



LINEAMIENTO DE POLÍTICA 2 GESTIÓN DEL SERVICIO SOBRE RESULTADOS EFECTIVOS



LINEAMIENTO DE POLÍTICA 2
ESTRATÉGICA OPERACIONAL DE LA POLICÍA
NACIONAL: GESTIÓN DEL SERVICIO SOBRE
RESULTADOS EFECTIVOS

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.....	10
Génesis y reseña histórica	10
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	12
Criterios de aplicación de los Lineamientos de la Política Estratégica Operacional ...	12
1 PRINCIPIOS DOCTRINALES DE LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA OPERACIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL	15
1.1 DOCTRINA DEL SERVICIO POLICIAL.....	16
1.2 ORIENTACIÓN Y ÁMBITOS DEL SERVICIO DE POLICÍA	16
1.2.1 En el ámbito urbano	17
1.2.2 En el ámbito rural	18
1.3 HACIA UN SERVICIO DE POLICÍA INTEGRAL	19
1.3.1 Modelo de servicio “Vigilancia Comunitaria”	20
1.3.2 Estrategia para la participación, convivencia e integración ciudadana	21
1.3.3 Programa Departamentos y Municipios Seguros (DMS)	21
1.4 CORRESPONSABILIDAD DE LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO INTEGRAL	22
1.5 GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE POLICÍA	24
Resumen	27
2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DESPLIEGUE OPERACIONAL DEL SERVICIO DE POLICÍA	29
2.1 DESPLIEGUE OPERACIONAL.....	30
2.1.1 Compromisos éticos del despliegue operacional.....	31
2.1.2 Planeación estratégica	32
2.2 MATRIZ ESTRATÉGICA OPERACIONAL.....	32
2.2.1 Criterios para la planificación	33
2.2.2 Clasificación de las operaciones	33
2.2.3 Planificación	34
2.2.4 Herramientas de consolidación	35
2.2.4.1 Formato de consolidación Matriz Operacional	35

2.2.4.2	Formato de antecedentes operacional (dossier).....	37
2.2.5	Monitoreo y evaluación	38
	Resumen	39

3 FUNDAMENTOS DE LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA OPERACIONAL DEL SERVICIO DE POLICÍA41

3.1	CRITERIOS GENERALES DEL DESPLIEGUE TERRITORIAL DEL SERVICIO DE POLICÍA	42
3.2	LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DEL SERVICIO DE SEGURIDAD RURAL Y DE CARABINEROS.....	43
3.3	ESTRATEGIAS DEL SERVICIO DE POLICÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA CONVIVENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA	44
3.4	LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	44
	Resumen	46

4 EVALUACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA DEL SERVICIO DE POLICÍA47

4.1	CRITERIOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS COMANDANTES DE REGIONES, METROPOLITANAS, DEPARTAMENTOS Y DISTRITOS ESPECIALES DE POLICÍA	49
4.2	INDICADORES POR PROCESOS OBJETO DE EVALUACIÓN	50
	Resumen	53

MARCO NORMATIVO.....55

Presentación

Para la Policía Nacional es una prioridad permanente explorar estrategias y enfoques orientados a definir lineamientos de política institucional acordes con la evolución de los fenómenos, la emergencia de expresiones de criminalidad, la conflictividad social y las formas de organización e interacción social presentes en el país. Dicha práctica obliga a repensar, redefinir y profundizar nuevas perspectivas y modelos de gestión policial que le permitan interpretar las más apremiantes necesidades ciudadanas de seguridad y, en esta medida, responder con mayor eficacia y oportunidad.

En este sentido, cobra vigencia la implementación de una doctrina estratégica operacional, cuyo fin primordial es la consolidación de la seguridad y convivencia ciudadana en el país, a partir de una revisión de la doctrina institucional, del despliegue y desarrollo operativo para el efectivo cumplimiento de sus postulados esenciales, siendo necesario fijar un marco rector que determine las líneas estratégicas de la Política Operacional Policial.

Es primordial, en este momento histórico de la Nación, formular un documento institucional que plasme los lineamientos de la política estratégica operacional y del servicio policial, hacia el devenir inmediato y futuro, entendido como un esfuerzo compartido para superar disfuncionalidades y asegurar el máximo desempeño de la Policía Nacional.

En el marco de esta política, la Policía Nacional define los lineamientos institucionales que permitirán incrementar los niveles de productividad y efectividad de las unidades policiales para enfrentar la problemática delincriminal, a través del desarrollo efectivo de acciones policiales inmersas en los principios doctrinales, la planeación estratégica y el despliegue operacional del servicio de Policía, necesarios para fortalecer la planeación y operacionalización del servicio, en coherencia con la misión institucional, el respeto a los derechos humanos y el actual contexto de seguridad, contribuyendo de forma decisiva a satisfacer las demandas de los ciudadanos, reflejadas en una alta eficacia, eficiencia y efectividad en la prevención y control de delitos de impacto y todos aquellos factores que afectan la seguridad y convivencia ciudadana.

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



INTRODUCCIÓN

Introducción

La Institución policial enfrenta una diversidad de situaciones en términos de los distintos grados de legitimidad y reconocimiento público, de su profesionalismo y de los niveles de delincuencia y violencia que busca reducir. Sin embargo, comparte un desafío mundial común: enfrentar la necesidad de transformaciones institucionales profundas, dirigidas a producir una renovación de mentalidades y virtudes, indispensables para mejorar su desempeño e incrementar la confianza que la sociedad deposita en ella.

El mundo actual exige un alto nivel de competitividad; para el caso de instituciones como la Policía Nacional reclama que deben estar en el marco de unos principios doctrinales, basados en la atención prioritaria al ciudadano, el respeto a la ley, a los derechos humanos, la efectividad del servicio y la transparencia en las actuaciones de cada uno de sus funcionarios. Estos principios marcan las pautas para el crecimiento, posicionamiento y sostenimiento de la Policía Nacional de Colombia.

El presente documento institucional plasma las directrices del desempeño del hombre y la mujer policía, hacia el devenir inmediato y futuro, entendiéndolo como un esfuerzo compartido para asegurar el máximo desempeño del servicio sobre resultados efectivos.

Así mismo, enmarca la doctrina y esencia en cumplimiento del deber ser del personal que integra la Policía, entendiendo la doctrina como el conjunto de ideas u opiniones, preceptos éticos y legales, así como los conceptos oficialmente aceptados y en los cuales se fundamenta la labor policial.

En concordancia con lo anterior, la Institución establece los niveles de despliegue operacional y determina los mecanismos de coordinación interagencial, intrainstitucional e interinstitucional orientados a la interacción permanente de la Policía Nacional con la comunidad y otras entidades públicas, privadas, ONG nacionales e internacionales, entre otras, en busca de la articulación y sumatoria de esfuerzos que generen corresponsabilidad y satisfagan las expectativas de los ciudadanos en materia de seguridad y convivencia ciudadana.

El propósito imperante es la actualización, consolidación y proyección del servicio de Policía, por medio de la definición de las líneas de acción, de los conceptos y el establecimiento de los criterios para el diseño y formulación de las estrategias, planes, programas, evaluación y monitoreo, con el fin de optimizar el servicio para mejorar los niveles de seguridad y convivencia ciudadana.

Génesis y reseña histórica

La Policía Nacional de Colombia es una Institución centenaria que, debido a la complejidad de un entorno cambiante, ha estado a la vanguardia de otros cuerpos de Policía del

mundo, mediante la consolidación de una doctrina, filosofía y naturaleza civil, que le ha permitido su reconocimiento como ciencia y profesión, además de su posicionamiento a través de un servicio en función de las múltiples demandas relacionadas con la seguridad y convivencia ciudadana, a lo largo de la historia moderna del país.

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

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

De igual forma, en el Artículo 7º, de la Ley 62 de 1993, se define la actividad policial como una profesión, por lo cual todo miembro de la Policía Nacional recibirá una formación integral en academias y centros especializados, en temas como la cultura de los derechos humanos, la instrucción ética, ecológica, el liderazgo y el servicio comunitario, entre otros.

En este contexto, los lineamientos generales de la política institucional plantean un enfoque humanista, donde se posiciona al talento humano como el centro de una estrategia encaminada a incrementar los niveles de satisfacción y efectividad en la prestación de un servicio, con estándares de calidad en beneficio de la comunidad. Se proyecta asegurar el equilibrio del profesional de policía como persona, como integrante de una familia, de una comunidad y como servidor público en el rol operativo, administrativo, docente y comunitario, con el fin de alcanzar los objetivos que permitan garantizar la seguridad y convivencia ciudadana.

Así mismo, se hace prioritario propender por la adopción de una cultura del reconocimiento, la motivación y el empoderamiento continuo del personal mediante la estimulación del conocimiento como elemento dinamizador de los niveles de satisfacción espiritual, personal y laboral.

Para satisfacer las necesidades que en materia de seguridad ciudadana requiere la comunidad, surge el Plan Estratégico Institucional, como resultado de un proceso de construcción participativa que lidera la Dirección General, el cual permitió estructurar y definir los imperativos estratégicos que orientan los cursos de acción que desarrolla la Institución en un periodo de tiempo generalmente homologado a los cuatrienios de la Presidencia de la República, alineado con las políticas que en materia de seguridad ciudadana emana el Gobierno Nacional.

En atención al Plan Estratégico Institucional, el mando define las metas y estrategias institucionales, así como las responsabilidades que permitirán desarrollar las líneas de política mediante un efectivo despliegue operacional, en todos los niveles, a través de acciones concretas que respondan al compromiso de la Policía Nacional con la seguridad, para contrarrestar la violencia y el delito en general.

Objetivo general

Contribuir al mejoramiento de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana del país, a través de los lineamientos de la política que establece la Policía Nacional, mediante la gestión del servicio sobre resultados efectivos.

Objetivos específicos

- Fortalecer los principios doctrinales de los Lineamientos de la Política Estratégica Operacional de la Policía Nacional, con el fin de aportar soluciones efectivas a la problemática de seguridad y convivencia ciudadana que enfrenta el país.
- Contribuir al direccionamiento de acciones policiales encaminadas al mejoramiento de la seguridad y convivencia ciudadana, bajo criterios de integralidad y corresponsabilidad, que permitan la articulación de planes y estrategias a través de los diferentes niveles de planeación y despliegue operacional.
- Consolidar la prestación del servicio de policía con oportunidad y efectividad, con el fin de mejorar los niveles de percepción de seguridad y convivencia ciudadana, a través del fortalecimiento de los convenios y alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.
- Medir el desempeño de la gestión del servicio de policía, con el fin de promover la excelencia, las buenas prácticas y el mejoramiento continuo, enmarcado dentro de los lineamientos de la política institucional.

Criterios de aplicación de los Lineamientos de la Política Estratégica Operacional

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

Para alcanzar este propósito se requiere trabajar arduamente en la gestión del servicio enfocado en resultados efectivos, así como en el rediseño y fortalecimiento de la estructura administrativa, la potenciación del conocimiento y formación policial, el desarrollo científico y tecnológico policial, el liderazgo policial y comunicaciones estratégicas, y por último el control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio.

Estos componentes integran las necesidades prioritarias de la Policía Nacional para el cumplimiento de los objetivos ya señalados y así garantizar un servicio con efectividad y oportunidad en todo el territorio nacional.

En este sentido, la meta es lograr que todas las unidades policiales a nivel nacional apliquen y pongan en práctica el contenido de cada uno de los lineamientos mencionados anteriormente, con el fin de optimizar la gestión operativa y administrativa y responder a las exigencias que en materia de renovación y desarrollo administrativo nos exige la normatividad vigente del Estado.



CAPÍTULO

1

**PRINCIPIOS
DOCTRINALES DE
LOS LINEAMIENTOS
DE LA POLÍTICA
OPERACIONAL DE
LA POLICÍA
NACIONAL**

Frente al reto de continuar afianzando la imagen de una Institución profesional al servicio de la comunidad, respetuosa de los derechos fundamentales, se requiere el rediseño de los lineamientos de la Política Estratégica Operacional, basada en la Gestión del Servicio de Policía sobre Resultados Efectivos.

I.1 DOCTRINA DEL SERVICIO POLICIAL

La seguridad de la comunidad se ha convertido en uno de los grandes desafíos de las sociedades contemporáneas. El impacto del fenómeno sobre la calidad de vida de los ciudadanos exige, a los gobiernos y sectores de la sociedad, diseñar esquemas alternativos teniendo como objetivos proteger al ciudadano, responder con efectividad a la delincuencia, promover la gobernabilidad y la convivencia, fortalecer el Estado de Derecho y propender por el respeto a los derechos humanos y la seguridad y convivencia ciudadana.

De esta manera, la actividad misional de la Policía Nacional se enmarca en un enfoque preventivo del servicio de Policía, liderazgo y empoderamiento policial, disminución de delitos, participación ciudadana, control y consolidación de la seguridad y fortalecimiento de la investigación criminal en las ciudades, con el fin de contribuir al mantenimiento de la armonía social.

El servicio de policía se constituye en la base sobre la cual se cimentan el resto de los servicios del Estado, en la medida en que estos necesitan un entorno de respeto a la ley y el orden para funcionar adecuadamente. De hecho, junto con el poder judicial, la institución policial es el principal medio del Ejecutivo (Art. 218 CPC), para garantizar el respeto de los ciudadanos al Estado Social de Derecho. Desde esta perspectiva, la presencia policial efectiva a lo largo del territorio nacional es el fundamento sobre el que necesariamente se construye el Estado¹.

Lo anterior, conlleva a que la institución policial sea promotora del desarrollo local, regional y nacional, entendiendo la seguridad como condición necesaria para el desarrollo económico y social del país.

I.2 ORIENTACIÓN Y ÁMBITOS DEL SERVICIO DE POLICÍA

De acuerdo con lo descrito en los principios doctrinales de los lineamientos de política operacional, se proyecta la Policía Nacional como una institución confiable, competente y sólida, sustentada en el profesionalismo, motivación y el comportamiento ético de sus hombres e integrada a la comunidad en la construcción de una convivencia solidaria, pacífica y segura; y orienta todos sus esfuerzos a incrementar la efectividad del servicio policial y la satisfacción ciudadana en todo el territorio nacional.

En concordancia con el mejoramiento de la gestión del servicio sobre resultados efectivos, la Institución concibe unas directrices que todos y cada uno de sus integrantes

¹ LLORENTE MARÍA VICTORIA, ORTIZ ROMÁN y URRUTIA NICOLÁS. Policía Nacional: Una Fuerza de Consolidación. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz. Mayo de 2008. P. 21.

deben seguir, las cuales se encuentran definidas en el Tomo “Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia”.

De esta manera, la Policía Nacional, además de configurarse como un cuerpo capaz de garantizar la seguridad y convivencia ciudadana, tanto en las áreas urbanas como rurales, se constituye en una fuerza para la consolidación del Estado, asumiendo el papel de garante de la seguridad de los ciudadanos. Todo ello ha requerido una capacidad de adaptación muy pocas veces demandada a una institución policial en el mundo contemporáneo².

1.2.1 En el ámbito urbano

La Policía Nacional, en cumplimiento de las políticas gubernamentales y en el ejercicio de sus funciones, tiene como prioridad desarrollar acciones integrales dirigidas a:

- Proteger al ciudadano.
- Atender a las ciudades capitales e intermedias.
- Responder con efectividad a la delincuencia.
- Atender integralmente los fenómenos de crimen organizado.
- Reorganizar la atención a los fenómenos asociados a la criminalidad.
- Obtener resultados efectivos de trascendencia.
- Generar corresponsabilidad de las autoridades político-administrativas en función de la seguridad y convivencia ciudadana.
- Potencializar la investigación criminal.

La efectiva implementación de estas acciones le permite a la Institución dar respuesta a los problemas de seguridad urbana en el contexto actual y de posconflicto, asumiendo la prevención y el control integral de todas las formas de incivilidad, violencia, delincuencia e inseguridad para garantizar la protección de los ciudadanos, el ejercicio de sus derechos y libertades, así como la solidaridad e integridad social.

Es importante tener en cuenta que en la concepción moderna de ciudad-región³, los ciudadanos interactúan permanentemente entre ámbitos urbanos y rurales⁴, mostrando que las fronteras que limitan estos dos espacios se hacen más débiles. En esta conceptualización, la actividad policial debe expandirse en la misma línea y desarrollarse de forma integral, proporcionando cobertura en todo el territorio nacional.

² LLORENTE. Op. cit. p. 22.

³ Como describe Michael Dear, encontramos ciudades que a partir de ahora son de frontera portátil, en que la frontera como tal, tanto a nivel de ciudad como de país, ha dejado de tener sentido. El concepto de seguridad humana sugiere que este tipo de fronteras se rompen totalmente; mucho más en el marco de la convivencia.

⁴ Se labora en las ciudades, pero existen zonas intermedias o poblaciones pequeñas donde habitan; trasladándose a diario de un lugar a otro.

En síntesis, respecto a la prestación del servicio de policía en ámbitos urbanos y rurales, la Institución mantiene tres (3) grandes frentes de responsabilidad⁵:

- El servicio básico esencial que atiende lo relativo a la vigilancia, la prevención, la educación de la conducta de los ciudadanos, la acción contra el delito común y el trabajo orientado a la comunidad.
- El desarrollo de la amenaza terrorista, bajo el entendido de que quienes la promueven tienen una activa participación en actividades delictivas propias del crimen organizado, como el narcotráfico y el tráfico de armas, entre otros.
- La criminalidad transnacional, que es una característica de la evolución del delito y de la misma globalidad.

1.2.2 En el ámbito rural

La Policía Nacional orienta su servicio al mantenimiento de las condiciones favorables para la seguridad y convivencia ciudadana en todo el campo colombiano, contemplando zonas productivas, agrícolas, ganaderas, fronterizas, resguardos indígenas, parques nacionales y reservas naturales. Con este fin, se promueve un servicio de policía eficiente, bajo una orientación polivalente que integra todas las funciones de policía (vigilancia comunitaria, investigación criminal, inteligencia y demás).

La consolidación del servicio de policía rural y la atención a la comunidad campesina se constituyen en un imperativo institucional, por lo cual también se han establecido acuerdos de cooperación con gremios o instituciones presentes en el campo, como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), para desarrollar conjuntamente con las escuelas de Policía, los procesos de formación, capacitación y especialización bajo un modelo integral y por competencias, que permita a los policías destinados a estas regiones, desempeñarse profesionalmente con una alta vocación de servicio en el ámbito rural.

De esta manera, la Institución con su presencia en las zonas rurales desarrolla su servicio en los siguientes frentes⁶:

- **Zonas de consolidación:** son áreas específicas del territorio nacional que han venido siendo afectadas e influenciadas por grupos armados al margen de la ley, quienes las utilizan para su accionar delincuencia. Para contrarrestar esta coyuntura, el Gobierno Nacional, mediante el Plan de Consolidación Nacional, busca afianzar la articulación de los esfuerzos estatales para garantizar de manera sostenible un ambiente de seguridad y paz que permita el fortalecimiento de las instituciones democráticas, en beneficio del libre ejercicio de los derechos ciudadanos y de la generación de condiciones para su desarrollo humano.

5 CARVAJAL, Ciro. ÁLVAREZ BUITRAGO, Martha Francisca y LEMUS MURCIA, Lucy Mariela. Cambio Cultural de la Policía en el Posconflicto. Bogotá: Escuela de Estudios Superiores de Policía. Especialización en Seguridad. Noviembre 2005. P. 12.

6 COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. "Política del Servicio de Seguridad Rural y de Carabineros" Tomo 2.2.

- **Parques nacionales naturales:** extensión de tierra que permite su autorregulación económica y cuyos ecosistemas en general no han sido alterados sustancialmente, tiene un valor científico, educativo, estético y recreativo nacional y para su perpetuación se somete a un régimen especial de manejo.
- **Reservas naturales:** área en la cual existen condiciones primitivas de flora y fauna, destinada a la conservación, investigación y estudio de las riquezas naturales.
- **Zonas productivas:** son aquellas donde se realizan explotaciones de diferente índole con el fin de generar beneficios económicos para la región; estas pueden ser de varios tipos: agrícola, pecuaria, minera, pesquera y turística.
- **Resguardos indígenas:** lugares donde se encuentran concentradas comunidades pertenecientes a las etnias indígenas del territorio nacional, y que tienen protección por parte del Estado, en cuanto a su cultura, costumbres y creencias.
- **Zonas de frontera:** es la franja que comprende la frontera y 30 km hacia el interior del país (fronteras navegables, de consolidación y migratorias).
- **Sistema fronterizo:** orienta la prestación del servicio de policía frente al mantenimiento de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana en las poblaciones ubicadas en las zonas de frontera, así como a desarrollar tareas de control que contribuyan a contrarrestar las diferentes manifestaciones de la delincuencia transnacional.

La integralidad del servicio de policía demanda de las unidades policiales adelantar acciones para el control de la delincuencia común y organizada, así como de las contravenciones que afectan las zonas fronterizas. Para la atención de las dinámicas delinuenciales asociadas al contrabando, la piratería y el narcotráfico en zonas de frontera se cuenta con el apoyo de la Policía Fiscal y Aduanera, la Policía de Investigación Criminal, el servicio de Vigilancia Comunitaria, las especialidades de Inteligencia, Antinarcóticos y Guías especializados, con sus respectivos caninos, entre otros.

De acuerdo con estas consideraciones, la Policía Nacional, a través de su servicio de policía rural, garantiza la cobertura, el trabajo integrado con la comunidad, la permanencia y continuidad del servicio policial, en aras de atender los problemas de seguridad y convivencia en estas regiones, con lo cual asegura el control social y territorial para contrarrestar los factores de desestabilización y la reaparición de amenazas en la gradual pacificación del país.

1.3 HACIA UN SERVICIO DE POLICÍA INTEGRAL

El servicio de policía requiere para su cumplimiento de niveles de corresponsabilidad atinentes a todas las unidades de policía, desde las regiones de policía, policías metropolitanas, comandos de departamentos, hasta los comandos de distrito, estaciones, subestaciones, CAI y puestos de policía, conforme a los ámbitos de actuación de la Policía Nacional: táctico y operativo.

Es así como la consolidación de un servicio de policía con capacidad para atender las necesidades de seguridad de la ciudadanía en todo el territorio nacional, demanda un importante empoderamiento de las unidades desconcentradas del nivel táctico (policías metropolitanas, departamentos de policía y comandos especiales) y operacional (distritos y estaciones de policía), orientado a desconcentrar los recursos institucionales para hacerlos más próximos a las mismas en cada una de sus jurisdicciones.

1.3.1 Modelo de servicio “Vigilancia Comunitaria”

Se considera como la actitud del servicio que involucra a todo el personal que trabaja en la vigilancia, cubre la totalidad de la jurisdicción con fundamento en la prevención, pero contemplando la integralidad (prevención, disuasión y reacción)⁷. Procura integrar la vigilancia tradicional con la actual Policía Comunitaria.

Bajo este enfoque, la vigilancia comunitaria se enmarca como el servicio básico y esencial que presta la Policía Nacional en forma permanente e ininterrumpida en las zonas urbanas y rurales, con el propósito de mantener las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana, bajo los principios de integralidad, corresponsabilidad y trabajo con calidad.

Por consiguiente, la Institución establece como prioridad la apropiación de la vigilancia comunitaria como un modelo propio para la atención de las comunidades de acuerdo con las características sociopolíticas, culturales, la idiosincrasia de los grupos y la disponibilidad del talento humano, recursos financieros, estructura logística-tecnológica del país y de la propia Institución⁸.

De acuerdo con lo expuesto, el Modelo de Vigilancia Comunitaria se constituye en la columna vertebral del servicio de policía en el ámbito urbano y rural, el cual contempla una variación en los parámetros de seguimiento y evaluación a la gestión del mismo, sobrepasando la medición de su efectividad en la “operatividad” (medida reactiva). En este caso, la evaluación se centra en el cumplimiento de las metas que se formulan en las unidades de acuerdo con su diagnóstico y los siguientes aspectos: la gestión policial, la reducción estadística delictiva y contravencional, mantenimiento de la convivencia y la percepción ciudadana.

La implementación de este modelo de trabajo trae beneficios en el mejoramiento del servicio policial, haciéndolo armónico a su misionalidad y naturaleza civil que le es inherente, facilitando así el acercamiento a la comunidad, para responder de manera oportuna y efectiva a las verdaderas necesidades de convivencia que tiene el ciudadano.

No obstante, el éxito y reconocimiento alcanzado con la implementación del Modelo Vigilancia Comunitaria (VICOM) requiere su fortalecimiento y consolidación plena en el mediano plazo en todo el territorio nacional, bajo los preceptos de la mejora continua y la calidad, contemplados en la Resolución No. 02067 del 8 de julio de 2009, “por la cual

7 COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Instructivo 113 DIPON OFPLA- Dirección General 20/12/06.

8 COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Cartilla guía de “Vigilancia Comunitaria Urbana y Rural”.

se adoptan los procedimientos del proceso de primer nivel Convivencia y Seguridad Ciudadana”.

En consecuencia, se adopta el “Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes”, a través del cual se optimizan los recursos humanos, logísticos y tecnológicos igualmente delimita responsabilidades a nivel estratégico, táctico y operacional, empoderando al profesional de Policía en función de la prestación de un servicio efectivo.

1.3.2 Estrategia para la participación, convivencia e integración ciudadana

Tiene como objetivo desplegar procesos de participación ciudadana que potencien el papel de la población como sujeto de acciones preventivas, que asume directamente los factores sociales de protección y contribuye a la disminución, mitigación o administración de determinados factores de riesgo.

En este sentido, la Policía Nacional lidera la organización y direccionamiento de frentes de seguridad ciudadana, escuelas de seguridad ciudadana, redes de apoyo y solidaridad ciudadana, redes de apoyo y comunicaciones, redes de cooperantes, policía cívica, encuentros comunitarios, campañas de gestión comunitaria, campañas educativas, grupo de apoyo comunitario, intervención a situaciones socialmente problemáticas y ser social, de cara al fortalecimiento de la función preventiva en concordancia con la formulación de los planes integrales de seguridad y convivencia ciudadana.

Igualmente, el desarrollo de estos programas favorece de forma importante al mantenimiento del orden tanto en los centros urbanos como en los rurales, lo cual significa fomentar la cultura ciudadana, preservar el espacio público, la atención de las contravenciones y el delito.

1.3.3 Programa Departamentos y Municipios Seguros (DMS)

La Policía Nacional de Colombia a través de este programa busca fortalecer la gobernabilidad local, bajo el liderazgo de los gobernadores y alcaldes, que con las demás autoridades locales de seguridad y justicia deben asumir, de manera coordinada, integral y preventiva, la gestión territorial de la seguridad y convivencia ciudadana.

El programa fue concebido por la Policía Nacional en el año 2004⁹, como una estrategia de trabajo que busca:

- Lograr que las autoridades político-administrativas (gobernadores, alcaldes, diputados, concejales, entre otros), el personal de la Policía Nacional, la Fiscalía General de la Nación, las Fuerzas Militares, el DAS, entre otras, conozcan y den cumplimiento a la normatividad vigente a nivel nacional para la gestión territorial de la seguridad y convivencia ciudadana y el orden público.

9 COLOMBIA. Policía Nacional. Módulos de Capacitación en Gestión Territorial de la Convivencia y Seguridad Ciudadana.

- Promover que las autoridades político-administrativas y la ciudadanía, de manera coordinada e interinstitucional, diseñen, ejecuten y hagan seguimiento a los planes integrales de seguridad y convivencia ciudadana.
- Incluir en la agenda local de todos los departamentos y municipios del país los temas relacionados con la seguridad y convivencia ciudadana, de forma tal que sean objeto de política pública y se les asignen recursos que garanticen la sostenibilidad de las acciones desarrolladas.

I.4 CORRESPONSABILIDAD DE LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO INTEGRAL

Frente al desarrollo de los programas mencionados, en el marco de la consolidación de un servicio integral de policía, las unidades tácticas y operacionales de la Institución comparten un importante nivel de corresponsabilidad, teniendo en cuenta que estos hacen factible mantener el entramado de relaciones y coordinaciones necesarias con la comunidad y las autoridades administrativas locales y regionales, para la atención integral de las problemáticas de violencia, delincuencia e inseguridad en cada una de sus jurisdicciones.

Ese trabajo colaborativo es lo que asegura la planeación de las acciones de los programas, así como la articulación de esfuerzos y recursos en pro de la sostenibilidad de los mismos.

Es a través del desarrollo de las actividades propias que contempla el Modelo de Vigilancia Comunitaria con el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC) como las unidades policiales logran fortalecer su servicio en sectores que presentan una mayor problemática social, fundamentando su actuación bajo principios de prevención, proximidad, continuidad, coordinación interinstitucional, tratamiento integral al delito y a las contravenciones, para lo cual cuenta con policías formados en las siguientes competencias:

- Liderazgo.
- Orientación del servicio a la comunidad.
- Efectividad en el servicio.
- Resolución de conflictos.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Aprendizaje continuo.

- Adaptabilidad.
- Conocimiento profundo del entorno en que interviene.

Lo anterior redundará en mejores niveles de seguridad y convivencia ciudadana en cada una de sus jurisdicciones.

De acuerdo con lo anterior, la Policía Nacional se encuentra en todo el territorio nacional en proceso de consolidación de un servicio policial de excelencia, bajo principios de cobertura, oportunidad, calidad, transparencia y efectividad, para generar una cultura de solidaridad y participación ciudadana, así como la promoción de un desarrollo integral del policial que contribuya a mejorar y elevar su labor.

La Policía Nacional continuará fortaleciendo y optimizando el servicio a través de sus diferentes unidades, bajo criterios básicos como la delegación y la desconcentración de funciones, acompañada por un sistema de dirección basado en un alto grado de autonomía, para hacerlas más operativas, flexibles y con capacidad de adaptación a las necesidades propias de la región, con la conservación de los lineamientos de política de la Dirección General de la Policía Nacional.

Este proceso resulta pertinente para los intereses institucionales y de la ciudadanía, teniendo en cuenta que la desconcentración permite dar tratamiento adecuado a los motivos de policía mediante el desarrollo de los planes de seguridad específicos en las ocho regiones de policía, en concordancia con el principio de integralidad que debe guardar el servicio y la dinámica de seguridad en sus ámbitos de actuación.

El fortalecimiento de las regiones se logra mediante una mayor compenetración y coherencia entre los mandos policiales en torno a las necesidades y las problemáticas de seguridad tanto en los ámbitos locales, regionales, urbanos y rurales, lo que contribuye a que las demás unidades tácticas desconcentradas (metropolitanas y departamentos), como unidades de nivel operacional (distritos y estaciones), con su nivel de despliegue (subestaciones, CAI) asuman el desarrollo de políticas y programas para cumplir sus funciones, así como el control y supervisión sobre la calidad del servicio prestado.

Para hacer esto posible, se pretende fortalecer estas unidades a través de una mejor dotación de equipos, sistemas logísticos, infraestructura y capacidades técnicas y humanas, que les permitan prestar un servicio integral para la prevención y el control efectivo sobre las distintas actividades y conductas que atentan contra la seguridad y convivencia ciudadana.

Esta estrategia mejorará la cobertura y consolidará un servicio policial óptimo en todo el territorio nacional, beneficiando a los pobladores de ciudades, cabeceras municipales, inspecciones, corregimientos y sitios estratégicos del país.

En este proceso, las unidades tácticas desconcentradas y la unidad básica de la Institución comparten un nivel de corresponsabilidad frente a los procesos de prevención, disuasión e investigación, control de delitos y contravenciones.

De acuerdo con lo aquí señalado, se propende porque cada unidad policial preste un servicio integral dirigido a generar vínculos estrechos con la comunidad, a colmar vacíos de poder y autoridad, identificando las problemáticas sociales que favorecen la criminalidad en cada contexto regional y promoviendo una cultura ciudadana (aprendizajes para la convivencia, la conciliación y el respeto de las normas). Todo lo descrito tiene como fin reforzar la legitimidad del Estado y la reconstrucción del tejido social en aquellas zonas que han sido dramáticamente afectadas por la violencia y el actuar delincencial de los grupos armados ilegales.

Este fortalecimiento del servicio de policía ,a nivel regional y local, a través de sus unidades de policía, se encuentra orientado a garantizar el proceso de pacificación que progresivamente se está dando en el país, teniendo en cuenta que en contextos de posconflicto, aún permanecen manifestaciones del orden delincencial que requieren un tratamiento cuidadoso y prolongado que puede tomar años; adicionalmente, la aparición y consolidación de bandas criminales que buscan controlar los espacios donde se concentran importantes actividades económicas, ameritarán un tratamiento en el que la Policía Nacional jugará un papel trascendental.

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

I.5 GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE POLICÍA

Toda organización tiene entre sus grandes propósitos garantizar su supervivencia en un entorno cambiante, específicamente en los aspectos político, económico, social y jurídico, mediante su compromiso y respuesta oportuna a las variables y condiciones que 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, generando simultáneamente la posibilidad de compararse bajo parámetros comunes con organizaciones reconocidas como exitosas tanto a nivel nacional como internacional, y la productividad, orientada a lograr mayores resultados en el mejoramiento de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana con el mínimo de recursos.

Para aumentar la productividad y ser cada día más competitiva, se hace necesario agregar el máximo valor a los productos y servicios 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.

En este sentido, la Policía Nacional de Colombia refuerza su compromiso constitucional mediante una política de calidad fundamentada en un efectivo servicio, que logra satis-

facer las necesidades de seguridad y tranquilidad pública, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

La política de calidad de la Policía Nacional permea el Sistema de Gestión Integral adoptado por la Institución para dar cumplimiento al mandato constitucional y orienta a todo el personal sobre la manera como la Policía presta sus servicios a la comunidad, en procura de alcanzar la mayor satisfacción posible de la ciudadanía.

El compromiso asumido por la Institución en el marco de la política de calidad se orientó hacia las siguientes acciones:

- Determinar la política de calidad adecuada a la misión institucional, que contribuya a los fines esenciales del Estado, definidos constitucionalmente, en procura de alcanzar la mayor satisfacción posible de sus clientes.
- Propender por el perfeccionamiento de la cultura de la seguridad y convivencia ciudadana al convocar a entes gubernamentales y al conjunto de la sociedad civil como actores de este proceso.
- Lograr un proceso de mejora continua de la calidad, para prevenir no conformidades o cualquier otra situación no deseable en el servicio policial, además de realizar acciones correctivas en caso de que se produzcan.
- Realizar estudios, proyectos y servicios que se adapten a las necesidades, requisitos y expectativas de la ciudadanía, para maximizar su grado de satisfacción y motivar su fidelidad.
- Proporcionar canales de comunicaciones ágiles y confiables para la comunidad, con el fin de recepcionar sus quejas, reclamos y sugerencias, que redunden en la prestación de un servicio con calidad.
- Mantener el esfuerzo continuo para incrementar la competitividad y la productividad en la prestación de un servicio efectivo a la comunidad.
- Establecer programas permanentes de formación para el personal, que le permita ser competente, sustentado en la educación, habilidades y experiencias apropiadas que coadyuven al logro de los objetivos de calidad.
- Asegurar la disponibilidad de recursos para el logro de los objetivos de calidad, que redunden en la prestación de un servicio eficiente y eficaz a la ciudadanía.
- Transmitir la política de calidad a todos los funcionarios de la Institución, para que se aplique adecuadamente y permita el mejoramiento continuo a través de la identificación, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para la atención al ciudadano.
- La responsabilidad del desarrollo, implementación, mantenimiento, revisión y perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad que adopte la Institución, será un compromiso asumido por el mando institucional y compartido por la totalidad de los integrantes, en procura de garantizar espacios de seguridad y convivencia entre los colombianos.

Para dar respuesta a los compromisos asumidos constitucionalmente, la Policía Nacional, bajo la asesoría de la entidad “Corporación Calidad”, adoptó el Sistema de Gestión Integral, mediante Resolución No. 3515 del 14/06/06, como un enfoque gerencial, previo a la expedición de la Ley 872 de 2003, “por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios”.

La Ley 872 de 2003 indica que el Sistema de Gestión de la Calidad debe estar enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de cada entidad, y en su Artículo 6º; establece los requisitos para su implementación. La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de cada institución, los cuales juegan un papel significativo para alcanzar eficientemente los resultados con la calidad que espera el cliente.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se desarrolla en la Policía Nacional a partir del segundo componente del Sistema de Gestión Integral denominado “Gerencia de Procesos”, el cual establece la identificación, descripción, análisis, estandarización, control, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos.

Una ventaja de trabajar con un enfoque basado en los procesos es que 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.

El Sistema de Gestión de la Calidad se desarrollará de manera integral, intrínseca, confiable, económica, técnica y particular y será de obligatorio cumplimiento por parte de todos los funcionarios de la Institución, para garantizar en cada una de sus actuaciones la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

La Policía Nacional adoptó como objetivos de calidad los siguientes:

- Garantizar la seguridad y convivencia ciudadana.
- Lograr el posicionamiento, respeto, credibilidad y apoyo de la comunidad.
- Garantizar la participación ciudadana como veedor institucional y su corresponsabilidad en la seguridad y convivencia ciudadana.
- Contribuir a garantizar la gobernabilidad del país.

Los objetivos de calidad serán desarrollados a través de las metas formuladas en el Plan Estratégico Institucional y evaluados mediante indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

RESUMEN

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

Fundamentada en su doctrina, la Institución orienta todos sus esfuerzos a incrementar la efectividad del servicio policial y la satisfacción ciudadana tanto en las áreas urbanas como rurales, constituyéndose en una fuerza para la consolidación del Estado, asumiendo el papel de garante de la seguridad de los ciudadanos y de cara a un servicio de policía integral.

La Policía Nacional, en cumplimiento de este amplio espectro de responsabilidades tanto en las áreas urbanas como rurales, fortalece su servicio bajo un enfoque preventivo del servicio de policía, liderazgo y empoderamiento policial, disminución de delitos, participación ciudadana, control y consolidación de la seguridad y fortalecimiento de la investigación criminal en las ciudades, con el fin de contribuir al mantenimiento de la tranquilidad y seguridad ciudadana.

En busca de aportar un servicio óptimo de Policía, se adopta el Modelo de “Vigilancia Comunitaria” como la actitud que involucra a todo el personal que trabaja en la vigilancia, con fundamento en la prevención, pero contemplando la integralidad en procura de la articulación de la vigilancia tradicional con la Policía Comunitaria.

Se establece así la apropiación de la vigilancia comunitaria como un modelo propio para la atención de las comunidades, de acuerdo con las características sociopolíticas, culturales, la idiosincrasia de los grupos y la disponibilidad del talento humano, recursos financieros, estructura logística-tecnológica del país y de la propia Institución.

Como apoyo y fortalecimiento al Modelo de Vigilancia Comunitaria se implementaron efectivas estrategias como el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, la estrategia para la participación, convivencia e integración ciudadana, el Programa Departamentos y Municipios Seguros, todos estos enmarcados dentro de los principios de corresponsabilidad, integralidad y gestión de calidad del servicio de policía.



CAPÍTULO
2 PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA
Y DESPLIEGUE
OPERACIONAL
DEL SERVICIO
DE POLICÍA

En el país se ha generado un nuevo escenario de seguridad, en el cual las organizaciones criminales se han visto forzadas a cambiar su comportamiento criminal con el fin de garantizar su supervivencia. Aunque se han logrado avances en su debilitamiento, las amenazas no han desaparecido; siguiendo su lógica delictiva se han venido transformando y han trasladado su accionar delincuencia a las ciudades. Esta situación impone una serie de retos a la Policía Nacional frente al desarrollo de estrategias y el direccionamiento de su servicio que le permita prevenir, disuadir y controlar el delito en cualquiera de sus manifestaciones, así como garantizar mejores niveles de convivencia y seguridad ciudadana.

Es así como, dentro de la concepción policial, la planeación estratégica se convierte en el pilar del direccionamiento de las acciones policiales, cuyo criterio de integralidad y corresponsabilidad permiten la alineación de planes y estrategias del despliegue operacional, mediante el desarrollo de las directrices que aseguran la coordinación de esfuerzos dirigidos al cumplimiento de su misión.

En este sentido, la Institución define su planeación estratégica y despliegue operacional en coherencia con la misión institucional, el respeto a los derechos humanos y el actual contexto de seguridad, mediante tres niveles de despliegue: estratégico, táctico y operacional, en los cuales se determina la responsabilidad y el compromiso de las diferentes direcciones operativas frente a la estructuración y ejecución de la matriz operacional, que se constituye en la herramienta gerencial, articuladora de esfuerzos, con el propósito fundamental de alcanzar importantes resultados operacionales que conlleven a optimizar los niveles de seguridad.

2.1 DESPLIEGUE OPERACIONAL

La Policía Nacional orienta la actividad de planeación alineada a la política “**Seguridad ciudadana una política nacional para la prosperidad democrática**”, para ser desplegada operativamente a través de sus unidades desconcentradas, según los siguientes niveles de acción:

- **Nivel estratégico:** sobre el cual recae la responsabilidad primaria de direccionar el desarrollo de los procesos de prevención, disuasión y control de delitos y contravenciones, concentrando las capacidades de las direcciones operativas en función de garantizar la seguridad y convivencia ciudadana.

Este nivel se encuentra conformado por la Dirección y Subdirección General, las direcciones operativas y la Oficina de Planeación, quienes interactúan con el fin de determinar los objetivos estratégicos operativos que dan respuesta y cumplimiento a las metas del Gobierno Nacional.

- **Nivel táctico:** responsable del despliegue de los objetivos estratégicos operativos y su materialización; cumple una tarea fundamental en la acción operacional territorial a partir del desarrollo del servicio de policía y la conducción de operaciones, mediante la efectiva coordinación de sus unidades desconcentradas.

Este nivel está integrado por las regiones, metropolitanas, departamentos y distritos especiales bajo el gerenciamiento de la Dirección de Seguridad Ciudadana.

Sobre este nivel recae la responsabilidad fundamental de conservar y mejorar las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana, simultáneo a la acción contra las manifestaciones territoriales del crimen organizado y los grupos armados ilegales.

- **Nivel operacional:** responsable de planear y ejecutar las actividades, planes y programas, de acuerdo con los procesos y procedimientos policiales, con el fin de garantizar la efectividad de las estrategias operativas orientadas por el nivel táctico. Este nivel lo conforman los distritos, estaciones, subestaciones, CAI y puestos de Policía.

2.1.1 Compromisos éticos del despliegue operacional

Son las reglas y normas de conducta que orientan el desarrollo de las operaciones a nivel policial, así:

- **Dignidad humana:** el personal de la Policía Nacional orientará su accionar en el respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales en el desarrollo de las operaciones policiales, como garantía de seguridad y convivencia ciudadana.
- **Legalidad:** a nivel operacional, los integrantes de la Policía Nacional aplicarán medidas correctivas limitando los derechos y libertades de las personas con el propósito de preservar el orden público, observando el principio de legalidad y en general, garantizando siempre el derecho al debido proceso y el derecho de defensa del transgresor.
- **Principio de proporcionalidad:** el desarrollo de las operaciones a nivel policial requiere una ponderación a fin de evitar daños y excesos innecesarios que vulneren los derechos y libertades de las personas, debiendo existir el uso proporcional de la fuerza y las armas de fuego.
- **Capacidad de respuesta:** las unidades de Policía en todos los niveles deberán contar con la posibilidad de disuadir a los actores desestabilizadores de la convivencia, gracias a su capacidad de intervención operativa y de efectividad. Este principio se logra por el liderazgo de los comandantes, la distribución precisa de los recursos y la efectiva coordinación operativa hacia el interior de la Institución, así como con las demás autoridades y agencias de seguridad, con las cuales deberán generar estructuras de apoyo.
- **Centralización estratégica:** la Dirección General y las direcciones operativas, son las responsables de determinar y lograr los objetivos de alto impacto que amenazan la seguridad y la tranquilidad pública, ya que cuentan con la posibilidad de articular los recursos y los esfuerzos institucionales en pro del logro de la misión institucional.
- **Desconcentración y apoyo:** las direcciones operativas deben desconcentrar o desplegar sus unidades hasta el nivel local, cuando la situación lo requiera, con el

fin de apoyar a otras unidades policiales en el cumplimiento de su misión. En este caso, las estructuras desconcentradas quedan bajo el control de la unidad apoyada, aunque los criterios funcionales para su empleo corresponden al nivel estratégico.

- **Coordinación intrainstitucional:** debe reorientarse a la articulación de medios y acciones encaminadas a garantizar la efectividad operativa en desarrollo del servicio de policía, de tal manera que permita de forma conjunta complementarse estratégicamente para superar las limitaciones que pueda presentar cada unidad.
- **Coordinación:** el despliegue y desarrollo operacional será ejercido por parte de las unidades de la Policía Nacional en coordinación con otras autoridades y organismos del Estado, en caso de que resulte necesario y pertinente. Este principio debe ser permanente, adecuado, eficiente, eficaz y oportuno, con el fin de asegurar las condiciones necesarias para la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.
- **Comunicación y control:** permitirá, en el nivel central, táctico y operacional, asignar de manera precisa los recursos técnicos, tecnológicos y logísticos necesarios, para un desarrollo efectivo de los procedimientos operacionales.
- **Disciplina:** es una de las condiciones necesarias para el servicio de Policía. Implica la apropiación de conocimientos y el desarrollo de habilidades adquiridas con el fin de seguir los procedimientos policiales establecidos de acuerdo con los estándares de la Política de Calidad Institucional.

2.1.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, fomentando la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea¹⁰.

2.2 MATRIZ ESTRATÉGICA OPERACIONAL

En el marco de la estrategia operativa de la Policía Nacional, la Dirección General estructuró la Matriz Operacional como la herramienta gerencial que articula los esfuerzos de las diferentes direcciones operativas, para alcanzar importantes resultados operacionales que conlleven a optimizar los niveles de seguridad frente a la convivencia pacífica de la ciudadanía, sobre dos elementos rectores fundamentales:

- La neutralización del terrorismo, el narcotráfico y la delincuencia, como principales factores de amenaza que comprometan la seguridad del país.
- La protección del ciudadano y el restablecimiento de la confianza ciudadana, a partir de resultados tangibles en el mejoramiento de los niveles de convivencia.

¹⁰ STEINER A. GEORGE, "Planeación Estratégica", DAVID, Fred R.: Conceptos de Administración Estratégica, HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración Estratégica.

2.2.1 Criterios para la planificación

Con el fin de establecer la Matriz Operacional, la Policía Nacional determinó los criterios básicos necesarios para su consolidación, los cuales deberán ser tenidos en cuenta por las diferentes unidades de policía comprometidas en su planificación, así:

- Obedecer a una acertada concertación y planeación, definiendo objetivos lógicos, reales y alcanzables.
- Incluir operaciones en el ámbito urbano y rural, buscando un equilibrio en el marco de actuación policial.
- Definir operaciones para su ejecución de acuerdo con su nivel de aplicación: interinstitucional, intrainstitucional, interagencial y transnacional.
- Reflejar en la Matriz Operacional los principales retos o desafíos operativos que controlen y contrarresten de manera contundente el accionar delincencial de su jurisdicción.
- Las operaciones deben dirigirse a contrarrestar y neutralizar la acción delincencial en sus diferentes manifestaciones, que causen mayor impacto.
- La consolidación e identificación de objetivos de la Matriz compromete a todos los niveles de las direcciones operativas.
- Los objetivos determinados en la Matriz deben generar un impacto positivo en el servicio de policía (sensación y percepción de seguridad).
- Los objetivos identificados para las operaciones policiales, a ejecutar por las direcciones operativas de la Policía Nacional, corresponderán al cumplimiento de su misionalidad, desarrollándola a través de las unidades del nivel táctico, mediante la articulación de esfuerzos, con el fin de evitar duplicidad y desgaste en la consolidación de la Matriz Operacional.
- Fortalecer el Estado de Derecho.

2.2.2 Clasificación de las operaciones

Con el fin de propender por la organización de su servicio, la Policía Nacional contempló como estrategia misional el desarrollo de una Matriz, que permite clasificar las operaciones en:

- **Operaciones transnacionales:** tienen como objetivo contrarrestar, a través de la cooperación internacional, las manifestaciones delictivas relacionadas con terrorismo, drogas ilícitas, lavado de activos, fabricación, tráfico y porte de armas de fuego o municiones, trata de personas, circulación ilícita de materiales nucleares, químicos, biológicos y otros materiales potencialmente letales, que afecten la seguridad y convivencia ciudadana.

- **Operaciones estratégicas:** tienen como objetivo la captura de cabecillas con alto poder de decisión en las organizaciones dedicadas al narcotráfico y grupos armados ilegales, obteniendo como resultado un golpe contundente en contra de dicha organización. También incluye los objetivos que hacen parte de la Matriz Operacional Integrada (MOI) (Operación coordinada por las seccionales de inteligencia, investigación criminal y GAULA).
- **Operaciones estructurales:** tienen como objetivo la desarticulación de las organizaciones delincuenciales en cualquiera de sus estructuras o redes de apoyo que sustentan de manera efectiva la consolidación y fortalecimiento de las mismas.
- **Operaciones de impacto:** operaciones destinadas a disminuir y contrarrestar el accionar de la delincuencia común, mediante la realización de operativos simultáneos que buscan resultados específicos frente al homicidio, comercialización, transporte y venta de armas, municiones y explosivos, microtráfico, hurto en sus modalidades, receptación, violencia intrafamiliar, derechos de autor, delincuencia juvenil, uso ilícito de la documentación y delitos contra la libertad y el pudor sexual entre otros.
- **Operaciones comunitarias:** entendidas como aquellas acciones que desarrolla la Policía Nacional en el ámbito preventivo, destinadas a la resolución de problemas y conflictos en comunidades específicas a través de la corresponsabilidad (comunidad, autoridades y policía), fomentando una cultura de autorregulación en la seguridad y convivencia ciudadana.
- **Operaciones de conclusión:** operaciones orientadas a disminuir los índices de impunidad y recuperar la credibilidad de los entes investigadores, mediante la resolución satisfactoria de casos de homicidio y corrupción.

2.2.3 Planificación

Corresponde a la organización, identificación y planteamiento de los objetivos estratégicos a realizar dentro de los principios operacionales de eficiencia, eficacia y efectividad, teniendo en cuenta las siguientes líneas de acción:

- **Responsabilidad frente a la planificación y ejecución:** su planeación y ejecución se realiza bajo la responsabilidad y liderazgo de los comandantes de metropolitanas, departamentos y distritos especiales de Policía.

Se exceptúan las operaciones que desborden la capacidad del nivel táctico y que obedezcan a procesos investigativos adelantados por otras direcciones, que por su misionalidad deban ejercer su planeación, liderazgo y responsabilidad frente a la ejecución de la misma.

- **Responsabilidad frente al seguimiento, análisis y consolidación de los resultados operacionales:** la dirección encargada de los procesos misionales de primer nivel, convivencia y seguridad ciudadana y prevención, también responderá por la

consolidación, seguimiento, verificación y cumplimiento de los objetivos planteados, de acuerdo con los criterios establecidos para la planificación de la Matriz Operacional.

- **Programación de las operaciones:** según los resultados arrojados por los análisis delincuenciales, presencia de grupos armados ilegales, capacidad operacional y viabilidad de ejecución, anualmente los comandantes de metropolitanas y departamentos de policía, así como distritos especiales, establecerán el número de operaciones que requiera su jurisdicción.

2.2.4 Herramientas de consolidación

En el marco del desarrollo de la Matriz Operacional es necesario diligenciar los formatos correspondientes, en los cuales se consignan los antecedentes de la ejecución de la operación y los resultados de la misma. (Ver formato de consolidación Matriz Operacional y dossier).

2.2.4.1 Formato de consolidación Matriz Operacional

El formato establecido para la consolidación anual de la Matriz Operacional de la Policía Nacional en forma sistémica contempla los siguientes conceptos:

- **Denominación:** determina el ámbito de la operación según su clasificación, mediante términos que reafirman la preservación de la integridad democrática de Colombia como nación autónoma y soberana, que se fundamenta en la libertad y el imperio de las leyes, así como en el cumplimiento de los compromisos internacionales frente al crimen organizado y sus formas de financiamiento, de la siguiente forma:

OPERACIÓN	DENOMINACIÓN
Transnacionales	Alianza
Estratégicas	Colombia
Estructurales	Repúblicas
De impacto	Patria
Comunitarias	Porvenir
De conclusión	Dignidad

- **Objetivo:** establecer los resultados que se buscan alcanzar a través del desarrollo operacional, los cuales deben ser cuantificables. Su redacción se efectuará en forma clara y concisa.
- **Lugar de ejecución:** especifica el lugar donde se ejecutará la operación y/o zona de injerencia del objetivo.
- **Fecha límite de ejecución:** define el mes del año en el cual proyecta cumplir el resultado del objetivo planificado.
- **Unidad responsable de ejecución:** establece las unidades policiales en quienes recae la responsabilidad del cumplimiento del objetivo planificado (nivel estratégico-táctico).

2.2.4.2 Formato de antecedentes operacional (dossier)

Documento que consolida la información de la operación, contemplando aspectos como:

- Descripción de la operación.
- Lugar y fecha.
- Contenido-antecedentes.
- Modalidad delictiva.
- Desarrollo de la investigación.
- Resultados.
- Consolidado

Gráfica 2. Formato de antecedentes operacional (dossier)



2.2.5 Monitoreo y evaluación

La evaluación de la Matriz Operacional será realizada por la Oficina de Planeación o cuando sea requerida por la Subdirección General, de acuerdo con el cumplimiento del objetivo establecido para cada una de las operaciones que la conforman, a través de la herramienta Suite Visión Empresarial (SVE), en los periodos específicos de tiempo y viabilidad de ejecución. Se sustentará en el reporte enviado a la Dirección de Seguridad Ciudadana por las unidades policiales responsables de su diseño, seguimiento y ejecución.

El respaldo documental de los resultados obtenidos frente a cada operación debe reposar en cada unidad, con el fin de atender posibles verificaciones por parte de los organismos de control tales como la Contraloría General de la República, Procuraduría General de la Nación y a nivel institucional con el Área de Control Interno. De igual manera, las unidades deberán abstenerse de cambiar la numeración asignada, con el fin de evitar confusiones al momento de realizar su evaluación.

Las modificaciones del cumplimiento de los objetivos respecto a su contenido y tiempo de ejecución es facultativo únicamente del Subdirector General, quien pronunciará su aceptación o rechazo de acuerdo con las debidas justificaciones que sustenten en forma oportuna las unidades ejecutoras, es decir, con un plazo no inferior a quince días de la fecha de cumplimiento, sin que supere su aplazamiento la vigencia fiscal de la planificación.

Es de anotar que las unidades que decidan agregar valor en la ejecución de operaciones no planeadas en la Matriz Operacional, dada la dinámica del servicio, deben reportar sus resultados operativos en el aplicativo Sistema de Información Estadística Delincuencial y Contravencional (SIEDCO), diseñado para tal fin.

RESUMEN

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, fomentando la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización, con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Es así como la Institución trabaja sobre un despliegue operacional orientado a la actividad de planeación, alineado a la política gubernamental y sectorial, para ser ejecutado operativamente empleando los tres niveles de acción fundamentales: estratégico, táctico y operacional.

El cumplimiento está a cargo de las unidades desconcentradas de Policía, teniendo como fundamento principios de despliegue operacional como:

- El conjunto de valores y acciones que orientan el desarrollo de las operaciones a nivel policial: dignidad humana, legalidad, principio de proporcionalidad, capacidad de respuesta, centralización estratégica, desconcentración y apoyo.
- Coordinación interinstitucional.
- Comunicación, control, coordinación y disciplina.

En el marco de la estrategia operativa de la Policía Nacional, la Dirección General estructuró la Matriz Operacional como la herramienta gerencial que articula los esfuerzos de las diferentes direcciones operativas para alcanzar importantes resultados operacionales que conlleven a optimizar los niveles de seguridad y eficacia, teniendo en cuenta criterios de planificación, clasificación y evaluación.



3

CAPÍTULO

FUNDAMENTOS DE LOS LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA OPERACIONAL DEL SERVICIO DE POLICÍA

La Policía Nacional se encuentra hoy frente al reto de continuar afianzando la imagen de una Institución profesional, de naturaleza civil, al servicio de la comunidad y respetuosa de todos los derechos. En este sentido, cobra vigencia la implementación de una doctrina estratégica operacional, cuyo fin primordial es la consolidación de la seguridad y convivencia ciudadana.

En los Lineamientos de la Política Estratégica Operacional se establecen los fundamentos del servicio de Policía, enmarcados en aspectos relacionados con la responsabilidad, cooperación y complementariedad de las autoridades de la Nación y de los ciudadanos, los cuales tienen como objetivo responder con efectividad a la delincuencia, promover la gobernabilidad y la convivencia, fortalecer el Estado de Derecho, propender por el respeto a los derechos humanos, la seguridad y convivencia ciudadana, el fortalecimiento de las relaciones con otros países y el aseguramiento de la convivencia pacífica de los ciudadanos.

Por eso, se considera primordial en este momento histórico de la Nación formular los Lineamientos de la Política Estratégica Operacional del Servicio de Policía hacia el devenir inmediato y futuro, entendido como un esfuerzo compartido con las autoridades y comunidad en general para superar disfuncionalidades y asegurar el máximo desempeño de la Policía Nacional, en función de:

- Identificar los criterios generales del despliegue territorial del servicio de Policía.
- Establecer los lineamientos de la política del servicio de seguridad rural y de carabineros.
- Implementar las estrategias del servicio de Policía para la consolidación de la convivencia y seguridad ciudadana.
- Fijar los lineamientos de la política de cooperación internacional.

3.1 CRITERIOS GENERALES DEL DESPLIEGUE TERRITORIAL DEL SERVICIO DE POLICÍA

La Policía Nacional interpreta la necesidad de orientar y fortalecer la concepción estratégica respecto de los lineamientos de la política institucional frente a su marco operacional, para superar inconvenientes y avanzar hacia un sistema integral de operación que actúe e incorpore los elementos misionales de la Institución, en función de la gerencia del servicio y las actividades de prevención, control, disuasión, inteligencia e investigación criminal.

En este sentido, se ha estructurado un servicio de Policía que desarrolla su despliegue a nivel central en cada una de las direcciones que lo componen, pasando por las regiones, metropolitanas, departamentos, distritos y estaciones, hasta llegar a la mínima unidad policial, en concordancia con su misión, ámbito de acción y conformación. Funciona de acuerdo con la estructura orgánica de la Policía Nacional de Colombia establecida por el Decreto No. 4222 del 23 de noviembre de 2006, el cual modifica parcialmente la

estructura del Ministerio de Defensa Nacional, y el Decreto No. 049 de 2003. Su objetivo primordial es el incremento de la seguridad y la cobertura, el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales y el desarrollo del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.

Esta estructura permite generar e integrar mecanismos de forma sistémica entre los diferentes componentes del servicio en todos los niveles, de tal forma que redunde en el cumplimiento de las metas institucionales, a través de modalidades y especialidades de Policía. Las primeras revisten un carácter integral y transversal a todo el servicio, asociadas al desarrollo de los procesos misionales de la Policía Nacional, así como a otros relacionados con proveer los medios financieros, logísticos y del talento humano, para garantizar el eficiente funcionamiento de la Institución y la consecución de las metas propuestas. Estas son: Seguridad Ciudadana, Investigación Criminal, Inteligencia Policial, Administrativa y Logística, Docente y Justicia.

En lo concerniente a las especialidades de Policía, son aquellas funciones policiales asignadas a una unidad o grupo, cuya ejecución requiere de conocimientos, aptitudes y habilidades específicas, dada su naturaleza y que se realizan en apoyo de la misión institucional para complementar o asegurar su efectividad, gracias a las capacidades que cada una de ellas le aporta.

3.2 LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DEL SERVICIO DE SEGURIDAD RURAL Y DE CARABINEROS

Esta línea de política operacional para la Policía Nacional, en el ámbito rural, permite la gestión del servicio sobre resultados efectivos en los campos colombianos y se enfoca en los siguientes objetivos:

- Fortalecer el servicio policial en el ámbito rural mediante un efectivo planeamiento operativo, que permita la cobertura y el desarrollo de los procesos de prevención, disuasión y control de los delitos y contravenciones, para satisfacer las necesidades de seguridad y convivencia ciudadana.
- Establecer líneas de acción para la prestación del servicio en zonas productivas, agrícolas, ganaderas, fronterizas, resguardos indígenas, parques nacionales y reservas naturales.
- Establecer las acciones para el restablecimiento del control estatal en regiones de alta conflictividad y presencia de los grupos al margen de la ley, para la lucha contra actividades delincuenciales como el narcotráfico y el hurto de hidrocarburos, y para el aseguramiento de vías y corredores estratégicos.
- Definir líneas de acción para la Policía Nacional en la protección ambiental.
- Fijar criterios para la prevención y atención de desastres naturales.

3.3 ESTRATEGIAS DEL SERVICIO DE POLICÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA SEGURIDAD Y CONVIVENCIA CIUDADANA

Esta línea de política consolidará los criterios a nivel nacional, para que los comandantes de las diferentes unidades, en cada uno de sus niveles, tengan un marco de referencia para el diseño y desarrollo de estrategias institucionales, las cuales se orientan a las acciones que permitan mayor efectividad operacional, y la garantía de resultados sostenibles y contribuya al mejoramiento de las condiciones de seguridad y convivencia ciudadana a través de los siguientes objetivos específicos:

- Definir los principios doctrinales de los Lineamientos de la Política Operacional de la Policía Nacional, con el fin de lograr dar soluciones apropiadas a los problemas de seguridad y convivencia que hoy enfrenta el país.
- Articular la doctrina sobre el plano conceptual estratégico de la gestión del servicio de policía sobre resultados efectivos, para una adecuada ejecución de las actividades policiales en los diferentes niveles de planeación y despliegue operativo.
- Definir el despliegue de los Lineamientos de la Política Estratégica Operacional en cada uno de sus ámbitos, bajo un enfoque de integralidad, para asegurar la cobertura y el desarrollo de procesos de prevención, disuasión y control de delitos y contravenciones.
- Establecer los mecanismos existentes para la evaluación de los resultados y la gestión de los lineamientos de la política estratégica del servicio de Policía, para el mejoramiento del desempeño institucional en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

3.4 LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Estos lineamientos constituyen la guía orientadora y hoja de ruta que en materia internacional debe seguir la Institución, alineada con los objetivos de la política exterior colombiana establecidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de las siguientes acciones:

- Consolidación de las relaciones estratégicas bilaterales de carácter policial, enfocadas en la seguridad y convivencia ciudadana.
- Promoción de los intereses nacionales relacionados con el cumplimiento de la misión institucional en el escenario multilateral.
- Contribuir a la construcción de la paz y la seguridad en Colombia.
- Diversificar las relaciones y la agenda internacional.
- Contribuir al fortalecimiento del capital político internacional del Estado colombiano.

- Promocionar y observar la normatividad contemplada en materia de derechos humanos.
- Fundamentar la cooperación internacional en el ámbito policial, en un concepto global que comprenda la transferencia tecnológica, intercambio de información, asistencia técnica, doctrina y educación, en procura de optimizar la profesionalización de los cuerpos de Policía.
- Proyectar estrategias que, a partir de un trabajo articulado con los cuerpos de Policía y organismos de seguridad a nivel internacional, permitan afrontar las nuevas amenazas y desafíos en el contexto de la seguridad humana.
- Así mismo, definirá las directrices para avanzar en el fortalecimiento de las alianzas y relaciones que favorezcan la cooperación internacional, mediante la consolidación de instrumentos y mecanismos bilaterales y multilaterales, de acuerdo con los siguientes objetivos:
 - ✓ Posicionar a la Institución frente a los procesos de integración regional, hemisférica y global, como una oportunidad para el fortalecimiento de los medios en la lucha conjunta contra la delincuencia transnacional.
 - ✓ Definir el marco de acción para las representaciones de la Policía Nacional en el exterior, a través de las agregadurías de policía, oficiales de enlace y la participación en eventos relativos a la política de seguridad común.
 - ✓ Incrementar la efectividad operacional del servicio de policía empleando los mecanismos de cooperación, para afrontar los retos de seguridad compartidos por los cuerpos policiales del mundo.
 - ✓ Abrir nuevos espacios de integración donde se observe un progresivo avance del fenómeno criminal, a través de un proyecto integral de alianzas estratégicas con los países afectados, así como la aplicación del principio de corresponsabilidad en distintos ámbitos de actuación, que permitan la creación de nuevos instrumentos de cooperación técnica.
 - ✓ Presentar iniciativas que le faciliten a la Policía Nacional avanzar en procesos de intercambio o cooperación frente a otros ámbitos del servicio que resultan de gran pertinencia y relevancia para mejorar los niveles de seguridad y convivencia ciudadana de los países.

RESUMEN

Los Lineamientos de la Política Estratégica Operacional del Servicio de Policía, se enfocan en función de:

Criterios generales del despliegue territorial del servicio de policía: La Policía Nacional interpreta la necesidad de orientar y fortalecer la concepción estratégica respecto de los lineamientos de la política institucional frente a su marco operacional, para superar disfuncionalidades y avanzar hacia un sistema integral de operación que actúe e incorpore los elementos misionales de la Institución en función de la gerencia del servicio y las actividades de prevención, control, disuasión, inteligencia e investigación criminal.

Es por esto que a través de las modalidades y especialidades, el personal uniformado de la Policía Nacional conforma un solo cuerpo profesional al servicio de la comunidad y cumplen sus funciones sobre un marco amplio y articulado de coordinación y cooperación, fundamentalmente para lograr la reducción de los delitos de impacto social y todos aquellos factores que afecten la seguridad y convivencia ciudadana.

Política del servicio de seguridad rural y de Carabineros: Permite la gestión del servicio sobre resultados efectivos en los campos colombianos. Se diseña bajo los objetivos de un efectivo planeamiento operativo que contribuya al fortalecimiento de las zonas rurales en cuanto a seguridad, producción y conservación del medio ambiente.

Estrategias del servicio de policía para la consolidación de la seguridad y convivencia ciudadana: Esta línea de política consolidará los criterios a nivel nacional para que los comandantes de las diferentes unidades, en cada uno de sus niveles, tengan un marco de referencia para el diseño y desarrollo de estrategias institucionales que permitan mayor efectividad operacional y la garantía de resultados sostenibles en materia de seguridad y convivencia ciudadana.

Lineamientos de política de cooperación internacional: Alineados con los objetivos de la política exterior colombiana establecidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores, se constituyen en la hoja de ruta de la Policía Nacional para combatir el delito transnacional y fortalecer los lazos de cooperación internacional mediante el intercambio de información, capacitación y trabajo conjunto entre los diferentes cuerpos de Policía del mundo.

4 **CAPÍTULO**
EVALUACIÓN
DE LOS
LINEAMIENTOS
DE LA POLÍTICA
ESTRATÉGICA
DEL SERVICIO DE
POLICÍA

En la Policía Nacional se miden los resultados mediante indicadores que permiten detectar las oportunidades de mejoramiento. Un indicador, según el Manual de Planeación de la Institución, se define como la manifestación tangible de una variable o factor clave, para determinar el grado de éxito alcanzado en la gestión institucional. Los indicadores son necesarios para poder mejorar y para ajustar las metas y estrategias de la Institución.

Es así que en el año 2002 y ante la necesidad de automatizar la información derivada del seguimiento y la evaluación de los objetivos que se trazaban las unidades para determinar su capacidad de gestión, se implementó la herramienta informática de desarrollo interno denominada “Sistema de Información para la Planeación Estratégica y Control de la Gestión” (SICOG).

Desde ese año y hasta el 2008 el aplicativo se modificó y adaptó ante los cambios tecnológicos presentados, con el propósito de ceñirse a la metodología que para ese entonces aplicaba la Policía Nacional conocida como “Despliegue en cascada estratégica desde el primer nivel”. Además, se elaboró el Manual del usuario final para el SICOG, sin embargo, se evidenciaban falencias en la ejecución de la metodología a través del aplicativo, por cuanto al momento de evaluar el cumplimiento de los indicadores definidos para las metas estratégicas, se dejaba de lado las tareas que llevaban al logro de los objetivos, es decir, se medía el “qué” pero no el “cómo”.

Ante esta debilidad identificada, la Policía Nacional adquirió en el año 2007 un software denominado “Suite Visión Empresarial (SVE)®” basado en la metodología del Balance Score Card-BSC, el cual se convierte en una forma integrada y estratégica de medir los avances, desarrollos y logros institucionales.

El software permite evidenciar al interior de la Policía Nacional la existencia del Sistema de Gestión Estratégica diseñado bajo la metodología del Balance Score Card; para ello se define el Mapa Estratégico con todos los elementos propios del Modelo (perspectivas, objetivos estratégicos, relaciones causa-efecto, indicadores, metas, iniciativas, planes de acción), para monitorear su desempeño, contribuyendo al enfoque y alineación con la estrategia e integrando automáticamente los sistemas de información.

Este instrumento se constituye en el insumo primordial para la toma de decisiones del Mando Institucional.

Todo el trabajo de implementación actual de la SVE® está enmarcado en los lineamientos y exigencias del Estado, lo cual implica continuar trabajando en la utilización adecuada de todos los aspectos, tanto tecnológicos como metodológicos, para verdaderamente alcanzar una respuesta efectiva a las necesidades y expectativas institucionales, labor que requiere del compromiso y participación de todos los integrantes de la Institución.

Los objetivos de la adopción de esta plataforma tecnológica son:

- Visualizar los encadenamientos causa-efecto, entre objetivos estratégicos de nivel institucional y los múltiples objetivos que se derivan en los niveles operativos funcionales de la Institución, a través de los Mapas Estratégicos.

- Permitir manejar múltiples indicadores asociados o no a los objetivos estratégicos de la Institución. Maneja indicadores de resultado e indicadores de medio o drivers.
- Facilitar la descripción de los indicadores de gestión, incluyendo fórmulas, unidades de medida, frecuencia de reporte, responsables de las metas y de los reportes, plazo para el cumplimiento de la meta, historia del cumplimiento de la meta (ficha u hoja de vida del indicador).
- Utilizar un sistema de semáforos: por medio de colores visualiza el estado del indicador frente a la meta.
- Permitir formular planes estratégicos, tácticos y operativos en cascada, facilitando el despliegue de la planeación estratégica. Igualmente hacerle seguimiento y evaluación de la gestión.

4.1 CRITERIOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS COMANDANTES DE REGIONES, METROPOLITANAS, DEPARTAMENTOS Y DISTRITOS ESPECIALES DE POLICÍA

La Policía Nacional estableció tres criterios para el seguimiento y evaluación de la gestión de los comandantes de regiones, metropolitanas, departamentos y distritos especiales así: desempeño medido a través de indicadores de gestión (efectividad, eficiencia, eficacia), implementación de los procesos misionales e indicadores por procesos objeto de evaluación.

Procesos misionales

- Convivencia y seguridad ciudadana.
- Disuasión de delitos y contravenciones.
- Control de delitos y contravenciones.
- Prevención.
- Prevención de delitos y contravenciones.
- Educación ciudadana en convivencia y seguridad.

Implementación de los procesos misionales:

- Convivencia y Seguridad Ciudadana.
- Disuasión de delitos y contravenciones.
- Control de delitos y contravenciones.

- Movilidad.
- Aplicación de las normas de tránsito y transporte.
- Apoyo y soporte operacional a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).
- Interdicción.
- Erradicación de cultivos ilícitos.
- Protección al ambiente y los recursos naturales.
- Protección al turista, al patrimonio arqueológico, cultural y religioso de la Nación.
- Protección de la infancia y adolescencia.
- Protección a instalaciones gubernamentales, diplomáticas y aquellas bajo ejecución de convenio.
- Protección a personas con nivel de riesgo comprobado.
- Prevención.
- Prevención de delitos y contravenciones.
- Educación ciudadana en convivencia y seguridad.
- Prevención de la accidentalidad vial.
- Prevención frente a la oferta y demanda de drogas.

4.2 INDICADORES POR PROCESOS OBJETO DE EVALUACIÓN

CONVIVENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA			
N°	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	FÓRMULA
1	Control de delitos de mayor impacto social.	Efectividad	Sumatoria (delitos que afectan la seguridad democrática + delitos que afectan la seguridad ciudadana) (periodo actual-periodo anterior/ periodo anterior)*100.
2	Hechos delincuenciales en la red vial primaria.	Efectividad	Sumatoria (casos de piratería terrestre + casos de atentados terroristas + número de retenes ilegales) (periodo actual-periodo anterior/ periodo anterior)*100.
3	Asaltos a poblaciones.	Efectividad	Sumatoria (casos de asaltos a población) (periodo actual-periodo anterior/periodo anterior)*100.
4	Atentados terroristas.	Efectividad	Sumatoria (casos de atentados terroristas) (periodo actual-periodo anterior/periodo anterior)*100.

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	FÓRMULA
5	Hectáreas de cultivos ilícitos de hoja de coca asperjadas.	Efectividad	Sumatoria (hectáreas de cultivos ilícitos de hoja de coca asperjadas) (periodo actual-periodo anterior/periodo anterior)*100.
6	Toneladas de clorhidrato de cocaína y base de coca incautadas.	Efectividad	Sumatoria (toneladas de clorhidrato de cocaína y base de coca incautadas) (periodo actual-periodo anterior/periodo anterior)*100.
7	Toneladas incautadas de insumos sólidos y líquidos	Efectividad	Sumatoria (toneladas incautadas de insumos sólidos y líquidos) (periodo actual-periodo anterior/ periodo anterior)*100.
8	Secuestros extorsivos.	Efectividad	Sumatoria (secuestros extorsivos) (periodo actual-periodo anterior/periodo anterior)*100.
9	Hurto de automotores	Efectividad	Sumatoria (hurto de automotores) (periodo actual- periodo anterior/periodo anterior)*100
10	Homicidios comunes (sin accidentes de tránsito).	Efectividad	Sumatoria (homicidios comunes -sin accidentes de tránsito-) (periodo actual-periodo anterior/ periodo anterior)*100.
11	Tasa anual de homicidios por cada 100.000 habitantes.	Efectividad	Homicidios comunes (sin accidentes de tránsito) *100.000/#habitantes (periodo actual-periodo anterior/periodo anterior)*100.
12	Percepción de seguridad ciudadana.	Efectividad	Resultado porcentual de la contribución de la percepción de seguridad ciudadana. Porcentaje de incremento vs. Meta.
13	Percepción de convivencia ciudadana.	Efectividad	Resultado porcentual de la contribución de la percepción de convivencia ciudadana. Porcentaje de incremento vs. Meta.
14	Índice de credibilidad.	Efectividad	Resultado porcentual de la credibilidad. Porcentaje de incremento Vs. Meta.
15	Índice de contravenciones.	Efectividad	(Total de contravenciones Periodo Actual-Total de contravenciones Periodo Anterior/Total de contravenciones Periodo Anterior)*100.
16	Índice de percepción del servicio de Policía.	Efectividad	Resultado porcentual del índice de percepción del servicio de Policía. Porcentaje de incremento vs. Meta.
17	Índice servicio no conforme proceso convivencia y seguridad ciudadana.	Efectividad	(Servicios no conforme procesos de segundo nivel DISEC, DICAR, DIPRO, DITRA, DIRAN, POLFA, DIASE. Atendidos/servicios no conforme procesos de segundo nivel DISEC, DICAR, DIPRO, DITRA, DIRAN, POLFA, DIASE, detectados) *100.
18	Grado de efectividad controles de riesgos en el proceso convivencia y seguridad ciudadana.	Efectividad	(Riesgos identificados procesos de segundo nivel DISEC, DICAR, DIPRO, DITRA, DIRAN, POLFA, DIASE. Riesgos materializados procesos de segundo nivel DISEC, DICAR, DIPRO, DITRA, DIRAN, POLFA, DIASE/ Riesgos identificados procesos de segundo nivel DISEC, DICAR, DIPRO, DITRA, DIRAN, POLFA, DIASE) *100.
19	Índice de operatividad.	Efectividad	(Acciones disuasivas de control, de protección y de apoyo DISEC, DICAR, DIPRO, DITRA, DIRAN, POLFA, DIASE. Realizadas/Acciones disuasivas de control, de protección y de apoyo DISEC, DICAR, DIPRO, DITRA, DIRAN, POLFA, DIASE planificadas)*100.
20	Uso racional y efectivo del tiempo.	Efectividad	(Horas)* (#Hombres)* (#días)/Acciones disuasivas, de control, de protección y de apoyo realizadas.

PREVENCIÓN			
Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO	FÓRMULA
1	Índice de participación ciudadana.	Efectividad	Personas que intervienen en programas de participación ciudadana DISEC, DICAR, DIRAN, DIASE (Periodo actual- Periodo anterior/Periodo anterior)*100.
2	Causas y factores de inseguridad intervenidos.	Efectividad	Causas y factores de inseguridad intervenidas en las comunidades. (Periodo Actual-Periodo Anterior/Periodo Anterior)*100.
3	Acciones comunitarias realizadas con los desmovilizados.	Efectividad	Acciones realizadas con desmovilizados (Periodo actual-Periodo anterior/Periodo anterior)*100.
4	Efectividad de la prevención.	Efectividad	Población beneficiada por la prevención (Periodo actual-Periodo anterior/Periodo anterior) *100.
5	Índice servicios no conforme proceso prevención.	Efectividad	(Servicios no conforme procesos de segundo nivel DISEC, DICAR, DITRA, DIRAN, DIASE, atendidos y detectados/ Servicios procesos de segundo nivel DISEC, DICAR, DITRA, DIRAN, DIASE, prestados) *100.
6	Grado de efectividad controles de riesgos en la prevención.	Efectividad	(Riesgos identificados proceso de segundo nivel DISEC, DICAR, DITRA, DIRAN, DIASE- Riesgos materializados procesos de segundo nivel DISEC, DICAR, DITRA, DIRAN, DIASE. /Riesgos identificados procesos de segundo nivel DISEC, DICAR, DITRA, DIRAN, DIASE)*100.
7	Índice de acciones policiales preventivas.	Efectividad	(Acciones preventivas y educativas realizadas DISEC, DICAR, DITRA, DIRAN, DIASE/ Acciones preventivas y educativas planificadas DISEC, DICAR, DITRA, DIRAN, DIASE) * 100.
8	Uso racional y efectivo del tiempo en la prevención.	Efectividad	(#Horas)* (#Hombres)* (#días) / Acciones preventivas y educativas realizadas.

Los indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas institucionales permiten a las instancias directivas la consecución de niveles óptimos de gestión y facilita el proceso de toma de decisiones; es por esto que la Policía Nacional ha implementado la herramienta informática o línea base de indicadores que permite la consulta abierta y accesible de los usuarios y su permanente actualización.

RESUMEN

Medir el desempeño permite garantizar la supervivencia y prosperidad de una Institución; bajo estos parámetros la Policía Nacional dispone de herramientas de evaluación para visualizar aquellas variables que tienen mayor incidencia en el logro de la gestión, para ejercer control y evaluar los resultados frente a la planeación y utilización de recursos, bajo el precepto de que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Es así como se han concertado indicadores que detectan las oportunidades de mejoramiento en términos de resultados. Un indicador se define como la manifestación tangible de una variable o factor clave, para determinar el grado de éxito alcanzado en la gestión institucional.

En la actualidad, la Policía cuenta con un sistema administrativo de información inteligente denominado “Suite Visión Empresarial-(SVE)®” basado en la metodología del Balance Score Card-BSC, el cual se convierte en una forma integrada y estratégica de medir los avances, desarrollos, logros institucionales, perspectivas, objetivos estratégicos, relaciones causa-efecto, indicadores, metas, iniciativas y planes de acción, enmarcado en los lineamientos y exigencias del Estado.

La Policía Nacional estableció tres criterios para el seguimiento y evaluación de la gestión de los comandantes de regiones, metropolitanas, departamentos y distritos especiales así: desempeño medido a través de indicadores de gestión (efectividad, eficiencia, eficacia), implementación de los procesos misionales e indicadores por procesos objeto de evaluación.

MARCO NORMATIVO

- Acuerdo 064 de 2006 mediante el cual se reestructuran los Consejos Locales de Seguridad y Convivencia de las 19 Localidades.
- Acuerdo 321 de 2008, por el cual se establecen las Juntas Zonales de Seguridad y Convivencia Ciudadana.
- Acuerdo No. 079 de 2003, por el cual se expide el Código de Policía de Bogotá.
- COLOMBIA. Ley 1015 de 2006, por medio de la cual se expide el Régimen Disciplinario de la Policía Nacional.
- COLOMBIA. Ley 1021 de 2006, por la cual se expide la Ley General Forestal.
- COLOMBIA. Ley 1028 de 2006, por la cual se adiciona el Código Penal y se dictan otras disposiciones.
- COLOMBIA. Ley 1098 de 2006, por la cual se expide el Código de la Infancia y Adolescencia.
- COLOMBIA. Ley 1142 de 2007, por medio de la cual se reforman parcialmente las Leyes 906 de 2004, 599 de 2000 y 600 de 2000 y se adoptan medidas para la prevención y represión de la actividad delictiva, de especial impacto para la convivencia y seguridad ciudadana.
- COLOMBIA. Ley 134 del 31 de mayo de 1994, por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana.
- COLOMBIA. Ley 136 del 2 de junio del 1994, por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
- COLOMBIA. Ley 180 de 1995, por la cual se modifican y expiden algunas disposiciones sobre la Policía Nacional.
- COLOMBIA. Ley 282 de 1996, por la cual se dictan medidas tendientes a erradicar algunos delitos contra la libertad personal, especialmente el secuestro y la extorsión y se expiden otras disposiciones.
- COLOMBIA. Ley 30 de 1986, por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes.
- COLOMBIA. Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo.
- COLOMBIA. Ley 333 de 1996, normas de extinción de dominio sobre bienes adquiridos de forma ilícita.

- COLOMBIA. Ley 40 de 1993, por la cual se adopta el Estatuto Nacional contra el Secuestro.
- COLOMBIA. Ley 418 del 25 de diciembre de 1997, por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones.
- COLOMBIA. Ley 488 de 1998, por la cual se reorganiza la DIAN y se crea la Policía Fiscal y Aduanera.
- COLOMBIA. Ley 489 de 1998, normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.
- COLOMBIA. Ley 4ª de 1991, por la cual se dictan normas sobre orden público interno, policía cívica local y se dictan otras disposiciones.
- COLOMBIA. Ley 599 del 2000, Código Penal Colombiano.
- COLOMBIA. Ley 600 del 2000 y Ley 906 del 2004, Código de Procedimiento Penal.
- COLOMBIA. Ley 62 de 1993, por la cual se expiden normas sobre la Policía Nacional.
- COLOMBIA. Ley 679 del 2001, por medio de la cual se expide un estatuto para prevenir y contrarrestar la explotación, la pornografía y el turismo sexual con menores, en desarrollo del artículo 44 de la Constitución Política.
- COLOMBIA. Ley 769 del 2002, por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre.
- COLOMBIA. Ley 813 de 2003, por medio de la cual se derogan, adicionan y modifican algunos artículos de la Ley 599 de 2000.
- COLOMBIA. Ley 857 de 2003, por medio de la cual se dictan normas para regular el retiro del personal de oficiales y suboficiales de la Policía Nacional y se modifica en lo pertinente a este asunto, el Decreto Ley 1791 de 2000 y se dictan otras disposiciones (Facultad Discrecional).
- COLOMBIA. Ley 888 de 2004, por la cual se modifica el Decreto N° 200 de 2003, por el cual se determinan los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio del Interior y de Justicia, y se dictan otras disposiciones.
- COLOMBIA. Ley 890 de 2004 por la cual se modifica y adiciona el Código Penal.
- COLOMBIA. Ley 893 de 2004, por la cual se modifican parcialmente los artículos 77 del Decreto Ley 1790/00 y 35 del Decreto 1791/00 – Requisitos para ser juez de primera instancia en la Justicia Penal Militar.

- COLOMBIA. Ley 924 de 2004, por la cual se restablecen los términos fijados en la Ley 694 de 2001, por medio de la cual se expiden normas para facilitar la definición de la situación militar.
- COLOMBIA. Ley 975 de 2005 por la cual se dictan otras disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios.
- COLOMBIA. Ley 985 de 2005, por medio de la cual se adoptan medidas contra la trata de personas y normas para la atención y protección de las víctimas de la misma.
- COLOMBIA. Ley 986 de 2005, por medio de la cual se adoptan medidas de protección a las víctimas del secuestro y sus familias.
- COLOMBIA. Ley 99 de 1993, por la cual se expiden normas para conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Estrategia de consolidación aplicada para la reducción de los delitos de impacto. Tomo 2.3. Bogotá. Imprenta Nacional.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Gestión Territorial de la Convivencia y la Seguridad Ciudadana. Bogotá. Imprenta Nacional.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Guía de Gestión Documental para la Policía Nacional.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Lineamientos Generales de la Política para la Policía Nacional de Colombia. Tomo 1. Bogotá. Imprenta Nacional.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Lineamientos Institucionales para la Consolidación de la Seguridad Ciudadana en el Marco de la Política de Seguridad Democrática. Tomo 2.2. Bogotá. Imprenta Nacional.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Manual de Planeación para la Policía Nacional de Colombia.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Módulo de Capacitación Departamentos y Municipios Seguros.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes. Tomo 2.4. Bogotá. Imprenta Nacional.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Política Estratégica Operacional y del Servicio de Policía. Tomo 2. Bogotá. Imprenta Nacional.
- COLOMBIA. POLICÍA NACIONAL. Política Estratégica Operacional y del Servicio de Policía II. Tomo 2.1. Bogotá. Imprenta Nacional.

- Constitución Política de Colombia. Artículos 2, 216, 217, 218, 219 y 250 (numeral 8).
- Decreto 1400 de 2002, del Ministerio de Transporte, por el cual se crea la Comisión Intersectorial de Seguridad Aeroportuaria en desarrollo del Convenio sobre Aviación Civil Internacional, adoptado por Colombia mediante la Ley 12 de 1947.
- Decreto 1465 de 2007 por el cual se modifica el Decreto 2390 del 25 de agosto de 2003 el cual crea y reglamenta la Comisión para la Coordinación y Seguimiento de los Procesos Electorales.
- Decreto 1592 de 2000, por el cual se reglamenta el artículo 6º, Sistema de Protección de los Derechos Humanos, de la Ley 199 de 1995.
- Decreto 2170 de 2004, por medio del cual se establece la organización y funcionamiento del Fondo Nacional de Convivencia y Seguridad Ciudadana (FONSECON) y los Fondos Cuenta de Seguridad de las Entidades Territoriales.
- Decreto 250 de 2005, mediante el cual se adopta el Plan Nacional para la Atención Integral a la Población Desplazada por la Violencia.
- Decreto 2615 de 1991, por el cual se reorganizan los Consejos Departamentales de Seguridad y el Consejo de Seguridad del Distrito Capital; se crean los consejos regionales de seguridad y los consejos metropolitanos de seguridad; se faculta a los gobernadores para autorizar u ordenar la conformación de consejos municipales de seguridad y se crean los Comités de Orden Público.
- Decreto 2746 de 2003, por el cual se modifica la conformación del Consejo Directivo del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se establece su presidencia.
- Decreto 2862 de 27 julio de 2007, por el cual se conforma y reglamenta el Comité Interinstitucional de Alertas Tempranas, (CIAT).
- Decreto 346 de 2006. que determinó nuevas disposiciones en relación con los Comandos de Atención Inmediata (CAI) y en el desarrollo de la política pública de seguridad y convivencia.
- Decreto 3518 de octubre 9 de 2006, por el cual se crea y se reglamenta el sistema de vigilancia en salud pública.
- Decreto 4483 de 2008, por el cual se dictan disposiciones para orientar y coordinar el sector defensa y se crean unos Comités.
- Decreto 4508 de 2006, por el cual se establece el Comité de Coordinación Nacional para la Prevención, Combate y Erradicación del Tráfico Ilícito de Armas Pequeñas y Ligeras en todos sus aspectos.
- Decreto 503 de 2003, mediante el cual se adoptó el Plan Maestro de Equipamientos de Seguridad Ciudadana, Defensa y Justicia para Bogotá, D.C.

- Decreto 649 del 18 de octubre de 1996, mediante el cual se creó el Comité de Vigilancia Epidemiológica de las Lesiones de Causa Externa, para Santa Fe de Bogotá, D.C.
- Decreto 665 de 2002, que reglamenta los consejos locales de seguridad.
- Decreto 919 de 1989, por el cual se organiza el Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 938 de 2004, por medio del cual se expide el Estatuto Orgánico de la Fiscalía General de la Nación.
- Decreto Ley 1355 de 1970, Código Nacional de Policía.
- Instructivo No. 103 DIPON-OGESI del 02/11/04 se implementan los comités de vigilancia.
- Visión Colombia II Centenario 2019. Proyectos de ley que pasaron a sanción presidencial.

Dirección y conceptualización
Brigadier General JOSÉ ROBERTO LEÓN RIAÑO
Director de Seguridad Ciudadana

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
Área Estratégica Operacional y del Servicio de Policía

Colaboradores y Aportes
Grupo de Impresos y Comunicaciones Estratégicas -COEST-

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