de programas encaminados a lograr el redimensionamiento del proceso de selección e incorporación, el planteamiento de nuevas estructuras orgánicas con dependencias especializadas, además de la tecnificación y estandarización de procedimientos requeridos para el mejoramiento de esta actividad.

Posteriormente, se construyó y adoptó el modelo de gestión humana fundamentado en competencias, herramienta gerencial que se aplicó al proceso de selección e incorporación, mediante la actualización del protocolo, el levantamiento de perfiles y el diseño y validación de pruebas adaptadas a las exigencias institucionales.

Finalmente, se presentan los parámetros para la selección e incorporación del talento humano en la Policía Nacional, desde el protocolo como norma rectora, hasta las estrategias comunicacionales que permiten elegir a los futuros integrantes de la Institución, uniformados y no uniformados, de acuerdo con el perfil requerido mediante un proceso desconcentrado en regionales y grupos de incorporación, distribuidos en todo el territorio nacional.



# 2

**CAPÍTULO**  
**PROYECCIONES**  
**DEL PROCESO**  
**DE SELECCIÓN**  
**E INCORPORACIÓN**

Con una visión prospectiva, la Policía Nacional encamina sus esfuerzos al logro de objetivos que permitan posicionar el proceso de selección e incorporación, como referencia confiable y de la más alta calidad en los ámbitos nacional e internacional; por tal razón, se plantean las siguientes proyecciones orientadas a la mejora continua en beneficio de la Institución y de la comunidad, como un ejercicio permanente de aprendizaje, en un entorno cambiante que exige estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y a las demandas de la sociedad actual y futura.

## **2.1 ARTICULACIÓN DEL PROYECTO DE VIDA DEL ASPIRANTE CON EL PROYECTO DE VIDA INSTITUCIONAL**

Sin olvidar que los jóvenes colombianos son nuestro insumo principal en el proceso de selección, es necesario enfocar la visión desde lo antropológico y social para tener una idea clara de sus necesidades y expectativas en los ámbitos académico y laboral, ofreciéndoles un proyecto de vida institucional que pueda articularse efectivamente con su proyecto de vida personal.

Esta población joven que se vincula a la Policía Nacional, con su potencial y a través de procesos de formación dinámicos y flexibles, puede aportar al crecimiento, desarrollo y proyección de la Institución, en escenarios futuros de intervención directa y más cercana a la comunidad.

En el marco de esta proyección, se deberán liderar investigaciones que contribuyan a enriquecer no solo las estrategias de divulgación, sino la percepción de credibilidad y confianza en la Institución, de tal manera que resulte atractivo para los jóvenes, presentarse a un proceso de selección que escoge lo mejor del talento humano nacional, para potenciar su excelencia.

## **2.2 FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE GRUPOS POBLACIONALES**

Es evidente la responsabilidad social que atañe a la Institución, en la incorporación de diferentes grupos poblacionales y, por lo tanto, desde la estrategia comunicacional, despertar el interés de colombianos con diversas características sociales y culturales, para que hagan parte del talento humano de la Policía Nacional.

## **2.3 ADOPCIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS A PARTIR DE LA REFERENCIACIÓN COMPETITIVA**

La actividad de referenciación en los niveles nacional e internacional, con cuerpos de policía de otras naciones y entidades públicas y privadas, contribuye a retroalimentar la labor que hasta el momento se ha realizado en materia del proceso de selección, con el propósito de buscar espacios de encuentro donde sea posible construir conocimiento en

torno al tema y capacitar a los funcionarios responsables de posicionar este proceso en la Policía Nacional de Colombia, como uno de los mejores.

## 2.4 EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO

La Policía Nacional debe asumir el reto y el compromiso de facilitar la conformación de grupos de trabajo altamente calificados y especializados en procesos de selección, de acuerdo con la demanda de aspirantes.

De igual forma, los integrantes de estos grupos deberán demostrar un comportamiento ético, que les permita asumir con responsabilidad la tarea de seleccionar el mejor potencial humano para la Institución.

Además, deberán contar con condiciones óptimas de trabajo para garantizar un servicio efectivo, que permita entender que la calidad del capital humano es el eje central de un verdadero cambio institucional.

## 2.5 LA INVESTIGACIÓN AL SERVICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN

Gracias a la madurez y experiencia alcanzadas en el proceso de selección e incorporación, se pretende continuar con la permanente indagación en los entornos organizacionales y científicos, sobre los cambios en las dinámicas sociales y diseño de posibles escenarios futuros, que permitan anticiparse a los cambios del contexto local y global.

El fin y alcance de las anteriores proyecciones deben comprometer a todos los integrantes de la Institución, en sus diferentes niveles de despliegue, con el propósito de posicionar y consolidar al proceso de selección e incorporación, como un factor estratégico para el éxito de la gestión humana y el alcance de los resultados efectivos en materia de convivencia ciudadana.

## 2.6 AVANCES TECNOLÓGICOS COMO SOPORTE A LA GESTIÓN DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN

El desarrollo tecnológico hace parte vital del fortalecimiento del proceso de selección e incorporación, puesto que permite la conectividad y comunicación con los clientes externos e internos que intervienen.

Por lo tanto, el proceso debe estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, para lograr la interacción continua entre el aspirante y la Institución, y a la vez mantener y garantizar altos niveles de seguridad en la información, preservando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma, con el fin de asegurar la protección de datos y la prestación de un servicio ágil y oportuno.

Estas ideas deben ser el inicio de una cultura de la información, que priorice la calidad del proceso y los compromisos que subyacen a la dimensión futurista de la Institución.

## RESUMEN

Con una visión a largo plazo y en el marco de la selección e incorporación del talento humano para la Policía Nacional, se plantean en este capítulo las siguientes proyecciones, orientadas a la mejora continua y a la consolidación de este proceso, en la Institución:

- *Participación de los grupos étnicos:* se asume el compromiso de motivar a integrantes de diferentes grupos étnicos, para que hagan parte de la Policía Nacional.
- *Articulación del proyecto de vida del aspirante con el proyecto de vida institucional:* se propone el proceso de selección e incorporación como una opción atractiva para los jóvenes, que genere credibilidad y confianza, de tal manera que el proyecto de vida individual sea coherente con el proyecto institucional.
- *Referenciación competitiva:* comprende acciones de mejora en el proceso de selección e incorporación, a partir del intercambio de conocimientos y experiencias con cuerpos de policía y entidades, en el nivel nacional e internacional.
- *Avances tecnológicos:* plantea la necesidad de indagar y aplicar nuevas tecnologías, que permitan mejorar la conectividad y comunicación entre el aspirante y la Institución.
- *Equipos de trabajo de alto rendimiento:* plantea la necesidad de consolidar el talento humano calificado para el proceso de selección e incorporación, con el fin de asumir con responsabilidad y ética el desarrollo de las labores asignadas.
- *La investigación al servicio del proceso de selección e incorporación:* hace referencia a la aplicación de nuevos conocimientos para soportar los avances requeridos en la elección de los mejores, frente a los cambios del contexto local y global.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Gestión Humana, ACRIP,
- CASTILLO APONTE, José. *Administración de Personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Editores, Bogotá, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Latinoamericana, México, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*, 2002.
- DAVE Ulrich. *Conectando a las personas con el negocio*, Año 2008.
- DAFT, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. Cengage learning editores, 2007.
- GARMENDIA, José A., NAVARRO, Manuel, BAÑON, Rafael, MARTÍNEZ, Francisco José y PARRA LUNA, Francisco. *Sociología Industrial y de la Empresa*. Ediciones Aguilar, Madrid, 1987.
- GALLEGO Mery, *Gestión Humana basada en Competencias, contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*.
- ICONTEC. Bogotá, D. C. *Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000:2004*.
- KUHN, Thomas. *La estructura de las revoluciones científicas. Fondo de la Cultura Económica*, México, 1971.
- MORENO, María, GIMÉNEZ, Francisco, GARCÍA, Salvador. *La empresa con sentido: Construir una comunidad consciente. Harvard Deusto Business Review - ISSN 0210 - 900X, N° 175, 2009*.
- PARRA Garzón Rafael, *Policía Nacional*, 2009.
- POLICÍA NACIONAL, *Lineamientos generales de política para la Policía Nacional de Colombia*. Imprenta Nacional, Bogotá, 2007.
- POLICÍA NACIONAL. *La Policía Nacional por el camino de la eficiencia, la transparencia y el buen uso de la fuerza*. Imprenta Nacional, Bogotá, 2007.
- POLICÍA NACIONAL. *Guía 1, para la implementación de las competencias genéricas en el desempeño exitoso del servicio policial - Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias MGH-9C*. Imprenta Nacional, Bogotá, 2007.

- POLICÍA NACIONAL, *Manual del Sistema de Gestión Integral*, 2010.
- TAYLOR, F. Winslow. *Principios de la Administración Científica*. México, Herrero Hermanos, 1985.
- WEBER, Max, WINCKELMANN, Johannes, MEDINA ECHAVARRÍA, José. *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México, 2008.



## MARCO NORMATIVO

Normatividad que fundamenta el desarrollo del proceso de selección e incorporación en la Policía Nacional:

- Constitución Política de Colombia de 1991.
- Ley 53 de 1977, “Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de trabajador social y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 57 de 1887, “Código Civil Colombiano”.
- Ley 30 de 1992, “Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior”.
- 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”.
- Ley 87 de 1993, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 48 de 1993, “Por la cual se reglamenta el servicio de reclutamiento y movilización”.
- Ley 190 de 1995, “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones, con el objeto de erradicar la corrupción administrativa”.
- Ley 599 de 2000, “Código Penal Colombiano”.
- Ley 734 de 2002, “Por la cual se expide el Código Disciplinario Único”.
- Ley 749 de 2002, “Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior, en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica”.
- Ley 962 de 2005, “Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos”.
- Ley 1015 de 2006, “Por medio de la cual se expide el régimen disciplinario para la Policía Nacional”.
- Decreto 094 de 1989, “Por el cual se reforma el estatuto de la capacidad psicofísica, incapacidades, invalideces e indemnizaciones del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, soldados, grumetes, agentes, alumnos de las escuelas de formación y personal civil del Ministerio de Defensa y Policía Nacional”.

- Decreto 2853 de 1991, “Por el cual se reglamenta el Capítulo IX de la Ley 4ª de 1991 sobre el servicio militar obligatorio para bachilleres en la Policía Nacional”.
- Decreto 1791 de 2000, “Por el cual se modifican las normas de carrera del personal de Oficiales, Nivel Ejecutivo, Suboficiales y Agentes de la Policía Nacional”.
- Decreto 1795 de 2000, “Por el cual se estructura el Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional - SSMP”.
- Decreto 1796 de 2000, “Por el cual se regula la evaluación de la capacidad psico-física y de la disminución de la capacidad laboral, y aspectos sobre incapacidades, indemnizaciones, pensión por invalidez e informes administrativos por lesiones, de los miembros de la Fuerza Pública, alumnos de las escuelas de formación y sus equivalentes en la Policía Nacional, personal civil al servicio del Ministerio de Defensa Nacional y de las Fuerzas Militares y personal no uniformado de la Policía Nacional vinculado con anterioridad a la vigencia de la Ley 100 de 1993”.
- Decreto 2566 de 2003, “Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones”.
- Decreto 4222 de 2006, “Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional”.
- Resolución número 01140 de 2002, “Por la cual se determinan las Especialidades de la Policía Nacional”.
- Resolución número 01744 del 22 de marzo de 2006, “Por la cual se definen los planes de estudios para el proceso de Formación, Capacitación y Especialización del personal de Oficiales, Suboficiales y Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional”.
- Resolución número 01745 del 22 de marzo de 2006, “Por la cual se establece el Sistema de Ubicación Laboral para la Policía Nacional”.
- Resolución número 01747 del 22 de marzo de 2006, “Por la cual se reglamenta el Sistema de Estímulos e Incentivos para el personal de la Policía Nacional”.
- Resolución número 01748 del 22 de marzo de 2006, “Por la cual se reglamenta el Sistema de Intervención para la Medición y el Mejoramiento del Clima Institucional de la Policía Nacional”.
- Resolución número 01749 del 22 de marzo de 2006, “Por la cual se implementan las Competencias Genéricas en la Policía Nacional”.
- Resolución número 01750 del 22 de marzo de 2006, “Por la cual se reglamenta el Sistema Ético Policial de la Policía Nacional”.

- Resolución número 03504 de 2006, “Por la cual se expide el reglamento para la consolidación del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional”.
- Resolución número 1071 de 2007, “Por la cual se expide el Protocolo de Selección e Incorporación para la Policía Nacional”.
- Resolución número 01933 de 2007, “Por la cual se aprueba el Protocolo de Selección e Incorporación para la Policía Nacional”, emanada del Ministerio de Defensa Nacional.
- Resolución número 0490 de 2008, “Por la cual se establecen los requisitos para el proceso de reincorporación al servicio activo en la Policía Nacional”.
- Resolución número 04677 de 2008, “Por la cual se reglamentan los requisitos y el procedimiento para la promoción del Nivel Ejecutivo, Suboficiales y Agentes a la carrera de oficial en la Policía Nacional”.
- Resolución número 05297 de 2008, “Por la cual se reformula la Plataforma Estratégica de la Policía Nacional”.
- Resolución número 02066 de 2009, “Por la cual se adoptan los procedimientos del proceso de Primer Nivel Direccionamiento del Talento Humano”.
- Resolución número 00461 del 18 febrero de 2010, “Por la cual se conforman los comités de Gestión Humana en la Policía Nacional”.
- “Resolución número 03504 de 2006, “Por la cual se expide el reglamento para la consolidación del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional”.

#### Dirección y Conceptualización

Brigadier General JORGE HERNANDO NIETO ROJAS  
Director de Talento Humano

Brigadier General JANIO LEÓN RIAÑO  
Jefe Oficina de Planeación

Coronel JOSÉ VICENTE SEGURA ALFONSO  
Director de Incorporación

Coronel LEÓN GUILLERMO BARÓN CALDERÓN  
Jefe de Comunicaciones Estratégicas

#### Elaboración y Redacción

Coronel JORGE IVÁN TORO CARMONA  
Teniente Coronel WILLIAM A. DÍAZ CORREA  
Mayor LUZ ELENA RÍOS ORTIZ  
Mayor FREDY ÁLVARO MUÑOZ SALAZAR  
Mayor ISABEL ZORRO CÁCERES  
Subteniente LINA PAOLA MOSQUERA DÍAZ  
Intendente PABLO ANTONIO LAMOS GÓMEZ  
Doctora OLGA BEATRIZ OROZCO OROZCO  
Doctora JUDITH PEÑA FAJARDO

#### Colaboradores y Aportes

Dirección de Incorporación  
Dirección de Sanidad  
Dirección Nacional de Escuelas  
Dirección de Bienestar Social  
Dirección de Inteligencia Policial  
Grupo Impresos y Publicaciones - COEST

#### Coordinación General

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

#### Diagramación e impresión

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