LINEAMIENTO DE POLÍTICA 3 REDISEÑO Y FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

LINEAMIENTO DE POLÍTICA 3
REDISEÑO Y FORTALECIMIENTO
DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

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....7

Introducción....9

Génesis y reseña histórica....10
Objetivo general....14
Objetivos específicos....14

1 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA....17

1.1 MARCO CONCEPTUAL DEL LINEAMIENTO DE LA POLÍTICA....18
1.2 FORMULACIÓN DE LA LÍNEA DE POLÍTICA....18
1.3 PRINCIPIOS DE DESARROLLO....19
Resumen....20

2 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL....21

2.1 PRIMER COMPONENTE: DIRECCINAMIENTO ESTRATÉGICO....24
2.2 SEGUNDO COMPONENTE: GERENCIA DE PROCESOS....36
2.3 TERCER COMPONENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO....43
2.4 LA CULTURA, SIGNIFICACIÓN COMPARTIDA....45
2.4.1 Correlación entre el sistema de gestión integral con la cultura institucional....46
2.4.2 Una visión participativa....47
2.4.3 Líneas de cción....48.
Resumen....50

3 COMPONENTES PRIORITARIOS DEL LINEAMIENTO DE POLÍTICA, REDISEÑO Y FORTALECIMIENTO....51

3.1 FINANCIERO....52
3.2 CONTABLE....54
3.3 CONTRACTUAL....56
3.4 LOGÍSTICO....58
3.4.1 Infraestructura física....58
3.4.2 Movilidad....59

3.4.3 Armamento..... 61
3.4.4 Intendencia..... 63
3.4.5 Semovientes 64
3.4.6 Aviación policial..... 65
Resumen 68

4 LÍNEAS DE ACCIÓN..... 71

4.1. BUEN USO Y PROTECCIÓN DE LOS BIENES Y RECURSOS DADOS AL SERVICIO..... 72
4.1.1 Criterios para la elaboración de planes de distribución..... 72
4.1.2 Criterios de reposición de elementos..... 73
4.1.3 Gestión de inventarios..... 73
4.1.4. Control de calidad..... 73
4.2. PROVISIÓN DE SERVICIOS CON CALIDAD..... 74
4.3. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS SOBRE PROTECCIÓN AMBIENTAL 76
4.4. ADOPCIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS..... 77
4.5. SISTEMA DE INFORMACIÓN LOGÍSTICO, BAJO UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA MODERNA..... 79
4.6. DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE UNA INFRAESTRUCTURA PLANIFICADA..... 81
4.6.1. Control del adecuado uso y conservación de las instalaciones policiales.... 82
4.6.2. Desarrollar una infraestructura física ambientalmente sostenible..... 82
4.6.3. Doctrina en materia de infraestructura..... 82
4.6.4. Sistema de información logístico, bajo una plataforma tecnológica moderna..... 83
4.7. COMPETENCIAS GERENCIALES, PROFESIONALES, TÉCNICAS Y OPERATIVAS DEL TALENTO HUMANO..... 83
Resumen 87

5 FINANCIACIÓN, DESARROLLO, SEGUIMIENTO Y MONITOREO..... 89

5.1. FINANCIACIÓN..... 90
5.2 DESARROLLO, SEGUIMIENTO Y MONITOREO..... 90
Resumen 92

Presentación

La gestión administrativa es un factor crítico de éxito para la Policía Nacional. Se convierte en el catalizador del servicio de policía, que orienta y apoya efectivamente su actividad al planear, adquirir, suministrar, mantener y supervisar el uso final de los bienes y servicios demandados, para cumplir con un optimo servivio de policía. La consolidación del Sistema de Gestión Integral y la articulación de los procesos de “logística y abastecimiento” y “administración de recursos financieros”, se han convertido en piezas fundamentales para la materialización de los objetivos institucionales, con un impacto positivo en los resultados operativos tanto en el contexto urbano como rural.

El Sistema de Gestión Integral, incorpora las disposiciones de ley que el Estado colombiano le exige a todas las entidades públicas, como la estratégica distribución y ejecución de recursos, la consolidación de la cadena de logística, el abasteciendo institucional y la implementación de mejores prácticas administrativas con un enfoque de servicio con calidad y humanismo.

Es así, como surge la necesidad de desdoblar los lineamientos de la política para el rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, mediante el desarrollo de cada uno de los componentes del Sistema de Gestión Integral, los procesos logísticos y financieros con líneas de acción entendibles y aplicables para lograr la prestación eficiente, eficaz y efectiva del servicio policial

Bajo esta perspectiva, los retos y esfuerzos de la estructura administrativa de la Institución se mantendrán en su enfoque de apoyo estratégico frente a los logros de la Policía Nacional. La contribución se dirige a la identificación de soluciones efectivas a las necesidades del servicio y los desafíos de la seguridad.

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

INTRODUCCIÓN

Introducción

La Policía Nacional determina su gestión administrativa a través del Sistema de Gestión Integral, este es el enfoque gerencial que busca concebir a la institución policial como un sistema abierto que interactúa de manera permanente con el medio externo y que se transforma de acuerdo con las exigencias cambiantes del país.

La gestión se refiere al conjunto de decisiones y acciones de los mandos y directivos, encaminadas a garantizar los resultados de la Institución. En este sentido, la gestión conlleva a actuar en la creación de las condiciones indispensables para que la delegación sea efectiva; es decir, obtenga los resultados con eficiencia, eficacia y efectividad. Ciertamente, los mandos y directivos definen los objetivos, suministran los medios, orientan y controlan a los colaboradores para que ellos los alcancen y, de paso, desarrollen las competencias para obtenerlos, lo que implica lograr el esfuerzo colectivo y marcadamente educativo para desarrollar capacidades de realización en los integrantes de la Institución.

Desde este marco de actuación, la Institución, con el liderazgo de la Oficina de Planeación y la Dirección Administrativa y Financiera, como soporte del servicio policial, contribuye de forma significativa en la planeación, organización y adquisición de productos y servicios que mejoran la atención y satisfacen las necesidades y expectativas de la comunidad. La modernización de la administración es una poderosa estrategia que favorece la construcción y consolidación del servicio policial, el cual responde de forma efectiva a los desafíos que imponen las condiciones sociales, económicas y culturales de nuestro país.

El proceso de readecuación de la estructura administrativa lo dirige el mando institucional bajo los principios de eficiencia, cobertura, oportunidad y transparencia. Su propósito es actualizar y modernizar el conocimiento, el desarrollo del talento humano y la implementación de mejores prácticas administrativas, que al mismo tiempo favorecen la inversión (a través de los impuestos) de la sociedad colombiana, del sector empresarial, y del Gobierno Nacional. Para tal fin, se crea el Plan Estratégico Institucional y los planes de inversiones que garanticen la ejecución de las estrategias y los recursos de forma oportuna, esto constituye un desafío para la Policía Nacional.

La modernización de los aspectos estratégicos, como el sistema de calidad, gestión del talento humano, parque automotor, armamento, equipos de comunicaciones y sistemas, adquisición de semovientes, equinos y caninos, y la adecuación y construcción de estaciones de Policía son respuestas a las necesidades del servicio. Con estos cimientos, se han producido resultados para consolidar espacios de convivencia y seguridad entre los ciudadanos.

Génesis y reseña histórica

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

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

En síntesis, la Gerencia Pública permite el diseño, implementación y operación de sistemas de gestión o de control de la gestión para lograr mejores resultados, promover el desarrollo institucional y mejorar el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de las entidades.

El acatamiento a las disposiciones del Gobierno Nacional en el Plan de Desarrollo busca mejorar la competitividad de las entidades públicas, a través de la adopción de los sistemas que forman parte fundamental del Sistema Integral de la Gestión Pública, como son el Sistema de Desarrollo Administrativo “SISTEDA”, Ley 489 de 1998 y Decreto 3622 de 2005; el Sistema de Gestión de la Calidad, Ley 872 de 2003 con su norma técnica, NTCGP 1000 de 2004, el Decreto 4110 de 2004 y el Sistema de Control Interno, Ley 87 de 199 con el Decreto 1599 de 2005, Modelo Estándar de Control Interno, MECI 1000:2005. La Policía Nacional los incorpora en el Sistema de Gestión Integral para abordarlos en su quehacer institucional, poder trabajar coordinadamente y tener definidos y organizados los objetivos con los cuales pretende darle cumplimiento a sus competencias legales y constitucionales, bajo una óptica de calidad y de la ética Institucional.

Es así que la Institución viene consolidando su Sistema de Gestión Integral, frente al reto de establecer una adecuada administración de los recursos asignados para el cumplimiento de su misión constitucional.

Para dar cumplimiento a este objetivo institucional, la Dirección Administrativa y Financiera, con su responsabilidad y capacidad de dar respuesta estratégica, táctica y operacional, presta un apoyo esencial, orientado a la administración de los recursos financieros, de logística y abastecimiento.

La base conceptual de los procedimientos se encuentra en la ejecución dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, a partir de la gerencia y modelo de operación por procesos, de conformidad con las normas técnicas NTCGP 1000:2004 y MECI 1000:2005. De acuerdo con estas normas, se proyectan, priorizan, despliegan, interaccionan y desdoblan los procesos que establecen y ajustan los procedimientos, protocolos y la cadena de valor. Esta dinámica de mejora continua se aplica a nivel nacional, con el fin de satisfacer las prioridades de la política Institucional y sus diferentes frentes de actuación.

Finalmente, los recursos estatales se convertirán en bienes y servicios dirigidos a la ciudadanía, por medio de la prestación de un servicio respetuoso, efectivo y cercano, al garantizar comunidades seguras, solidarias y en convivencia, a través de los más altos estándares del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional.

Evolución del proceso gerencial en la Policía Nacional

La Planeación Estratégica Institucional tiene sus orígenes en los años 70, cuando se creó el Estado Mayor de Planeación, como un grupo de Policías encargados de formular, difundir y hacer seguimiento a la gestión administrativa de la Institución, en la década de los 80 se denominó Dirección de Planeación.

Con la entrada en vigencia de la Constitución Política de Colombia de 1991 y la crisis Institucional de 1992, que dio origen al Plan de Transformación Cultural, denominando a esa Dirección de Planeación como, Oficina de Gestión Institucional. Posteriormente, en el año 2006, se retomó el término Oficina de Planeación, como la dependencia policial encargada de asesorar el Mando Institucional en todo lo referente a la planeación estratégica, táctica y operacional.

En el marco de esta modernización y cambio institucional, la Policía Nacional determinó su enfoque gerencial a través del Sistema de Gestión Integral; el cual da respuesta al por qué y para qué del quehacer institucional, con los siguientes objetivos:

- Identificar y ponderar las variables que se consideran parte fundamental de la gestión policial frente al entorno.
- Lograr el desarrollo armónico de la Institución, sus integrantes y la satisfacción de sus clientes.
- Generar cohesión y productividad organizacional a partir del direccionamiento estratégico y el gerenciamiento de procesos.
- Lograr la cultura de la calidad.

Bajo este entendido, la Institución determina su organización administrativa por medio del Sistema de Gestión Integral, cumpliendo con su actividad a través de los tres componentes: Direccionamiento Estratégico, Gerencia de Procesos y Gestión del Talento Humano; estos elementos interactúan para generar la Cultura de la Calidad.

El desarrollo del Sistema de Gestión Integral ha sido una iniciativa de orden Institucional, que al revisarse frente a las nuevas exigencias del Estado en materia de modernización de la Gestión Pública, debe realizar mejora continua.

Evolución de la estructura administrativa y financiera en la Policía Nacional

El 16 de diciembre de 1948 se expidió la ley para organizar a la Policía Nacional como institución eminentemente técnica, alejada de toda actividad o inspiración política y

dotada de una cultura profesional orientada hacia la conservación del orden público y la protección de la vida y bienes de la persona, además de nacionalizar los cuerpos de Policía que eran pagados por departamentos, intendencias, comisarias y municipios, pero no se desarrolló la parte administrativa y logística.

El 18 de julio de 1949 se aprobó el Decreto No. 2136, con el nuevo Estatuto Orgánico de la Policía Nacional, que le asignaba al departamento de servicios administrativos el manejo de los grupos de intendencia, caja, sanidad, edificios, radioteléfono y transporte. Estos fueron los inicios de una estructura administrativa que para dicha época respondía a unas pocas necesidades de carácter institucional.

El 30 de julio de 1966, el Gobierno Nacional emitió el Decreto Legislativo No 1667 "por el cual se dicta el Estatuto Orgánico de la Policía Nacional", en el cual se contempla la parte administrativa como una rama importante que servía de asesoría para el Director General, físicamente estaba funcionando por dos grupos así: servicio administrativo y contabilidad, control y presupuesto, en el interior de estas funcionaban diez dependencias: Intendencia, Transportes y talleres, Remonta y veterinaria, Armamento y municiones, Transmisiones, Ingeniería y construcciones, Ejecución y control, Pagaduría y contabilidad. Desde este momento se implementa el manejo de la parte tanto administrativa y financiera como elemento fundamental en la organización de la Policía Nacional.

El 3 de diciembre de 1971, se reorganiza la parte administrativa de la Policía Nacional, en tres divisiones así: sanidad, logística y control y presupuesto. En el área logística laboraban ocho secciones: Intendencia, Transportes, Comunicaciones, Construcciones, Remonta y Veterinaria, Control de bienes, Caja y pagaduría y Armamento y municiones, el aspecto financiero era liderado por la división de control y presupuesto, cuya organización era determinada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Para esta época se realiza la división de funciones en el manejo logístico y financiero.

El 29 de julio de 1983, el Gobierno Nacional aprobó el Decreto número 2137, por el cual se organizaba la Policía Nacional, y tiene presente por primera vez la Dirección Administrativa integrada por ocho direcciones: Logística, Financiera, Sistematización, Transporte, Armamento, Comunicaciones y electrónica, Remonta y veterinaria y Servicios generales. En esta resolución se toma a la parte administrativa y financiera, por primera vez, como una Dirección, y se le empieza a dar una autonomía propia dentro de la estructura de la Policía Nacional.

El 2 de noviembre de 1993, se aprobó el Decreto número 2203 "Desarrollo de la estructura Orgánica y las funciones de la Policía Nacional", que crea diez subdirecciones, dentro de las cuales se cuenta la Subdirección Administrativa y Financiera; esta manejó tres divisiones: financiera, logística y apoyo al servicio policial. Después, mediante Resolución número 1732, se determinan las funciones de esta Subdirección Administrativa, ejecutándolas a través de las siguientes unidades: Presupuesto, Contabilidad, Caja general, Tesorería, tesorería prestaciones sociales, Intendencia, Contratos, Adquisiciones, Control de calidad, Construcciones y arquitectura, Servicios generales, Comunicaciones y electrónica, Transportes, Armamento y agropecuaria.

El 22 de diciembre de 1995 se aprobó el Decreto número 2252, por el cual se desarrolla la estructura orgánica y las funciones de la Policía Nacional y se dictaron otras disposiciones que contemplan a la Dirección Administrativa y Financiera con seis divisiones: Financiera, Logística, Transporte, Armamento, Comunicaciones y electrónica, remonta y veterinaria. Mediante Resolución número 2878 de enero de 1998 se comenzó a hablar de áreas, y se redujeron a cuatro: Financiera, Intendencia, Mantenimiento y Servicio y apoyo. Con el desarrollo de esta estructura se separa de esta Dirección el grupo de Comunicaciones y electrónica, así como se produjo el traslado del grupo Central Contable a la Dirección General. Un aspecto importante de esta modificación es la creación del grupo de Talento Humano de la Dirección Administrativa y Financiera.

Mediante Resolución número 2044 del 15 de julio de 2007, es aprobada la modificación a la estructura orgánica interna de la Dirección Administrativa y Financiera, en esta se contemplaban seis grandes áreas: Finanzas, Administrativa, Apoyo al servicio policial, Movilidad, Construcciones y contratación, de esta resolución cabe resaltar el regreso del grupo de Contaduría General a la estructura orgánica de la Dirección Administrativa.

Con la Resolución 4171 del 22 de septiembre de 2008, se define la actual estructura administrativa, la cual se fundamenta en la cohesión de los dos procesos misionales de la Dirección Administrativa y Financiera: administración de recursos financieros y logística y abastecimiento.

Objetivo general

Afianzar el lineamiento de política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa que permita asegurar el enfoque administrativo de la Policía Nacional y la ejecución de los recursos financieros y abastecimiento logístico a través de la planeación, ejecución, verificación y ajuste de las operaciones institucionales para alcanzar la prestación eficiente, eficaz y efectiva del servicio policial.

Objetivos específicos

Consolidar el Sistema Administrativo de la Policía Nacional para hacer de este el eje que orienta la gestión institucional.

Definir los parámetros que permitan ampliar la cobertura de las unidades policiales que cuentan con los bienes y servicios.

Orientar con calidad los procesos de selección, adquisición, distribución y disposición final de los bienes y servicios, con el fin de racionalizar el gasto público relacionado con el quehacer policial.

Dinamizar la administración de bienes y servicios, mediante la aplicación de herramientas estratégicas y prospectivas.

Criterios generales

Los criterios generales de lineamiento de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, están basados sobre la racionalización y optimización de los recursos públicos con el fin de contribuir a la prestación de un servicio policial eficiente, sobre el cual se han diseñado las siguientes líneas de acción:

- Acertada planeación y proyección de la gestión administrativa de la Policía Nacional.
- Buen uso y protección de los bienes y recursos otorgados para el servicio.
- Provisión de servicios con calidad.
- Definición de procedimientos sobre protección ambiental.
- Adopción de mejores prácticas administrativas.
- Sistema de información logístico, bajo una plataforma tecnológica moderna.
- Desarrollo y mantenimiento de una infraestructura planificada.
- Competencias gerenciales, profesionales, técnicas y operativas del talento humano.

CAPÍTULO

1 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

1.1. MARCO CONCEPTUAL DEL LINEAMIENTO DE LA POLÍTICA

Para la Policía Nacional es prioritario establecerse como garante en el suministro de bienes y servicios, a través de la más moderna cadena de abastecimiento y la implementación de las mejores prácticas. De esta forma, se convertirá en el referente de la Fuerza Pública colombiana.

Este horizonte es el que apalanca el apoyo al servicio que prestan las diferentes unidades administrativas a nivel nacional, que requieren un desarrollo competitivo y sostenible en el ámbito logístico y financiero. El punto de partida para atender esta necesidad fue el análisis estructural, el cual determina el verdadero nivel de efectividad desde estándares de cobertura y oportunidad; esta labor se logró de forma simultánea con la certificación de procesos y procedimientos, coordinado desde el nivel central por la Dirección Administrativa y Financiera.

Históricamente el promedio de ejecución presupuestal de la Policía se ha destacado y, a partir de la implementación de procesos y procedimientos, las últimas cifras registradas en este ámbito han sido referentes de imitación en el sector Defensa. Este tipo de gestiones, desde la óptica proyectiva, permiten modelar escenarios alternos y por medio de hechos portadores de futuro. Se establecen entonces líneas de acción en la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, con el fin de desarrollar ventajas competitivas en una sociedad de conocimiento global –que pone a disposición de todos, mejores prácticas, tecnologías y avances–, en formas de administración de recursos logísticos y financieros.

Los postulados administrativos y logísticos se consolidan por medio de la efectiva administración de cada una de las siete líneas de acción, que sientan los pilares de la doctrina en el porvenir histórico institucional. Para la observación de dicho fin, se desarrollan los principios, fundamentos, competencias, seguimiento y monitoreo a la política; también se contempla desde la matriz de responsabilidades y todos los documentos legales y administrativos necesarios.

Con una explicación amplia y metodológica orientada a la sostenibilidad y competitividad administrativa de la Institución, y partiendo de una fuerte base axiológica y doctrinal policial, se desarrollan líneas de acción de una política que forma parte de los Sistemas de Gestión Integral y de Calidad. Estas acciones están dirigidas a garantizar y satisfacer las necesidades de nuestro principal derrotero: la ciudadanía.

1.2. FORMULACIÓN DE LA LÍNEA DE POLÍTICA

Los lineamientos se definen sobre aspectos básicos de gestión que permiten conducir, de forma acertada, las unidades administrativas. A partir de procesos financieros estandarizados y una información contable oportuna, precisa, confiable y accesible, se fortalece a la administración en su juicio o decisión acerca de la optimización de aquellos procedimientos que aseguren el aprovisionamiento logístico de las unidades policiales, para permitir dar respuesta a las necesidades de su entorno.

Este documento se convierte en el referente de gestión para las unidades administrativas a nivel nacional. Guarda completa alineación con las directrices estratégicas generales impartidas sobre la temática administrativa a nivel institucional. Por ende, deben concordar con los planes de acción de las diferentes unidades policiales.

En términos generales, el objetivo de la política es el de garantizar la efectividad, oportunidad, calidad y cobertura en el aprovisionamiento logístico que los policías y las unidades policiales demandan para cumplir con la misionalidad del servicio.

1.3. PRINCIPIOS DE DESARROLLO

El lineamiento de la política del rediseño administrativo es desarrollada sobre los principios de eficiencia, oportunidad, cobertura y transparencia de los recursos disponibles para la Institución, para asegurar el alcance de los objetivos estratégicos y la utilización óptima de los recursos en favor del servicio policial.

Eficiencia

Cualquier componente logístico tiene que ser desarrollado bajo esquemas eficientes (entiéndase eficiente, como la relación de recursos empleados y los resultados obtenidos) de planeamiento, control y evaluación, con el fin de generar los impactos necesarios que mejoren las condiciones de los uniformados en todo el territorio nacional.

Oportunidad

Es entendida dentro de la política, como el desarrollo oportuno en tiempo de toda la cadena de logística frente a las necesidades policiales. La oportunidad es medida en términos del tiempo mínimo requerido para cubrir la necesidad y cuando esta es reemplazada de acuerdo con los requerimientos técnicos especificados por el servicio. Basados en este principio se deben desarrollar todos los análisis de prospectiva que guíen los conceptos de mejoramiento continuo, referidos a los procesos de logística y abastecimiento y a la administración de recursos financieros.

Cobertura

Entendida como la proporción de funcionarios policiales, con necesidad de bienes y servicios, a los que se le ha suplida su necesidad. La cobertura tiene que ser un concepto integral y sobre ella se deben fundamentar los planes de necesidades y de distribución de los elementos logísticos institucionales.

Transparencia

Este principio debe regir el quehacer de las actividades y acciones que, en el marco de los objetivos generales de la política, se desarrollen para su logro. Se traduce en la responsabilidad de los procesos logísticos frente a la ejecución de todos los procedimientos; estos deben estar siempre ajustados a la normatividad y a la ley, deben ser visibles y de cumplimiento por todas las unidades administrativas.

RESUMEN

En este capítulo se establece la importancia de una estructura administrativa enmarcada dentro de líneas de acción que generen ventajas competitivas para la Institución y la aplicación de mejores prácticas, tecnologías y avances en la administración de recursos logísticos y financieros.

Desarrollo competitivo y sostenible en el ámbito logístico y financiero: es un tipo de desarrollo que responde a las necesidades logísticas y financieras del servicio policial dirigidas a garantizar y satisfacer las necesidades de la ciudadanía, procurando que el crecimiento actual no ponga en riesgo las posibilidades de crecimiento de las generaciones futuras.

Estándares de cobertura y oportunidad: son aquellos modelos o guías que se siguen con el fin de garantizar que las necesidades policiales se satisfagan en el tiempo requerido.

La formulación de los lineamientos de la política permite conducir de forma acertada a las unidades administrativas. Este documento se convierte, entonces en un referente de gestión para las unidades administrativas a nivel nacional. Los lineamientos están desarrollados sobre los siguientes principios:

- ✓ **Eficiencia:** cualquier componente logístico tiene que ser desarrollado bajo esquemas eficientes (entiéndase eficiente, como la relación de recursos empleados y los resultados obtenidos).

- ✓ **Oportunidad:** la oportunidad es medida en términos del tiempo mínimo requerido para cubrir la necesidad y cuando esta es reemplazada de acuerdo con los requerimientos técnicos especificados por el servicio.

- ✓ **Cobertura:** entendida como la proporción de funcionarios policiales con necesidad de bienes y servicios, a los que se le ha suplida su necesidad.

- ✓ **Transparencia:** responsabilidad en la ejecución de los procesos enmarcados dentro de la normatividad y la ley.

CAPÍTULO

2

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

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

El logro de la supervivencia de la Institución se soporta en los factores de competitividad y productividad: **La competitividad**, entendida como la capacidad de entregar un servicio con valor agregado al ciudadano, es decir, que supere sus necesidades y expectativas, bajo parámetros de referenciación con organizaciones exitosas reconocidas tanto a nivel nacional, como internacional; y **la productividad**, orientada a lograr mayores resultados, en el mejoramiento de las condiciones de convivencia y seguridad con el mínimo de recursos.

Para aumentar la productividad y ser cada día más competitivos, se hace necesario agregar el máximo valor a los servicios y productos y que ofrece la Institución, es decir, que no basta con aumentar la cantidad de servicios y productos, es indispensable que estos satisfagan las necesidades del ciudadano y de los clientes internos.

Gráfica 1 **Sistema de Gestión Integral (SGI) en A y B**

El Sistema de Gestión Integral tiene su origen en el proceso de transformación cultural que adelanta la Policía Nacional desde 1994, orientado a modernizar la Institución en sus fundamentos, estructuras y servicios, para lograr mayor efectividad, incrementar la confianza de la comunidad y fortalecer su liderazgo en el desarrollo del país.

El proceso de modernización institucional ha enfocado sus objetivos en cuatro pilares fundamentales:

- Construir una cultura de convivencia y seguridad a partir de una mayor interacción con la comunidad.

- Cambiar la forma de trabajar hacia una mayor flexibilidad y actualización en funciones, reglamentos y manuales y una gestión por procesos, que garantice una mayor calidad del servicio policial.

- Profesionalismo del hombre policía expresado en el aprendizaje permanente y el desarrollo de habilidades gerenciales.

- Incrementar los niveles de calidad de vida y satisfacción de los integrantes de la Institución a través de un modelo de gestión humana fundamentado en competencias.

El Sistema de Gestión Integral retoma y articula estos mismos objetivos de tal manera que la proyección de la Institución sea consistente, coherente y promueva el incremento de la efectividad de las actividades que ejecutan las diferentes unidades de la Policía Nacional.

El Sistema de Gestión Integral se fundamenta en la integración de tres grandes componentes, como son **el Direccionamiento Estratégico**, que da respuesta a la visión y finalidad, **la Gerencia de Procesos** que precisa los servicios y productos que se deben ejecutar para cumplir con la misión, actuando como un sistema productivo y **la Gestión del Talento Humano** que tiene en cuenta el potencial humano como el factor más importante de la Institución, que hace posible el trabajo y le imprime la dinámica necesaria para sostenerse de manera competitiva.

Combina de manera efectiva tres dimensiones de la organización, **el futuro** o proyecto de vida de la Institución, con el direccionamiento estratégico; **el presente** que es la cotidianidad, o la razón de ser, con la gerencia de procesos; y **el camino** para transitar del presente al futuro con la gestión del talento humano, como fuerza impulsora y transformadora, que trabaja para alcanzar la visión.

El Sistema de Gestión Integral se fundamenta en los siguientes principios:

- **Enfoque sistémico,** que permite visualizar la organización como transformadora de insumos y conocimientos en servicios y productos de calidad dentro de un entorno cambiante.

- **Orientación al cliente,** que dirige los esfuerzos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad en materia de seguridad ciudadana.

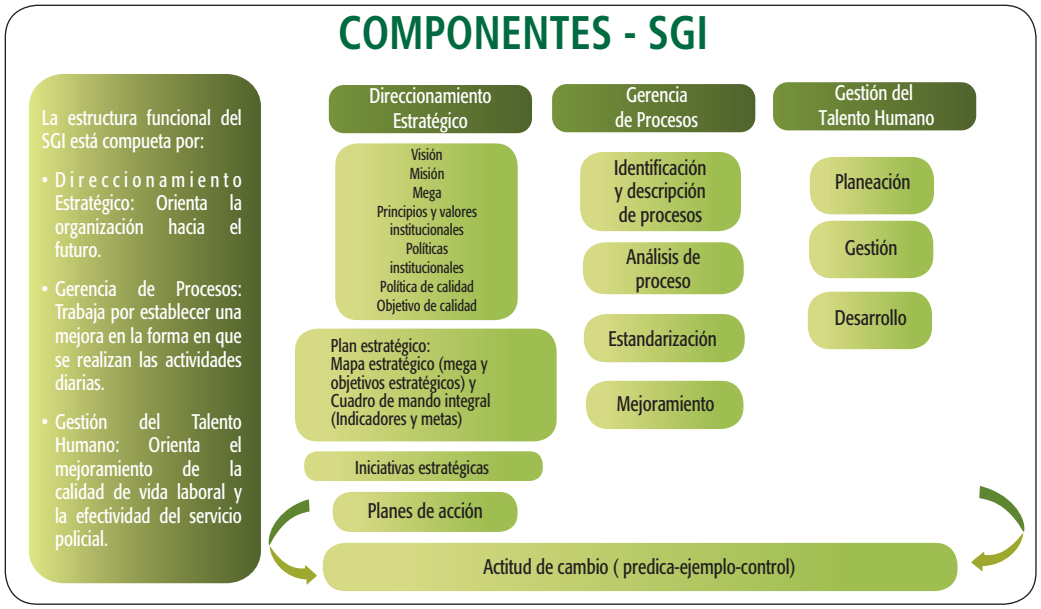
- **Liderazgo colectivo,** como la búsqueda permanente del profesionalismo del hombre policía, expresado en el ejercicio de la autoridad con base en el conocimiento y la práctica de los principios y valores institucionales.

- **Planeación participativa,** que sustenta la creación e innovación para el mejoramiento continuo del servicio policial.

- **Gestión basada en datos y hechos,** que reconoce el poder de la información para acertar en la toma de decisiones.

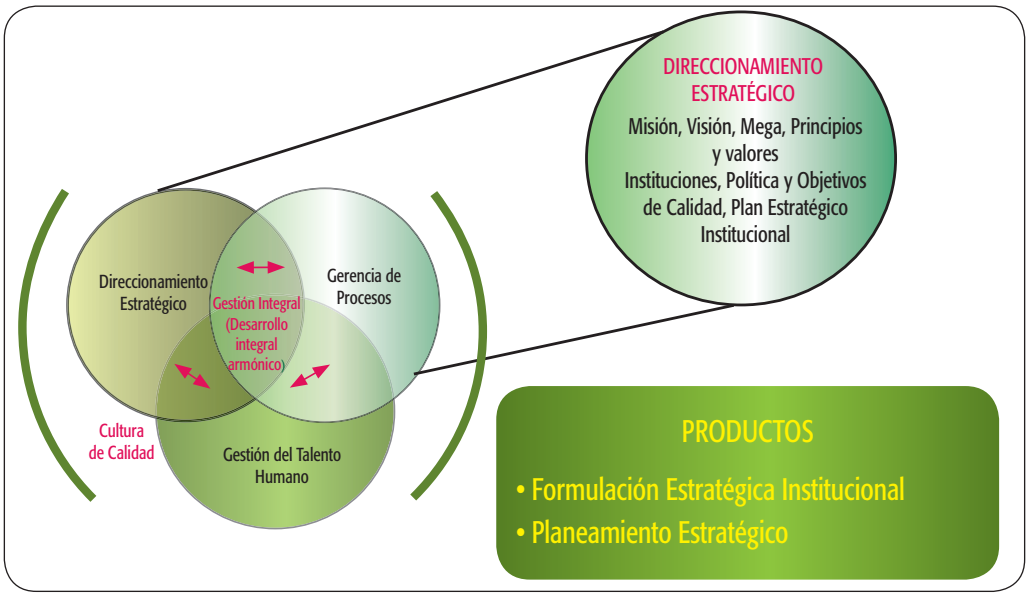
Con la adopción del sistema de Gestión Integral mediante Resolución número 3515 del 14 de junio de 2006, como enfoque gerencial, se busca concebir a la Institución policial como un sistema abierto que interactúe permanentemente con su medio externo y que se transforme de acuerdo con las exigencias cambiantes del país.

Gráfica 2. **Componentes del Sistema de gestión integral**



2.1. PRIMER COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Gráfica 3. **Direccionamiento Estratégico**

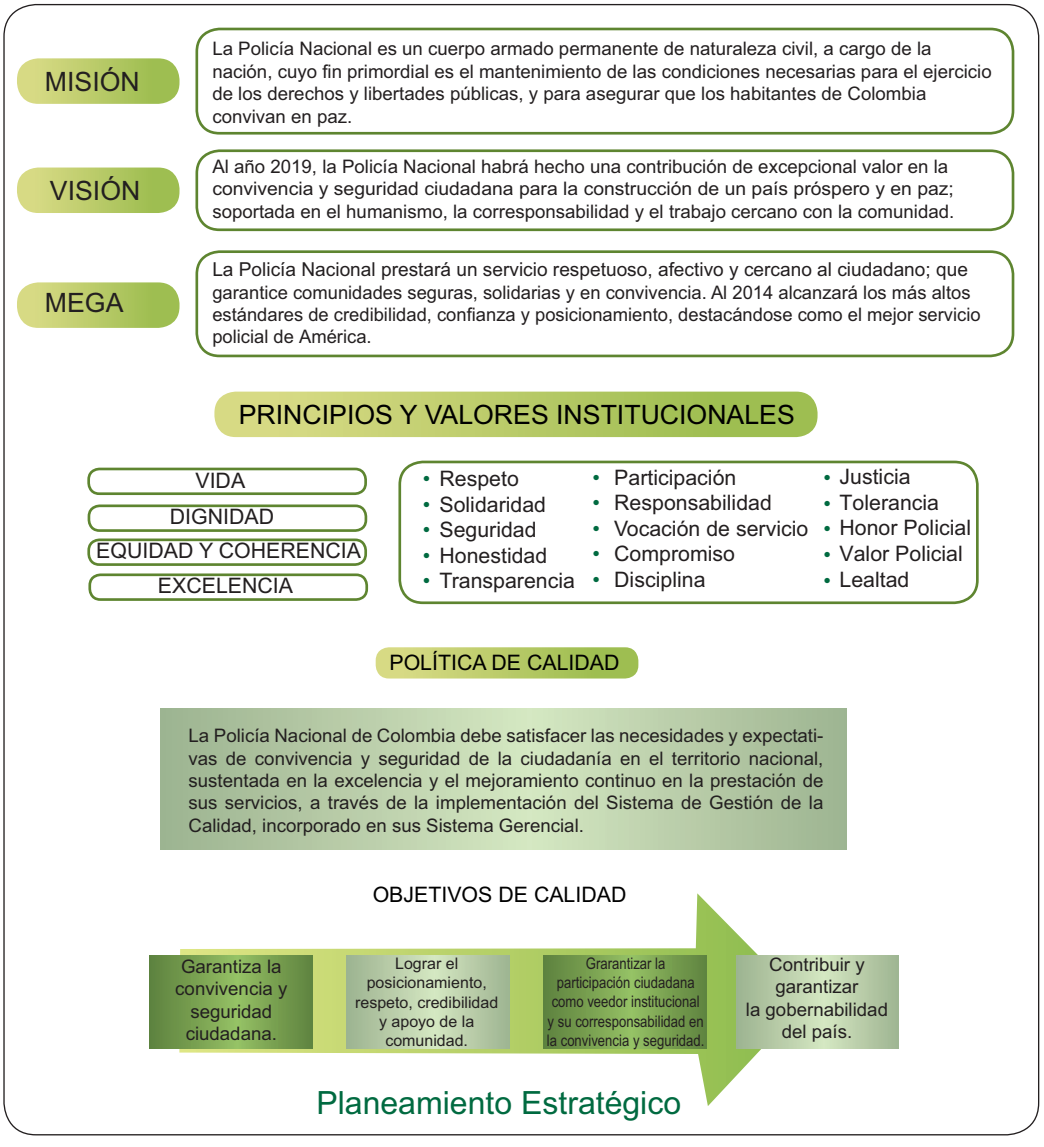


Permite orientar la organización hacia el futuro y hacia la comunidad (entorno), para garantizar su supervivencia en el largo plazo.

El modelo de direccionamiento estratégico definido por la Policía Nacional, tiene en cuenta los siguientes componentes:

- Formulación Estratégica.
- Análisis de la Realidad Institucional.
- Planteamiento Estratégico.
- Despliegue de las Políticas Institucionales.

Gráfico 4. Formulación Estratégica Institucional

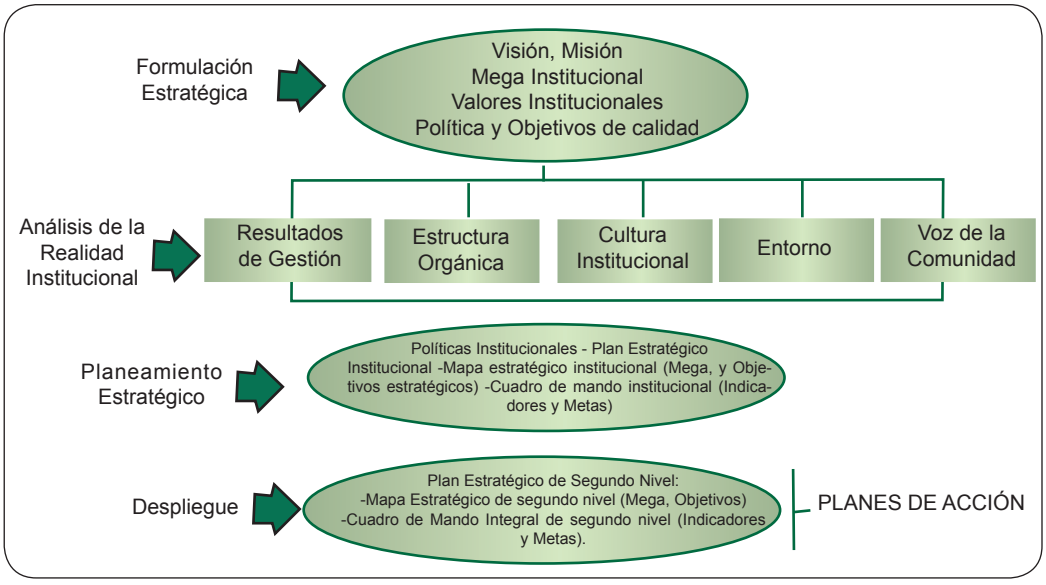


Del pronunciamiento de ests políticas institucionales se desprenden los siguientes lineamientos de política del Director General:

Gráfica 5. **Políticas Institucionales**

- **Lineamientos de política**
- Direccionamiento policial basado en el humanismo.
- Gestión del servicio sobre resultados efectivos.
- Rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa.
- Potenciación del conocimiento y formación policial.
- Desarrollo científico y tecnológico policial.
- Liderazgo institucional y comunicaciones estratégicas.
- Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio.

Gráfica 6. Esquema del Direccionamiento Estratégico



El Direccionamiento Estratégico se concreta a partir del Plan Estratégico Institucional, que precisa los compromisos y retos asumidos por la Policía Nacional en cumplimiento a la Constitución Política, la ley y a la política de Gobierno, como también, en atención a los requerimientos y expectativas de la comunidad y a las necesidades institucionales detectadas a través de diagnósticos.

- **Metodología para la formulación y operacionalización del direccionamiento estratégico**

La Policía Nacional se proyecta como una institución que busca en forma permanente el mejoramiento de la calidad en la prestación de su servicio; busca la satisfacción de sus clientes a través del cumplimiento de su plataforma estratégica y se compromete de cara hacia la modernización de la gestión pública, básicamente orientándola hacia la consecución de resultados y la generación de la capacidad de adaptación a los cambios en un contexto cada vez más globalizado.

La Policía Nacional, para alcanzar este reto y desarrollar su misionalidad en el proceso de cambio e innovación que adelanta, fortalece su Sistema de Gestión Integral (SGI), orientado a modernizar la Institución en sus fundamentos, procesos, estructura y servicios, a través del fortalecimiento de su liderazgo en el desarrollo del país y la búsqueda de la paz, bajo un ambiente holístico, sistémico, alineado y armonizado, que permite el engranaje de su actuación, el cual redunda en el incremento de confianza de la comunidad y en una mayor efectividad en la prestación del servicio.

En este sentido, la gestión conlleva a actuar en la creación de las condiciones indispensables para que la modernización sea efectiva, es decir, obtenga los resultados con eficiencia, que el conjunto de decisiones y acciones de los mandos y directivos estén

encaminadas a garantizar los resultados de la Institución. La gestión es un esfuerzo colectivo y marcadamente educativo para desarrollar capacidades de realización en los integrantes de la Institución.

En este orden de ideas, la Dirección General a través de una propuesta de reestructuración de la Policía Nacional, quiere coadyuvar en el afianzamiento de la imagen institucional y profesional, la cual redundará en la excelencia y calidad en la prestación del servicio al garantizar el logro de los resultados institucionales en medio de un ambiente cada vez más dinámico y competitivo.

La gestión integral de la Institución parte de estas premisas y busca que todo el personal que la integra construya conscientemente aprendizajes colectivos, que perciba las transformaciones del entorno, reaccione según su misión, e igualmente impulse cambios que mejoren las condiciones de vida personal, profesional e institucional.

- **Modelo del direccionamiento estratégico**

Teniendo en cuenta el proceso de fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral, se incorporaron nuevos elementos de formulación estratégica al Modelo de Direccionamiento Estratégico de la Institución, basados en la metodología Balance Score Card (BSC) o cuadro de mando integral, estos elementos son: La MEGA, determinación de clientes, red de ofertas de valor, matriz de la oferta de valor con calificación de importancia y cumplimiento para el cliente, mapas estratégicos y cuadros de mando integral; se establece como componentes del **Plan Estratégico Institucional**, el Mapa Estratégico (MEGA y objetivos) y el Cuadro de Mando Integral (indicadores y metas).

Así mismo, se llevó a cabo el proceso de automatización de la gestión en términos de los procesos y la estrategia a través de la metodología de evaluación del cuadro de mando integral, la cual contempló el análisis de objetivos con la alineación de indicadores, así como la determinación de lineamientos estándares en la formulación, que posibilitan el adecuado uso de la herramienta informática Suite Visión Empresarial (SVE), llevando a cabo el seguimiento al comportamiento de la formulación de la estrategia.

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta el fortalecimiento del Sistema Gerencial Institucional, el Modelo de Direccionamiento Estratégico definido por la Policía Nacional, tiene en cuenta los siguientes ajustes en cada uno de sus componentes:

Formulación estratégica. Inicia con la precisión de la misión, declaración de la visión, establecimiento de los principios y valores institucionales, que se constituyen en el proyecto de vida de la organización.

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

- **Planeamiento estratégico**

Definición de las políticas institucionales, de manera que se constituyan en los mandatos de primer orden que determinan el sentido estratégico para garantizar una respuesta efectiva en el mejoramiento de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana, en un entorno cada vez más complejo. Estas políticas institucionales son las grandes guías de acción, que se constituyen en los asuntos clave sobre los cuales la Institución debe orientar sus esfuerzos, atención y recursos hacia el largo plazo.

La Policía Nacional en la necesidad de dar cumplimiento a las políticas institucionales, define el Plan Estratégico Institucional, el cual está conformado por el Mapa Estratégico (MEGA y objetivos) y Cuadro de Mando Integral (indicadores y metas), conocido como Balanced Scorecard, BSC.

La definición de las políticas institucionales resultan del ejercicio de la alineación estratégica y la gestión nacional para el planteamiento de objetivos estratégicos, los cuales tienen en cuenta la política gubernamental, como marco general que señala las líneas de acción básicas, sobre las cuales se deben orientar los esfuerzos y recursos del Estado, el Plan Nacional de Desarrollo que contiene los objetivos nacionales y sectoriales de la acción estatal a mediano y largo plazo y los objetivos del sector defensa, que son los que se determinan para maximizar la eficiencia administrativa y logística del sector, así como la efectividad de los resultados operacionales.

- **Despliegue de las políticas institucionales**

Consiste en operacionalizar el Plan Estratégico Institucional con la definición del Plan Estratégico de segundo nivel compuesto por el Mapa Estratégico (MEGA y objetivos) y Cuadro de Mando Integral (indicadores y metas) de segundo nivel, que permiten hacer realidad las políticas institucionales, a través de acciones concretas mediante niveles de despliegue, con el fin de cumplir la misión y alcanzar la visión institucional.

Con base en lo anterior, el Director General determina para el cumplimiento de las políticas institucionales los lineamientos generales de política, que permiten orientar la efectividad en los resultados del planeamiento estratégico institucional.

- **Plan estratégico institucional**

El direccionamiento estratégico se concreta a partir del plan estratégico institucional; resultado de un ejercicio real de construcción concertada y participativa de planeación, liderada por el alto mando en cabeza del Director General, que precisa los compromisos y retos asumidos por la Policía Nacional en cumplimiento de la Constitución Política, la ley y a la política de Gobierno, como también, en atención a los requerimientos y expectativas de la comunidad y a las necesidades institucionales detectadas a través de diagnósticos.

En atención a la metodología establecida, el mando define el Plan Estratégico Institucional, al igual que las unidades responsables que permiten desarrollar las políticas institucionales formuladas, soportadas en los lineamientos generales de política determinados por el Director General, dentro del cual se establece la construcción de dos elementos básicos que lo componen como son:

- **Elemento uno. Mapa Estratégico:**

En donde gráficamente se ilustra la MEGA y los objetivos estratégicos con su respectiva relación de causa-efecto.

El mapa estratégico es una herramienta que nos permite definir y visualizar los objetivos estratégicos de la Institución u oficina/dirección que se deben alcanzar para poder lograr la misión, la visión y la MEGA (meta grande y audaz). El mapa estratégico describe gráficamente cómo el logro de objetivos, relacionados con el cliente interno, los procesos y los recursos, aportan para el logro de los objetivos de impacto que son los relacionados con la satisfacción de los clientes.

Es así como se garantiza que la Institución y todas las unidades tengan objetivos en las cuatro áreas, de manera que se balancee el trabajo en las mismas, teniendo en cuenta no sólo el impacto a alcanzar, sino también el trabajo que hay que realizar en términos del cliente interno, los procesos y los recursos para poder lograrlo.

Para la construcción del mapa estratégico se requiere de la identificación de:

- Los clientes de la Policía Nacional son todos aquellos a quienes la Institución les entrega un producto o servicio: La Comunidad, El Estado, La Comunidad Policial.

Gráfica 7. Clientes de la Policía Nacional

Categoría	Sub-categoría	Clientes
Comunidad	Población	General
		Vulnerable
	Organizada	Gremios, asociaciones y sector productivo
		Medios de comunicación
	Internacional	Policías de otros países
		Organismos multilaterales
Estado	Ramas del poder público	Ejecutiva
		Judicial
		Legislativa
	Órganos autónomos e independientes	Órganos de Control
Comunidad policial	Usuarios	Personal activo
		Personal en uso de buen retiro y pensionados

- La oferta de valor es una propuesta claramente diferenciada sobre qué servicios presta la Institución, “que otras instituciones no pueden o muy difícilmente pueden

prestar". La oferta de valor es una herramienta que permite evidenciar cuál es el valor agregado, o cómo creamos valor a los productos que entregamos a los clientes.

La oferta de valor para cada cliente está conformada por dos aspectos principales, en primer lugar los elementos, que definen lo que el cliente valora o percibe del servicio que le presta la Institución (el "qué") y en segundo lugar están las actividades, que son aquellas acciones que la Institución realiza para poder ofrecer esos elementos al cliente (el "cómo").

- La MEGA (meta grande y audaz) constituye el máximo norte estratégico de una organización, es una visualización de la meta más ambiciosa en la que se pueda pensar a largo plazo. La MEGA es el gran propósito o sueño que une a la visión, es decir, es lo que concreta la visión y por ende unifica los esfuerzos de todos los miembros de la Institución con una fuerza superior. La MEGA es lo que conecta la misión con la visión.

Dentro de las características más importantes de la MEGA se destacan:

- ✓ Es una meta que permite ser cumplida en un tiempo establecido, con el fin de determinar si se está alcanzando la visión.
- ✓ Es una meta que le aporta a la esencia de lo que debe ser la organización.
- ✓ Meta ambiciosa que desafía todas las capacidades institucionales.
- ✓ Es una meta que permite la alineación de todos los actores de la Institución.
- ✓ Es una meta que define resultados concretos que es posible alcanzar con un enorme esfuerzo.
- ✓ Es una meta clara y convincente.
- ✓ Es un poderoso instrumento para estimular el progreso y sirve como un punto focal para unificar esfuerzos y crear un inmenso espíritu de equipo.

- El mapa estratégico está compuesto por: 1) Perspectivas, 2) Ejes estratégicos y 3) Objetivos. Una perspectiva es una agrupación de variables que miden un desempeño.

Dado que el impacto de la Institución se mide en la medida en que sus clientes están satisfechos, y todo lo demás apunta al logro de este impacto, las perspectivas y el orden de las mismas definido es el siguiente (de abajo para arriba):

- ✓ Cliente interno: es la base de todo el proceso de creación de valor, es quien desarrolla los procesos y está en contacto con la comunidad.
- ✓ Procesos generadores de valor: son los que materializan y concretan el desarrollo de la función policial.

- ✓ Recursos para atender a los clientes: teniendo claro lo requerido para el desarrollo de la función policial, se pueden planear, gestionar y obtener los recursos.

- ✓ Clientes: en la satisfacción de los clientes se ve reflejado el impacto final de la Institución.

- Los ejes estratégicos son aquellas áreas de desarrollo clave y transversal para la Institución, que direccionan sus esfuerzos a lograr la MEGA propuesta, para lo cual la Institución definió los siguientes:

  - ✓ Convivencia y seguridad ciudadana.

  - ✓ Talento humano.

  - ✓ Excelencia en la gestión.

- Construcción de los objetivos por eje estratégico y perspectivas. El proceso de construcción de los objetivos se realiza de arriba hacia abajo, es decir, de la perspectiva de clientes hacia la del cliente interno.

  La razón para construirlos de esta manera es que se inicia con la definición del impacto que queremos lograr, para que a partir de esto podamos definir lo que tenemos que hacer en términos de recursos, procesos y cliente interno para poderlo lograr.

- Definición de las relaciones causa-efecto. Los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas están unidos entre sí por relaciones causa-efecto. Alinear los objetivos es la clave de creación de valor y por lo tanto de una estrategia focalizada e internamente consistente. Un mapa estratégico se construye de arriba a abajo, pero se lee e implementa de abajo hacia arriba.

  Las relaciones de causa-efecto muestran cómo el cumplimiento de un determinado objetivo en una de las perspectivas, impulsa el cumplimiento de otro objetivo en la siguiente perspectiva hacia arriba, asegurando que el mapa tenga la estructura lógica de cómo se crea valor en la Institución y cuál es el camino para apalancarlo.

- **Elemento dos. Cuadro de Mando Integral (CMI):** Conceptualizado como una herramienta estratégica de administración de organizaciones, que muestra continuamente cuándo una organización y sus empleados alcanzan los resultados definidos en el mapa estratégico. Está compuesto por indicadores y metas.

  Una vez construido el Mapa Estratégico, lo que queda para completar el Plan Estratégico Institucional (PEI), es definir los indicadores que van a medir los objetivos del mapa estratégico y sus respectivas metas, lo cual se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI). Estos constituyen el insumo fundamental para la formulación de los planes de acción, los cuales desarrollan a mayor profundidad las iniciativas estratégicas alineadas a las metas del indicador y los objetivos estratégicos formulados y las enmarcan en un periodo de un año.

En cada nivel de despliegue de la Institución, se definen indicadores de acuerdo con los respectivos objetivos definidos en el mapa estratégico, permitiendo así la creación de cuadros de mando por niveles.

Tal como se mencionó, el CMI define un conjunto de indicadores que permiten un correcto monitoreo y seguimiento en los diferentes niveles de la Institución. La medición realizada en el marco del CMI debe tener los siguientes atributos:

- Pertinencia: la medición debe reflejar lo establecido en los objetivos estratégicos
- Precisión: el grado en que la medida refleja el orden de magnitud
- Oportunidad: la medición debe ser en el momento que se necesita (ni antes ni después)
- Economía: debe existir una buena relación beneficio/costo en la medición
- Confiabilidad: la fuente de la medición debe ser veraz.

En el marco de la descripción de la anterior metodología, se requiere una técnica participativa a través de la cual se construya la planeación estratégica de la Institución, y a partir de esta, sus respectivos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, entendidas como las actividades, programas, proyectos o esfuerzos especiales que contando con recursos asignados (humanos, financieros) contribuyen al logro de uno o varios objetivos estratégicos. Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio, estas iniciativas dan origen a los planes de acción.

Una vez este proceso participativo de construcción culmina, el plan estratégico exige un seguimiento disciplinado y continuo de los resultados obtenidos en los planes de acción, de acuerdo con los objetivos planteados, esto se mide a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), con el fin de establecer la medida en que nos acercamos o no a las metas definidas.

El proceso de construcción y actualización periódica del Plan Estratégico Institucional en la Policía Nacional, se compone del siguiente desarrollo metodológico de los dos elementos mencionados anteriormente:

- **Despliegue del plan estratégico con tareas de recurso**

El Mapa Estratégico Institucional en el que se identifican los objetivos estratégicos, con su respectivo Cuadro de Mando Integral (metas e indicadores), constituyen **el primer nivel** del Plan Estratégico, los cuales dan origen a la identificación de los objetivos estratégicos de segundo nivel, esta definición se realiza determinando el compromiso de acuerdo con la misionalidad de la dirección u oficina asesora, con los objetivos estratégicos institucionales o de primer nivel, permitiendo de esta forma construir el Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral, denominado de **segundo nivel;** de esta forma se hace explícito el ejercicio de despliegue, establecido para un período de largo plazo.

La articulación del Mapa estratégico de segundo nivel con el mapa estratégico de primer nivel se realiza a través de los objetivos estratégicos identificados en cada una de las perspectivas.

Metodológicamente a cada uno de los objetivos tanto de primer nivel como de segundo se le define los indicadores con los que se medirá su cumplimiento. De igual forma, se determinan las iniciativas estratégicas, punto de partida para la elaboración de los planes de acción anual, formulados para el cierre de las brechas o vacíos identificados en el análisis de la realidad institucional y las ofertas de valor.

Al efectuar el despliegue, algunas iniciativas estratégicas bajan al siguiente nivel de la Institución, otras, se quedan en el nivel que fueron formuladas. Las primeras se denominan desplegables, las segundas son no desplegables.

Las iniciativas estratégicas desplegables, son asumidas y ejecutadas por los niveles subsiguientes al cual pertenece el objetivo formulado.

Las iniciativas estratégicas no desplegables, son asumidas de manera directa e indelegable por el responsable del nivel o área para el cual se definió el objetivo. El responsable del nivel o área debe elaborar y liderar el plan de acción, para la ejecución de la iniciativa estratégica no delegada.

Para comenzar el proceso de despliegue es indispensable asignar quién es el responsable de la ejecución de cada una de las iniciativas estratégicas definidas en cada objetivo estratégico. Esto, además de precisar la responsabilidad, garantiza la ejecución de la iniciativa estratégica y da a entender si se trata de una iniciativa delegable o no delegable.

Resulta, entonces, que el punto central en el despliegue es *convertir una iniciativa estratégica del nivel inmediato superior en un objetivo para el nivel inmediatamente siguiente* y a este nuevo objetivo, crearle las iniciativas estratégicas para poderlo lograr.

Gerente de la iniciativa estratégica institucional: Es el responsable del cumplimiento de la iniciativa estratégica institucional, para lo cual debe liderar, coordinar y planear con las unidades involucradas el aporte que estas deben realizar para el cumplimiento de la iniciativa. Así mismo es el responsable frente al mando institucional de dar la información y los resultados alcanzados.

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

Para la operacionalización del Plan Estratégico, con la metodología de iniciativas desplegables y no desplegables, se establecerá el ajuste del formato del Cuadro de Mando Integral y la determinación de formatos de tercer nivel como herramientas que facilitan

la implementación de la metodología de despliegue para ser adoptada en todos los niveles de aplicación.

- **Plan de acción**

Es la disposición general de un proyecto planteado en un espacio de tiempo para lograr o aportar a una iniciativa, que involucra la ejecución de acciones para dar cumplimiento a las tareas programadas y contiene el total de los recursos empleados en cada una de ellas. El plan identifica el proceso en el cual se dará su cumplimiento.

El Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional se operacionaliza a través del **Plan de acción** que formula cada unidad policial, para contribuir al direccionamiento estratégico, en aras de hacer flexible la práctica de la planeación y con el fin de dar apertura a las modificaciones y ajustes derivados del diagnóstico y del análisis de la realidad institucional. La elaboración del Plan de Acción debe ser el resultado de un ejercicio real de valor agregado, de construcción concertada y participativa.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la Institución, y por medio de ellos, se busca materializar las políticas institucionales. Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad, las tareas específicas para contribuir a alcanzar las metas anuales, propuestas en el Cuadro de Mando Integral, alineadas a las iniciativas en cumplimiento a los objetivos estratégicos trazados en el Plan Estratégico Institucional así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos.

El plan de acción cubre un período de un año, fija cuál es la persona o personas responsable(s) de la ejecución de cada tarea, muestra cuándo debe concluir cada una de estas (tiempo), e indica cuáles son los recursos financieros necesarios, así como las unidades responsables de cumplir con unas tareas determinadas (denominados recursos en la SVE).

La formulación del Plan de Acción debe priorizar las iniciativas más relevantes para cumplir con las metas, en coherencia con las políticas institucionales, para lo cual se requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional.

Todos los planes de acción se diseñan en forma específica para las unidades del segundo nivel, es decir, dependen de los objetivos y los recursos, cada jefe de unidad presenta sus planes de acción adecuados a sus necesidades y metas.

- **Proyecciones**

- Una vez aprobados los ajustes planteados a la metodología se procederá a la oficialización de los formatos, de acuerdo con las observaciones del presente documento.

- Para el proceso de despliegue es necesario determinar si este se realizará con iniciativas desplegables o no desplegables o tareas de recurso, de acuerdo con lo plan-

teado en el documento, esto dará lugar a la apropiación de nuevos formatos de tercer nivel, si se operacionaliza a través de iniciativas desplegables.

- Una vez aprobado el ajuste a la metodología de formulación, este documento debe ser alineado con el segundo capítulo de la actualización del Manual de Planeación para la Policía Nacional: “Fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral”.

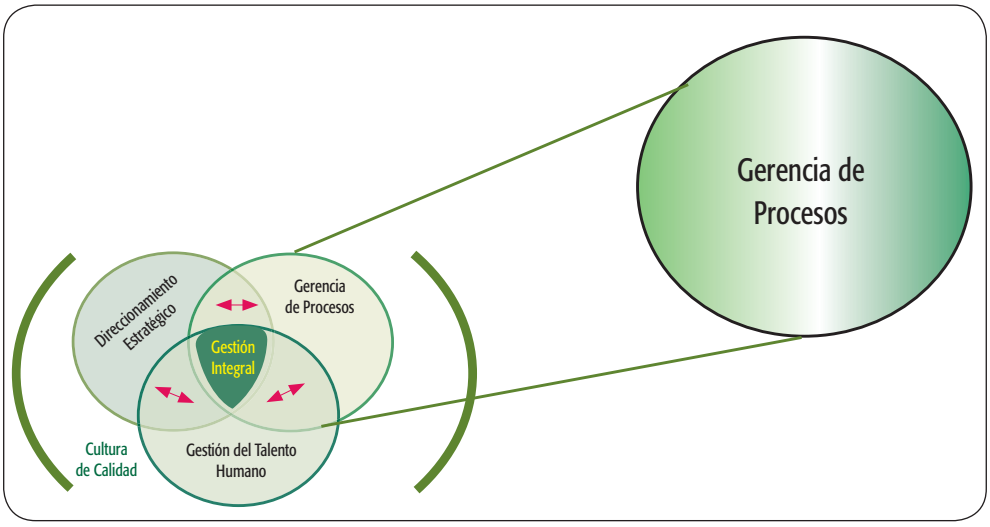
- El ajuste al modelo de formulación estratégica es un proceso continuo y sistemático basado en los resultados de gestión institucional y cultura organizacional, que le permiten a la Institución un afinamiento permanente en el método de formulación de la estrategia.

- Es necesario fortalecer la estrategia Institucional frente a los nuevos retos que exige el cambio de Gobierno, para esto se estructuró la Directiva Administrativa Transitoria No. 023 del 16 de febrero de 2010 “Formulación Plan Estratégico Institucional 2011-2014".

2.2. SEGUNDO COMPONENTE: GERENCIA DE PROCESOS

La gerencia de procesos es uno de los componentes del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional.

Gráfica 8. Gerencia de procesos



La gerencia de procesos o gerencia del día a día es una concepción gerencial básica con un enfoque basado en procesos para abordar y dinamizar la cotidianidad de la organización; implica el control de la rutina de trabajo, la relación de las personas y los procesos en el trabajo diario y que estos se hagan de forma sistémica y disciplinada.

El enfoque por procesos está incorporado en la mayoría de los sistemas de gestión empresarial, en gran parte por los estándares internacionales y se ha probado como un elemento que facilita una aplicación disciplinada a la gerencia del día a día, dinamizando la relación entre el talento humano y las actividades de producción y prestación del servicio.

La Dirección General de la Policía Nacional cumple diversas funciones porque la persona que desempeña este rol de gerenciar la Institución tiene que desenvolverse como planeador, administrador, supervisor, delegante, etc., y al gerenciar los procesos busca que en el desarrollo de la operación; es decir, que en la ejecución de las actividades y tareas dentro de la organización, esta gestión sea por procesos.

La gerencia de procesos sirve para:

- Llevar a cabo las actividades necesarias de entrega de productos o servicios con la calidad requerida por el cliente o partes interesadas.

- Garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de la Institución.

- Desarrollar en el marco de los procesos definidos, las actividades de la Institución, esperando que la ejecución y el logro de la estrategia se dé en el cumplimiento de los procesos, con lo cual se busca superar la brecha entre cómo somos o estamos y cómo debemos ser o estar.

- Mejorar el nivel de desempeño en torno al cumplimiento de la misión, a través de la unificación de métodos, herramientas y maneras de pensar para alcanzar un mejor desempeño institucional y de calidad en el servicio, como fin último de la gerencia de procesos.

- **Gestión por procesos**

La gestión por procesos es un método que permite alcanzar los resultados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, donde es necesario identificar las actividades ordenadas que agregan valor y que incluyen como condiciones básicas la definición de las responsabilidades y autoridad sobre los recursos propios del proceso y la gestión basada en el ciclo PHVA (Planear - Hacer - verificar - Actuar).

La gestión por procesos es una forma de operar tendiente a garantizar una mejor relación entre las personas que ejecutan los procesos y los procedimientos, evitando las ineficiencias, producto de una mala comunicación, las demoras que se pueden constituir en "cuellos de botella" para la prestación del servicio, la baja productividad por la falta de un objetivo general que sea de conocimiento de los dueños, responsables y ejecutores del proceso que incide en que el servicio resultante sea diferente a lo planeado y se genere la insatisfacción del cliente externo o interno.

Dentro de las ventajas que tiene la gestión por procesos se encuentran:

Para el ciudadano

- ✓ El proceso se diseña en función de sus necesidades.

- ✓ Tiene un solo interlocutor dentro de la organización.

- ✓ La gestión de procesos permite optimizar los recursos y adaptar la estructura en procura de una respuesta institucional efectiva, encaminada a la satisfacción del cliente.

Para la Policía Nacional

- ✓ La gerencia de procesos opera horizontalmente; bajo el enfoque del ciclo, ya que los procesos son continuos, por ese comportamiento sistémico es que le permite cumplir las actividades del ciclo PHVA formando una cadena, integrando y coordinando la aplicación de los esfuerzos del talento humano y de los recursos con un claro enfoque al cliente.

- ✓ La gestión por procesos facilita la información necesaria para establecer el rediseño organizacional, la determinación de la planta de personal, una estructura más flexible y adaptable a los cambios del entorno, aprovechando las oportunidades, fortaleciendo aquello que es débil y neutralizando a tiempo las amenazas, haciendo que la organización permanezca y se desarrolle.

- ✓ La gestión por procesos es una herramienta interesante en el contexto institucional, pues con el modelo de operación tradicional donde se trabajaba por funciones en forma vertical, las actividades necesarias para la prestación del servicio podían terminar fragmentadas y se requería un alto nivel de supervisión y control por parte de los comandantes para determinar cuáles eran las personas o dependencias que determinarían que el producto o servicio no correspondiera con lo planificado.

- ✓ Permite identificar y priorizar los procesos críticos y estratégicos de la Institución que resultan determinantes de la calidad, ejerciendo control continuo sobre su secuencia e interrelación con otros, de acuerdo con los criterios técnicos previamente definidos por el Sistema de Gestión Integral.

- ✓ Permite inscribir a la Institución en los lineamientos establecidos por el referente internacional para certificar la calidad de la gestión, para avalarla como competitiva y exitosa. Garantiza el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad bajo el estándar NTCGP 1000:2009.

- ✓ Elimina las barreras entre las diferentes unidades funcionales y unifica la atención al objetivo principal de los procesos.

- ✓ Prioriza los objetivos globales sobre los parciales de cada actividad.

- ✓ Define un único gerente o dueño de todo el proceso.

- ✓ Permite conocer el valor aportado por cada actividad y tarea al servicio.

- ✓ Reduce el protagonismo de las unidades.

- ✓ Reduce el tiempo de respuesta.

- ✓ Permite mayor flexibilidad para adaptarse al cambio.
- ✓ Simplifica la gestión.
- ✓ Posibilita la identificación de las ineficiencias de los procesos.
- ✓ Facilita la articulación de los procesos con la estructura organizacional.
- ✓ Facilita la determinación de los costos de los diferentes procesos y de la gestión en general.
- ✓ Permite que la gerencia tenga al día el control de la organización.
- ✓ Aporta para el logro consistente de objetivos institucionales.
- ✓ Suministra herramientas para medir el desempeño.

Para los servidores públicos

- ✓ Conocen cómo contribuye su trabajo al objetivo del proceso.
- ✓ Posibilita organizarse internamente en función del cliente.
- ✓ Posibilita el desarrollo profesional al conocer todo el proceso.
- ✓ Lo más importante es el cambio que se produce en la cultura de la organización al focalizar todos los esfuerzos en maximizar el valor para el cliente.
- ✓ Facilita a los dueños o gerentes de procesos en todos los niveles de la Institución, producir resultados efectivos y resolver los problemas del día a día.
- ✓ Facilita la delimitación de las actividades y tareas que ejecuta cada uno de los funcionarios, así como de las dependencias, indicando el nivel de autoridad y responsabilidad y evitando la duplicidad en la gestión de la organización.
- ✓ Permite convertir en hábitos las prácticas óptimas de los funcionarios.
- ✓ Es un instrumento para la formación, capacitación, inducción o reinducción del personal.
- ✓ Cambia la forma de trabajar centrada en funciones, reglamentos y manuales rígidos, por una gestión por procesos, que garantiza una mayor calidad del servicio policial.

- **Modelo de operación por procesos**

La Policía Nacional, para hacer la gestión por procesos, ha definido un *modelo de operación por procesos* que determina cómo se establece esta forma de operar para la Institución.

El Modelo de Operación por Procesos de la Policía Nacional en su formulación y desarrollo debe dar cumplimiento a los siguientes requisitos:

- ✓ Requisitos generales numeral 4.1. NTCGP 1000:2004.
- ✓ Elemento 1.2.2. "Modelo de Operación por Procesos" del componente Direccionamiento Estratégico y al componente "Administración de Riesgo", del Subsistema de Control Estratégico del MECI 1000:2005.
- ✓ Es la plataforma básica para dar cumplimiento al numeral 2.1. "Actividades de Control" del MECI 1000:2005.
- ✓ Requisitos fundamentales para la implementación del Modelo de Operación por Procesos.
- ✓ Para lograr los objetivos institucionales se requiere que los procesos identificados como necesarios actúen de manera articulada conformando un sistema coherente orientado a la misión y visión institucional.
- ✓ Sin embargo, el funcionamiento del sistema requiere elementos fundamentales, soportado en los seres humanos que conforman la Policía Nacional. El liderazgo, la participación y las competencias de los funcionarios son el motor del funcionamiento de este sistema.

- **Definición Modelo de Operación por Procesos desde el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano**

Elemento de control que permite conformar el estándar institucional que soporta la operación de la Policía Nacional, armonizando con enfoque sistémico la misión y visión institucional, orientándola hacia una organización por procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente, y el cumplimiento de los objetivos de la Policía Nacional.

- **Definición Modelo de Operación por Procesos Policía Nacional**

Es el *estándar institucional para la gestión y control* de las actividades de la Policía Nacional; permite liderarla como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en forma sistémica y disponer de los recursos necesarios para su realización. Centra los esfuerzos institucionales en las necesidades de la sociedad y los grupos de interés, la apertura al entorno, la flexibilización, la centralización, la desconcentración, la participación comunitaria y la transparencia en la gestión pública.

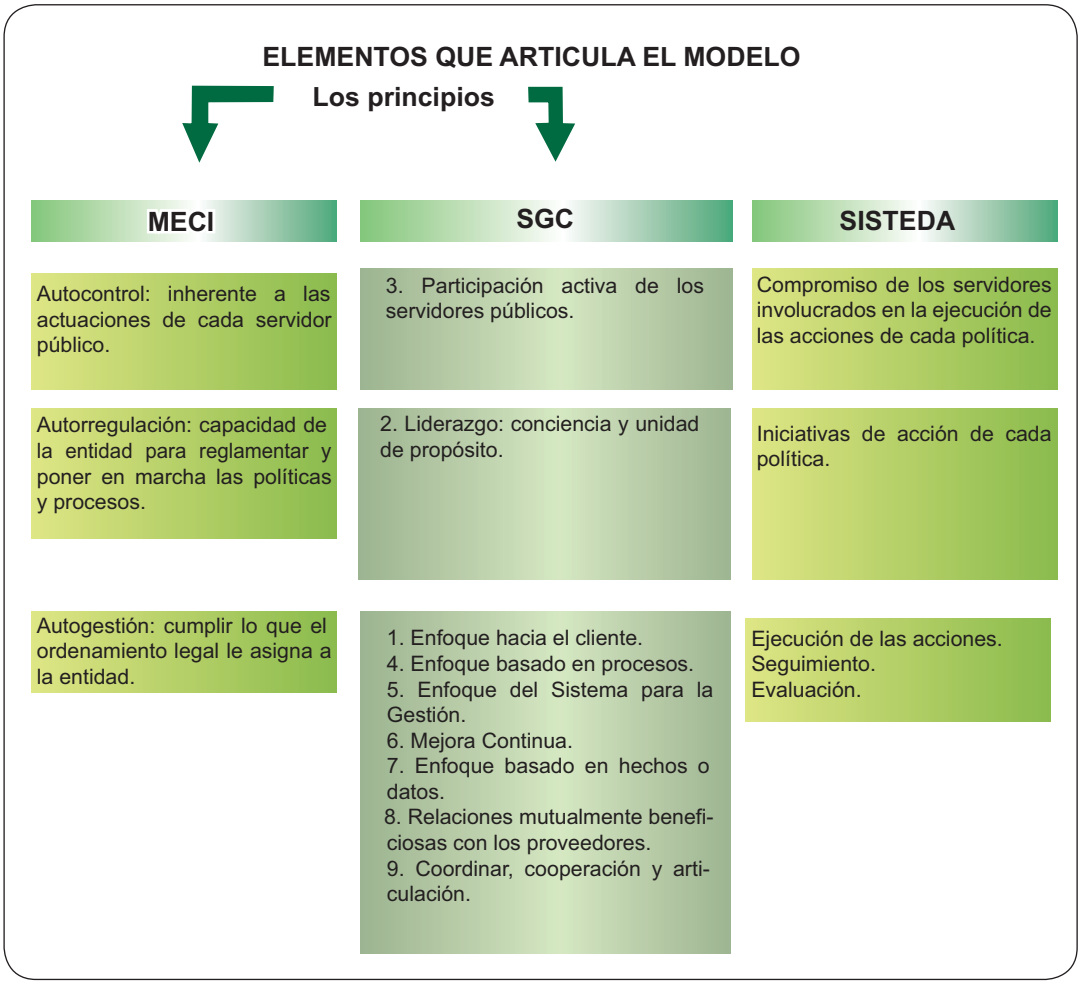
Se establece a partir de la identificación de los procesos y sus interacciones, esto es, la ejecución y mejoramiento continuo del conjunto de acciones coordinadas que la entidad debe realizar, a fin de cumplir con cada competencia particular asignada por mandato constitucional o legal, con la misión fijada y lograr la visión.

- **Elementos que articula el Modelo de Operación por Procesos**

De acuerdo con la definición del Modelo de Operación por Procesos para la Policía Nacional, si se hace un análisis detenido del mismo, se encuentra que de la forma como está concebido, debe permitir dar cumplimiento a todos los principios del Sistema de Gestión de la Calidad bajo el estándar NTCGP 1000:2004.

Teniendo en cuenta la armonización de los requisitos de los estándares NTCGP 1000:2009 y MECI 1000:2008 cuyo cumplimiento permite evidenciar la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Control Interno respectivamente, se entiende la armonización como la compatibilidad y complementariedad de los requisitos y articulados estos, con las políticas del Sistema de Desarrollo Administrativo; encontramos que el Modelo de Operación por Procesos conjuga los elementos conforme a la siguiente gráfica:

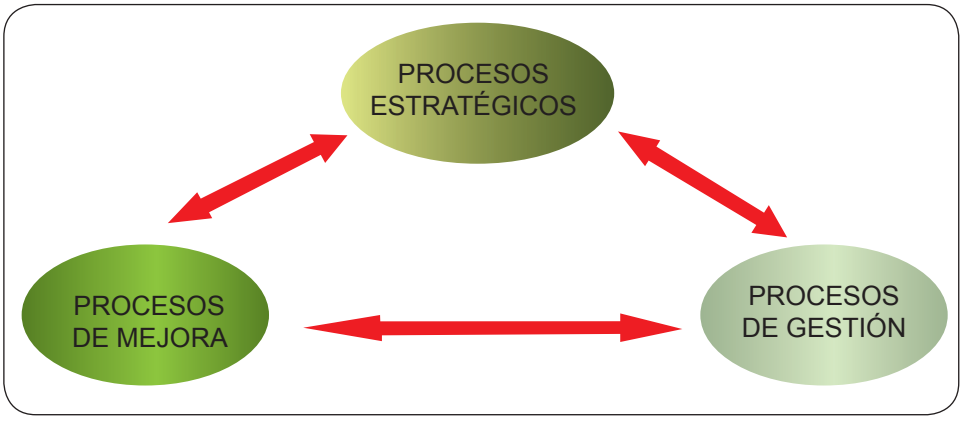
Gráfica 9. Elementos que articula el Modelo de Operación por Prpcesos

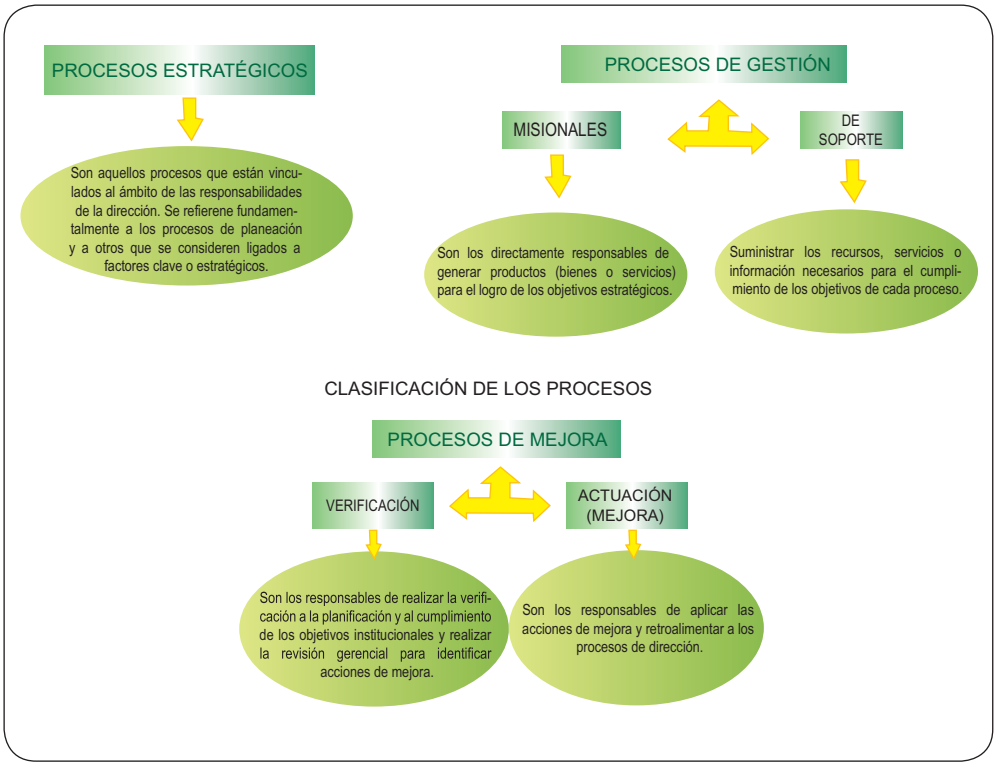


- **Clasificación de los procesos**

La Policía Nacional ha definido que para el funcionamiento de su Sistema de Gestión Integral los procesos se clasificarán en procesos estratégicos, procesos de gestión y procesos de mejora.

Gráfica 10. Clasificación de los procesos



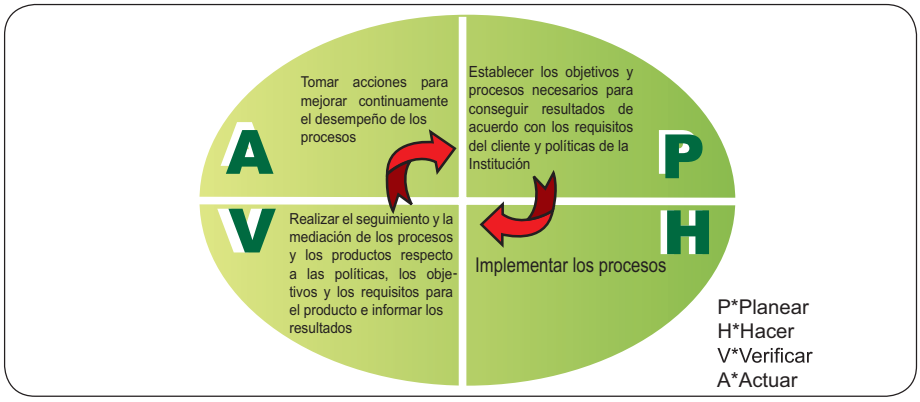


- **Mejora continua de los procesos**

La Policía Nacional requiere efectuar la mejora continua a los procesos, esto se logra cuando se desarrolla el ciclo PHVA, dentro de cada proceso, este es un ciclo dinámico determinado por la ejecución de las actividades relacionadas con la planificación, ejecución, verificación, actuación y retroalimentación.

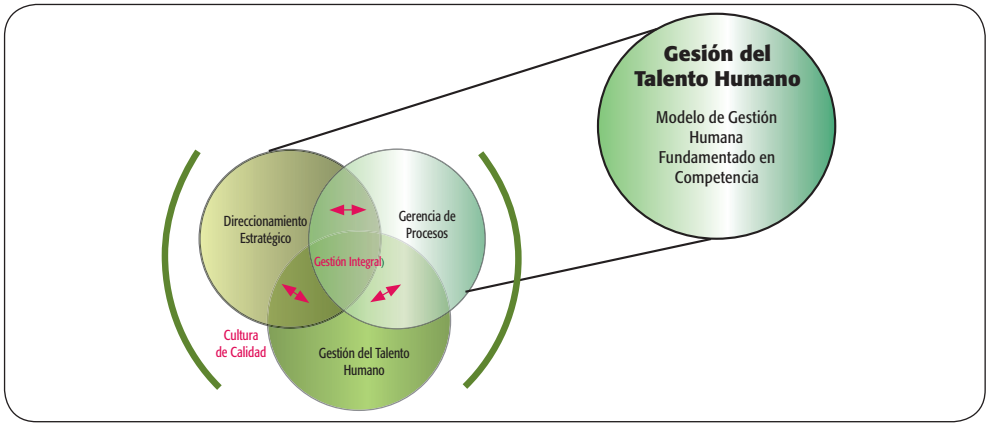
James Harrington lo define como: "Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos" (Harrington, 1998, p. 23).

Gráfica 11. Ciclo PHVA



2.3. TERCER COMPONENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gráfica 12. Gestión del talento humana



Componente que soporta la estrategia definida en el direccionamiento estratégico y la gestión de los procesos, determinada en la gerencia de procesos, a través de la planeación, gestión y desarrollo del talento humano.

La cultura institucional es la base fundamental en donde se demuestra el sentir, pensar y actuar de los hombres y mujeres de la Policía Nacional. Por esto, se hace necesario determinar la ruta de acción que permita a todos los integrantes de la Policía conocer cuáles son los principios rectores del proceder, el lenguaje doctrinal, la generación del sentido de pertenencia y el compromiso que adquieren para con ellos mismos y con la Institución.

La cultura es la médula de la Institución que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. Determina la forma como funciona, se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma, evoluciona con nuevas experiencias, puede ser aprendida y puede ser cambiada para bien, si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

El gran significado que tiene para el personal conocer la cultura institucional radica en alinear los comportamientos, actitudes y compromiso del personal con la razón de ser de la Institución, para generar desempeños que lleven a los resultados de calidad que espera la comunidad de la Policía Nacional.

Bajo este marco significativo, la cultura, desde el enfoque humanista del servicio policial, cumple las siguientes funciones:

- Permite detectar los problemas existentes al interior de la Institución para luego plantear alternativas de solución.
- Genera integración en el personal para el cumplimiento de la misión, visión, principios, valores y políticas, bajo los objetivos que persigue la Policía Nacional.
- Busca las necesidades del personal para satisfacerlas y así se sientan motivados en el ejercicio de su labor.
- Enmarca y asegura la gestión de la Institución porque la hace más flexible, la evalúa y permite modificar su rumbo de acción.
- Fortalece la estabilidad del Sistema de Gestión Integral.
- La capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados son la ruta que lleva a la competitividad e innovación.
- El liderazgo es el agente de cambio que permite la consolidación de la cultura.
- La comunicación es el soporte de la cultura, por cuanto en ella se transmiten los comportamientos, conocimientos y sentimiento que fomentan y aseguran la doctrina institucional y la identidad en los integrantes de la Institución.
- El apoyo, acompañamiento y solidaridad son el compromiso con la Institución, superiores, compañeros y con el funcionario mismo.
- Los elementos culturales visibles, los principios y valores y la percepción generalizada, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con los objetivos institucionales.

- Facilita la creación del proyecto de vida personal con el institucional, frente a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas.

- Incrementa la estabilidad, competitividad y productividad de la Policía Nacional.

De cara a la importancia que la cultura tiene en la dinámica institucional y por ser el vínculo general que ayuda a mantener unida a toda la Institución, se constituye en el núcleo que está presente en todas las funciones y acciones que realiza el talento humano, al proporcionarle la doctrina a través de las normas como: resoluciones, reglamentos, manuales, programas, planes y proyectos adecuados para demarcar cómo deben actuar y expresarse los servidores públicos policiales.

Desde esta perspectiva, la cultura determina la forma como funciona la Institución, reflejada en las estrategias que planea y ejecuta, en el estilo de estructura que define el nivel de autoridad y responsabilidad que tienen sus miembros, en el estilo de relaciones y forma de actuar del personal, manifestadas a través de conductas significativas las cuales promueven comportamientos en la misma.

2.4 LA CULTURA, SIGNIFICACIÓN COMPARTIDA

En el referente histórico de la cultura, se tomará este aparte para hacer una reseña de lo que ha sido el desarrollo del estudio de la cultura dentro de una organización. Este marco nos llevará concretamente a entender la necesidad de realizar una planeación estratégica de la cultura de la Policía Nacional.

De igual forma, se determinarán las dimensiones de la cultura en una organización, las cuales captan en conjunto la esencia de esta, establecen un vínculo entre la visión de la Institución y el compromiso de las personas para alcanzarla, garantizando que los principios y compromiso establecidos con el cliente y partes interesadas se cumplan. También se abordará cómo los códigos ético y de conducta, permiten incidir, de manera efectiva, eficiente y eficaz, en los resultados.

De otro lado, se aprecia la cultura desde la perspectiva antropológica como el conjunto de creencias, principios y valores, implícitos y explícitos, condiciones influyentes en el comportamiento del individuo y de la sociedad, comportamientos expresados en costumbres que se reflejan en el entorno en el que habita el individuo. La cultura debe propiciar que los integrantes de la Institución vivan los principios y valores, rodeados de un clima organizacional apropiado para la acción en la dirección marcada por la estrategia.

Por consiguiente, se hace necesario dar una significación a nuestra cultura institucional, definida por el Departamento Administrativo de la Función Pública como “el conjunto de ideas, creencias, valores, conocimientos, símbolos, comportamientos y producciones heredados”[1].

1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Cultura Organización, 2005.

La cultura de una organización se puede reconocer a partir de lo que dicen, hacen y piensan las personas; en ella se consolida la transmisión de conocimiento, las creencias, el aprendizaje y los comportamientos, esto deja ver que la cultura cambia lentamente y tiende a ser estable a través del tiempo"[2]

En este contexto, la Policía Nacional ha definido la cultura institucional como *"el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los servidores públicos policiales y que hacen de ésta su forma de comportamiento*[3]*.*

Dentro de la *Doctrina Institucional* encontramos las normas, que en el campo de la gestión es todo lo que está escrito y aprobado, que rigen a la organización y que deben ser respetadas por todos los servidores.

Así mismo, está *el hábito,* concebido como todo aquello que no está escrito pero que se acepta como norma en la organización; dentro de estos tenemos los ritos, los mitos, las creencias que rigen la cultura institucional.

Igualmente, están *los principios y valores* que ha determinado la Institución para que sirvan de guía a los comportamientos de todos los hombres y mujeres de la Policía Nacional; dentro de ellos están: vocación policial, honor policial, valor policial, disciplina, honestidad, compromiso, lealtad, respeto, tolerancia, justicia, transparencia, responsabilidad, participación, solidaridad y seguridad. En la cultura inciden fuertemente los cambios, que no son más que las nuevas tendencias y actitudes de la Institución, además de una realidad que afecta potentemente a todo tipo de organizaciones, tanto así que lo más probable es que algo que sea único o sólido hoy, el día de mañana sea sorpresivamente diferente.

El ambiente que envuelve a la Policía está en continuo movimiento y exige una elevada capacidad de adaptación y de supervivencia ya que debe enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Para poder sobrevivir y competir hay que adaptarse rápida y eficazmente a los cambios, porque los mismos afectarán en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior.

2.4.1 Correlación entre el Sistema de Gestión Integral con la Cultura Institucional

La arquitectura organizacional se entiende como el diseño en un justo equilibrio de la estructura, la gestión del talento humano y la cultura organizacional. Por lo que en esta arquitectura de la cultura institucional tiene un rol fundamental el líder, quien ha de conocer y comunicar lo que hay que hacer y lo que no, hacia dónde dirigirse y cuándo detenerse en la persecución del objetivo que se desea alcanzar.

Esta es la razón de ser del liderazgo, que requiere un buen grado de raciocinio y juicio para la comprensión de una realidad que hay que concebir con sentido holístico, distinguir entre lo que es importante y lo que no lo es.

2 Ibíd.
3 POLICÍA NACIONAL, Manual de Operaciones del Sistema de Gestión Integral.

La búsqueda de la identificación de los elementos comunes de la cultura institucional con los del Sistema de Gestión Integral se realiza a partir de la formulación estratégica.

La razón de ser del Sistema de Gestión Integral es su orientación a la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes o partes interesadas de la Institución. A partir de los resultados del análisis de la realidad institucional, se da origen a la formulación estratégica, entendida como lo que la Institución es (misión) y lo que quiere ser (visión), seguidas, como es lógico, de la planeación estratégica trazada por la Institución para alcanzar esta formulación; igualmente, se determinan los productos del Direccionamiento Estratégico, dentro de los cuales se ejecuta la actividad de formular las políticas institucionales, que por su importancia se constituyen en una actividad crítica que requiere de un método para su definición. Es así que, ésta formulación es parte esencial dentro del marco de la cultura institucional, en razón a que esta enmarca las directrices o líneas de acción de todos los integrantes, para dar cumplimiento a la misión y alcance de la visión.

2.4.2 Una Visión Participativa

La Institución está conformada por seres humanos que interactúan creando equipos de trabajo y redes de comunicación, como primera fuente de interrelación, para luego crear la cultura institucional en la que influyen:

El liderazgo: un buen líder propiciará motivación a su personal y generará un clima adecuado 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 del personal de la Institución.

La motivación: la Institución debe contar con mecanismos que motiven (estimulen) a los funcionarios para trabajar en favor tanto de los intereses institucionales (proyecto de vida institucional), como de los intereses personales (proyecto de vida personal) a corto y largo plazo, para que alcance un buen desempeño.

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.

Desde este marco, la cultura se convierte en una herramienta fundamental del alto mando para lograr los objetivos institucionales y alcanzar la cultura de la calidad.

Por consiguiente, la Policía Nacional debe gerenciar su cultura encargándose de crear, implementar, modificar y, por supuesto, gestionar la estrategia, los procesos y esencialmente el talento humano que es la fuerza primordial para lograr los objetivos planeados; alcanzar con efectividad los resultados esperados y cumplir con la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Cuando la cultura de la Institución está bien sustentada por los valores, todos sus integrantes desarrollan una identificación con sus propósitos y despliegan conductas de desarrollo y auto motivación.

Los valores representan la base de evaluación que los integrantes emplean para juzgar situaciones, actos y personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos. Por esto, la integridad policial es la base de la cultura institucional, define el éxito en términos concretos para el talento humano y establece las normas de actuación, inspira la razón de ser, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

Los valores están explícitos en la voluntad del mando y en la formalización de la misión y visión, generados de la cultura, por lo tanto son establecidos por la alta dirección.

De igual forma, la cultura como el clima institucional tienen una gran incidencia e impacto en el personal y afecta los procesos de cambio, por cuanto son las personas las que permiten, se comprometen, se responsabilizan de estos procesos; sin ellos no habrían cambios o mejoras, en razón a que al conocer la cultura y el clima se pueden detectar problemas dentro de la organización, lo que llevará a buscar alternativas o estrategias de solución.

Así mismo, la comunicación cumple un rol fundamental en el aseguramiento de la cultura. Es el punto de encuentro de ésta con el talento humano. A partir de ella se establece efectivamente la consolidación de la cultura deseada, se unifica y promueve la doctrina y se establecen de forma generalizada las líneas de comportamiento que todos deben tener para que se haga realidad el enfoque humanista del servicio policial.

La cultura se adquiere, mantiene y fortalece a medida que la Institución resuelve exitosamente sus problemas y debilidades para custodiar su supervivencia. Ésta puede ser moldeada a través del trabajo de evolución que se realice con el talento humano, con el otorgamiento justo y equitativo de los reconocimientos y de una continua medición objetiva de los resultados.

2.4.3 Líneas de Acción

- Determinar y aplicar un método específico estándar que permita realizar la medición de la cultura institucional anualmente, con el fin de asegurar el alcance de la cultura deseada, que viabilice su congruencia con el diseño de la estrategia institucional.
- Determinar criterios que promuevan el fortalecimiento de la cultura institucional, a partir de la identificación de estrategias y acciones que generen la estructuración y ejecución de planes de mejora.
- Gerenciar la cultura, encargándose de crear, implementar, modificar y por supuesto, gestionar el Direccionamiento Estratégico, la Gerencia de Procesos y el Talento Humano, por cuanto el personal que tiene la responsabilidad de conducir al talento humano de la Institución posee la autoridad para transmitir y afianzar la cultura por medio del ejemplo y la coherencia entre el discurso y la acción.
- Estructurar e implementar un plan de sensibilización y socialización de la cultura institucional.
- Construir y asegurar la cultura de la calidad, con el fin de privilegiar las actitudes para el aprendizaje colectivo y el compromiso, tanto en términos individuales como institucionales, que promuevan el enfoque humanista del servicio de Policía.

"De tu conducta, tus procederes y tus acciones, tendrás que dar cuenta a Dios, a la Patria y a estas armas. La autoridad que se te otorga y confiere, implican una inmensa responsabilidad como hombre, como oficial de la Policía y como colombiano. Usarás todo esto solamente para proteger, defender y ayudar a todos, y entre ellos a los más necesitados, a los más débiles, tal vez a los que andan enceguecidos a oscuras. Espero, lo deseo de corazón y conociéndote como te conozco, que un día puedas con la satisfacción de un buen colombiano, envainar tu espada con el honor que ella representa, cuando creas que has cumplido tus deberes conforme al juramento que hoy acabas de hacer ante Dios y ante la Patria".

General (r) **FRANCISCO JOSÉ NARANJO FRANCO**
Director General Policía Nacional, 1978

RESUMEN

El logro de la supervivencia de la Institución se soporta en los factores de competitividad y productividad: **la competitividad,** entendida como la capacidad de entregar un servicio con valor agregado al ciudadano, es decir, que supere sus necesidades y expectativas bajo parámetros de referenciación con organizaciones exitosas reconocidas tanto a nivel nacional, como internacional; y la productividad, orientada a lograr mayores resultados, en el mejoramiento de las condiciones de convivencia y seguridad con el mínimo de recursos.

Para aumentar la productividad y ser cada día más competitivos, se hace necesario agregar el máximo valor a los servicios y productos que ofrece la Institución, es decir, que no basta con aumentar la cantidad de servicios y productos, es indispensable que estos satisfagan las necesidades del ciudadano, las partes interesadas y los clientes internos.

Se fundamenta en la integración de tres grandes componentes, como son: **el Direccionamiento Estratégico** que da respuesta a la visión y finalidad; **la Gerencia de Procesos** que precisa los servicios y productos que se deben ejecutar para cumplir con la misión, actuando como un sistema productivo y **la Gestión del Talento Humano** que tiene en cuenta el talento humano como el factor más importante de la Institución, que hace posible el trabajo y le imprime la dinámica necesaria para sostenerse de manera competitiva.

El Modelo de Direccionamiento Estratégico definido por la Policía Nacional, tiene en cuenta los siguientes componentes: la formulación estratégica, análisis de la realidad institucional, planteamiento estratégico y despliegue de las políticas institucionales.

Del pronunciamiento de las políticas institucionales se desprenden los lineamientos de política: direccionamiento policial basado en el humanismo, gestión del servicio sobre resultados efectivos, rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, potenciación del conocimiento y formación policial, desarrollo científico y tecnológico policial, liderazgo institucional y comunicaciones estratégicas, y control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio.

La Gerencia de Procesos o gerencia del día a día es una concepción gerencial básica con un enfoque basado en procesos, para abordar y dinamizar la cotidianidad de la organización; implica el control de la rutina de trabajo, la relación de las personas y los procesos en el trabajo diario y que estos se hagan de forma sistémica y disciplinada.

El enfoque por procesos está incorporado en la mayoría de los sistemas de gestión empresarial, en gran parte de los estándares internacionales y se ha probado como un elemento que facilita con una aplicación disciplinada la gerencia del día a día, dinamizando la relación entre el talento humano y las actividades de producción y prestación del servicio. La Policía Nacional, para hacer la gestión por procesos, ha definido un *Modelo de Operación por Procesos* que determina cómo se establece esta forma de operar para la Institución.

Para efectuar la mejora continua a los procesos, se desarrolla el ciclo PHVA, en cada uno. Este es un ciclo dinámico determinado por la ejecución de las actividades relacionadas con la planificación, ejecución, verificación, actuación y retroalimentación.

CAPÍTULO

3

COMPONENTES PRIORITARIOS DEL LINEAMIENTO DE POLÍTICA, REDISEÑO Y FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Los lineamientos de política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa están fundamentados en el mejoramiento de diez componentes logísticos institucionales, los cuales serán desarrollados en forma sistémica proyectiva, prospectiva y de crecimiento, en beneficio del servicio policial.

Los componentes son: financiero, contable, contractual, logístico, infraestructura física, movilidad, armamento, intendencia, semovientes y aviación policial.

3.1. FINANCIERO

Generar el buen uso y manejo de los recursos financieros asignados a la Policía Nacional, en busca de satisfacer, en forma óptima y oportuna, las necesidades misionales de la Institución.

En un mundo cambiante, como en el que se desenvuelve actualmente la administración pública, y en donde la economía, la tecnología y las necesidades de una Institución difieren de un día a otro, se hace inevitable la evolución y modernización de todos aquellos elementos que hacen parte de la gestión y control en las organizaciones.

Con el fin de afrontar los retos y desafíos, es necesario comprender el manejo financiero y su constante desarrollo. Para ello, se requiere anticipar escenarios futuros y tener como objetivo el apoyo de la misión de las instituciones, al obtener los mejores índices financieros, económicos y sociales.

La Institución, definió como una de sus prioridades lograr mayor eficiencia y transparencia en el uso de los recursos asignados. Dichos recursos deben dirigirse a la satisfacción de las necesidades básicas, para garantizar el servicio oportuno y eficiente de la Policía hacia la comunidad.

La Institución fija lineamientos para la ejecución de los recursos financieros, basados en las normas que emite el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Contaduría General de la Nación y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. A pesar de esto, es responsabilidad de los ordenadores del gasto de cada unidad ejecutora velar por el estricto cumplimiento de los mismos, y garantizar de manera efectiva la ejecución de los recursos.

Las dependencias que conforman la cadena presupuestal en las unidades ordenadoras del gasto de la Policía Nacional (planeación, presupuesto, central de cuentas, contabilidad, almacenes y tesorería), deben buscar y adoptar mejores prácticas administrativas para lograr un eficiente manejo de sus recursos financieros. Para ello, tendrán en cuenta, en el ejercicio de sus funciones, la ejecución presupuestal y programa anual de caja, el Sistema Integrado de Información Financiera –SIIF– y los controles, entre otros.

El objetivo es promover entre las unidades ordenadoras del gasto, la total ejecución del presupuesto asignado para los diferentes conceptos. Debe estar ajustada a los principios presupuestales y a los procedimientos establecidos en la ley.

Así mismo, para lograr una excelente y efectiva ejecución de los recursos, es requisito cumplir con la cadena presupuestal, mediante una buena planeación y programación de los recursos asignados, la elaboración y oportuna ejecución del plan de compras, así como los registros en tiempo real, de las operaciones financieras. De esta forma, se contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Por lo tanto, "la ejecución del gasto es secuencial y referencial. Secuencial, porque al efectuar un pago con cargo al presupuesto de gastos, se debe seguir obligatoriamente la secuencia descrita, no es posible saltarse un paso referencial, porque para continuar con el paso siguiente, siempre se tiene que hacer referencia al paso anterior, con el fin de garantizar la legalidad del gasto."[4].

Es importante resaltar que todas las operaciones financieras se realicen a través de la herramienta establecida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público; es decir, el Sistema Integrado de Información Financiera –SIIF Nación–. Este instrumento consolida la información de las entidades que conforman el presupuesto general de la Nación y ejerce control en la ejecución presupuestal de las entidades pertenecientes al sector público. Mediante el Decreto 2789 del 31 de agosto de 2004, se establece la obligatoriedad del uso de este aplicativo para ejecutar los recursos autorizados en la ley de presupuesto, en las entidades que tienen asignado apropiaciones provenientes del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Este Ministerio diseñó el SIIF Nación II, que corresponde a la segunda versión del software SIIF Nación. Con esta herramienta se pretende extender más allá del dominio financiero y cubrir aspectos relacionados con la gestión administrativa y comercial de las entidades ejecutoras.

La nueva versión del SIIF Nación II contempla los siguientes procesos:

Gráfica 13. Procesos SIIF Nación II

Fuente: Administración SIIF Nación, Ministerio de Hacienda y Crédito Público

[4] MORALES DOMÍNGUEZ, David Fernando. La Gestión del Presupuesto Público Colombiano. Editorial Papiro, pág. 260.

Las unidades ejecutoras en el país no podrán adquirir ningún software financiero que contemple la funcionalidad incorporada en el SIIF Nación y que implique la copia del registro de información presupuestal y contable. La seguridad del SIIF Nación es responsabilidad de todos los usuarios de las unidades ejecutoras que operan o administran el aplicativo; por lo tanto, su invulnerabilidad debe ser la prioridad de todos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se seguirán desarrollando herramientas e instrumentos para el control en la administración de los recursos financieros, a través de un seguimiento efectivo y oportuno. Los ordenadores del gasto deben adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento del mismo y garantizar que la ejecución presupuestal para la vigencia fiscal no se realice durante el último trimestre del año. Así, se evita la entrega inoportuna de los bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de la misión institucional, y sobre la base de las políticas de austeridad en el gasto.

Igualmente, deben tener como prioridad, de manera permanente, el direccionamiento de las actividades y recursos financieros de la Institución hacia el cumplimiento de sus propios objetivos. De esta manera, se garantiza la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones y se promueve la correcta aplicación de los procesos para el logro de la misión institucional.

Por último, el éxito en el buen manejo de los recursos financieros se fundamenta básicamente en los controles y seguimientos que apliquen los funcionarios idóneos, y con capacidad de autocontrol en los entornos administrativos. Es la mejor forma de asegurar la buena ejecución, protección, custodia y amparo de los recursos financieros de la entidad.

3.2. CONTABLE

Preparación normativa, procedimental y tecnológica en la armonización e implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad Pública –NICSP, en la Dirección Administrativa y Financiera de la Policía Nacional.

Se conceptualiza como marco legal contable la “actividad reglamentada y organizada que, mediante la elaboración y emisión de normas contables, tiende a la consecución de comportamientos homogéneos en la confección de la información financiera, suministrando, al mismo tiempo a sus usuarios, un marco de referencia de los criterios a partir de los que ha sido elaborada, y a los expertos que han de auditarla, un catálogo de las prácticas más recomendables en cada situación posible.”[5]

En el contexto nacional se advierte de la existencia de diversos criterios para procesar información contable, pues la ley les ha asignado a diferentes organismos públicos la competencia para regular en esta materia.

Con la creación de las normas internacionales de contabilidad y su implementación y desarrollo en diferentes países del mundo, Colombia ha visto la necesidad de armoni-

[5] FERNÁNDEZ TASCÓN, María Teresa. *Armonización contable en el ámbito internacional.* Universidad de Antioquia, 1995.

zarlas en todos los entornos de la economía, ya sean del ámbito privado o público. Esta situación provee avances, no solamente en el campo contable, sino en la ejecución de procedimientos administrativos y financieros que finalmente redundarán en la elaboración de un balance general que podrá ser leído, analizado y entendido internacionalmente.

El *International Public Sector Accounting Estandard Board* (IPSASB) considera que la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad Sector Público (NICSP), junto con la revelación del cumplimiento de las mismas, conducirá a una mejora significativa en la calidad de los estados financieros de propósito general de las entidades del sector público. Esto conllevará a una mejor información y valoración de las decisiones referidas a la asignación de recursos que realizan las administraciones; de este modo, se incrementará la transparencia y rendición de cuentas.

Es pertinente anotar que la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad en la Institución, permiten estar a la vanguardia de los avances de las ciencias económicas. Esto, indiscutiblemente, exige progresos en la información contable generada, en cuanto a la homogenización del lenguaje y al propósito de comparación, en el tiempo, de una entidad a otra o de un país a otro. La unificación de criterios para el reconocimiento de los hechos económicos, financieros, sociales y ambientales proporciona estados financieros que pueden ser leídos y analizados en cualquier país, lo que permite tener variedad de referentes en el ámbito internacional.

Escenario Dirección Administrativa y Financiera - Policía Nacional, frente a la adopción de las Normas Internacionales - Sector Público

La Constitución Política de Colombia, en su Artículo 354, determina la creación de un órgano que tendrá la función de uniformar, centralizar y consolidar la contabilidad pública, elaborar el balance general y determinar las normas contables que deben regir en el país conforme a la ley. Por lo tanto, será el único ente encargado de armonizar y regular las Normas Internacionales - Sector Público en las entidades gubernamentales de Colombia.

La Policía Nacional, como institución del Gobierno Nacional, no es autónoma para la armonización e implementación de las NICSP; sin embargo, debe prepararse normativa, procedimental y tecnológicamente en su apropiación, para asumir eficaz y efectivamente la labor en el momento que la Contaduría General de la Nación ordene su adopción en las entidades del sector público.

Es evidente que el reto que asumirá la Policía Nacional de cara a su adopción, implicará el desarrollo de los siguientes aspectos:

- **Normativo**

  Disponer de personal profesional en contaduría pública, conocedor de las Normas Internacionales de Contabilidad - Sector Público, el cual debe tener la capacidad de analizar y establecer los cambios que se generen en esta materia.

- **Procedimental**

  Desarrollar procedimientos administrativos y financieros, estructurados en atención a la aplicación de la norma de contabilidad internacional que corresponda.

- **Tecnológico**

  Acceder a la tecnología requerida que soporte el funcionamiento en óptimas condiciones, de los sistemas de información; lo anterior, en concordancia con el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación –TIC– que utilizará la Policía Nacional; esto es, el sistema reglamentado e implementado por el Gobierno Nacional con todas las funcionalidades que se requieren para el registro y control de activos, pasivos, ingresos, gastos y costos.

Dado lo anterior, la Policía Nacional estará preparada para afrontar de manera eficiente, efectiva y oportuna, la implementación de las Normas de Contabilidad Internacional - Sector Público, una vez la Contaduría General de la Nación determine su adopción en el sector público colombiano. Este será el factor garante del proceso de normalización contable internacional en la Policía Nacional, que evitará traumatismos administrativos y contables, al mismo tiempo que podrá ser referente para otras entidades del sector público.

3.3. CONTRACTUAL

La contratación estatal registra de forma directa o indirecta los intereses de la colectividad. Al administrar recursos públicos se hace necesario y obligatorio la observancia de los principios, requisitos y condiciones que el legislador ha establecido para preservar el patrimonio público y el cumplimiento de los fines del Estado.

Las mayores exigencias y controles referidos al cumplimiento de las normas y participación activa de aquellos sectores sociales no incluidos en su aplicación, han permitido que más empresas y particulares, generadores de bienes y servicios, se involucren en estos procedimientos. Los beneficios de este hecho han sido significativos en la economía, toda vez que a mayor diversidad de oferentes, se amplía la posibilidad de elegir la mejor propuesta y aumentar a través del ahorro la satisfacción de los destinatarios de esos bienes y servicios con parámetros de alta calidad y oportunidad.

La Institución, con una estructura administrativa eficiente, eficaz y con calidad, aplicará procesos y procedimientos orientados hacia unas mejores prácticas, motivadas en su razón misma por principios tan válidos e inequívocos como los que rigen la contratación estatal.

El uso eficiente de las herramientas tecnológicas, nos conduce al portal de nuevos e interesantes canales para la provisión de bienes y servicios, los cuales, de manera permanente deben mejorar su calidad y oportunidad de información; así mismo, esta circunstancia permite a los ciudadanos ejercer la participación y vigilancia del gasto público, sin involucrarse directamente con la entidad dueña de la necesidad.

La Policía Nacional brindará entonces, a través de estas herramientas tecnológicas, y en asocio con las entidades generadoras de conocimiento especializadas en los diferentes temas administrativos y financieros, una capacitación y orientación permanente a todos los funcionarios involucrados en la cadena administrativa y logística. Esta capacitación se realizará a través de un centro de conocimiento especializado con el fin de asesorar de manera acertada y oportuna a las diferentes unidades en el momento que lo requieran. De esta forma se conformarán equipos de trabajo con el conocimiento actualizado y suficiente, para una ejecución presupuestal oportuna, eficiente y transparente.

Se definirán las características específicas del bien o servicio objeto de adquisición a partir de información que permita identificar el producto o servicio principal. Para ello se deben señalar las particularidades mínimas requeridas consecuentes con el análisis técnico, se tendrá en cuenta su procedencia (nacionales, importados o de nueva generación), los productos o servicios equivalentes en el mercado, la disponibilidad de otros bienes o servicios, el número de consumidores o usuarios, las cantidades solicitadas, las condiciones de producción y distribución; así mismo, se debe conocer el comportamiento de la oferta a partir de los precios de mercado interno, similares importados, fijados por el gobierno, y estimados en función del costo de producción; considerar también la demanda (a través de los coeficientes de elasticidad) y el mercado internacional para productos de exportación, entre otros.

La Policía Nacional, para el desarrollo de sus actividades requiere de nuevos y mejores bienes y servicios. Para obtenerlos, será flexible en el contexto de la globalización y apertura de mercados; y adoptará mecanismos técnicos, jurídicos y de talento humano que le permitan aprovechar el desarrollo científico, el acceso a nuevas y mejores tecnologías, el desarrollo de otros productos y las economías de escala que se encuentran disponibles en el mercado mundial. Participará activamente en el desarrollo de los contratos de acuerdos de cooperación industrial y social, procurando el avance técnico y tecnológico del personal en áreas de interés institucional, así como del desarrollo de productos y servicios necesarios para la actividad policial.

Se generarán ambientes de confianza con los proveedores, en el marco de los principios rectores de la contratación estatal. Sin embargo, se exigirá el cumplimiento de las obligaciones contractuales y se adelantarán las acciones preventivas y correctivas necesarias para el cumplimiento de las mismas.

Con el fin de lograr la optimización y oportunidad en la ejecución de los recursos asignados, se aplicarán mecanismos para la tecnificación y digitalización en la adquisición de bienes y servicios. La forma de hacerlo será por medio de la modernización e incorporación de nuevas tecnologías, la expansión y difusión de estas herramientas para

adelantar sus procesos. Este adelanto contribuye a desarrollar criterios de productividad, eficiencia, eficacia y transparencia, mediante la optimización y racionalización de recursos, el fomento de la austeridad en el gasto y el fortalecimiento de la planeación contractual.

Será también importante consolidar la cultura de la participación ciudadana como veedora de la contratación de bienes y servicios. El propósito es el de facilitar la integración de los ciudadanos y los servidores públicos para el logro eficiente y eficaz en la ejecución de los recursos otorgados por el Gobierno Nacional; se promueve así la formación de valores de responsabilidad y vocación de servicio que garantice el interés general en la administración de lo público y la publicidad de la contratación, lo que previene conductas sospechosas e identifica áreas susceptibles de hechos de corrupción.

3.4. LOGÍSTICO

La Policía Nacional, en coherencia con el modelo de gestión pública determinado por el Estado, y de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas, ha dado un gran salto hacia el aseguramiento de la calidad. Este logro se obtiene a través de la gestión por procesos y la medición del desempeño de los mismos.

La Dirección Administrativa y Financiera lidera el proceso de *logística y abastecimiento* como dueño de primer nivel. El objetivo es administrar los recursos logísticos de la Policía Nacional, como apoyo efectivo a la prestación del servicio policial, mediante la ejecución de 28 procedimientos, los cuales abarcan las actividades de adquisición, recepción y entrega, y el seguimiento y control de bienes y servicios de las unidades policiales a nivel nacional.

En este contexto, se concibe como ***logística y abastecimiento*** al sistema (red de actividades) relacionado con el propósito de administrar el flujo continuo de materiales y personas pertenecientes al canal logístico.

Por otra parte, *abastecimiento* se entiende como sinónimo o sustituto de la logística. Sin embargo, la definición de cadena de abastecimiento es mucho más amplia que el concepto de logística; es la integración de procesos claves del negocio, que van desde los proveedores hasta el usuario final, y proporcionan productos, servicios e información que agrega valor a los clientes y demás implicados (comunidad, gobierno, entre otros).

3.4.1. Infraestructura física

Adecuar la infraestructura de la Policía Nacional a las necesidades estratégicas y operacionales de la Institución

El desarrollo de la infraestructura física dentro de la Institución debe corresponder a la necesidad de fortalecer y ampliar la cobertura del servicio para llegar a todos aquellos lugares de la geografía nacional con presencia policial.

Se deben desarrollar proyectos de infraestructura que garanticen la calidad de vida con un sitio de habitación y convivencia digno para los integrantes de la Institución, debe contar con las condiciones logísticas necesarias para desarrollar las actividades inherentes a la atención y solución de la problemática social de su entorno.

La infraestructura física debe ser sólida y representativa, de tal forma que se destaque no solo como Institución, sino también en el campo arquitectónico con diseños vanguardistas que vayan de la mano con los avances tecnológicos. Se desarrollarán los parámetros técnicos que permitan construir instalaciones policiales con estas características.

La instalación debe ser solidaria con el medio ambiente; es decir, proyectos arquitectónicos autosostenibles y ecológicos, que redunden no solo en brindar mejores herramientas de apoyo para fortalecer el servicio de la Policía, sino en condiciones que faciliten el actuar y quehacer policial. Este tipo de ambientes mejora los aspectos anímicos y mentales del personal, lo que se reflejará en mayores resultados a nivel operacional y laboral.

El desarrollo de la infraestructura propenderá por unificar la imagen institucional, a través de proyectos de construcción de unidades policiales. Se aplicarán estándares y normas técnicas orientadas a consolidar una imagen corporativa basada en mejorar la calidad de vida y en implantar una arquitectura contemporánea.

Finalmente, se debe contemplar un plan de mantenimiento que incluya acciones que garanticen la conservación en el tiempo. Para ello, se deben explorar alternativas tendientes a mejorar la administración de los bienes inmuebles en la Policía Nacional, desarrollando esquemas eficientes para la administración y mantenimiento de los bienes inmuebles de la Policía Nacional, si se tiene en cuenta que en la actualidad estos aspectos pueden ser manejados por un grupo de profesionales especializados en estas actividades que garanticen los objetivos propuestos por la Institución.

3.4.2. Movilidad

“La capacidad de movilidad institucional debe reflejar la dimensión y tamaño de nuestra cobertura policial”.

La imagen corporativa está compuesta por uno o más elementos que de manera conjunta o independiente cumplen una misma función: “acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa policial, mediante la cual los ciudadanos puedan reconocer quién presta el servicio policial en su jurisdicción”. Esta estrategia debe ser fortalecida continuamente para generar **sensación de seguridad.**

De la misma forma, los elementos logísticos propios del servicio de policía están representados en las prendas de vestir, los medios de comunicación y de movilidad, el armamento, entre otros, y quizá el más importante, la disposición del uniformado para la prestación efectiva del servicio. En este orden de ideas, la movilidad se constituye en el emblema de la policía en todo el mundo, y proporciona a las fuerzas del orden la capacidad de respuesta, cobertura, oportunidad y calidad del servicio que requiere la ciudadanía.

La movilidad en la Policía Nacional debe considerarse desde una visión sistémica, en la cual exista no solo una total complementariedad de los recursos logísticos con el talento humano sino también de los recursos entre sí. No se concibe la adquisición de equipos de movilidad que no se ajusten al sistema o que requieran adaptaciones para ser acoplados.

Esta visión sistémica debe iniciar con la adquisición, basada en un criterio de estandarización de los tipos y modelos de vehículos según las necesidades, a partir de procesos de indagación tecnológica que permitan acceder a tecnologías limpias. Continúa con la utilización del vehículo, que incluye el mantenimiento, y finalmente termina en la baja –chatarrización o desintegración del equipo automotor–. Se cierra así el ciclo sistémico, bajo una óptica de desarrollo sostenible que contenga procedimientos amigables con el medio ambiente.

Los estándares internacionales que miden la capacidad policial para responder a las comunidades, en el mantenimiento de las condiciones para el libre ejercicio de sus derechos y garantías, serán referentes considerados a la hora de planificar. Pero la complejidad social de los grandes centros urbanos requiere respuesta inmediata a sus requerimientos, lo cual implica una cualificación y cuantificación del concepto de movilidad. Surge entonces otro estándar de medida, que es el número de efectivos policiales por unidad de movilidad, este se constituye en el indicador que dinamiza el proceso de adquisición del equipo automotor.

Mejorar la infraestructura de movilidad debe impactar el servicio en términos de calidad y oportunidad; al mismo, tiempo debe generar un despliegue altamente preventivo y disuasivo para controlar el delito. Por consiguiente, los sistemas de movilidad deben ser compatibles con las estrategias del servicio.

Las líneas de acción de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa deben tener presente las siguientes consideraciones:

- En los planes de distribución se deben asumir criterios tales como las características del terreno, la topografía y el clima, así como el diagnóstico de las unidades con base en el desarrollo de los sistemas de movilidad de cada una. Conforme a la especialidad o particularidad del servicio, debe orientarse a complementar los sistemas ya existentes.

- Discriminación sobre estadística delictiva y diferentes modalidades características de cada región: bajo este criterio se programarán las distribuciones, privilegiando las unidades que enfrenten coyunturas críticas de deterioro de la convivencia y la seguridad ciudadana.

- La reposición gradual por culminación de vida útil: conforme a peritazgos en todas las unidades se tendrá la capacidad de dictaminar la culminación de la vida útil de los automotores, sin tener como único criterio el tiempo de servicio.

3.4.3. Armamento

Frente a los desafíos de seguridad que plantea la sociedad colombiana del siglo XXI, se deben implementar las mejores prácticas administrativas y logísticas con el fin de proveer el más eficiente y moderno soporte logístico como apoyo a la prestación del servicio de policía, tanto en el ámbito urbano como rural.

Este soporte se materializa mediante la estructuración de un Sistema Integrado de Gestión en armamento, equipo, accesorios, dispositivos de letalidad reducida, y equipo de protección individual, en el marco de la doctrina moderna internacional, y de forma coherente con las necesidades y complejidades propias del servicio policial en Colombia.

Como herramientas dinamizadoras deberán asumirse los siguientes parámetros:

- **Gestión prospectiva de inventarios**

  Bajo este enfoque, la administración de los recursos pertinentes al grupo de armamento debe contar con la capacidad y flexibilidad suficientes para incidir en la generación de escenarios deseables, que en el contexto institucional (central y regional), permita:

  - ✓ Contar de forma permanente y sostenible con un mínimo inventario físico de seguridad, con la suficiente capacidad de atender situaciones no previstas en el flujo de consumos y asignación de activos para el servicio.

  - ✓ Identificar y atender necesidades cíclicas, sincronizando tiempos y movimientos, particularmente en la gestión de elementos de consumo.

  - ✓ Renovar continuamente elementos de consumo (identificación de ciclos según caducidad, aplicación del principio “PEPS” (Primeros en Entrar – Primeros en Salir).

- **Identificación y cubrimiento de necesidades institucionales**

La consolidación de planes de distribución no puede ser entendida como un fin en sí mismo. Es, en realidad, un medio para generar el aprovisionamiento de los requerimientos institucionales en torno a cada modalidad del servicio policial en el país, afectada a su vez por las especificidades propias de cada región, ciudad, o en general, diversos ambientes operacionales.

Bajo una perspectiva holística, el proceso que define su punto de partida en la identificación de esa necesidad real, culmina con la retroalimentación de información procesada para la estructuración de nuevos planes, los cuales deben contemplar, en líneas generales, los siguientes aspectos:

- ✓ Identificar, recolectar y compilar insumos esenciales para la consolidación de propuestas (necesidades operacionales, expectativas u observaciones del usuario final, entre otros).

- ✓ Identificar necesidad de adquisiciones.

- ✓ Estructurar o ajustar especificaciones (o normas) técnicas para potenciales adquisiciones.

- ✓ Gestionar adquisiciones (realizar vigilancia tecnológica, en busca de mercados nacionales e internacionales accesibles; armonizar aspectos contractuales, con tiempos y movimientos propios de la gestión logística y dinámica institucional).

- ✓ Promover la generación de valor agregado, mediante la implementación de esquemas de distribución y transporte de material, de forma oportuna, segura y eficiente, la capacitación de usuarios finales (operación) y de técnicos especializados en mantenimiento de activos.

- **Vigilancia tecnológica y referenciación continua**

  El mercado relacionado con la defensa y seguridad a nivel mundial se ve afectado por los cambios propios de las tendencias globales o puntos de ruptura generados. La identificación oportuna de hechos "portadores de futuro" constituye la clave para consolidar un sistema de soporte logístico acorde con las necesidades institucionales y bajo parámetros de "última generación" frente a otros cuerpos de seguridad como referentes a nivel regional y mundial.

- **Estandarización y compatibilidad de sistemas y componentes**

  Los bienes y servicios relacionados con la gestión administrativa y logística del grupo de armamento deben ser entendidos como componentes de un sistema. Bajo este principio, resulta esencial consolidar su estructuración para garantizar la compatibilidad o complementariedad de armamento, equipos, accesorios, elementos de protección, dispositivos no letales y demás que se consideren pertinentes de acuerdo con las necesidades específicas.

- **Sostenibilidad y autonomía**

  Como elemento constitutivo de la Fuerza Pública y en atención al mandato constitucional que define la misionalidad institucional, es importante promover la estructuración de un sistema sostenible y autónomo, con recursos propios o disponibles en el mercado nacional. Sin embargo, este principio no puede limitar de manera alguna el acceso a tecnologías de última generación, si estas no estuvieren disponibles en el ámbito nacional bajo condiciones de calidad y experiencia, propias de referentes internacionales.

- **Generación de valor agregado**

  En la gestión de la cadena de abastecimiento logístico, el valor agregado que promueve el grupo de armamento se genera mediante el diseño e implementación de herramientas tecnológicas, que permitan al usuario final un óptimo aprovechamiento

de los recursos asignados para su misión. Este enfoque va desde la capacitación técnica a funcionarios para el mantenimiento de los bienes (proyectando su alcance desde el nivel central al regional), hasta la promoción de herramientas metodológicas tendientes a generar hábitos y destrezas deseados en el usuario final.

3.4.4. Intendencia

Dentro del direccionamiento policial basado en el humanismo, los elementos de intendencia y vestuario requeridos para la prestación del servicio policial cobran especial relevancia, ya que es un propósito institucional su potenciación y afianzamiento, de acuerdo con los retos actuales del país y exigencias mismas del servicio de policía. Por tal razón, los sistemas de información son herramientas que soportan las decisiones institucionales en la materia, siendo necesario administrarlos de forma adecuada y en tiempo real, para lograr una acertada labor de planeación y ejecución de los planes que tienden a satisfacer las necesidades de los funcionarios.

La elaboración de los planes de distribución es responsabilidad de todas las unidades policiales a nivel nacional. Esta obedece a la eficacia en la entrega de los elementos por parte de los comandantes de las unidades policiales en términos de igualdad y justicia, con alcance a toda la unidad. Esta herramienta permite proyectar y controlar la entrega de los elementos atendiendo los siguientes criterios:

- **En el nivel central**
  - ✓ Determinación de los bienes de más alta rotación.
  - ✓ Procesos contractuales programados para el año (cantidad de elementos a adquirir y fechas de ingreso en los almacenes).
  - ✓ Parte del personal.
  - ✓ Políticas institucionales.
- **En el nivel desconcentrado**
  - ✓ Elementos recibidos.
  - ✓ Parte del personal.
  - ✓ Políticas institucionales.
  - ✓ Cobertura de la unidad.
  - ✓ Registro histórico de dotaciones entregadas a cada policía.

Con el fin de implementar mejores prácticas administrativas, la Institución ha optado por tercerizar bienes y servicios, lo que se evidencia en una mayor eficiencia adminis-

trativa en la Policial Nacional, y su reconocimiento como una Institución prospectiva. Las acciones para la adquisición y distribución de elementos de intendencia están orientadas a optimizar la entrega de manera descentralizada por parte de los proveedores con el fin de minimizar los riesgos asociados al almacenamiento, custodia y transporte de los mismos.

Los elementos de vestuario e intendencia entregados por reposición en las unidades policiales, deben ser objeto de un control administrativo que busque su reasignación a otros funcionarios o unidades policiales que así lo requieran y tengan derecho de acuerdo con la norma. De esta manera se genera la trazabilidad requerida para demostrar el control e histórico de asignaciones.

Por ser la Policía Nacional una institución compleja y que maneja bienes de diferentes características, se establece como lineamiento en materia de almacenamiento y manejo de inventarios, la adopción de prácticas generales de logística moderna para el manejo de sus bienes. Estas se encuentran consignadas en el "Manual Logístico para la Policía Nacional".

Cada uno de los devolutivos en servicio debe contar con un número que lo identifique y lo diferencie de los demás, plasmados en un rótulo y adheridos a cada elemento para facilitar su control. Se debe adoptar el sistema de código de barras implementado a través del Sistema Logístico para la Policía Nacional (SILOG), con el fin de unificar la información a nivel nacional, facilitar la lectura mediante equipos adecuados, evitar duplicidad de datos y confusión en el manejo de los inventarios.

Las unidades policiales a nivel nacional deberán adoptar las prácticas administrativas señaladas, así como también los modelos de contratación bajo la figura de tercerización de servicios para el transporte de los bienes, mantenimiento y mejoramiento de los mismos.

3.4.5. Semovientes

Dentro del proceso de formulación de la política institucional son muchos los componentes que juegan un papel fundamental en su consolidación, y que hacen parte de los factores de éxito para el logro de las estrategias desarrolladas. Es el caso de la administración de los semovientes.

Este elemento indispensable para el servicio, debe proporcionar mayor control, organización y seguridad en los espectáculos públicos de gran magnitud, contención y disolución de disturbios, acceso y protección a parques, reservas naturales y caminos turísticos. Con ello se colabora también en la erradicación de los delitos relacionados con el abigeato, hurto, entre otros.

En este sentido, se ha identificado la necesidad de ampliar la cobertura y consolidar el servicio de policía en las especialidades de Carabineros y Guías Caninos a nivel nacional. Así se da cumplimiento al Imperativo Institucional No. 2 Policía rural, un compromiso con el futuro del país, para lo cual debe continuarse el proyecto de inversión, adquisición y mantenimiento de semovientes, la construcción de Fuertes de Carabineros a nivel

nacional, el despliegue del servicio de policía rural y el fortalecimiento de los criaderos equinos y caninos en la Institución.

La proyección de este tipo de recursos institucionales debe estar correlacionada con las necesidades del servicio que demanda cada región y departamento. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la población a beneficiar, los factores medioambientales, la estadística delincuencial, la infraestructura instalada y el talento humano disponible con el fin de optimizar su empleo y garantizar un adecuado mantenimiento para los semovientes. Es decir, que dicha proyección debe estar enmarcada dentro de estudios que muestren su viabilidad, manutención y desarrollo frente al servicio de policía.

Los equinos y caninos al servicio de la Policía Nacional, adquiridos mediante los procesos de reproducción, adquisición, donación, reposición y comodato, deben ajustarse a las características definidas dentro de los protocolos técnicos de adquisición, además de cumplir con las necesidades del servicio, con lo cual se garantice que frente a situaciones especiales de desorden público, los semovientes tengan las condiciones físicas excepcionales para afrontarlo.

Por lo anterior, los equinos y caninos deben evaluarse anualmente en sus condiciones físicas, sanitarias y aptitud para el servicio policial, resultado que determinará su reubicación, continuidad o baja. Este procedimiento plantea para la Institución, la necesidad de producir o adquirir nuevos ejemplares en cantidad y calidad suficiente, que permita reponer las unidades, procurando el fortalecimiento y ampliación de la cobertura del servicio.

3.4.6. Aviación policial

Los cuerpos policiales, en su intención de contar cada vez más con medios eficaces para el cumplimiento de su misión han incorporado el servicio aéreo para la optimización de sus capacidades de movilidad y cobertura. En este sentido, la Policía Nacional, con la aviación policial, además de realizar el apoyo logístico a otras áreas del servicio y la realización de actividades de vigilancia, ha sido pieza fundamental en el soporte para la movilidad y labores de inteligencia, especialmente en el desarrollo de operaciones dentro del marco de la lucha contra el narcotráfico y la realización de actividades en materia de seguridad ciudadana.

En este contexto, el crecimiento del servicio aéreo se da como respuesta a la necesidad de contar con los medios, necesarios para un servicio especializado. En este punto es preciso buscar los medios que permitan asumir el mantenimiento y abastecimiento de las aeronaves, mediante un proceso de nacionalización que persigue el restablecimiento de la autonomía en la administración del componente aéreo. Es necesario suministrar gradualmente los recursos presupuestales requeridos, con el fin de apoyar el desarrollo de procedimientos de antinarcóticos; esto se logra con la implementación de equipos, el desarrollo de nuevas estrategias, la capacitación y el entrenamiento del personal policial, necesario para el desarrollo de la operación de aviación policial.

El servicio aéreo policial debe constituirse en un soporte fundamental en la lucha contra las drogas ilícitas, brindando el transporte y la seguridad en las operaciones de aspersión

e interdicción. Igualmente, debe fortalecer el apoyo a las labores de inteligencia policial en materia de acciones preventivas, disuasivas, como soporte fundamental del servicio de policía en el mantenimiento de la convivencia y seguridad ciudadana.

Lo descrito supone retos importantes en el servicio aéreo policial, en su intención de garantizar tiempo y efectividad para el soporte operativo de otras unidades policiales contra el narcotráfico, el terrorismo y el crimen organizado, así como en el desarrollo de actividades de prevención y vigilancia. Por lo tanto, es evidente que se requiere un crecimiento sostenido en el número de aeronaves, mantenimiento, abastecimiento, dotación, y la asignación de personal para ser capacitado y especializado.

Los procedimientos desarrollados por la aviación policial darán cumplimiento a los más altos estándares de seguridad aérea, teniendo en cuenta el número de horas de vuelo en un periodo determinado, las horas de mantenimiento realizadas por personal propio de la Institución, la cantidad de repuestos adquiridos y suministrados, las actividades de ingeniería desarrolladas, el control de la producción y calidad, el entrenamiento y doctrina de las tripulaciones. Además, se mantendrá la cobertura en regiones a través de bases aéreas fijas y móviles, de manera que se apoyen las actividades operativas y logísticas.

La sostenibilidad logística y operacional de la aviación policial demanda de todo el conocimiento, experiencia y compromiso de los inspectores aeronáuticos, técnicos de mantenimiento, abastecimientos, combustible de aviación, para la correcta y efectiva planeación de las necesidades. Previamente se debe haber cumplido con los requisitos técnicos establecidos en los manuales que aplican para cada equipo aeronáutico y de las actualizaciones y boletines que en materia aeronáutica emiten los fabricantes.

La correcta planeación y proyección de las necesidades logísticas permitirá el mantenimiento de los niveles de stock en las bodegas aeronáuticas ubicadas en las compañías aéreas; de esta manera se contará con información de las existencias en línea y en tiempo real, mediante la utilización de la herramienta informática SAP ECC 6.0.

La reposición de los elementos aplicables a la aviación obedecerá a criterios específicos establecidos en los manuales técnicos y boletines emitidos por el fabricante del tipo de aeronaves en uso, de acuerdo con los avances tecnológicos y su implementación en los equipos aeronáuticos.

La identificación de la obsolescencia e inaplicabilidad de ciertos elementos aeronáuticos a la aviación policial es una actividad técnica especializada, realizada por inspectores aeronáuticos altamente calificados, entrenados y experimentados. Estos profesionales, con base en la implementación de tecnología y cumpliendo con los manuales técnicos y boletines emitidos por el fabricante podrán determinar el servicio y aplicación de dichos elementos en las aeronaves de la Institución. Los conceptos emitidos permitirán la reposición de aquellos que ya no son útiles para las actividades desarrolladas en la especialidad, además de contribuir a prevenir la adquisición de otros elementos innecesarios como consecuencia de la acertada administración de los recursos del Estado.

Este concepto técnico, expresado de acuerdo con las especificaciones técnicas establecidas en los manuales y el criterio del funcionario, se convierte en el soporte para la destinación final de los bienes que deben salir del servicio por obsolescencia, condición, término de vida útil y demás causas.

La gestión de los inventarios y existencias de los elementos que se encuentran en las diferentes bodegas del almacén aeronáutico, además de proceder de acuerdo con las políticas reglamentarias establecidas por la Institución en materia de administración de los bienes, se constituirá en una actividad de control. Su contribución debe garantizar el correcto almacenamiento, preservación, embalaje, manipulación, control de los niveles de existencias, verificación de la aplicación de métodos de inventarios, transporte, protección y control de las fechas de vencimientos, de todos aquellos bienes que se encuentran disponibles para ser suministrados al mantenimiento de las aeronaves, desplegadas en el territorio nacional.

De igual manera, la gestión desarrollada en la administración del combustible, cumplirá con las especificaciones técnicas establecidas para la aviación, previa comprobación realizada mediante pruebas de calidad, desarrollada por personal especialista en el manejo del combustible.

El Área de Aviación Policial realizará los reportes respectivos referidos a los procedimientos, lo que generará percepción de seguridad y confianza. En ellos se deben mostrar comparaciones con resultados reales de accidentes e incidentes de acuerdo con la cantidad de horas voladas, y bajo las condiciones de geografía, clima y orden público del país.

RESUMEN

Los componentes prioritarios de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa son:

Financiero: este componente es de suma importancia para la consolidación de la política puesto que con él se afronta los retos y desafíos institucionales en materia presupuestal, y por lo tanto es necesario comprender su manejo y constante desarrollo; para ello, se requiere anticipar escenarios futuros y desarrollar herramientas e instrumentos para el control en la administración de los recursos financieros, a través de un seguimiento efectivo y oportuno.

Contable: la unificación de criterios para el reconocimiento de los hechos económicos, financieros, sociales y ambientales proporciona estados financieros que pueden ser leídos y analizados en cualquier país, lo que permite tener variedad de referentes en el ámbito internacional. Por lo tanto es importante la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad en la institución, permitiendo con esto estar a la vanguardia de los avances de las ciencias económicas; mediante la adecuación de aspectos tales como: la normatividad, los procedimientos, y la tecnología.

Contractual: este componente es importante por cuanto la contratación estatal registra de forma directa o indirecta los intereses de la colectividad. Al administrar recursos públicos se hace necesario y obligatorio la observancia de los principios, requisitos y condiciones que el legislador ha establecido para preservar el patrimonio y el cumplimiento de los fines del Estado.

Infraestructura física: el desarrollo de la infraestructura física dentro de la Institución debe corresponder a la necesidad de fortalecer y ampliar la cobertura del servicio, para llegar a todos aquellos lugares de la geografía nacional con presencia policial. Se deben desarrollar proyectos de infraestructura que garanticen un sitio de habitación y convivencia digno para los integrantes de la Institución; debe contar con las condiciones logísticas necesarias para desarrollar las actividades inherentes a la atención y solución de la problemática social de su entorno, favoreciendo ante todo al personal frente al servicio policial.

Movilidad: la movilidad como componente logístico en la Policía Nacional debe considerarse desde una visión sistémica, basada en un criterio de estandarización de los tipos y modelos según las necesidades institucionales, realizando indagación tecnológica que permita acceder a nuevas y eficientes tecnologías con lo cual se mejore la infraestructura de movilidad, impactando el servicio en términos de calidad y oportunidad, y al mismo tiempo que sirva como un elemento de despliegue altamente preventivo y disuasivo para controlar el delito.

Armamento: este componente se desarrollará frente a la estructuración de un sistema integrado de gestión en armamento, equipos, accesorios y dispositivos de letalidad reducida, así como equipo de protección individual, en el marco de la doctrina moderna

internacional, y de forma coherente con las necesidades y complejidades propias del servicio policial en Colombia. Para esto, y como herramientas dinamizadoras del componente, se analizarán los siguientes aspectos: La gestión prospectiva de inventarios, la identificación y cubrimiento de necesidades institucionales, la vigilancia tecnológica, la referenciación continua, la estandarización y compatibilidad de sistemas y sus componentes.

Intendencia: este componente es de gran importancia para la formulación de la política, dado que los elementos de intendencia y vestuario requeridos para la prestación del servicio policial cobran especial relevancia, ya que es un propósito institucional su potenciación y afianzamiento, de acuerdo con los retos actuales del país y exigencias mismas del servicio de policía, por esto se crean las pautas generales para los procesos de estandarización, distribución y adopción de mejores prácticas administrativas.

Semovientes: este componente debe proporcionar mayor control, organización y seguridad en los espectáculos públicos de gran magnitud, contención y disolución de disturbios, acceso y protección a parques y reservas naturales, y por ende su proyección estará desarrollada en ampliar la cobertura y consolidar el servicio de policía en las especialidades de Carabineros y Guías Caninos, a nivel nacional.

Aviación policial: el servicio aéreo es entendido como un componente en donde se despliegan las capacidades institucionales frente a aspectos de movilidad y cobertura, y por ende la necesidad de contar con los medios necesarios para un servicio especializado constituyéndose en un soporte fundamental en la lucha contra las drogas ilícitas, brindando el transporte y la seguridad en las operaciones de aspersión e interdicción. Igualmente, se debe fortalecer el apoyo a las labores de inteligencia policial en materia de acciones preventivas, disuasivas, como soporte fundamental del servicio de policía en el mantenimiento de la convivencia y seguridad ciudadana.

CAPÍTULO

4 SIETE LÍNEAS DE ACCIÓN DEL LINEAMIENTO DE POLÍTICA

4.1. BUEN USO Y PROTECCIÓN DE LOS BIENES Y RECURSOS DADOS AL SERVICIO

Los bienes empleados por la Institución en las diferentes actividades administrativas y operativas, son adquiridos con los recursos que el Estado y la sociedad le suministran. Por ello, se deduce que estos, en principio, pertenecen a la sociedad en general y deben ser utilizados por los funcionarios policiales de una manera racional y propendiendo permanentemente por su conservación y uso adecuado; esto, depende en gran parte, de una capacitación previa a su uso, la ubicación de lugares adecuados para su almacenamiento, según el tipo de bien y un acertado plan de mantenimiento, que permita asegurar una vida útil extensa.

Por este motivo, las unidades tienen la obligación de nombrar funcionarios idóneos en el almacenamiento y administración de cada tipo de bien, como el armamento, los equipos de sistemas y comunicaciones, la movilidad, los semovientes y la intendencia. Así mismo, se deben realizar capacitaciones periódicas y controles cíclicos para verificar el estado de cada uno.

Cada funcionario debe hacerse responsable de los elementos que le son asignados para el servicio, asumiendo esto como una extensión de la confianza que los ciudadanos tienen hacia sus funcionarios públicos.

4.1.1. Criterios para la elaboración de planes de distribución

La distribución de los bienes adquiridos debe regirse por criterios institucionales que permitan sacarles el mejor provecho, a partir de la satisfacción de las necesidades planteadas por cada componente y el impacto positivo que generará a las unidades beneficiadas. Un sistema de distribución eficiente y ajustado a consideraciones analizadas previamente, que se orienten a los siguientes puntos:

- Ubicación urbana o rural, teniendo en cuenta la incidencia que genera en las actividades policiales para cada área.
- Características de tipo geográfico, terreno, topografía, clima, vías de comunicación (terrestre, fluvial y aérea).
- Características socio-económicas, análisis delincuencial, incidencia de bandas criminales, narcotráfico, terrorismo, importancia comercial, industrial, agropecuaria y turística.
- Complementariedad y reposición de los bienes existentes en cada unidad.
- Entregas integrales, que permitan el uso oportuno y simultáneo de los elementos, en especial en los temas de armamento e intendencia.
- Unidades con requerimientos especiales.

- Estandarización de los bienes.
- Tiempos de entrega razonables.
- Identificación, recolección y compilación de insumos esenciales para la consolidación de propuestas (necesidades operacionales, expectativas u observaciones del usuario final, etc.).
- Gestionar adquisiciones (armonizar aspectos contractuales, con tiempos y movimientos propios de la gestión logística y dinámica institucional).

4.1.2. Criterios de reposición de elementos

- Los bienes tienen una vida útil específica; por este motivo, se debe prever su reemplazo cíclico, basado en un plan de reposición que se ajuste a tiempos, cantidades, importancia y precio. Igualmente, sustentado en los siguientes criterios:
  - ✓ Reposición gradual por culminación de vida útil, conforme a peritazgo. Se basa en la capacitación de peritos en todas las unidades, quienes deben tener la competencia para dictaminar la culminación de la vida útil de los bienes.
  - ✓ Migración hacia tecnologías limpias y uso de materiales menos contaminantes.
  - ✓ Conservación de dotaciones mínimas en las unidades para no llegar al punto de déficit. Se deben tener en cuenta las características de extensión territorial, responsabilidad, pie de fuerza de la unidad y estadística criminal, así como la flexibilidad para atender situaciones coyunturales, ya sea el manejo del orden público o la atención de desastres naturales.

4.1.3. Gestión de inventarios

Para asegurar el permanente suministro de elementos en buenas condiciones de uso, las unidades deben cumplir con los protocolos establecidos por la dirección administrativa y financiera, que permitan administrar eficiente y efectivamente los bienes almacenados, basados en una rotación constante y en un control de inventarios actualizados.

4.1.4. Control de calidad

Para la Policía Nacional es fundamental que los bienes adquiridos cumplan con las condiciones óptimas de calidad, para que puedan ser empleados como soporte en las actividades propias del servicio.

Actualmente, el sistema logístico se ha convertido en una de las herramientas clave para la Institución, ya que interviene en la mayoría de los movimientos y acciones del servicio de policía. Es importante resaltar que está inmerso dentro de otros sistemas y por ende, está influenciado por la globalización de la economía.

Es indispensable un sistema logístico eficiente y acorde con las necesidades internas y externas y las del país. Un sistema, que también facilite las relaciones fluidas y la adquisición de bienes de calidad, bajo las normas y especificaciones técnicas que garanticen la objetividad.

Sin lugar a dudas, el sistema logístico se ha convertido en el camino correcto para poner en práctica diversos y novedosos procedimientos de calidad, que se revierten en apoyo integral a cada unidad. Su visión es de transparencia e innovación tecnológica que procura, como valor agregado, el bienestar ocupacional y seguridad del hombre policía.

Con el fin de optimizar el tiempo de respuesta, se estructurarán áreas de servicio especializado que se facultarán con funciones específicas preestablecidas y harán parte de los sistemas de gestión de calidad y el logístico, simultáneamente.

4.2. PROVISIÓN DE SERVICIOS CON CALIDAD

El mundo cambia con tal velocidad que obliga a las entidades a adaptarse rápidamente a él. Muchas veces, lo que en un momento determinado se toma como válido, es revaluado; y lo que era, ya no es. Conocer la forma como las organizaciones deben reaccionar adecuadamente ante estos cambios y cómo garantizar que los productos o servicios ofrecidos logren la satisfacción de sus clientes, no solo es un reto para quienes forman parte de estas, sino es el reto más grande que enfrenta actualmente el mundo.

La gestión de calidad es un proceso mediante el cual se suministran herramientas a las empresas que unidas a su gestión administrativa, le permiten generar calidad en los productos y servicios que ofrece, y garantizan el cumplimiento de los requisitos legales, del cliente y de la organización. El fin último, es lograr la satisfacción de los clientes, entendidos como quienes hacen uso final del bien o servicio ofrecido por la empresa; y permitir la mejora continua en los procesos, para garantizar su permanencia y competitividad en el sector.

Es necesario, por lo tanto, contar con elementos y principios que faciliten este proceso y que aseguren los cambios producidos en la Institución, para garantizar que los objetivos misionales que ejecuta se cumplan. Es así como se logrará la administración efectiva de los recursos administrativos y logísticos, y por ende, la satisfacción de los clientes con los productos o servicios entregados. Este será un apoyo a la misión que le ha sido otorgada a la Institución y con la que pueda dar respuesta práctica a las demandas sociales.

A medida que se fortalecen las competencias del personal, se implementan nuevas tecnologías y se generan mejores prácticas administrativas que contribuyen a mejorar la ejecución de los procesos, es necesario que estos cambios se involucren y estandaricen, de esta forma, se podrán implementar a nivel nacional en los procesos misionales de la Dirección Administrativa y Financiera, y se asegurará el control que garantice los resultados planificados. Para este fin, se deben tener en cuenta las directrices y mecanismos establecidos por la Institución, a través del proceso de Direccionamiento del

Sistema de Gestión Integral, que se encuentra definido en el Manual de Calidad de la Policía Nacional.

La Dirección Administrativa y Financiera realizará una evaluación sobre el grado de aseguramiento y cultura de calidad, generada en las unidades administrativas desconcentradas, además del grado de alineación con el Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional. Esta evaluación determinará hasta cuándo se continúa con la certificación independiente y desde cuándo se debe integrar con la establecida por la Policía Nacional.

El Manual del Sistema de Gestión Integral y las directrices necesarias para garantizar la mejora y sostenimiento del mismo, debe ser la herramienta principal que sirva de guía a todas las unidades administrativas. El fin es lograr la estandarización en la ejecución de los procesos y obtener productos y/o servicios que satisfagan a sus clientes y sean efectivos.

Todas las actividades de la función administrativa general, que determinen las directrices, objetivos y responsabilidades relacionados con la calidad, deben ser implementadas por las unidades administrativas a nivel nacional, a través de medios, como la planeación, ejecución, control, aseguramiento y mejoramiento, los cuales deben guardar relación con el ciclo administrativo clásico (planeación, ejecución, verificación y mejora).

A continuación se relacionan las directrices que se deben tener en cuenta para garantizar que, en forma permanente, se continúen mejorando los procesos de logística y abastecimiento, y de administración de los recursos financieros:

- La planificación de los procesos en las diferentes unidades policiales debe partir de un diagnóstico, que contenga el análisis del entorno tanto interno como externo, y permita fundamentar, proyectar y direccionar con mayor certeza los objetivos y metas, en la vigencia correspondiente.

- Elaboración de un plan que permita establecer con claridad los logros que se deben alcanzar en la vigencia fiscal, con respecto a los procesos de logística, abastecimiento y administración de los recursos financieros. El énfasis debe ser la programación del plan de compras, del manejo de riesgos, mantenimiento de los diferentes bienes que se posean y la distribución de los bienes que serán ejecutados por los almacenes correspondientes.

- La comunicación interna es pieza fundamental para obtener los resultados planificados; se debe dar a todo nivel y usando la tecnología.

- Como producto del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión Integral, se deben implementar y estandarizar los cambios realizados. Estos darán lugar a la actualización de la documentación, cumpliendo con los procedimientos relacionados con el control de documentos institucionales.

- Verificación y control de los procesos; es decir, evaluación del comportamiento de las actividades planificadas, frente al comportamiento real arrojado en la ejecución. Para ello, se contará con diferentes mecanismos.

- Evaluación de los resultados obtenidos, de forma periódica y con base en indicadores previamente establecidos. Estos servirán de herramienta objetiva para verificar que los logros planificados se estén alcanzando. Los resultados se deben presentar a los Subcomités de Control Interno; sus integrantes retroalimentarán a los responsables, con el fin de lograr los resultados propuestos.

- La revisión semestral de los procesos realizada por la Dirección Administrativa y Financiera, servirá de herramienta para recolectar las recomendaciones que se crean pertinentes, con el fin de mejorar los procesos.

- La evaluación de la satisfacción del cliente es uno de los mecanismos de mayor importancia y de gran influencia para mejorar. Es conveniente que se aplique, como mínimo, una encuesta cada dos años; a partir de ella se establecerá el grado de cumplimiento de los requisitos y expectativas de los usuarios, tanto internos como externos. Como producto de sus resultados se podrán establecer las acciones de mejora, que permitan cerrar la brecha entre lo actual y lo pretendido.

- La mejora continua del Sistema de Gestión Integral debe ser una estrategia permanente, para garantizar que los procesos y toda la gestión estén acordes con los lineamientos, metodologías y nuevas directrices que requieran ser implementadas.

4.3. DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS SOBRE PROTECCIÓN AMBIENTAL DIRAF

"En la Policía Nacional nos comprometemos a contribuir con la protección del medio ambiente, a través de la prevención de la contaminación, el cumplimiento de la legislación y las diferentes regulaciones ambientales y el control de los impactos ambientales adversos, asociados a nuestras instalaciones, procesos y servicios, así como al mejoramiento continuo del desempeño ambiental de la Institución".

Política ambiental Policía Nacional

La Dirección Administrativa y Financiera, atendiendo a los principios normativos que caracterizan la administración pública, reforzará, entre otros objetivos, la protección de los recursos de la Institución. Buscará su idónea administración ante posibles riesgos que los afecten y la preservación del medio ambiente, mediante el diseño y la implementación de un plan de gestión ambiental, de obligatorio cumplimiento para las unidades administrativas del nivel desconcentrado.

De conformidad con las normas vigentes que regulan la gestión ambiental, y en ejercicio de los principios de concurrencia y coordinación que deben regir la función administrativa, armonizados en los niveles central y regional, y con el propósito de garantizar la

viabilidad del Plan de Gestión Integral Ambiental, se debe impulsar al interior de cada unidad, la capacitación y práctica de los funcionarios en la prevención y preservación del medio ambiente, sin comprometer la calidad de vida de las futuras generaciones.

- **Revisión ambiental inicial**

  Es necesario realizar una revisión que permita identificar los efectos ambientales en general y compararlos con los requisitos legales y reglamentarios establecidos.

  Una vez analizados todos los aspectos, se determina hasta dónde se cumple la legislación y la normativa medioambiental vigente, así como los efectos de las actividades sobre el medio. En el supuesto de un correcto funcionamiento y en el de condiciones anormales, se determina en qué áreas se pueden hacer mejoras, lo cual permite elaborar un plan de acción o programa de gestión medioambiental y organizar por prioridades las diversas actividades.

- **Priorizar los requerimientos ambientales**

  Como resultado de la revisión ambiental inicial, surge un listado de aspectos y efectos ambientales provocados. Es necesario priorizar (con base en factores económicos, ambientales y sociales), para decidir a qué ámbitos de actuación se destinarán los recursos; para ello, se fijan unos *objetivos* y unas *metas.*

- **Planificar el sistema**

  Con la revisión ambiental inicial, igualmente se definen las necesidades técnicas, para lo cual se requiere la *planificación del sistema,* mediante programas ambientales, manuales de gestión ambiental y procedimientos.

- Los **programas ambientales** tienen como finalidad el logro de un objetivo (o un conjunto de objetivos referidos al mismo ámbito).

- Los **procedimientos** proporcionan las instrucciones sobre cómo llevar a cabo una actividad; es imprescindible que sean claros y fáciles de usar.

4.4. ADOPCIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS

Durante los últimos años, la noción de administración moderna acuñó elementos conceptuales que enriquecieron el hacer de las empresas. Estos se han formalizado como elementos de desarrollo, y se adaptan con el ánimo de realizar mejoras dentro de los procesos, para generar ahorros; se espera con ello, aumentar la competitividad, mejorar los indicadores de eficacia y eficiencia o romper con paradigmas operacionales.

Para el desarrollo de esta línea de acción se entiende como *mejor práctica administrativa* el “conjunto coherente de acciones que han tenido un buen rendimiento o incluso

han prestado un excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados"[6].

Frente a esto, la Policía Nacional no ha estado al margen; en los últimos años se han adoptado mejores prácticas administrativas, con las cuales se han roto los esquemas de *status quo* institucionales, atendiendo así a su compromiso constitucional.

En el campo administrativo se han adoptado diferentes prácticas en cada escenario; por ejemplo, *outsourcing* de papelería a nivel central, tercerización en el mantenimiento del edificio Dirección General, tercerización para los talleres de mantenimiento de vehículos, adopción de subasta electrónica para los procesos de contratación, adopción de armas no letales o de baja letalidad para los grupos especiales de la Policía, utilización de herramientas de ahorro de energía, entre otros.

El lineamiento de política definirá como directriz la adopción de mejores prácticas administrativas, no como un componente de valor agregado a la gestión, sino como una pauta establecida para respaldar esfuerzos organizacionales. Su fin será lograr los objetivos propuestos y guiar la toma de decisiones para el mejoramiento de los procesos logísticos y financieros.

Esta línea de acción debe ser desarrollada por los responsables de la ejecución de los procesos logísticos y financieros, quienes realizarán los análisis necesarios para la adopción y puesta en funcionamiento de las mejoras a los procesos; se deben basar en los principios de racionalidad, integridad, efectividad, cobertura y economía.

Ninguna práctica administrativa puede ser puesta en funcionamiento sin el concepto favorable dado por el mando institucional, y sin la elaboración de un estudio que demuestre la viabilidad de dicha práctica en la Policía Nacional.

Los procesos de transformación de la Policía Nacional hacen indispensable los cambios dentro de las operaciones. Estas transformaciones están alineadas con la misión y los objetivos estratégicos institucionales; por lo tanto, ninguna práctica administrativa adoptada puede ir en contra de esta formulación, por cuanto responde a análisis preliminares de planeación hacia el mejoramiento de los procesos.

En este documento, la mejor práctica administrativa es entendida entonces, como un puente de adaptación de un conocimiento práctico que trae consigo el mejoramiento de los procesos.

El desarrollo de la adopción de las mejores prácticas administrativas para la Policía Nacional se desplegará bajo los siguientes criterios:

- **Análisis de la situación que amerite la adopción de una mejor práctica administrativa.** La adopción de la práctica administrativa tiene que responder a una necesidad institucional, enmarcada en todo aquello que ha costado dinero, esfuerzo

[6] Definición tomada de www.wikipedia.org/wiki/Mejores prácticas, el 07/04/10.

o investigaciones. Este criterio tiene que responder al por qué de la adopción, no puede estar desalineada de la estrategia ya adoptada y debe contribuir al logro de los objetivos propuestos.

- **Análisis de viabilidad bajo un esquema multidisciplinario.** Para tomar la decisión de la adopción de la práctica administrativa, debe ser sometida a un análisis multidisciplinario institucional. Aunque no se pueda hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones para la adopción, sí es necesario afirmar que siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes, aplicando una metodología lógica que abarque todos los factores que participan y afectan la adopción.
- **Continuidad de la adopción de la mejor práctica administrativa en el tiempo.** La adopción de la práctica administrativa no puede responder a una moda ocasional; debe ser consistente en el tiempo y dar solución a una necesidad, por cuanto su adopción reconoce esfuerzos tanto monetarios, como humanos. En ese sentido, tiene que ser desarrollada sobre un principio de continuidad en el tiempo.
- **Análisis de costo-beneficio.** Se deben plantear las alternativas básicas de implementación de una mejor práctica administrativa, frente a su viabilidad técnica, legal, financiera y ambiental. Para ello, se realiza un análisis de costos y beneficios (efectividad de la adopción), mediante la comparación de las alternativas "sin" y "con" su desarrollo.
- **Adopción de la mejor práctica, desarrollada como caso exitoso y comprobable en otro contexto.** La adopción de la mejor práctica administrativa debe tener como precedente, que haya sido aplicada y que se evidencie que en otro contexto tuvo resultados exitosos; por lo tanto, puede ser adoptada por la Institución. De esta forma, se disminuye el riesgo de costo de su aplicación y se ofrece una transferencia de conocimiento que no implica incertidumbre sobre los resultados finales.

4.5. SISTEMA DE INFORMACIÓN LOGÍSTICO, BAJO UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA MODERNA

El entorno global actual, en el que cada día es necesario ser más competitivos, obliga a la Institución a desarrollar líneas de acción que permitan optimizar el uso y administración de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicaciones); las disponibles actualmente y las que se integren y desarrollen en el futuro inmediato.

Estas TIC cumplen y tendrán un papel determinante en la obtención y generación de valor agregado en la administración de la información logística institucional.

La información (proceso logístico) y la gestión en sí misma, se convierten en componentes fundamentales para apoyar la toma de decisiones; de allí la necesidad de mantenerse a la vanguardia para adaptar e incluir de forma apropiada los cambios y nuevas tendencias en materia tecnológica.

En este contexto, se debe promover su uso para la optimización y mejora en el flujo de la información de todos y cada uno de los procedimientos que hacen parte de logística,

abastecimiento y administración de recursos financieros en la Policía Nacional. El objetivo es ejercer mayor seguimiento y control en forma dinámica, para contar con información en tiempo real y de manera oportuna, para la toma de decisiones.

En este sentido la Policía Nacional se enfocará en dos aspectos fundamentales, a partir de la revolución tecnológica dirigida a satisfacer al cliente, y en el marco de la administración de los recursos logísticos y financieros, y el rediseño de la estructura administrativa:

- **Inteligencia de negocios** (*Business Intelligence).*

Esta tendencia se constituirá en una herramienta tecnológica en la unidad, que permitirá la administración estratégica de cifras, datos y hechos.

La información actualmente se encuentra dispersa en diferentes fuentes o sistemas de información. Esta situación demanda un gran esfuerzo de articulación que permita a la Dirección Administrativa y Financiera, como responsable de la unidad de negocio logístico y financiero, aprovechar al máximo la información y hacer un análisis más detallado y proyectivo a través de su integración, las aplicaciones transaccionales existentes y las que surjan eventualmente.

- **Automatización de los procedimientos de logística y abastecimiento.**

La necesidad de contar con información de manera rápida y oportuna y hacer seguimiento y control de los datos, hizo necesario que, a través de la Oficina de Telemática, se iniciara el desarrollo de un software para automatizar los procesos administrativos y operativos. Está soportada en una plataforma tecnológica de *hardware* sólido, confiable y seguro, en el cual se encuentran implementados 48 sistemas de información de la Institución; de estos, nueve contribuyen a la ejecución de los procesos y procedimientos en la Dirección Administrativa y Financiera, así:

1. SIGEA: Sistema de Información para la Gestión del Equipo Automotor.
2. SIGES: Sistema de Información para la Gestión de los Elementos del Servicio.
3. SIFAC: Sistema de Información para el Control de Dotaciones.
4. SIBIN: Sistema de Información Bienes Inmuebles.
5. SICBI: Sistema de Información Bienes Incautados.
6. SICON: Sistema de Información de Contratos.
7. SIKAR: Sistema de Información Bienes Incautados.
8. SIIF: Sistema de Información Financiero.
9. SILOG: Sistema de Información Logístico.

Aún así, y teniendo en cuenta los importantes adelantos en este tema tecnológico, es necesario continuar con el desarrollo de sistemas de información que permitan automatizar en su totalidad los procedimientos logísticos, como el proceso de control de

calidad de bienes, el mantenimiento de instalaciones policiales y el control de pólizas de seguros de los bienes de la Institución, entre otros, y procurar su inclusión en un sistema integrado.

4.6. DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE UNA INFRAESTRUCTURA PLANIFICADA

El desarrollo y mantenimiento de la infraestructura policial nace de las necesidades planteadas por las unidades policiales a nivel país. Estas se basan en un análisis minucioso de factores, como los índices delictivos y criminológicos, el crecimiento del pie de fuerza y de los asentamientos en las zonas rurales y/o urbanas.

Las propuestas de infraestructura se deben analizar y priorizar bajo un entorno estratégico y prospectivo, encaminado a dar solución a los requerimientos que se planteen, y teniendo en cuenta la problemática social del país o el sector donde se presenta la necesidad.

Todas las propuestas de infraestructura se tramitan en primera instancia ante el Comité Regional de Infraestructura, el cual las gestionará, a través de la Dirección de Seguridad Ciudadana y la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural, a la Oficina de Planeación del Direccionamiento General de la Policía Nacional. Estas direcciones, bajo un criterio institucional y con base en las políticas emanadas por el Gobierno Nacional, generan una propuesta que es presentada ante el Comité Central de Infraestructura, donde se toman las decisiones de los proyectos a ejecutar.

El Comité Central analiza los proyectos presentados y solicita los recursos necesarios que permitan su desarrollo; toma como herramienta fundamental el capítulo de bienes inmuebles del **Manual Logístico para la Policía Nacional**, en el cual se establecen las directrices para adquirir los predios donde se construirá.

Una vez autorizados los proyectos y los recursos para la ejecución de los mismos (por el mando institucional), la Dirección Administrativa y Financiera, a través del Grupo de Infraestructura y del Grupo de Bienes Raíces, desarrolla los procedimientos establecidos para la elaboración de proyectos de construcción de instalaciones policiales. El fundamento principal es el mejoramiento del entorno laboral de nuestros hombres, diferenciando las áreas laborales, las de circulación, de almacenamiento y de descanso, con el propósito de lograr el aumento de la productividad laboral.

La conservación de las instalaciones es una actividad fundamental para preservar la inversión realizada en el desarrollo de los proyectos de construcción. Para lograrlo, se hace a través del procedimiento de mantenimiento, el cual se debe realizar de manera integral, a costos razonables y de manera proactiva.

Para atender las necesidades de mantenimiento, se elabora una matriz donde se registra la información relacionada con el estado actual de las edificaciones y sus necesidades

en cuanto a obras de conservación. También se obtendrá el récord de las intervenciones realizadas en esta materia o la información disponible de las últimas vigencias, para hacer un seguimiento de la inversión realizada a su infraestructura, por cada una de las unidades.

Con base en la información registrada en la matriz, la Oficina de Planeación de la Dirección General de la Policía Nacional solicita al Ministerio de Hacienda los recursos necesarios para ejecutar las obras; recursos que, bajo una concertación y apropiación autorizada a la Policía Nacional, deben ser distribuidos en las unidades, priorizando de acuerdo con las políticas del mando institucional.

4.6.1. Control del adecuado uso y conservación de las instalaciones policiales

El punto de partida es gemerar conciencia en el personal sobre el buen uso y óptimo funcionamiento de los bienes inmuebles de la Policía Nacional, para lograr el mejoramiento de su calidad de vida.

Las edificaciones policiales son lugares que reflejan la imagen corporativa institucional, donde todo el personal uniformado y no uniformado debe estar comprometido con su conservación y perfecto estado de pulcritud y presentación, por cuanto estas representan la disciplina personal y compromiso social.

Las edificaciones deben tener un plan de mantenimiento que contemple acciones preventivas o correctivas para garantizar su conservación en el tiempo.

4.6.2. Desarrollar una infraestructura física ambientalmente sostenible

La infraestructura física tendrá principios de sostenibilidad y ambientales, los cuales serán desarrollados bajo la realidad de su entorno, determinando las amenazas y las fortalezas que afectan día a día a las instalaciones. Este aspecto nos hace recapacitar en lo relacionado con la valoración y el uso controlado de los recursos naturales y el tratamiento de los mismos, después de ser utilizados por el hombre.

Lo anterior obliga a aplicar los elementos que proporcionan la ciencia y tecnología en las futuras construcciones de la Policía Nacional, basados en la concientización de todos los miembros de la Institución y en el uso racional de los recursos naturales (agua y energía). Se debe generar un cambio de mentalidad y una responsabilidad individual y corporativa con el medio ambiente, en aras de implementar edificaciones concertadas, sostenibles y proyectadas, como un soporte y apoyo para el personal policial y para la comunidad que los usufructúa.

4.6.3. Doctrina en materia de infraestructura

- Se generará normatividad con relación al mantenimiento para la preservación de instalaciones, para asegurar las buenas condiciones de uso y mantenimiento de la infraestructura, las unidades cumplirán con los protocolos, que permitan adminis-

trarlos eficiente y efectivamente, asignando responsabilidades individuales en el control de la preservación de las instalaciones, con el fin de tomar acciones que garanticen la conservación de las mismas a través del tiempo.

- Se dispondrá la creación de normatividad con relación a las especificaciones técnicas a nivel nacional en infraestructura, frente a los procesos de construcción, adecuación y terminaciones, se continuará implementando una imagen corporativa institucional uniforme, a nivel nacional, con parámetros y especificaciones técnicas preestablecidos que satisfagan las necesidades de cada unidad policial, con el objeto de permitir el fortalecimiento y creación de ambientes dignos y armónicos, para un mayor acercamiento a la comunidad

- **Manual logístico de la Policía Nacional.** Creado mediante Resolución No.1642 del 15 de octubre de 2010. Establece en el capítulo los lineamientos para la adquisición de los bienes inmuebles, sea por compra o donación; los parámetros y formatos para la realización de los avalúos institucionales sobre los bienes, y se establece cómo se debe consolidar y administrar la información sobre los bienes inmuebles de la Policía Nacional.

- **Resolución No. 00236 del 4 de febrero de 2009,** por la cual se canalizan los proyectos de desarrollo institucionales y se establecen las regiones de Policía, Comité Central y los Subcomités Regionales de Planeación, Desarrollo de Infraestructura Física y Obra Pública de la Policía Nacional.

4.6.4. Sistema de información logístico, bajo una plataforma tecnológica moderna

Desarrollo y conservación de la infraestructura física, basada en el sistema de información de bienes inmuebles.

El sistema de información de bienes inmuebles permitirá percibir, detectar y proyectar las necesidades actuales y futuras, que le sirvan como apoyo y soporte al mando institucional para la toma de decisiones.

4.7. COMPETENCIAS GERENCIALES, PROFESIONALES, TÉCNICAS Y OPERATIVAS DEL TALENTO HUMANO

Durante los últimos años, y a través de los diferentes enfoques y prácticas de la gestión humana, se ha hecho imprescindible que las organizaciones se adapten rápidamente a las condiciones sociales, económicas y culturales que el entorno requiere. Para lograrlo, es necesario contar con talento humano altamente comprometido, capacitado y motivado, que, mediante la aplicación del empoderamiento, no escatime en esfuerzos

para alcanzar la misión, visión y objetivos que la alta dirección ha planteado. Se debe garantizar, igualmente, que el talento humano logre satisfacer, de manera efectiva, sus expectativas y deseos profesionales y personales más profundos.

Partiendo de una perspectiva sistémica, el Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias MGH-9C se constituye en el pilar fundamental que permite garantizar el efectivo funcionamiento organizacional, y enmarca el lineamiento, que desde el nivel central, se imparte a las unidades administrativas y logísticas de la Policía Nacional.

Se hace necesario cualificar al personal, articulando cada profesión con los lineamientos establecidos por la Institución. Se toma como referente la administración pública (Programa de Renovación de la Administración Pública, PRAP – DNP) y la experiencia de la Policía Nacional en esta materia, con el fin de desarrollar competencias profesionales en el manejo de los procesos y procedimientos administrativos y logísticos.

La política de Gestión del Talento Humano, en la modalidad de logística y abastecimiento, Basado en el Humanismo, debe ser desarrollada por los responsables de la ejecución de los procesos logísticos y financieros. Estos serán los encargados de adoptar y fundamentar los siguientes criterios:

- **Baja rotación del personal administrativo y logístico.** Como todo sistema abierto, la organización se caracterizara por el flujo de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. En la actualidad, uno de los aspectos que se debe mejorar es el control de la rotación del personal administrativo, situación que se refleja en un continuo flujo de entradas y salidas de talento humano llamado "turnover."[7].

  Si bien es cierto que en toda organización saludable es normal que se presente un reducido flujo de entrada y salida de recursos humanos, pero es necesario tener en cuenta que desde el nivel central se realiza un gran esfuerzo para difundir y socializar los lineamientos en materia administrativa y se incurre en costos adicionales para capacitar al personal asociado con el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias administrativas, que si no son aprovechadas pueden generar otros problemas asociados con la rotación, tales como el rompimiento de las estructuras sociales y de comunicación desde las unidades administrativas con el nivel central y sobrecostos en capacitación. Por lo anterior, las unidades administrativas desconcertadas, dependientes de la Dirección Administrativa y Financiera, en lo posible, conservarán constantes sus plantas de personal.

- **Generación de competencias y aprendizaje continuo en temáticas administrativas y logísticas.** El Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias para la Policía Nacional[8] permite identificar, desarrollar y mejorar las competencias del talento humano, generando espacios de aprendizaje y capacitación continua que promueven comportamientos específicos en cada persona. Esto se refleja directa-

7 Turnover (n.): Movimiento, renovación de personal.

8 POLICÍA NACIONAL. *Guía No. 1 para la implementación de las competencias genéricas en el desempeño exitoso del servicio policial.* Bogotá, D. C., 2007.

mente en desempeños exitosos en las actividades que realizan dentro de la Institución, como resultado de la perfecta integración de lo laboral con lo formativo, entendido desde el desarrollo del "ser, saber y saber hacer".

La responsabilidad derivada y más significativa de esta articulación e integración de elementos, consiste en la obligatoriedad de autogestión y autoevaluación, para fortalecer los perfiles y competencias, a través de la más dinámica transferencia de conocimiento. Es por esto, que cada unidad administrativa y logística debe identificar sus necesidades de formación, con el fin de optimizar los resultados de su gestión, por medio de capacitación formal y no formal, y de los procedimientos institucionales establecidos.

Dando aplicación al Modelo de Gestión Humana y para garantizar la eficacia de las capacitaciones recibidas por el personal, se deben generar, a nivel interno, estrategias conducentes a que el conocimiento adquirido se trasfiera dentro de la misma unidad. Esto se logra a través de la retroalimentación de los equipos de trabajo, la ejecución de un proyecto de mejora, informes, memorias, entre otros aspectos; la finalidad es que no se presenten fugas de conocimiento, sino que se conserve para el posterior uso.

Para garantizar la efectividad y continuidad de los procesos administrativos y logísticos, los responsables de la ejecución deberán dar cumplimiento a lo establecido en el Manual de Funciones y Competencias para el personal que desempeña determinado cargo, independiente de su categoría, uniformado y no uniformado.

- **Fortalecimiento y acompañamiento de los procesos y procedimientos.** El Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional ha permitido, a través de los lineamientos establecidos, la estandarización de los documentos que hacen parte del Mapa de Procesos de la Policía Nacional. Esta herramienta garantiza la continuidad en la ejecución de los procedimientos por parte de las unidades policiales, para dar cumplimiento a los requisitos legales de la Institución y del cliente. Estos documentos estandarizados permiten, a través de la asesoría y acompañamiento, mejorar las competencias y habilidades en materia administrativa y logística del personal que se desempeña en esta materia.

  Las unidades administrativas generarán, de forma permanente, estrategias que permitan mantener y mejorar los procesos y procedimientos, por medio de los diferentes mecanismos de comunicación, que desde el nivel central se establecen, con el fin de continuar la actualización del talento humano en las temáticas inherentes.

  Por otra parte, la Dirección Administrativa y Financiera, desde el nivel central, debe generar estrategias que garanticen la permanente asesoría y acompañamiento a las unidades desconcentradas, para dar cumplimiento a la mejora continua de los procesos administrativos y logísticos.

- **Dedicación exclusiva a las labores administrativas.** La capacidad de concentración se define como "el proceso en el que se inhibe las tomas de información irrelevante y se focaliza en las tomas de información hacia lo relevante.".[9] Partiendo de esta premisa, y teniendo en cuenta que la labor administrativa y logística requiere de un alto grado de concentración que permita obtener la correcta ejecución y control de los procesos y procedimientos que se desarrollan a diario en cada unidad, es imprescindible que el talento humano tenga la capacidad de discriminación de la información, así como la sostenibilidad de atención o concentración relacionada con el estrés y la empatía hacia lo que hace.

  Dentro de la prestación del servicio están contempladas las labores administrativas y operativas, sin que exista una exclusión entre las mismas, y ubicadas en igual nivel de categoría. Sin embargo, cabe resaltar que las labores administrativas y logísticas son las que soportan y dan el apoyo para que se realicen las diferentes operaciones del servicio de policía. Por lo anterior, las unidades administrativas y logísticas deben garantizar la exclusividad y dedicación de los funcionarios con el desarrollo de los procesos y procedimientos establecidos.

- **Estímulos e incentivos para el personal administrativo y logístico.** El Sistema de Estímulos e Incentivos para el personal de la Policía Nacional, tiene el propósito de incentivar los desempeños destacados, elevar los niveles de efectividad, satisfacción y bienestar del personal de la Institución. Esta es una herramienta fundamental, encaminada a exaltar el desempeño laboral del personal administrativo y logístico de cada una de las unidades con el fin de asegurar la permanencia del talento humano que cuenta con las competencias idóneas, de motivar el desempeño efectivo, el compromiso con la Institución y el fortalecimiento de la cultura.

  Los estímulos se implementan a través de los diferentes planes y programas de bienestar social y de capacitación, establecidos desde el nivel central. Se debe fortalecer y aumentar la participación y reconocimiento del personal administrativo y logístico con resultados productivos exitosos, que ameriten tener dicho reconocimiento.

[9] PINEDA, D., & ARDILA, A. (eds.). *Neuropsicología: Evaluación Clínica y Psicométrica.* Medellín: Prensa Creativa. 1991.

RESUMEN

Para el desarrollo y consolidación del lineamiento de política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, se han diseñado siete acciones, las cuales servirán de impulsores y contribuirán a su respectivo progreso, así:

- **Buen uso y protección de los bienes y recursos dados al servicio**

Este lineamiento describe cómo los bienes y recursos institucionales deben ser usados por los funcionarios, propendiendo permanentemente por su conservación y uso adecuado de manera racional. Para esto se desarrollan criterios bajo los siguientes aspectos:

- ✓ Criterios para la elaboración de planes de distribución.
- ✓ Criterios de reposición de elementos.
- ✓ Gestión de inventarios.
- ✓ Control de calidad.

- **Provisión de servicios con calidad**

  En esta línea se desarrollan elementos y principios de fortalecimiento de la política frente a una planificación del servicio bajo el concepto de calidad, que permita lograr una administración efectiva de los recursos administrativos y logísticos, y la satisfacción de los clientes.

- **Definición de procedimientos sobre protección ambiental**

  El desarrollo de esta línea de acción está basado sobre la protección de los recursos de la Institución, buscando su idónea administración, ante posibles riesgos que los afecten, para una adecuada preservación del medio ambiente, mediante el diseño y la implementación de un plan de gestión ambiental, para con este aportar a la construcción del modelo de protección ambiental de la Policía Nacional.

- **Adopción de mejores prácticas administrativas**

  Esta línea de acción fundamenta la necesidad de adoptar mejores prácticas administrativas bajo los siguientes criterios:

  - ✓ Análisis de la situación que amerite la adopción de una mejor práctica administrativa.
  - ✓ Análisis de viabilidad bajo un esquema multidisciplinario.
  - ✓ Continuidad de la adopción de la mejor práctica administrativa en el tiempo.
  - ✓ Análisis de costo-beneficio.

- ✓ Adopción de la mejor práctica desarrollada como caso exitoso y comprobable en otro contexto.

- **Sistema de información logístico, bajo una plataforma tecnológica moderna**

  Esta línea de acción nace de la necesidad de promover el uso de la TIC para la optimización y mejora en el flujo de la información de todos y cada uno de los procedimientos que hacen parte del proceso de Logística y Abastecimiento y del proceso de Administración de Recursos Financieros en la Policía Nacional; el objetivo es ejercer mayor seguimiento y control en forma dinámica, para contar con información en tiempo real, que de manera oportuna permita la toma de decisiones a la alta dirección.

- **Desarrollo y mantenimiento de una infraestructura planificada**

  Esta línea de acción está fundamentada en generar desarrollos y mantenimientos de la infraestructura policial, entendida como un lugar para cuidar y mantener permanentemente, donde todos los funcionarios estén comprometidos con su conservación, perfecto estado de pulcritud y presentación, obedeciendo al reflejo de la disciplina personal y compromiso institucional.

  La totalidad de las instalaciones policiales deben tener un plan de mantenimiento que permita contemplar acciones preventivas o correctivas, para garantizar su conservación en el tiempo.

  Dentro de este lineamiento se desarrollan los siguientes aspectos:

  - ✓ Control del adecuado uso y conservación de las instalaciones policiales.

  - ✓ Desarrollar una infraestructura física ambientalmente sostenible.

- **Competencias gerenciales, profesionales, técnicas y operativas del talento humano**

  La política de gestión del talento humano, en la modalidad de logística y abastecimiento basado en el humanismo, debe ser desarrollada por los responsables de la ejecución de los procesos logísticos y financieros, quienes serán los encargados de adoptar y fundamentar los siguientes criterios:

  - ✓ Baja rotación del personal administrativo y logístico.

  - ✓ Generación de competencias y aprendizaje continuo en temáticas administrativas y logísticas.

  - ✓ Fortalecimiento y acompañamiento de los procesos y procedimientos.

  - ✓ Dedicación exclusiva a las labores administrativas.

  - ✓ Estímulos e incentivos para el personal administrativo y logístico.

CAPÍTULO

5 FINANCIACIÓN, DESARROLLO, SEGUIMIENTO Y MONITOREO

5.1. FINANCIACIÓN

Desarrollar la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa en la Policía Nacional demanda enormes esfuerzos presupuestales a través de las diferentes fuentes de financiación con las que cuenta la Institución. Por una parte, el presupuesto de la Nación, por medio de la asignación del presupuesto para Gastos Generales (recursos asignados por la Dirección del Tesoro Nacional, DTN, recursos propios y convenios) y para Inversión (recursos ordinarios y recursos extraordinarios); y por otra parte, por la definición de lo que llamaríamos otros recursos, que son los captados de las donaciones y las transferencias.

De igual forma, la Institución se encuentra comprometida en la optimización de dichos recursos, generando mejores prácticas administrativas en los procesos financieros y de contratación (modalidades, estudios de mercado reales, reducción de tiempos y movimientos, identificación de la necesidad bajo criterios objetivos, diseño de pliegos basados en la aplicación de los principios de contratación estatal, en especial el de selección objetiva, entre otros).

La Oficina de Planeación de la Dirección General de la Policía Nacional definirá los criterios básicos que en materia presupuestal se deben tener en cuenta para una racional distribución de recursos (ingresos), que permita cubrir a las necesidades del servicio en las unidades policiales de acuerdo con su misionalidad.

5.2. DESARROLLO, SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Para el desarrollo y seguimiento integral de todo el lineamiento de la política en sus dos componentes principales, se cuenta con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), además de los parámetros de la política de calidad de la Policía Nacional, según la norma técnica NTCGP 1000:2004. Estas dos herramientas son la base y el fundamento para la ejecución de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa.

De forma paralela, el lineamiento se apalanca en procesos de mejora continua y de control interno, orientados al aseguramiento de la calidad, además de las herramientas como el mapa estratégico, el cuadro de mando integral, los planes de acción, los planes de mejoramiento y el mapa de riesgo, y de las tecnologías. Estos componentes son los que contribuyen actualmente en el desarrollo del objetivo de la política, pero es probable que en el diseño prospectivo de nuevos escenarios surjan otros diferentes y complementarios.

Desde el nivel central se ha dado un enfoque sistémico al lineamiento de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa; es decir, que todos los componentes y elementos están relacionados entre sí, para el logro y desdoblamiento de la política administrativa, a partir de los criterios ya definidos con anterioridad.

El desarrollo del *monitoreo* está orientado a la eficacia y a la eficiencia en la instrumentación de la política. Este se constituye y se fundamenta, esencialmente, sobre el

desdoblamiento de esta, no solo en lo que corresponde al nivel central, sino también en lo correspondiente al nivel desconcentrado; es decir, a todas las unidades policiales, en todos los niveles de la administración, que, como consecuencia están relacionados con los procesos gerenciales, los misionales, los de soporte y, particularmente, los de evaluación y mejora.

La política administrativa, a partir de la gestión por procesos, impactará los niveles estratégico, táctico y operacional; por lo tanto, dependerá del ejercicio articulado de medición que se realice, a través de indicadores que permitan evaluar.

Esta evaluación se realizará sobre la base de los sistemas de información que determinen la gestión y evalúen la política en cada uno de los componentes proyectados.

Dentro de los mecanismos existentes, que permiten actualmente realizar este seguimiento y monitoreo, se encuentran las encuestas de satisfacción del cliente, el plan integral de visitas selectivas de acompañamiento y fortalecimiento a las diferentes unidades desconcentradas, además de los que se formulen en la implementación de la política.

Finalmente, se puede afirmar que, para lograr una efectiva ejecución del lineamiento de la política de rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, se debe hacer en el marco legal correspondiente, en todas las actuaciones para el desarrollo de los procesos de logística y abastecimiento y de administración de recursos financieros.

Matriz de responsabilidades

LÍNEA DE ACCIÓN	DIRECCIONES	ÁREAS DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
Buen uso y protección de los bienes y recursos dados para el servicio	Todas las direcciones	ARLOG
Provisión de servicios con calidad	DIRAF	TODAS
Definición de procedimientos sobre protección ambiental	DIRAF - DIPRO	ARLOG
Adopción de mejores prácticas administrativas	DIRAF	TODAS
Sistema de información logístico, bajo una plataforma tecnológica moderna	DIRAF - OFITE	TELEM DIRAF, ARFIN Y ARLOG
Desarrollo y mantenimiento de una infraestructura planificada	DIRAF - OFPLA	ARGEA

RESUMEN

- Este capítulo expone los lineamientos para el desarrollo y seguimiento integral de los procesos administrativos y logísticos, así:
  - ✓ Modelo Estándar de Control Interno (MECI)
  - ✓ Política de calidad de la Policía Nacional
  - ✓ Norma técnica NTCGP 1000:2004
  - ✓ Mejora Continua
  - ✓ Control Interno
  - ✓ Mapa estratégico
  - ✓ Cuadro de mando integral
  - ✓ Planes de acción
  - ✓ Planes de mejoramiento
  - ✓ Mapa de riesgos
- Todas las unidades policiales, en los tres niveles de despliegue, están en la obligación de utilizar los mecanismos existentes que permiten realizar seguimiento y monitoreo de los procesos de logística y abastecimiento y administración de recursos financieros.

En este capítulo se establecen las responsabilidades de las unidades relacionadas con el cumplimiento de las actividades que permiten lograr el desarrollo de la política administrativa y logística en la Institución.

Dirección y Conceptualización
Brigadier General LUZ MARINA BUSTOS CASTAÑEDA
Directora Administrativa y Financiera

Brigadier General JANIO LEÓN RIAÑO
Jefe Oficina de Planeación

Coronel LEÓN GUILLERMO BARÓN CALDERÓN
Jefe Oficina Comunicaciones Estratégicas

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

Elaboración y Redacción
Coronel EFRAÍN RODRÍGUEZ CÁRDENAS
Teniente Coronel ÁLVARO NINCO BERMÚDEZ
Teniente Coronel JOSÉ ARISTÓBULO RODRÍGUEZ SALAZAR
Teniente Coronel ALEXÁNDER TAPIERO JIMÉNEZ
Teniente Coronel MARTÍN OSWALDO MUNÉVAR MENDOZA
Teniente Coronel OLGA LUCÍA PINEDA ORTIZ
Teniente Coronel CRISTINA LEAL CARRILLO
Teniente Coronel NARBBY ENITH PRADA BETANCOURT
Teniente Coronel MIRTHA YOLANDA CUCAITA RINCÓN
Agente LUIS BOLÍVAR HERNÁNDEZ

Colaboradores y Aportes
Teniente ADRIANA RUIZ AZAD
Subteniente MARIO FERNANDO SIERRA PINEDA
Administrador Público LUIS FERNANDO MORALES GARCÍA
Doctora JUDITH PEÑA FAJARDO
Grupo Impresos y Publicaciones - COEST-

Diagramación e impresión
Imprenta Nacional de Colombia
Año 2010. Bogotá D.C., Colombia