



MANUAL DE GESTIÓN DE LA DOCTRINA Y LAS LECCIONES APRENDIDAS PARA

LA POLICÍA NACIONAL

MANUAL DE GESTIÓN DE LA DOCTRINA
Y LAS LECCIONES APRENDIDAS PARA
LA POLICÍA NACIONAL

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

Doctor JUAN MANUEL SANTOS CALDERÓN
Presidente de la República

Doctor JUAN CARLOS PINZÓN BUENO
Ministro de Defensa Nacional

General ÓSCAR ADOLFO NARANJO TRUJILLO
Director General Policía Nacional

Mayor General JOSÉ ROBERTO LEÓN RIAÑO
Subdirector General Policía Nacional

Mayor General ÉDGAR ORLANDO VALE MOSQUERA
Inspector General Policía Nacional

Mayor General RODOLFO PALOMINO LÓPEZ
Director de Seguridad Ciudadana

Contenido

PRESENTACIÓN	9
1 GENERALIDADES	11
Art 2. Objeto	12
Art 3. Alcance	12
Art 4. Concepto de doctrina	12
Art 5. Doctrina Policial	12
Art 6. Naturaleza de la doctrina policial	13
Art 7. Las normas	13
Art 8. Normatividad policial	13
Art 9. Características de la doctrina policial	14
Art 10. Niveles de la doctrina policial	15
Art 11. Doctrina estratégica	15
Art 12. Doctrina táctica	15
Art 13. Doctrina operacional	16
Art 14. Ciclo de la doctrina policial	16
Art 15. Centro de pensamiento y doctrina policial	16
2 DOCUMENTOS DOCTRINALES	19
Art 16. Tipos documentales	20
Art 17. Resolución	20
Art 18. Documentos a través de los cuales se genera la doctrina policial	21
Art 19. Tomos institucionales	21
Art 20. Reglamentos	21
Art 21. Manuales	22
Art 22. Mapa estratégico	23

Art 23.	Mapa de procesos	24
Art 24.	Caracterización de procesos	24
Art 25.	Despliegue del proceso	24
Art 26.	Procedimientos	25
Art 27.	Guías	25
Art 28.	Documentos a través de los cuales se operacionaliza la doctrina policial	27
Art 29.	Circulares	27
Art 30.	Directiva	27
Art 31.	Directiva operativa	27
Art 32.	Directiva administrativa	28
Art 33.	Directiva permanente	28
Art 34.	Directiva transitoria	28
Art 35.	Instructivo	28
Art 36.	Orden de servicios	29
Art 37.	Memoria local y topográfica	29
Art 38.	Registros	29
Art 39.	Estudios de planeación	29
Art 40.	Conceptos de planeación	30
Art 41.	Comunicación oficial	30
Art 42.	Poligrama	30
Art 43.	Acta	30
Art 44.	Formatos	31
Art 45.	Aspectos a tener en cuenta en la elaboración de los documentos doctrinales	31

3

ESPACIOS Y MECANISMOS PARA LA GESTIÓN, DIFUSIÓN, SEGUIMIENTO A LA APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA

APROPIACIÓN DE LA DOCTRINA POLICIAL33

Art 46.	Gestión de la doctrina policial	34
Art 47.	Otros aspectos a considerar en la generación de la doctrina policial	34
Art 48.	Espacios y mecanismos para la difusión de la doctrina policial	34

Art 49.	Seguimiento a la aplicación de la doctrina policial	35
Art 50.	Mecanismos para evaluar la apropiación de la doctrina policial	36

4 GESTIÓN, DIFUSIÓN Y APLICACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN LA POLICÍA NACIONAL37

Art 51.	Definición	38
Art 52.	Análisis de caso	39
Art 53.	Análisis operacional	39
Art 54.	Tipología de las lecciones aprendidas en la Policía Nacional	40
Art 55.	Lecciones aprendidas del orden estratégico	40
Art 56.	Lecciones aprendidas del orden táctico policial	41
Art 57.	Lecciones aprendidas del orden operativo y procedimental	42

1DE - MA - 0001
VER:0

Aprobación:09-11-2011

Art 58.	Responsabilidades del centro de pensamiento y doctrina policial de la Oficina de Planeación	44
---------	---	----

Art 59.	Responsabilidades de las direcciones y oficinas asesoras en el desarrollo del sistema de lecciones aprendidas de la Policía Nacional	44
---------	--	----

Art 60.	Responsabilidades de la Dirección de Inteligencia Policial, Inspección General y Secretaría General en el desarrollo del sistema de lecciones aprendidas de la Policía Nacional	45
---------	---	----

Art 61.	Responsabilidades de la Oficina de Telemática en el desarrollo del sistema de lecciones aprendidas de la Policía Nacional	45
---------	---	----

Art 62.	Responsabilidades de todas las unidades policiales en el desarrollo del sistema de lecciones aprendidas de la Policía Nacional	45
---------	--	----

5 GESTIÓN, DIFUSIÓN Y APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA POLICÍA NACIONAL47

Art 63.	Definición	48
Art 64.	Tipología	48
Art 65.	Sistematización de las buenas prácticas en la Policía Nacional	48

Art 66. Diferenciación de las buenas prácticas con respecto a las lecciones aprendidas en el contexto institucional	49
Art 67. Derogación de documentos que normalizaban la generación de la Doctrina Policial	49
BIBLIOGRAFÍA	51

Presentación

La Policía Nacional ha concentrado importantes esfuerzos en generar un sistema doctrinal sólido que garantice una generación y actualización de la doctrina acordes con la evolución del servicio de Policía y las nuevas expectativas en materia de convivencia y seguridad ciudadana, al tiempo que esta se convierta en el marco del quehacer operativo de la Institución, lo cual implica una apropiada aplicación de la misma por parte de los policiales en todos los niveles de la organización.

Desde esta perspectiva, la doctrina policial debe constituirse en el eje principal sobre el cual se dirige, planea y desarrolla el servicio de policía en todas las unidades del nivel estratégico, táctico y operacional. Con este fin, en los dos últimos años la Institución ha logrado importantes avances en la generación y actualización de la doctrina policial en los diferentes ámbitos del servicio, sin embargo se requiere fortalecer el ciclo doctrinal en términos de difusión, aplicación y evaluación por parte de sus funcionarios, con el fin de impactar el servicio en términos de efectividad y calidad en la prestación del mismo.

En coherencia con lo descrito, la doctrina aportará los fundamentos y conocimientos necesarios para el correcto empleo de los medios y recursos que requiere la Institución, orientados al cumplimiento de su misión constitucional. Aquella recoge las experiencias y se orienta hacia el futuro para prevenir equivocaciones, con el fin de mantener las condiciones necesarias para el libre ejercicio de los derechos y libertades de los ciudadanos.

Según lo expuesto, para la Institución resulta imperioso generar un modelo estándar para la generación de la doctrina policial, así como la definición de mecanismos que permitan su difusión, apropiación y evaluación como una herramienta fundamental en el desempeño de la función primordial del servicio.

Por lo anterior, se presenta a continuación el Manual de Gestión de la Doctrina y las Lecciones Aprendidas para la Policía Nacional, en el cual se establece, entre otros, la conceptualización referente a la doctrina policial, las características que la definen, la estructura y pautas para la generación de los documentos doctrinales, así como los criterios para documentar, sistematizar y difundir las lecciones aprendidas de la Institución en los niveles estratégico, táctico y operacional. En consecuencia, deberá ser adoptado por todos los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes y personal adscrito a los grupos policiales responsables de su gestión.

General ÓSCAR ADOLFO NARANJO TRUJILLO
Director General Policía Nacional de Colombia

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

POLICÍA NACIONAL

RESOLUCIÓN No 04226

(23 de noviembre de 2011)

Por la cual se expide el “Manual de Gestión de la Doctrina y las Lecciones Aprendidas para la Policía Nacional”.

EL DIRECTOR GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

En uso de sus facultades legales, y en especial de las conferidas en el numeral 8 del artículo 2° del Decreto 4222 de 2006, y

CONSIDERANDO:

Que el Decreto 1512 del 11 de agosto de 2000 define la estructura orgánica del Ministerio de Defensa Nacional, y en sus artículos 33 y 34 determina la misión, dirección y mando de la Policía Nacional.

Que el numeral 8 del artículo 2° del Decreto 4222 del 23 de noviembre de 2006, “por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional”, facultó al Director General de la Policía Nacional de Colombia, para expedir dentro del marco legal de su competencia las resoluciones, manuales, reglamentos y demás actos administrativos necesarios para administrar la Policía Nacional en todo el territorio nacional.

Que es necesario expedir el “Manual de Gestión de la Doctrina y las Lecciones Aprendidas para la Policía Nacional”, con el propósito de determinar el marco conceptual de la doctrina policial, las características que la definen, además de fijar criterios para estructurar y generar los documentos doctrinales; igualmente, establecer pautas para documentar, sistematizar y difundir las lecciones aprendidas de la Institución en los niveles estratégico, táctico y operacional,

RESUELVE:

Artículo 1°. Aprobar el “Manual de Gestión de la Doctrina y las Lecciones Aprendidas para la Policía Nacional”, cuyo texto se inserta a continuación:

CAPÍTULO

GENERALIDADES

1

ARTÍCULO 2. OBJETO

El presente Manual tiene por objeto:

- a) Determinar el marco conceptual sobre la doctrina policial así como las características que la definen.
- b) Definir los documentos doctrinales de la Policía Nacional.
- c) Fijar criterios para estructurar y generar los documentos doctrinales de la Institución.
- d) Determinar los espacios y mecanismos que permitan la consolidación, difusión y apropiación de la doctrina por todos los niveles de la Institución, como parte fundamental del saber policial encaminado a brindar un servicio efectivo a la comunidad con verdadero profesionalismo.
- e) Establecer pautas para documentar, sistematizar y difundir las lecciones aprendidas de la Institución en los niveles estratégico, táctico y operacional.
- f) Establecer pautas para documentar, sistematizar y difundir las buenas prácticas de la Institución en los niveles estratégico, táctico y operacional.

ARTÍCULO 3. ALCANCE

La observancia del presente Manual es de cumplimiento para todos los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes y personal adscritos a los grupos policiales, responsables de la gestión de la doctrina y las lecciones aprendidas de la Institución en sus diferentes niveles.

ARTÍCULO 4. CONCEPTO DE DOCTRINA

Es el conjunto de principios, que aplicado a un medio determinado, teniendo en cuenta sus características y peculiaridades genera métodos y procedimientos que norman las acciones destinadas a alcanzar una finalidad específica.

En el contexto policial, es necesario adecuar el significado de este concepto integrando el de función de policía y otros componentes relacionados al quehacer institucional.

Los principios doctrinales no son solo teoría; reflejan el conocimiento y la experiencia acumulada en la relación con las actividades del servicio realizadas en el pasado, presente y futuro. Estos incorporan principios probados con el tiempo y apropiados por los diferentes niveles de la organización.

ARTÍCULO 5. DOCTRINA POLICIAL

La doctrina policial se entiende como el conjunto de ideas u opiniones, preceptos éticos, legales y conceptos oficialmente aceptados, en los cuales se fundamenta todo

el quehacer policial, de manera que la Institución tenga bien claro su destino a la luz de los principios filosóficos y dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las instituciones del Estado.

En consecuencia, la actuación policial ha de fundamentarse en una doctrina que promueva la excelencia, las buenas prácticas y el mejoramiento continuo para brindar a la comunidad un servicio de seguridad de la más alta calidad.

ARTÍCULO 6. NATURALEZA DE LA DOCTRINA POLICIAL

La Policía Nacional, por su naturaleza y función constitucional, tiene como finalidad específica ser garante de la convivencia, protección del ciudadano y las libertades públicas y la estricta aplicación de las leyes. La policía es así, expresión de la autoridad administrativa y política, al igual que instrumento de la defensa de la sociedad civil.

El éxito del ejercicio de la autoridad recae en que las reglas sean interiorizadas bajo la forma de comportamientos, por lo cual reclama de ella fundamentalmente una acción educadora y preventiva.

ARTÍCULO 7. LAS NORMAS

La Institución policial en su organización, estructura y disciplina al igual que en la condición individual de sus integrantes, se guía por principios, normas y procedimientos, que canalizan y orientan su accionar operativo ante el consenso social, para lograr el cumplimiento de su misión al servicio de la sociedad; por ende, la actuación policial está supeditada a la aplicación de normas, entre las cuales se encuentran:

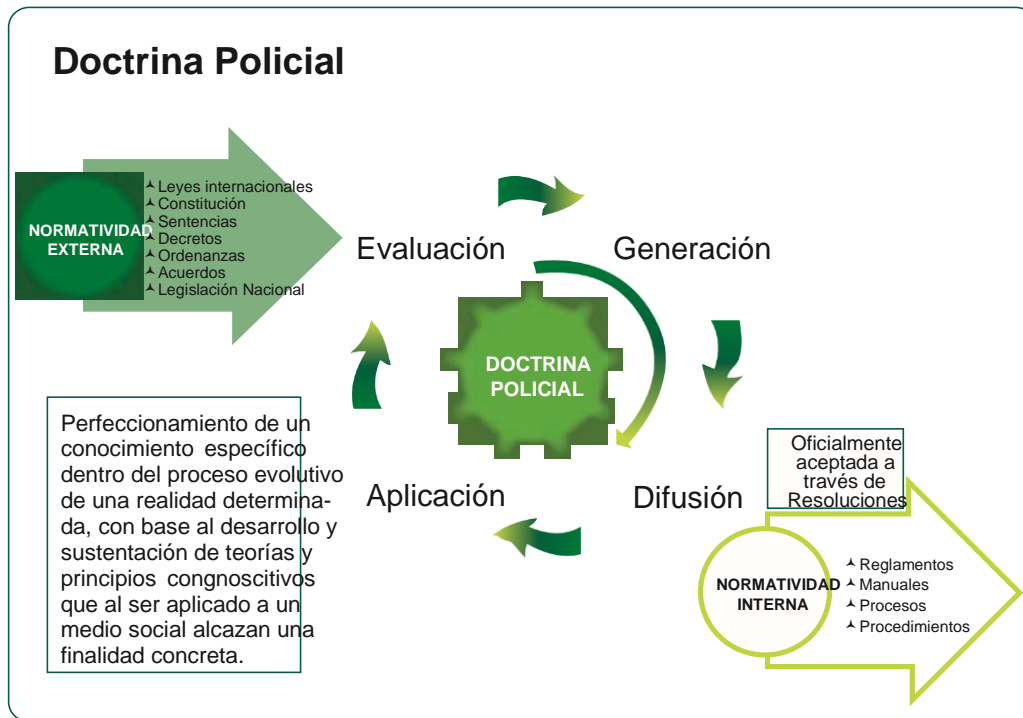
- a) Normas de derecho, aquellas de naturaleza jurídica consideradas como el conjunto de reglas destinadas a regular la vida en sociedad.
- b) Normas sociales, se refieren al buen trato cortés y amable que el policía debe observar con el público en general. Esta actitud se materializa con el respeto a la dignidad humana y a sus derechos.
- c) Normas éticas, son aquellas reglas y normas que contienen principios y valores morales que todo policía debe poseer en su personalidad ética.

ARTÍCULO 8. NORMATIVIDAD POLICIAL

En la parte pragmática o aplicativa de la doctrina policial, la normatividad policial se constituye en un factor importante en el aprendizaje y aplicación de los conocimientos relacionados con las normas y disposiciones de carácter general que el policía debe hacer cumplir.

La doctrina policial expresada en tomos, reglamentos, manuales, mapa estratégico, mapa de procesos, caracterización y despliegue de los procesos, procedimientos y guías, son considerados como un conjunto de lineamientos y normas de carácter general en algunos casos y en otros específicos, que contribuyen de forma eficaz en la formación, capacitación y actuación del policía; en

consecuencia, se constituyen en instrumentos de vital importancia en el quehacer policial que facilita la misión de la Policía Nacional para el cumplimiento de la ley.



ARTÍCULO 9. CARACTERÍSTICAS DE LA DOCTRINA POLICIAL

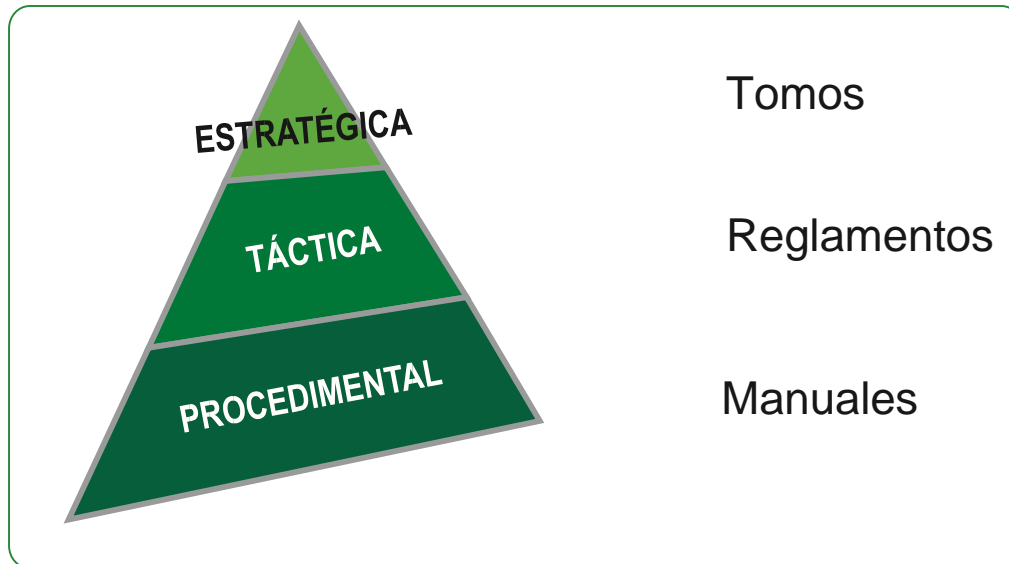
- Es dinámica y día a día se va enriqueciendo con los aportes de investigadores y tratadistas, facilitando a futuro el avance tecnológico y científico de la Institución.
- Aporta los conocimientos y fundamentos necesarios para el correcto empleo de los medios y recursos que requiere la Institución, orientados al cumplimiento de su misión constitucional.
- Debe ser oficialmente aceptada por la Institución por los medios dispuestos con este fin, en concordancia con la naturaleza y clasificación de los documentos doctrinales dispuestos en el presente manual.
- La doctrina institucional deberá ser el eje principal sobre el cual se direcciona, planea y desarrolla el servicio de policía en todas las unidades del nivel estratégico, táctico y operacional.

- Soporta la identidad corporativa y genera unidad de criterio institucional.

- f) Provee las bases para que la Policía Nacional incorpore nuevas ideas, tecnologías y diseños organizacionales.

ARTÍCULO 10. NIVELES DE LA DOCTRINA POLICIAL

Al interior de la Institución la doctrina se desarrolla en los niveles estratégico, táctico y operacional, en coherencia con el despliegue operativo del servicio de policía.



ARTÍCULO 11. DOCTRINA ESTRATÉGICA

Debido a su carácter fundamental y duradero, proporciona orientación amplia y continua en cómo está organizada la Policía Nacional y cómo se utiliza para el desempeño de su función primordial.

ARTÍCULO 12. DOCTRINA TÁCTICA

Describe la organización más detallada de la Policía Nacional y aplica los principios de la doctrina estratégica a las acciones u operaciones policiales, fijando responsabilidades a los comandantes frente a la planeación del servicio, la administración apropiada y eficiente del talento humano, los medios logísticos, técnicos y tecnológicos dispuestos para el mismo, considerando objetivos específicos, habilidades del personal, áreas funcionales y entornos operacionales.

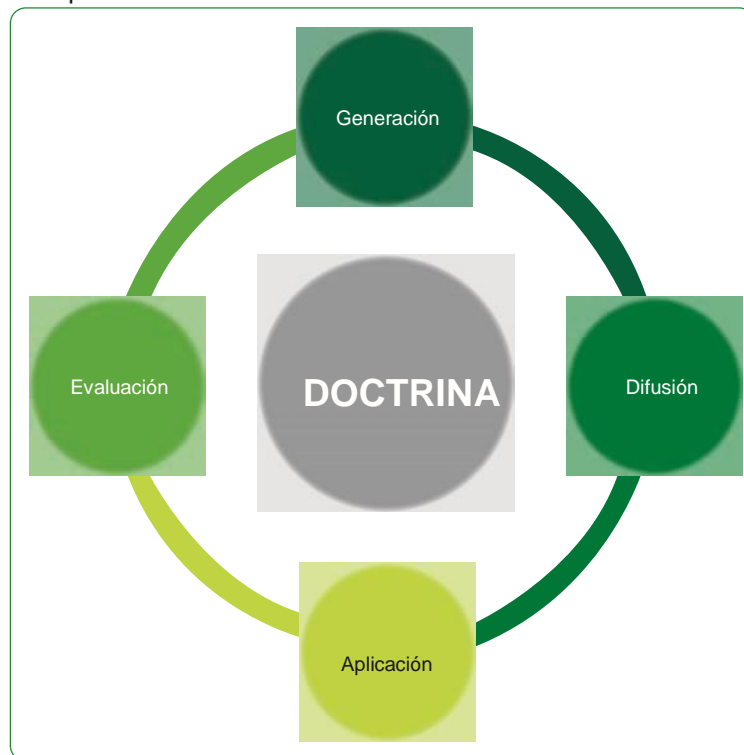
ARTÍCULO 13. DOCTRINA OPERACIONAL

Esta describe el uso adecuado de grupos y elementos especializados y de armamento específico, que individualmente o en conjunto deben utilizarse con otros sistemas para lograr objetivos determinados.

La doctrina operacional define y enseña procedimientos, considera además objetivos particulares y describe cómo se utilizan los sistemas de apoyo para cumplir con los mismos.

ARTÍCULO 14. CICLO DE LA DOCTRINA POLICIAL

Comprende la generación, difusión, aplicación y evaluación de la doctrina. El primer componente en coherencia con la evolución del servicio de policía y las nuevas expectativas en materia de convivencia y seguridad ciudadana; los tres últimos, desarrollados a través de mecanismos que involucran instrumentos claros de medición en todos los niveles de la Institución, comprometiéndolo a los comandantes y a todos los policiales en su aplicación.



ARTÍCULO 15. CENTRO DE PENSAMIENTO Y DOCTRINA POLICIAL

Es la dependencia de la Oficina de Planeación encargada de asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional en el planeamiento y aseguramiento del servicio de Policía, en el presente y el largo plazo, mediante el análisis estratégico, la doctrina,

la referenciación, la investigación, la innovación, la prospectiva, para el cumplimiento efectivo de la misión institucional. Bajo su responsabilidad se encuentra:

- Direccionar y aprobar el desarrollo de las actividades relacionadas con la generación, difusión, aplicación y evaluación de la doctrina policial en todas las unidades policiales.
- Asesorar a las unidades policiales en la elaboración de propuestas sobre tomos, reglamentos, manuales y guías, en los diferentes ámbitos del servicio, en coherencia con los procesos y procedimientos documentados por la Institución.
- Liderar, dinamizar y difundir el desarrollo del sistema de lecciones aprendidas y buenas prácticas de la Policía Nacional, con el fin de optimizar e innovar en los diferentes campos del servicio policial, a partir del aprendizaje institucional y el intercambio de experiencias con cuerpos de policía, otras fuerzas, entidades homólogas y agencias internacionales.
- Consolidar y analizar la información proveniente de las diferentes unidades policiales del país para la elaboración de análisis operacionales y la documentación de buenas prácticas, que conduzcan a la formulación de recomendaciones pertinentes para la optimización y mejora en la prestación del servicio por parte de las mismas.
- Administrar el Sistema de Lecciones Aprendidas de la Policía Nacional en los niveles estratégico, táctico y operacional.
- Elaborar la Prospectiva Institucional en el marco del Proceso de Direccionamiento Estratégico de la Policía Nacional, mediante el desarrollo y la difusión de estudios e investigaciones prospectivas, de impacto y oportunas, que sirvan a la Dirección General en la toma de decisiones y la planeación estratégica de la Institución en el largo plazo.
- Asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional de Colombia en el diseño y formulación de la Política Operativa del Servicio de Policía.
- Desarrollar investigaciones y estudios, orientados al análisis y mejoramiento continuo del servicio policial.
- Asesorar y realizar diagnósticos analíticos, proyectos, investigaciones, estudios y documentos de carácter doctrinal y prospectivo-estratégico en materia de convivencia y seguridad ciudadana, orientados al análisis y mejoramiento continuo del servicio policial.
- Aportar a la consolidación del Modelo de Cultura de la Policía Nacional, particularmente, en la dimensión gestión, la cual contempla la planificación integral con sustento en la continuidad, fundamentada en realidades de contexto y el alcance, ejecución y cobertura de la doctrina hacia todos los niveles de la

Institución, con el fin de lograr efectividad, articulación y sinergia del talento humano y los recursos para alcanzar los objetivos institucionales.

- Realizar alianzas estratégicas con otros centros de doctrina y prospectiva policial del orden nacional e internacional.



2

CAPÍTULO

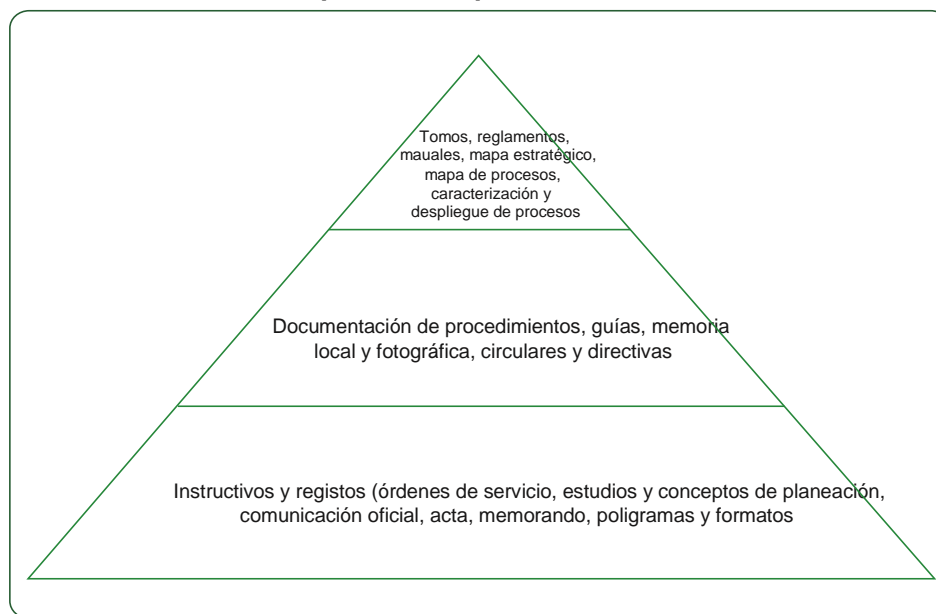
DOCUMENTOS DOCTRINALES

ARTÍCULO 16. TIPOS DOCUMENTALES

La Policía Nacional para el direccionamiento y gestión de su servicio, se fundamenta en primera instancia en el conjunto de normas superiores como son la Constitución Política, leyes y decretos; adicionalmente, cuenta con los siguientes documentos controlados por el Sistema de Gestión Integral:

- a) Documentos a través de los cuales se genera la doctrina policial.
- b) Documentos a través de los cuales se operacionaliza la doctrina policial en los diferentes niveles de la Institución.
- c) Registros en los cuales se evidencia el desarrollo de las actividades del servicio de policía dispuestas en el marco de la doctrina policial.

Jerarquía de los tipos documentales



Los reglamentos, manuales, mapa estratégico, mapa de procesos, caracterización y despliegue de procesos y procedimientos serán adoptados por acto administrativo (resolución).

ARTÍCULO 17. RESOLUCIÓN

Acto administrativo que se expide de conformidad a las competencias que señala la Ley, con el fin de adoptar decisiones de carácter específico general o fijar procedimientos que deben ser cumplidos por los funcionarios de la Institución. Al constituirse en un producto administrativo debe cumplir con los parámetros y principios contenidos en

la Constitución Política, Código Contencioso Administrativo y normas especiales que regulan el procedimiento, enmarcados dentro del debido proceso.

ARTÍCULO 18. DOCUMENTOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE GENERA LA DOCTRINA POLICIAL

Son aquellos en los cuales se plasma el pensamiento, las políticas y preceptos que rigen la Policía Nacional, con el fin de encauzar su quehacer misional en la consecución de los objetivos de la Institución. En esta categoría se encuentran los tomos institucionales, reglamentos, manuales, mapa estratégico, mapa de procesos, caracterización y despliegue de los procesos, procedimientos y guías.

PARÁGRAFO. En los casos de los documentos doctrinales que requieran ser publicados, su diagramación e impresión deben cumplir los requisitos dispuestos por el Reglamento de Identidad, Imagen y Comunicación de la Policía Nacional; igualmente, para este fin, requiere concepto de viabilidad por parte de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas.

ARTÍCULO 19. TOMOS INSTITUCIONALES

Documentos doctrinales del orden estratégico en los cuales se fijan lineamientos generales de política, orientados a innovar y desarrollar competencias adecuadas en los diferentes campos del servicio, introduciendo los ajustes necesarios en su estructura y organización, la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos, los comportamientos y valores apropiados por su personal, así como el aumento de sus capacidades y medios para cumplir acertadamente su misión.

Los tomos se constituyen en documentos doctrinales que aportan a **la planeación del servicio de policía en el largo plazo**; para su publicación no requiere acto administrativo, teniendo en cuenta que su contenido refleja políticas que pueden variar en el tiempo, en concordancia con la alineación estratégica con el Gobierno Nacional, la normatividad y la dinámica social del país.

Su actualización, publicación y difusión estará en cabeza de la Oficina de Planeación a través del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial, en coordinación con los dueños de los diferentes procesos institucionales, aplicando el procedimiento 1DS-PR-0001 control de documentos. Su consulta puede efectuarse en la Guía de Disposiciones de la Institución y en el módulo de documentos de la Suite Visión Empresarial.

ARTÍCULO 20. REGLAMENTOS

Disposiciones de carácter general que norman el servicio de policía, impactando la totalidad de la Institución, por consiguiente, su aplicación es de estricto cumplimiento para todos los funcionarios de la Policía Nacional. Se soporta mediante acto administrativo (Resolución), emitido por el Director General.

Su elaboración y actualización corresponde al Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación en coordinación con las direcciones y oficinas asesoras, aplicando el procedimiento 1DS-PR-0001 control de documentos. Su estructura básica comprenderá:

- Presentación del señor Director General de la Policía Nacional, en la cual se precisará la pertinencia de la generación o actualización del reglamento en cuestión.
- Resolución por la cual se adopta el reglamento.
- **Título I:** Generalidades (objeto, alcance, principios y fundamentos doctrinales policiales). Podrá incluirse marcos normativos de carácter general, teniendo en cuenta que frente a la modificación de una política, ley, decreto o resolución, el reglamento perdería de inmediato su vigencia.
- **Título II.** Definición conceptual del tema a tratar en el reglamento (Ejemplo: Del servicio de policía, supervisión y control en el servicio de policía, etc.).
- **Título III.** Líneas generales para la planeación y organización del tema contemplado en el reglamento. En este título, a través de capítulos se plasmará de forma clara y precisa, **sin incluir procedimientos**, las unidades comprometidas, los parámetros que debe acatar el personal de la Institución en la materia, definiendo cuándo y en qué circunstancias aplica lo dispuesto; niveles de participación y coordinación; medios y recursos requeridos; definición de registros documentales si aplica.
- **Título IV.** Definición de responsabilidades para la supervisión y control del cumplimiento de lo dispuesto en el reglamento propuesto; en este sentido, se tendrá en cuenta lo que compete a la Dirección y Subdirección General; direcciones y oficinas asesoras, además de los comandos de todas las unidades a nivel país.
- Glosario y fuentes consultadas.
- Anexos si aplica.

La elaboración de los reglamentos debe contemplar títulos con sus correspondientes capítulos, los cuales mantendrán la secuencia del articulado con el que viene la resolución. La redacción del documento debe ser sucinta y precisa; puede incluir títulos adicionales a la estructura básica si el documento lo requiere.

Para efectos de su revisión en lo concerniente a la aplicación del procedimiento de control de documentos, será presentado en el formato de proyecto de resolución; posteriormente, para la impresión, publicación y difusión institucional del mismo, se realizará de acuerdo con los parámetros establecidos en el Reglamento de Imagen, Identidad y Comunicación de la Policía Nacional. Su consulta además de física, puede

efectuarse en la Guía de Disposiciones de la Institución y en el módulo de documentos de la Suite Vision Empresarial.

ARTÍCULO 21. MANUALES

Disposiciones de carácter general que norman un ámbito específico del servicio de Policía, por consiguiente, su aplicación se circunscribe a los funcionarios que se desempeñan en el mismo. Se soporta mediante acto administrativo emitido por el Director General.

2

Su elaboración y actualización corresponderá a la unidad policial que designe el dueño de proceso al cual está asociado el manual, aplicando el procedimiento 1DS-PR-0001 control de documentos. Su estructura básica comprenderá:

- Presentación del señor Director General de la Policía Nacional, en la cual se precisará la pertinencia de la generación o actualización del manual en cuestión.
- Resolución por la cual se adopta el manual.
- Generalidades (objeto, alcance, principios y fundamentos doctrinales policiales). Podrá incluirse marcos normativos de carácter general, teniendo en cuenta que frente a la modificación de una política, ley, decreto o resolución, el manual perdería de inmediato su vigencia.
- Definición conceptual del tema a tratar en el manual (Ejemplo: Del patrullaje urbano, de las operaciones especiales, etc.).
- Líneas generales para la planeación y organización del tema contemplado en el manual. A través de capítulos se plasmará de forma clara y precisa, **sin incluir procedimientos**, las unidades comprometidas, los parámetros que debe acatar el personal del ámbito del servicio en el cual aplica el manual, definiendo cuándo y en qué circunstancias aplica lo dispuesto; niveles de participación y coordinación; medios y recursos requeridos; definición de registros documentales si aplica.
- Definición de responsabilidades para la supervisión y control del cumplimiento de lo dispuesto en el manual propuesto; en este sentido, se tendrá en cuenta lo que compete a los comandantes de las unidades policiales que comprometa el mismo.
- Glosario y fuentes consultadas.
- Anexos si aplica.

La elaboración de los manuales se realizará a través de capítulos, sin embargo, si la extensión y nivel de complejidad del manual lo amerita, podrá organizarse por títulos

con sus correspondientes capítulos, los cuales mantendrán la secuencia del articulado con la que viene la resolución. La redacción del documento debe ser sucinta y precisa.

Para efectos de su revisión en lo concerniente a la aplicación del procedimiento de control de documentos, será presentado en el formato de proyecto de resolución; posteriormente, para la impresión, publicación y difusión institucional del mismo, se realizará de acuerdo con los parámetros establecidos en el Reglamento de Identidad, Imagen y Comunicación de la Policía Nacional. Su consulta además de física, puede efectuarse en la Guía de Disposiciones de la Institución y en el módulo de documentos de la Suite Vision Empresarial.

ARTÍCULO 22. MAPA ESTRATÉGICO

Es una herramienta que muestra de forma gráfica la articulación de los objetivos estratégicos y la relación causa-efecto entre los mismos, evidenciando la manera como se entrega valor a los clientes, aspecto fundamental que contribuye al logro de la MEGA institucional. Esta entrega de valor se enmarca en las cuatro perspectivas definidas para la Policía Nacional: Innovación, aprendizaje organizacional, procesos generadores de valor y recursos para atender a los clientes. El mapa estratégico institucional será el mapa de la Policía Nacional, y los mapas estratégicos de segundo nivel corresponderán a las direcciones y oficinas asesoras.

La construcción del Mapa Estratégico Institucional se enmarca dentro del proceso de Direccionamiento Estratégico, cuyo dueño es la Oficina de Planeación; los de segundo nivel estarán a cargo del director o jefe de la oficina asesora. Para contar con su versión actualizada, su consulta debe realizarse en el módulo de documentos de la Suite Vision Empresarial.

ARTÍCULO 23. MAPA DE PROCESOS

Diagrama que integra los procesos gerenciales, misionales, de soporte, y de evaluación y mejora de la Policía Nacional, de conformidad con los requisitos de la NTCGP 1000:2009.

Este esquema evidencia la interrelación que existe entre los procesos, donde generalmente la salida de uno se constituye en la entrada del siguiente, lo cual permite el desarrollo de una gestión sistémica y enfocada en procesos.

La construcción del Mapa de Procesos se enmarca dentro del proceso de Sistema de Gestión Integral, cuyo dueño es la Oficina de Planeación. Para contar con su versión actualizada, su consulta debe realizarse en el módulo de documentos de la Suite Vision Empresarial.

ARTÍCULO 24. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La Policía Nacional establece que los procesos se documentan a través de caracterizaciones; en este formato se identifica y prioriza los procesos críticos y estratégicos de la Institución que resultan determinantes de la calidad en la prestación del servicio, ejerciendo control continuo sobre su secuencia e interrelación con otros.

Su diligenciamiento corresponde a cada uno de los dueños de proceso bajo el direccionamiento de la Oficina de Planeación. Para contar con su versión actualizada, su consulta debe realizarse en el módulo de documentos de la Suite Vision Empresarial.

ARTÍCULO 25. DESPLIEGUE DEL PROCESO

Documento que refleja la responsabilidad en la ejecución de las actividades asignadas por parte de los dueños de los procesos gerenciales y de soporte de primer nivel, a las unidades policiales (operativa, administrativa o docente) de segundo y tercer nivel con el fin de mantener un enfoque sistémico.

Su elaboración corresponde a cada uno de los analistas de proceso bajo el asesoramiento metodológico de la Oficina de Planeación. Su generación o modificación requieren de

la aplicación del procedimiento 1DS-PR-0001 control de documentos. Para contar con su versión actualizada, su consulta debe realizarse en el módulo de documentos de la Suite Vision Empresarial.

ARTÍCULO 26. PROCEDIMIENTOS

Es el conjunto de tareas requeridas para cumplir con una actividad crítica de un proceso; establece la descripción para realizarlas, la asignación de responsabilidad en su ejecución, documentos de entrada y salida, puntos de control, documentos asociados y su marco legal.

Se debe documentar un procedimiento en los siguientes casos:

- Cuando exista normatividad legal que describa cómo ejecutar una actividad.
- Se documentan los procedimientos obligatorios de la norma.
- Cuando se necesite controlar una actividad del proceso cuyo resultado impacta de manera directa el servicio y la satisfacción del cliente.
- Procedimientos que siguen una secuencia lógica y que sin ese orden podría existir riesgo de fallar.

Su elaboración corresponde a cada uno de los analistas de proceso bajo el asesoramiento metodológico de la Oficina de Planeación. Su generación o modificación requieren de la aplicación del procedimiento 1DS-PR-0001 control de documentos. Para contar con su versión actualizada, su consulta debe realizarse en el módulo de documentos de la Suite Vision Empresarial.

ARTÍCULO 27. GUÍAS

Lineamientos a través de los cuales se establecen criterios para el desarrollo de las actividades de los diferentes procesos y tareas de los procedimientos institucionales.

Su elaboración corresponde a cada uno de los analistas de proceso bajo el asesoramiento metodológico de la Oficina de Planeación. Su generación o modificación requieren de la aplicación del procedimiento 1DS-PR-0001 control de documentos. No requiere ser adoptada mediante acto administrativo (Resolución).

Para efectos de su revisión en lo concerniente a la aplicación del procedimiento de control de documentos, su presentación se realizará en el formato establecido con este fin en la Suite Vision Empresarial; posteriormente, se requiere ser impresa para su difusión, se efectuará de acuerdo con los parámetros establecidos en el Reglamento de Identidad, Imagen y Comunicación de la Policía Nacional.

RELACIÓN y CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCUMENTOS A TRAVÉS

DE LOS CUALES SE GENERA LA DOCTRINA POLICIAL

Acto	Elaboración	Alcance	Estructura
Administrativo			
Tomos Institucionales	No requiere, ya que reflejan políticas que pueden variar en el tiempo.	Actualización, publicación y difusión por parte de la Oficina de Planeación con dueños de procesos.	Documentos estratégicos dirigidos a todos los niveles de la Institución.
Reglamentos	Resolución emitida por el Director General que norman el servicio de policía.	Elaboración, actualización, publicación y difusión por parte de la Oficina de Planeación con direcciones y oficinas asesoras.	Normas de estricto cumplimiento que impactan a la totalidad de la Institución.
Manuales	Resolución emitida por el Director General que norman ámbitos específicos en el servicio de policía.	Elaboración y actualización corresponden a la unidad policial que designe el dueño del proceso al cual está asociado el manual.	Se circunscribe a funcionarios que se desempeñan en un ámbito específico del servicio.
Mapa Estratégico	Amparado en una resolución dentro de la plataforma estratégica de la Institución.	El mapa estratégico de primer nivel es construido por la Oficina de Planeación, las de segundo nivel del director o jefe de oficina asesora.	El mapa estratégico institucional tendrá impacto en toda la Institución y los de segundo nivel en las direcciones y oficinas asesoras.
Mapa de Procesos	Se adopta mediante resolución emitida por el Director General.	Por el dueño del proceso de Sistema de Gestión Integral cuyo dueño es la Oficina de Planeación.	El de primer nivel se aplicará en toda la Institución, los de segundo y tercer nivel de acuerdo al despliegue de la unidad en respuesta al primer nivel.
			Presentación, introducción, objetivo general y específicos; conceptualización y los demás capítulos que desarrollen las temáticas que considere el dueño del proceso asociado al tomo.
			Presentación, resolución, generalidades, definición conceptual, líneas generales para la planeación y organización del tema, responsabilidades para la supervisión y control del tema, glosario, fuentes y anexos.
			Presentación, resolución, generalidades, definición conceptual, líneas generales para la planeación y organización del tema, responsabilidades para la supervisión y control del tema, glosario, fuentes y anexos.
			El institucional tendrá los ejes de seguridad pública y excelencia en la gestión; está organizado en perspectivas (clientes, recursos, procesos, aprendizaje e innovación).
			Procesos gerenciales, misionales, de soporte y de evaluación y mejora, con interrelación entre todos, y en donde la salida de uno constituye la entrada de otro.

Caracterización de procesos	Todos se soportarán en el marco de una resolución.	Corresponde a cada dueño de proceso bajo el direccionamiento de la Oficina de Planeación.	Priorización de los procesos críticos y estratégicos de la Institución que resultan determinantes de la calidad en la prestación del servicio.	De acuerdo a lo establecido en la SVE.
Despliegue del proceso	Se soportarán en el marco de una resolución.	Corresponde a los analistas de proceso bajo el asesoramiento de la Oficina de Planeación.	Refleja la responsabilidad en la ejecución de las actividades asignadas por los dueños de procesos gerenciales y de soporte de primer nivel a las unidades de segundo y tercer nivel.	De acuerdo a lo establecido en la SVE.
Procedimiento	Se soportarán en el marco de una resolución.	Corresponde a los analistas de proceso bajo el asesoramiento de la Oficina de Planeación.	Establece el conjunto de tareas requeridas para cumplir con una actividad crítica de un proceso.	De acuerdo a lo establecido en la SVE.
Guías	No requiere, ya que establece criterios para el desarrollo de actividades.	Corresponde a los analistas de proceso bajo el asesoramiento de la Oficina de Planeación.	Criterios en el desarrollo de las actividades de los procesos y procedimientos institucionales.	Presentación y definición de la actividad dentro del proceso o procedimiento.

ARTICULO 28. DOCUMENTOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE OPERACIONALIZA LA DOCTRINA POLICIAL

Para operacionalizar el Sistema de Gestión Integral, la Policía Nacional cuenta con unos documentos que garantizan la comunicación de las decisiones. Estos permiten que sean entendidas y ejecutadas de manera correcta por cada una de las unidades y así preservar la doctrina institucional y asegurar su efectivo cumplimiento.

A través de herramientas documentales unifi cadas para la planeación, toma de decisiones y ejecución, se establecen criterios para optimizar la organización del servicio de Policía en las áreas operativa y administrativa, determinando en qué consisten, cuándo se emiten, quién las emite, quién las ejecuta y los recursos con que se cuenta para su desarrollo.

De esta forma, circulares, directivas, instructivos, orden de servicios y la memoria local y topográfica, permiten a todos los miembros de la Institución una eficiente y efectiva planeación, y ejecución y control del servicio.

ARTÍCULO 29. CIRCULARES

Comunicación oficial que se utiliza para dar a conocer actividades internas, normas generales, políticas o asuntos de interés común de la Institución; será firmada por el Director General de la Policía Nacional. Su elaboración corresponde a la Oficina de Planeación. Su consulta debe realizarse en la Guía de Disposiciones de la Institución.

ARTÍCULO 30. DIRECTIVA

Acto administrativo emitido por la Dirección o Subdirección General para fijar pautas, directrices, lineamientos u objetivos de carácter operativo o administrativo, mediante la asignación precisa de responsabilidades y recursos, facilita el cumplimiento del plan estratégico institucional y demás normas del orden constitucional, legal o reglamentario. Con base en la directiva, las unidades subordinadas deben elaborar órdenes de servicio para el cumplimiento de las responsabilidades señaladas.

Se elabora una directiva cuando para un mismo fin están comprometidas dos o más oficinas asesoras o direcciones. Existen directivas operativas o administrativas, dependiendo de su propósito; igualmente, se clasifican en permanentes y transitorias. Su consulta debe realizarse en la Guía de Disposiciones de la Institución.

ARTÍCULO 31. DIRECTIVA OPERATIVA

Comunicación escrita, de carácter estratégico o táctico, que refleja los criterios del mando institucional para desarrollar y controlar acciones específicas del servicio de policía.

ARTÍCULO 32. DIRECTIVA ADMINISTRATIVA

Comunicación escrita que se emite para dar cumplimiento a procedimientos de carácter administrativo; establece las condiciones en que los factores de personal, sanidad, bienestar, docencia y logística deben ser colocados como apoyo de las operaciones policiales. Contempla todas las previsiones e instrucciones necesarias para respaldar el cumplimiento de la misión.

Las direcciones y oficinas asesoras deben proyectar las directivas con firma del Director o Subdirector, previa revisión de la Oficina de Planeación.

ARTÍCULO 33. DIRECTIVA PERMANENTE

Su vigencia comprende un período de tiempo indefinido que se determina a partir de la correspondiente fecha de expedición o de cualquier otra que se señale como iniciación de su vigencia.

Las directivas permanentes deben ser modificadas o derogadas por el Director General de la Policía Nacional, facultad que podrá ser delegada en el Subdirector General, de acuerdo con la evaluación de los resultados obtenidos de su aplicación.

PARÁGRAFO. La Oficina de Planeación será la unidad encargada de revisar y supervisar anualmente, la vigencia de las directivas permanentes publicadas en la Guía de las Disposiciones de la Institución.

ARTÍCULO 34. DIRECTIVA TRANSITORIA

Cuando el tiempo de su vigencia es determinado entre dos fechas precisas. Se refiere instrucciones para dar respuesta a situaciones de carácter temporal; comprende directrices para conducir actividades antes, durante y después de la situación que la originó.

Estas serán firmadas por el Director General o Subdirector General de la Policía Nacional, siempre y cuando este último no se encuentre comprometido con alguna responsabilidad.

ARTÍCULO 35. INSTRUCTIVO

Documento de cobertura general, de un tema concreto o específico, de vigencia indeterminada; está orientado a reiterar, aclarar o adicionar aspectos del servicio señalados en las disposiciones que se enmarcan en la doctrina policial generada.

Deben ser proyectados por las direcciones y oficinas asesoras para la aprobación del Director y Subdirector General de la Policía Nacional, previa revisión de la Oficina de Planeación. Su consulta debe realizarse en la Guía de Disposiciones de la Institución.

Se autoriza la elaboración y firma de instructivos de carácter interno a los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes de región, policías metropolitanas, departamentos de policía y escuelas de formación, siempre y cuando estén alineados con las instrucciones emitidas por el mando y demás normas y reglamentos de carácter institucional.

ARTÍCULO 36. ORDEN DE SERVICIOS

Documento de carácter obligatorio para operacionalizar la planeación del servicio, impartir instrucciones internas de cada unidad o desplegar las generales establecidas por las directivas u órdenes relacionadas con el servicio de policía. Constituye un plan de actuación inmediato a nivel de la unidad subordinada, es de carácter local y detalla la asignación de responsabilidades y recursos para el cumplimiento de un objetivo específico, en un período de tiempo determinado.

Emiten órdenes de servicio los directores, jefes o comandantes que tengan la atribución de asignar responsabilidades y recursos para el cumplimiento de una misión.

ARTÍCULO 37. MEMORIA LOCAL Y TOPOGRÁFICA

Documento que sirve de insumo para la planeación y organización del servicio de policía. Contiene información amplia y detallada de todos los aspectos geográficos, políticos, sociales, económicos y delincuenciales y contravencionales de la jurisdicción. Al igual que los recursos materiales y el talento humano con que cuenta la unidad para el cumplimiento de la misión.

Debe ser elaborada y actualizada de manera obligatoria por los comandantes de región, policías metropolitanas, departamentos de Policía, distritos, estaciones, subestaciones y CAI.

ARTÍCULO 38. REGISTROS

Documentos que presentan los resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas en el marco del servicio de policía, de acuerdo con lo establecido por la Norma NTC ISO 9001:2008tip, Sistema de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario, numeral 3.7.6; puede ser físico, impreso o magnético. Entre estos se encuentran: estudios y conceptos de planeación, comunicaciones oficiales, poligramas, actas y formatos.

ARTÍCULO 39. ESTUDIOS DE PLANEACIÓN

Documento que comprende el análisis conciso y exacto de una situación determinada y plantea alternativas de solución. Dentro de las condiciones que debe reunir están su brevedad, debiendo hacerse, si es necesario, la sustentación correspondiente en anexos. En esta forma se describen los principales elementos de juicio con información concreta para la toma de decisiones.

Cualquiera que sea su propósito o grado de complejidad, debe contemplar enjuiciamiento del problema, enumeración de las hipótesis, presentación de los hechos, análisis de las implicaciones, conclusiones y recomendaciones.

Las direcciones, oficinas asesoras, comandos de región de policía, policías metropolitanas, departamentos de policía y las escuelas de policía, pueden elaborar este tipo de estudios, a través de planeación o quien haga sus veces.

El Jefe de la Oficina de Planeación emitirá un concepto sobre los estudios realizados por las demás unidades, señalando la viabilidad del mismo, para ser presentado al mando institucional.

ARTÍCULO 40. CONCEPTOS DE PLANEACIÓN

Documento formal que se emplea para emitir percepciones, significaciones o discernimientos basados en hechos, documentos, normas, reglamentos, estudios, entre

otros, que permite la toma de decisiones sobre temas específicos. Es una forma sencilla y abreviada de presentar análisis y recomendaciones.

La Oficina de Planeación será la responsable de la elaboración y firma de los conceptos de planeación para la toma de decisiones del mando institucional. Se autoriza la elaboración y firma de conceptos de planeación de carácter interno a los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes de región, metropolitanas, departamentos y escuelas de policía.

ARTÍCULO 41. COMUNICACIÓN OFICIAL

Es un documento institucional de carácter general o particular, preciso y breve, mediante el cual se establece comunicación con entes externos e internos. Es utilizado para hacer énfasis sobre un tema concreto y específico. Por ejemplo, suministrar información, realizar solicitudes, respaldar la entrega de documentos o material logístico, entre otros.

ARTÍCULO 42. POLIGRAMA

Documento de circulación interna que describe en forma breve, clara y sencilla, situaciones de orden operativo y/o administrativo relacionadas con el servicio de Policía. Debe ser transmitido a través de los medios de comunicación existentes en la Policía Nacional. Los de carácter operativo deben responder por lo menos a los interrogantes: cuándo, dónde, qué, cómo y quién.

ARTÍCULO 43. ACTA

Documento interno que constituye la memoria de reuniones, cuyo objetivo es relacionar lo que sucede, se debate, o se acuerda en estas.

ARTÍCULO 44. FORMATOS

Tipo documental que debe ser diligenciado utilizando una plantilla (de forma y contenido) previamente definida y asociada a las diferentes actividades de los procesos.

El formato de un archivo es una forma particular de codificar información para su almacenamiento. La Institución en cada uno de sus procesos y procedimientos determina los formatos a utilizar en el desarrollo de los mismos, los cuales, pueden ser consultados en el módulo de documentos de la Suite Vision Empresarial. Para la creación o modificación de algún formato debe aplicarse el procedimiento 1DS-PR-0001 control de documentos.

ARTÍCULO 45. ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

DOCTRINALES

- **Coherencia:** desarrollar en forma lógica, metódica y consecuente el asunto a tratar, ceñirse a una idea principal del texto.
- **Exactitud:** narrar los hechos esenciales con imparcialidad, corrección y la proporcionalidad que le corresponde.
- **Claridad:** exponer ideas o hechos en forma tal que no quede duda sobre lo que se desea ordenar o informar. En este caso es necesario emplear oraciones simples, una correcta construcción gramatical y eliminar expresiones ambiguas.
- **Objetividad:** el punto de vista debe ser impersonal y exento de prejuicios.
- **Brevidad:** entre más extenso es el documento, mayores son las probabilidades de cometer errores. Sin embargo, la claridad nunca debe ser sacrificada por la brevedad.
- **énfasis:** son las ideas principales que deben expresarse con palabras apropiadas, puestas al comienzo de la redacción.
- **Terminología:** los términos policiales técnicos y siglas deben evitarse.

3

MECANISMOS PARA LA GESTIÓN, DIFUSIÓN, SEGUIMIENTO APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE APROPIACIÓN DE DOCTRINA POLICIAL

ARTÍCULO 46. GESTIÓN DE LA DOCTRINA POLICIAL

La generación o actualización de un documento doctrinal requiere que el dueño del proceso al cual se encuentra asociado el mismo, presente a la Oficina de Planeación una justificación que refleje la necesidad y la pertinencia institucional; con este fin, podrá soportar su argumentación en la documentación de lecciones aprendidas o buenas prácticas para motivar la propuesta.

Las direcciones y oficinas asesoras deberán designar un oficial superior para que se desempeñe como gestor de doctrina, quien será el encargado de promover, recibir, consolidar y presentar las necesidades de generación y actualización de la doctrina policial de acuerdo con su misionalidad. Este funcionario se constituye en el enlace de su unidad con la Oficina de Planeación, para efecto del asesoramiento en la estructuración de los documentos doctrinales que se propongan y la aplicación del procedimiento 1DS-PR-0001 control de documentos.

PARÁGRAFO. El Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación, tendrá como responsabilidad direccionar y aprobar el desarrollo de las actividades relacionadas con la generación, difusión, aplicación y apropiación de los siguientes documentos doctrinales: tomos de política, reglamentos, manuales y guías institucionales.

ARTÍCULO 47. OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA GENERACIÓN DE LA DOCTRINA POLICIAL

- a) En la generación o actualización de la doctrina Institucional, todos los miembros de la Policía Nacional pueden participar activamente a través de los conductos dispuestos en el presente manual.
- b) Para la generación y actualización de la doctrina policial se debe tener en cuenta la mayor cantidad posible de fuentes de información, tales como publicaciones académicas, boletines técnicos, manuales y reglamentos, experiencias en operaciones policiales, operaciones coordinadas, análisis operacionales, lecciones aprendidas tanto internas de la Policía colombiana como de policías extranjeras.

ARTÍCULO 48. ESPACIOS Y MECANISMOS PARA LA DIFUSIÓN DE LA DOCTRINA POLICIAL

- a) En todas las actividades y eventos institucionales debe hacerse alusión a la doctrina policial y las lecciones aprendidas, igualmente, se involucrará a los comunicadores sociales en su diseño y publicidad.
- b) Las campañas de divulgación de doctrina deben ser supervisadas por el director, jefe o comandante de la unidad y debe dársele la importancia que amerita, destacando su invaluable aporte para el efectivo desempeño policial.
- c) Todas las dependencias de la Policía Nacional deberán tener disponible en forma permanente para consulta los documentos doctrinarios cuya aplicación corresponda a la misión y funciones que tenga asignadas; estos documentos deben reposar en las bibliotecas de las unidades o en un lugar de fácil acceso al personal que necesite consultarlo.

- d) Las unidades deben facilitar los medios tecnológicos necesarios para que el personal tenga acceso a través de la POLIRED en el LINK guía de disposiciones a toda la doctrina policial.
- e) Los directores, jefes de oficinas asesoras, comandantes de las unidades a nivel país y directores de escuelas de policía, deben diseñar y ejecutar un plan anual de difusión con el fin de fortalecer la apropiación de la doctrina policial y las lecciones aprendidas en su unidad.
- f) Los documentos doctrinales vigentes deben ser incluidos en la cátedra de doctrina que se imparte en las escuelas de policía; cabe señalar, que el contenido programático de la misma deberá revisarse de forma periódica conforme a la generación y actualización de la doctrina policial.
- g) Las escuelas de policía deben coordinar con los comandos de región, el desarrollo de planes de capacitación en las metropolitanas y departamentos de policía.
- h) La difusión de la doctrina se realizará de forma permanente a través de la plataforma integral de medios de la Institución.

ARTÍCULO 49. SEGUIMIENTO A LA APLICACIÓN DE LA DOCTRINA POLICIAL

Una vez implementados los mecanismos de difusión de la doctrina, es necesario establecer el nivel de incorporación de la misma al quehacer institucional y la prestación del servicio; esta medición de impacto será establecida por el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación, a partir de los siguientes resultados:

- a) Visitas de observación a las diferentes unidades policiales a nivel país y escuelas de policía, en coordinación con la Dirección de Seguridad Ciudadana y la Dirección Nacional de Escuelas.
- b) Resultados de las encuestas de cultura institucional.
- c) Resultados encuestas externas de percepción, victimización e imagen institucional.
- d) Informes internos sobre afectaciones del servicio que se presentan en las unidades policiales a nivel país, por indebida aplicación de los procedimientos de policía y la reglamentación dispuesta.

ARTÍCULO 50. MECANISMOS PARA EVALUAR LA APROPIACIÓN DE LA DOCTRINA POLICIAL

Teniendo en cuenta los resultados de la difusión y el nivel de aplicación de la doctrina en el marco del servicio, es necesario evaluar el grado de apropiación de la misma, con el propósito de generar acciones de mejora sobre las falencias, debilidades y/o vacíos detectados en las diferentes etapas del ciclo doctrinal; con este fin, la Institución dispone de los siguientes mecanismos:

- a) Los comandantes y/o autoridades evaluadoras incluirán dentro de la concertación de la gestión (Decreto 1800 del 2000) el ítem de doctrina; de esta forma, cada policía fijará sus compromisos frente a la apropiación de la misma.
- b) La Dirección General a través de las oficinas de Planeación y Telemática, evaluarán semestralmente los conocimientos sobre la doctrina policial vigente, mediante los correos institucionales del personal.
- c) Cada comandante a nivel país deberá programar actividades que permitan lograr en su personal la efectiva apropiación y aplicación de la doctrina policial.
- d) Todo el personal que integra la Policía Nacional debe adelantar el curso virtual de doctrina básica policial, a través de las plataformas educativas con que cuenta la Institución para este fin. La aprobación de este curso podrá hacer parte de la concertación de la gestión que realice el funcionario con la autoridad evaluadora.
- e) Aprobación por parte del personal de los cursos virtuales de doctrina básica de las diferentes modalidades y especialidades del servicio de Policía, a través de las plataformas educativas con que cuenta la Institución.
- f) Las direcciones, comandos de departamento, policías metropolitanas, la Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo Gonzalo Jiménez de Quesada y las escuelas de formación policial de patrulleros, deben disponer que el mando ejecutivo de mayor antigüedad en la escala jerárquica de la unidad, se constituirá como gestor de la doctrina policial, con la responsabilidad de difundir y verificar el cumplimiento de la apropiación de la doctrina y su aplicación por parte del personal de la unidad en la prestación del servicio.

Manual de Gestión de la Doctrina y las Lecciones Aprendidas para la Policía Nacional

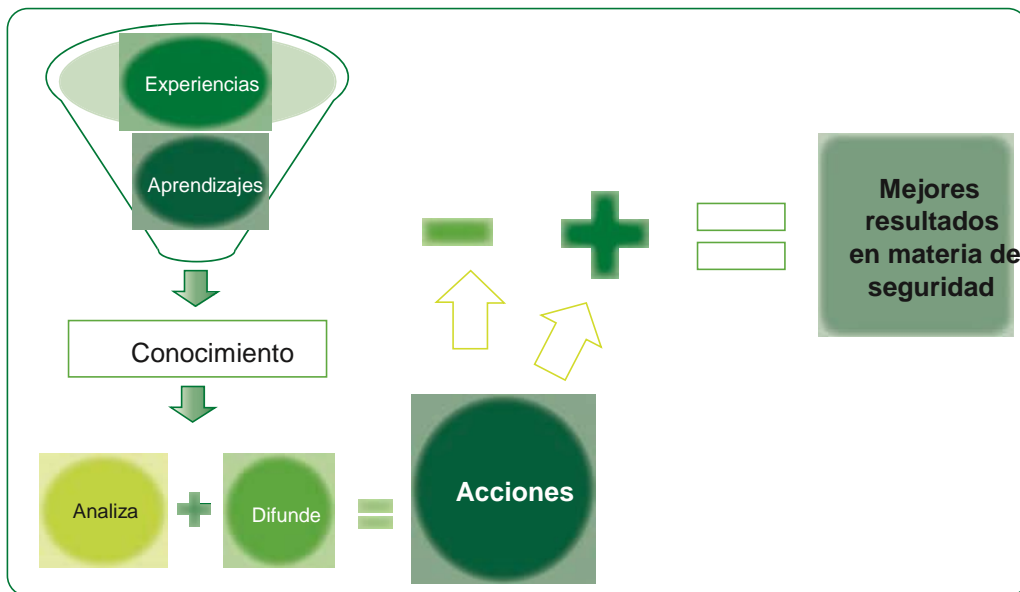
4 GESTIÓN, DIFUSIÓN Y APLICACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN LA POLICÍA NACIONAL

ARTÍCULO 51. DEFINICIÓN

Las lecciones aprendidas de la Policía Nacional son entendidas como el conocimiento adquirido a través de la experiencia organizacional, que analizado y difundido apropiadamente puede convertirse en acciones que lleven a la Institución a obtener mejores resultados, no repitiendo las acciones erróneas y replicando las que condujeron al éxito, considerando en todo momento un contexto de seguridad en constante transformación.

Así las lecciones aprendidas son el proceso cíclico que permite:

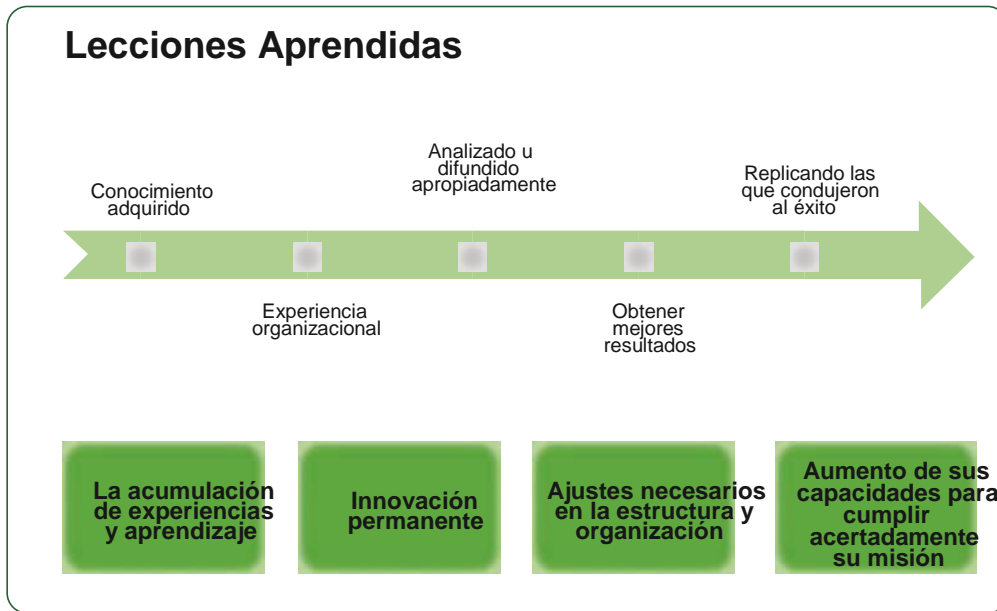
- Recoger, analizar y documentar las lecciones positivas y negativas en los diferentes ámbitos de la Institución.
- Realizar proposiciones de modificación en todos los dominios (doctrina, formación y especialización, desarrollo operacional, medios logísticos, estructura y organización de las unidades).
- Hacer validar estas propuestas por parte del mando institucional y asegurar su difusión y aplicación en todos los niveles de la Institución inmediatamente o en una periodicidad determinada.



De este modo, las lecciones aprendidas tienen un efecto transversal en toda la Institución, incidiendo en el aprendizaje y adaptación organizacional que se requiere para ser más óptima en su labor, así como en los cambios doctrinales que son cristalizados en la reglamentación policial, la cual, en definitiva marca el comportamiento de la Policía hacia el futuro.

En coherencia con esta definición y alcance, los análisis de caso y análisis operacionales, no se constituyen en lecciones aprendidas, sino en insumos importantes para su generación.

La documentación, difusión y aplicación de las lecciones aprendidas de la Policía Nacional serán realizadas por las unidades policiales de acuerdo con la metodología planteada en la cartilla número 1 de Lecciones Aprendidas, la cual debe ser consultada en la Guía de Disposiciones de la Institución.



ARTÍCULO 52. ANÁLISIS DE CASO

Es una herramienta que profundiza en la comprensión de hechos o situaciones que generan impacto negativo o positivo frente a la prestación del servicio, así como las afectaciones a la integridad operacional e imagen institucional, a partir de la aplicación errónea de la reglamentación, procesos y procedimientos policiales.

Este tipo de análisis soportado en datos objetivos o en la mayor cantidad de informaciones posibles, sirve a las unidades responsables de llevar las investigaciones internas, disciplinarias o penales que puedan derivarse de los hechos ocurridos; igualmente, contribuye a la revisión y actualización de la doctrina policial, así como a los procesos de formación y capacitación del personal de todos los niveles de la Institución. Su elaboración corresponde a todas las unidades policiales en los diferentes ámbitos del servicio.

ARTÍCULO 53. ANÁLISIS OPERACIONAL

El análisis operacional se define como una actividad de diagnóstico que permite al Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación, formular nuevas líneas

de acción que aportan al mejoramiento continuo de la planeación estratégica del servicio, así como al desarrollo doctrinario institucional, de acuerdo con las experiencias adquiridas a través de la evaluación del desempeño operativo de las diferentes unidades policiales.

ARTÍCULO 54. TIPOLOGÍA DE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN LA POLICÍA NACIONAL

Existen tres tipos básicos de lecciones en función del nivel de actividad de la Institución: lecciones del nivel estratégico, lecciones del nivel táctico y lecciones del nivel operativo y procedimental.

ARTÍCULO 55. LECCIONES APRENDIDAS DEL ORDEN ESTRATÉGICO

Este tipo de lecciones aprendidas están asociadas a la formulación de los grandes lineamientos estratégicos de la Institución así como al diseño general de su estructura. En este sentido, se trata de aprender de experiencias organizacionales de muy largo plazo cuya implementación se ha dado durante un periodo prolongado y sus efectos impactan elementos esenciales de la vida de la Institución, así como al núcleo fundamental de sus funciones y cómo esta se desempeña.

Considerando que estas lecciones están compuestas por aquellos aprendizajes organizacionales que han impactado de forma decisiva el desarrollo de los objetivos estratégicos institucionales, así como la estructura y organización del servicio de Policía y de la Institución en general, su elaboración requiere ser efectuada por los conocedores y responsables del ámbito específico en que se generen.

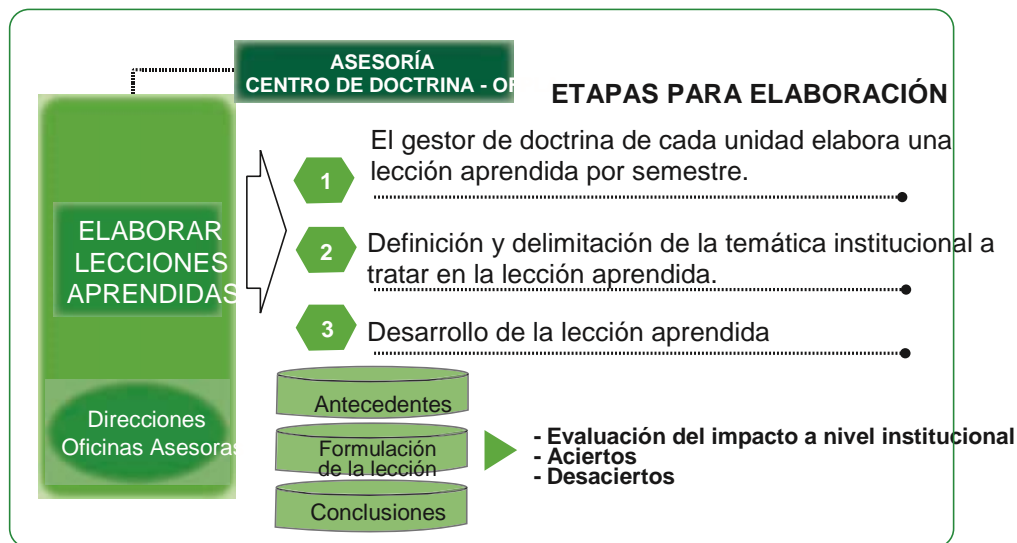
Por consiguiente, cada Dirección y Oficina Asesora de la Policía Nacional, semestralmente elaborarán bajo el asesoramiento del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación, sus propias lecciones aprendidas considerando los siguientes aspectos:

- a) La lección debe enmarcarse en temáticas de gran relevancia institucional, que hayan generado un impacto sobre el servicio de Policía en sus diferentes especialidades o cualquiera de los procesos institucionales.
- b) Una vez definida y delimitada la temática para analizar, el desarrollo de la lección debe quedar consignado en un documento que no debe superar 10 páginas, en letra arial 12 y espacio 1.5; su contenido comprenderá:
 - ③ Antecedentes: contextualización de la experiencia por tratar mecanismos, metodologías, procedimientos adoptados; cómo apareció la situación y cómo la asumió la Institución.

- ③ **Formulación de la lección:** la cual se da en términos del impacto que ha generado en la Institución la situación analizada; los aciertos, entendidos como las experiencias exitosas, aspectos que pueden ser replicables, fortalezas, logros, cumplimiento de los objetivos trazados en términos institucionales; igualmente, los desaciertos, identificados como las deficiencias, riesgos, errores en la ejecución de los procesos o procedimientos.
- ③ **Conclusiones:** aquello que la lección demuestra con relación al desempeño de la Institución frente al aspecto que se está analizando.
- ③ **Recomendaciones:** el aprendizaje organizacional que deja la lección aprendida para mejorar los procesos institucionales y hacer más efectivo y sostenible el cumplimiento de la misión de la Institución.

Una vez elaborada la lección por la unidad responsable, deberá presentarla al Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación para su revisión y aprobación, este último será de igual forma el responsable de consolidar y difundir semestralmente las lecciones documentadas a toda la organización; las mismas podrán ser consultadas en la Guía de Disposiciones de la Institución.

Diagrama para la elaboración de las lecciones aprendidas del orden estratégico



ARTÍCULO 56. LECCIONES APRENDIDAS DEL ORDEN TÁCTICO POLICIAL

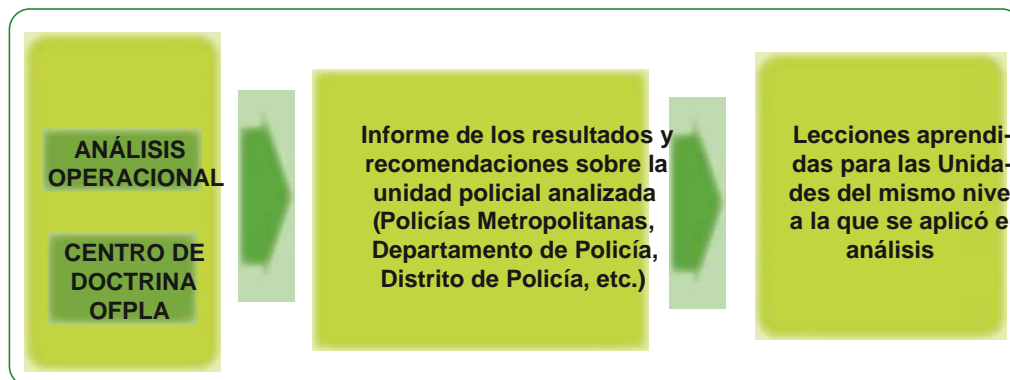
El desarrollo de este tipo de lecciones se soportará en los informes de análisis operacionales que realice el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación a las diferentes unidades policiales desconcentradas. Los resultados y

recomendaciones obtenidas de dichos análisis se constituirán en lecciones aprendidas para las demás unidades policiales de su nivel, aportándoles al mejoramiento continuo de la planeación estratégica del servicio frente a la aparición recurrente de fenómenos comunes y la percepción de calidad en la prestación del mismo.

La realización del análisis operacional a una unidad determinada es ordenada por el señor Director General o Subdirector y su desarrollo comprende:

- a) Visita a la unidad policial objeto de análisis.
- b) Análisis cualitativo: en el cual se realiza una interpretación de los datos cuantitativos y la información obtenida en el trabajo de campo, con el fin de dar inferencias con respecto a:
 - ③ Cumplimiento de los indicadores de gestión y su afectación sobre la estrategia institucional.
 - ③ Cumplimiento de las iniciativas estratégicas (metas, programas, etc.).
 - ③ Desarrollo de la estrategia política operacional.
 - ③ Satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y partes interesadas de acuerdo con el desarrollo de la política y la estrategia.
- c) Presentación del informe con sus respectivas consideraciones y recomendaciones: “Informe de Análisis Operacional”, el cual tendrá como usuarios la Alta Dirección, los dueños de los procesos misionales, así como los comandantes de las unidades del mismo nivel en el cual se efectuó el análisis.

Diagrama para la elaboración de las lecciones aprendidas del orden táctico



ARTÍCULO 57. LECCIONES APRENDIDAS DEL ORDEN OPERATIVO Y PROCEDIMENTAL

Se generan a partir de las experiencias obtenidas de los análisis de caso, los cuales, se enmarcan en las actividades operativas y administrativas más básicas y cotidianas de la Institución. Su producción estaría orientada a adaptar la doctrina policial (reglamentación) a un entorno en cambio permanente y optimizar los procedimientos existentes.

Su elaboración se fundamenta específicamente en análisis de caso, en los cuales se evalúan hechos o situaciones que generan afectación a la prestación del servicio, la integridad operacional e imagen institucional, a partir de la aplicación errónea de la reglamentación, procesos y procedimientos policiales.

La generación de lecciones aprendidas del orden operativo y procedimental tendrán como insumo esencial un informe estadístico trimestral con su respectivo análisis que realizará la Dirección de Inteligencia Policial y la Inspección General, cada una de acuerdo con su misionalidad, orientado a evaluar las conductas de los policiales que tienen mayor afectación sobre el servicio, la integridad operacional e imagen institucional; igualmente, efectuarán el informe correspondiente a casos coyunturales de gran compromiso institucional.

Tanto los informes estadísticos como coyunturales serán remitidos al Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación, quien será el responsable de elaborar y difundir institucionalmente las lecciones que resulten a partir del análisis de los mismos. El enfoque de esta lección se dará particularmente en el marco doctrinal, sus recomendaciones permitirán ajustar, actualizar y evaluar el nivel de aplicabilidad de la reglamentación básica del servicio, así como de los procedimientos policiales estandarizados por la Institución para su estricto cumplimiento por parte del personal.

Diagrama para la elaboración de las lecciones aprendidas del orden operativo y procedimental



ARTÍCULO 58. RESPONSABILIDADES DEL CENTRO DE PENSAMIENTO Y DOCTRINA POLICIAL DE LA OFICINA DE PLANEACIÓN

- Asesora en la creación y consolidación del sistema de lecciones aprendidas a las direcciones y oficinas asesoras.
- Recepciona las lecciones aprendidas de las unidades comprometidas para verificar que su formulación responda a la metodología planteada por la Oficina de Planeación.
- Consolida el Sistema de Lecciones Aprendidas de la Policía Nacional de los niveles táctico, estratégico y operacional.
- Presenta ante la Jefatura de la Oficina de Planeación una propuesta que recoja las lecciones aprendidas de las diferentes unidades para su publicación y difusión institucional.

ARTÍCULO 59. RESPONSABILIDADES DE LAS DIRECCIONES Y OFICINAS ASESORAS EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS DE LA POLICÍA NACIONAL

- Disponen que los Jefes de Planeación desarrollen las acciones correspondientes para crear el “Sistema de Lecciones Aprendidas” de su unidad, bajo el asesoramiento del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de

la Oficina de Planeación, según lo establecido en la cartilla “Lecciones Aprendidas en la Policía Nacional”, difundida en la guía de disposiciones, en el link de Doctrina Institucional.

- b) Recepcionan, revisan y aprueban las lecciones aprendidas provistas por sus unidades desconcentradas, áreas y grupos, alimentando su sistema interno en el nivel estratégico, táctico y operacional, de acuerdo con lo definido en la metodología mencionada.
- c) Designan un oficial responsable de promover, recibir, consolidar y presentar las lecciones aprendidas de su unidad. Este funcionario se constituirá en el enlace con el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación.
- d) Presentan semestralmente por medio físico y magnético una lección aprendida del nivel estratégico a la Jefatura de la Oficina de Planeación, con el fin de alimentar el sistema de lecciones aprendidas de la Institución.

ARTÍCULO 60. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA POLICIAL, INSPECCIÓN GENERAL Y SECRETARÍA GENERAL EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS DE LA POLICÍA NACIONAL

- a) Elaboran y presentan de manera semestral por medio físico y magnético a la Jefatura de la Oficina de Planeación, un informe estadístico con su respectivo análisis de acuerdo con su misionalidad, en el cual se evalúen las conductas de los policiales que tienen mayor afectación sobre el servicio, la integridad operacional e imagen institucional. La Secretaría General, en particular, concentrará su análisis sobre las demandas que en firme ha recibido la Institución por afectaciones al servicio por indebida aplicación de los procedimientos policiales y lo dispuesto en la reglamentación policial.
- b) Elaboran y remiten a la Jefatura de la Oficina de Planeación un informe de análisis de caso cuando se presenten situaciones coyunturales de gran compromiso institucional.

ARTÍCULO 61. RESPONSABILIDADES DE LA OFICINA DE T ELEMÁTICA EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS DE LA POLICÍA NACIONAL

- a) Dirige y asesora a las diferentes unidades comprometidas en el presente manual en la creación de una base de datos y aplicativo para consignar y consultar las lecciones aprendidas propias.

- b) Diseña, implementa y asesora la correcta administración de la base de datos aplicativo único para consolidar las lecciones aprendidas de la Policía Nacional a través de la Oficina de Planeación.

ARTÍCULO 62. RESPONSABILIDADES DE TODAS LAS UNIDADES POLICIALES EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS DE LA POLICÍA NACIONAL

- Orientan la documentación de las lecciones aprendidas de su unidad, así como su divulgación de manera permanente a todo el personal que la conforma.
- Las direcciones, comandos de departamento, policías metropolitanas, la Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo Gonzalo Jiménez de Quesada y las escuelas de formación policial de patrulleros, disponen que el mando ejecutivo de mayor antigüedad en la escala jerárquica de la unidad, se construirá como gestor de la doctrina policial, con la responsabilidad de contribuir en la documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas del orden táctico y operacional que aporten al planeamiento operativo y la mejora continua del servicio de policía en su unidad.
- Todas las unidades policiales deben conocer a cabalidad la cartilla elaborada por la Oficina de Planeación, en la cual se establece la metodología que debe ser adoptada por la Institución con el fin de implementar y consolidar el sistema de lecciones aprendidas de la Policía Nacional.
- Las direcciones y oficinas asesoras comprometidas dispondrán de todos los medios necesarios y realizarán las coordinaciones del caso que permitan la consolidación de las lecciones aprendidas de cada unidad y las de la Policía Nacional.

CAPÍTULO

5

GESTIÓN, DIFUSIÓN Y APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA POLICÍA NACIONAL

ARTÍCULO 63. DEFINICIÓN

La Policía Nacional entenderá por buenas prácticas como aquellas experiencias sistematizadas y documentadas que tengan como fundamento la aplicación de métodos o procedimientos de excelencia y/o innovativos que agreguen calidad adicional al desempeño de los procesos de la gestión institucional.

A través del Sistema de Buenas Prácticas de la organización, se sistematizan los conocimientos y experiencias que ha ido capitalizando la Institución en su trayectoria, incorporándolas a su doctrina, al tiempo que las aplica en los diferentes ámbitos del servicio, para incrementar sus resultados operacionales, hacer más eficientes, eficaces y efectivos sus procedimientos.

ARTÍCULO 64. TIPOLOGÍA

Las buenas prácticas se ubican en dos grandes grupos:

- **Buenas prácticas policiales tipo A:** actividades que se desarrollan de acuerdo con lo pautado (normas, planes de trabajo), **cumpliendo cabalmente con las responsabilidades asignadas**, de manera sistemática y duradera en el tiempo. Entra en el marco de las actividades cotidianas programadas. Con ella se obtienen los resultados esperados.
- **Buenas prácticas policiales tipo B:** actividades que se desarrollan de acuerdo con lo pautado (normas, planes de trabajo), **introduciendo alguna novedad**, algún elemento innovador que hace que los resultados:

- Sean mejores a los esperados de solo cumplirse con lo establecido; Sean logrados en un periodo de tiempo menor a lo esperado.
- Sean obtenidos con el mejor uso posible de los recursos.

ARTÍCULO 65. SISTEMATIZACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA POLICÍA NACIONAL

La documentación de las buenas prácticas de la Institución podrá abarcar experiencias de los niveles estratégico, táctico y operacional; sin embargo, estas serán sistematizadas bajo tres ejes temáticos asociados al Mapa de Procesos de la Organización, así:

- a) **Buenas prácticas del nivel gerencial.** Las que se generen en las direcciones y oficinas asesoras dueñas de los procesos gerenciales de la Institución.
- b) **Buenas prácticas del nivel operativo.** Las que se generen en las direcciones dueñas de los procesos misionales de la Institución.
- c) **Buenas prácticas del nivel administrativo.** Las que se generen en las direcciones y oficinas asesoras dueñas de los procesos de soporte de la Institución.

De acuerdo con la clasificación y los criterios establecidos por la Dirección General para la documentación y sistematización de las buenas prácticas policiales en la Institución, estas serán presentadas a la Oficina de Planeación, que será la responsable de su revisión y aprobación para su difusión institucional y publicaciones externas, según los criterios dispuestos en la metodología elaborada por esta Oficina con este fin.

ARTÍCULO 66. DIFERENCIACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS CON RESPECTO A LAS LECCIONES APRENDIDAS EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

Pese a la proximidad de los conceptos por su vínculo directo con el aprendizaje organizacional y la mejora continua, las buenas prácticas hacen referencia al desarrollo juicioso y estricto de lo dispuesto

en los procesos y procedimientos establecidos por la Institución para garantizar la efectividad de su servicio, lo cual implica sinergia, comunicación, trabajo en equipo, eficiencia en la administración de los recursos y cultura de la calidad.

Entre tanto, las lecciones aprendidas son el resultado de conclusiones, evaluaciones y diagnósticos a los que se llega una vez ha sido ejecutado un programa, proyecto o política; estas pueden ser positivas o negativas, por ende, deben servir como insumo y ejemplo para otras experiencias y la ejecución de nuevas buenas prácticas.

ARTÍCULO 67. DEROGACIÓN DE DOCUMENTOS QUE NORMALIZAN LA GENERACIÓN DE LA DOCTRINA POLICIAL

El presente manual deroga las directivas administrativas permanentes No. 016 DIPONOFPLA del 30-06-09 "Producción de doctrina y formulación de la prospectiva institucional" y No. 002 DIPON-OFPLA del 21-01-10 "Implementación del Sistema de Lecciones Aprendidas de la Policía Nacional.

PUBLÍQUESE y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, D. C., a los 23 días del mes de noviembre de 2011.

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

bibliografía

DIRECCIÓN GENERAL POLICÍA NACIONAL. Resolución número 03184 del 8 de septiembre de 2011, “por la cual se adopta la actualización del *Manual del Sistema de Gestión Integral para la Policía Nacional*”.

DIRECCIÓN GENERAL POLICÍA NACIONAL - OFICINA DE PLANEACIÓN. *Buenas Prácticas en la Policía Nacional*. Bogotá: Imprenta Nacional, 2011.

DIRECCIÓN GENERAL POLICÍA NACIONAL - OFICINA DE PLANEACIÓN. Tomo 0: *Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional*. Bogotá: Imprenta Nacional, 2010.

DIRECCIÓN GENERAL POLICÍA NACIONAL - OFICINA DE PLANEACIÓN. *Lecciones Aprendidas en la Policía Nacional*. Bogotá: Imprenta Nacional, 2009.

DOCTRINA, DOCTRINA POLICIAL, LA TEORÍA Y EL DOGMA. Disponible en www.tesisproyectos.com http://www.tesisproyectos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=71&Itemid=2
Consultado 24 de julio 2011.

LLERAS PIZARRO, Miguel. *“Derecho de Policía: ensayo de una teoría general”*. Bogotá: Biblioteca Jurídica DIKE, 2009.

LONDOÑO CÁRDENAS, Fabio Arturo. *“Analectas para una filosofía policíaca”*. Bogotá, A.P.I. Impresores, 2007.

LONDOÑO CÁRDENAS, Fabio Arturo. *“Evolución del Derecho de Policía y planteamientos contemporáneos”*. Bogotá, A.P.I. Impresores, 2006.

SUÁREZ ÁLVAREZ, Jairo Enrique. “La Ciencia de Policía: un estado de arte”. Publicación de la Policía Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Escuelas, Escuela de Posgrados de Policía “Miguel Antonio Lleras Pizarro”. Bogotá: González GAMA Impresores G y G LTDA., 2009.

Dirección y conceptualización

Brigadier General JANIO LEÓN RIAÑO
Jefe Oficina de Planeación

Coronel LEÓN GUILLERMO BARÓN CALDERÓN
Jefe de Comunicaciones Estratégicas

Elaboración y redacción

Teniente Coronel GUSTAVO FRANCO GÓMEZ
Mayor IGNACIO EUCLIDES MEZA MEZA
Doctora SONIA LILIANA MONTAÑEZ MERLO
Centro de Pensamiento y Doctrina Policial - OFPLA

Colaboradores y aportes

Grupo de Desarrollo Organizacional – OFPLA
Grupo Impresos y Publicaciones - COEST

Diagramación e impresión

Imprenta Nacional de Colombia
Año 2011. Bogotá, D. C., Colombia

