POLICÍA NACIONAL

TRANSFORMACIÓN CULTURAL

LA FUERZA DEL CAMBIO

2

Santafé de Bogotá D. C. Colombia,
REPUBLICA DE COLOMBIA
POLICIA NACIONAL

Presidente de la República
Doctor ERNESTO SAMPER PIZANO
Ministro de Defensa Nacional
Doctor JUAN CARLOS ESGUERRA PORTOCARRERO
Director de la Policía Nacional
Mayor General ROSSO JOSE SERRANO CADENA
Subdirector General de la Policía Nacional
Brigadier General LUIS ENRIQUE MONTENEGRO RINCON

TRANSFORMACION CULTURAL
Y MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Coordinador Transformacion Cultural de la Policía Nacional
Brigadier General CARLOS A. PULIDO BARRANTES
Gerente
Coronel HECTOR ALIRIO BOHORQUEZ SUAREZ
Asesora
Doctora PERLA PINILLOS DE LA HOZ

EQUIPO DE ESTRATEGAS

 Coronel CARLOS HUMBERTO RONDEROS IZQUIERDO
 Teniente Coronel MAURICIO GOMEZ GUZMAN
 Teniente Coronel Psicólogo AMANDA PUERTO MORENO
 Teniente Coronel Psicopedagoga AMELIA ARIAS ZAMBRANO
 Teniente Coronel GUILLERMO J. CHAVEZ OCAÑA
 Mayor Psicopedagoga GLORIA NIÑO CARLOS
 Mayor GLORIA QUINTERO VELEZ
 Capitán LUIS ANTONIO RUDA VELEZA
 Capitán MARCO ANTONIO GOMEZ LIZARAZO
 Teniente Administrador Público DORAILSA OSPINA OCAMPO
 Sargento Primero LUIS FERNANDO AVILA HAUTISTA
 Dragoneante JOSE ABIGAIL ROJAS SALAZAR
 Socióloga BERTHA LUNA TORRES
 Psicopedagogo ALBERTO CASTRO ROMERO
 Administrador Público MAR LILY ROMERO SABOGAL
 Trabajador Social SONIA VALLEJO DE MARTINEZ
 Tecnóloga en Periodismo NANCY ROJAS GONZALEZ
TRANSFORMACION CULTURAL
EN LA POLICIA NACIONAL DE COLOMBIA
NUESTRA CULTURA INSTITUCIONAL

VISION INSTITUCIONAL

• "LA POLICIA NACIONAL DE COLOMBIA SERA UNA INSTITUCION DE SERVICIO, SOLIDA, COMPETENTE, CONFIABLE, RESPETADA, ADMIRADA Y COMPROMETIDA.

SUSTENTADA EN PRINCIPIOS ETICOS, EL TALENTO HUMANO, LA MOTIVACION DE SUS HOMBRES Y LOS AVANCES TECNOLOGICOS, QUE EJERZA AUTORIDAD Y ESTE INTEGRADA CON LA COMUNIDAD EN UN SISTEMA NACIONAL DE CONVIVENCIA, EN PROCURA DE LA SEGURIDAD Y LA TRANQUILIDAD PUBLICA"

MISION

• "NUESTRA MISION ES CONTRIBUIR A LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD Y TRANQUILIDAD PUBLICA, MEDIANTE UN EFECTIVO SERVICIO, FUNDAMENTADO EN EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL, LA PREVENCIÓN, INVESTIGACION Y CONTROL DE DELITOS Y CONTRAVENCIIONES, CON EL EMPLEO DE LA MAS ALTA TECNOLOGIA, GENERANDO UNA CULTURA DE SOLIDARIDAD, QUE PERMITA A LOS HABITANTES DE COLOMBIA CONVIVIR EN PAZ"

VALORES CORPORATIVOS

• LOS POLICIAS DE COLOMBIA SOMOS:
  • PERSONAS CON ETICA Y ALTO SENTIDO DEL RESPECTO POR LOS DERECHOS HUMANOS
  • CIUDADANOS MODELO, HOMBRES DE HONOR, VIRTUD Y SABIDURIA.
  • HONESTOS CON NOSOTROS MISMOS, CON LA FAMILIA, CON LA INSTITUCION Y CON LA COMUNIDAD.
  • PRÁCTICANTES DE LA LEALTAD COMO PRINCIPIO DE INTEGRIDAD, SOLIDARIDAD Y ESPRITU DE CUERPO
  • HOMBRES CON VOCACION DE SERVICIO Y ENTREGA A LA COMUNIDAD.
  • PERSONAS QUE IDENTIFICAMOS EN LA HUMILIDAD, LA ESencia DEL EJERCICIO DEL PODER Y CONSIDERAMOS AL CIUDADANO COMO LA RAZON DE SER DE NUESTRO SERVICIO
Contenido

PRESENTACION. ASÍ AVANZA LA TRANSFORMACIÓN
LA CONSTITUCION POLITICA GENERADORA DE CAMBIOS
LA POLICIA NACIONAL ASUME EL RETO DEL CAMBIO
- Convocatoria de las fuerzas vivas de la nación y autocrítica Institucional

DIMENSION DE LA TRANSFORMACION EN LA POLICIA
- Reformas estructurales
- Plan transparencia sustentado en una medida discrecional
- Cambio de la cultura organizacional
- Transformacion Cultural
- Equipo de Estrategas
- Problemática Institucional

PLAN DE TRANSFORMACION CULTURAL
- Filosofía
- Estructura del plan

FUNDAMENTOS BASICOS DEL PLAN DE TRANSFORMACION CULTURAL
- Cultura corporativa
- Desarrollo integral del personal y motivación
- Direccionamiento estratégico
- Planeación organizacional
- Trabajo en equipo
- Necesidades del ciudadano y del entorno
- Gestión por procesos
- Gerencia y liderazgo
- Empoderamiento
- Pensamiento sistémico
- Aprendizaje colectivo y permanente
- Organización inteligente
- Sistemas de información
- Tecnología
- El servicio
- Valoración y autoevaluación
- Alianzas estratégicas

PROYECTO PARTICIPACION CIUDADANA PARA EL CAMBIO
- Objetivo general
- Justificación
- Realizaciones

PROYECTO UNA NUEVA CULTURA DEL TRABAJO
- Objetivo general
- Justificación
- Realizaciones
PROYECTO POTENCIACION DEL CONOCIMIENTO Y FORMACION POLICIAL

- Objetivo general
- Justificación
- Realizaciones

PROYECTO DESARROLLO GERENCIAL INTEGRATIVO

- Objetivo general
- Justificación
- Realizaciones

PROYECTO BUSQUEDA DE LA VOCACION Y EL TALENTO DEL HOMBRE POLICIA

- Objetivo General
- Justificación
- Realizaciones

ESTRATEGIAS PARA LA EJECUCION DEL PLAN

PROYECCION Y COMPROMISO INSTITUCIONAL

- Proyección
- Compromiso
Así Avanza la Transformación Institucional

Asumir un proceso de la magnitud que representa el cambio en la Policía Nacional no es asunto fácil. Aún persisten viejas tradiciones, mitos, usos y costumbres con defensores que sí bien son obviamente a la innovación, también son conscientes del esfuerzo que significa cambiar los esquemas establecidos y los paradigmas que han regido la institución. Al no aceptar el hecho de encontrarnos ante un mundo cada día más cambiante e incierto, que demanda nuevos conocimientos, renovadas formas de trabajo y el aprovechamiento de ese gran poder, aún inexplotado, que se halla en cada ser humano, corremos el riesgo de vernos abocados a serias dificultades que pueden comprometer nuestra razón de ser y el rol desempeñado dentro de la sociedad.

Para satisfacción nuestra ya son varias las realizaciones plasmadas en nuestros registros, resultando que no nos hemos quedado en lo teórico y contrariamente trabajamos con entusiasmo, convencidos de la necesidad del cambio, de manera que en lo interno como en lo externo cada quien se sienta orgulloso de pertenecer a la institución, de contar con un cuerpo policial sólido, alineado con técnicas modernas de administración que le permiten el aprovechamiento eficiente de los recursos destacados para el cumplimiento de sus funciones.

El presente trabajo recoge de manera sucinta los antecedentes que han acompañado este proceso, las estrategias utilizadas para su desarrollo y los proyectos en que se halla sustentado el Plan de Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional.

Los avances no son obra de una persona en particular sino el fruto del esfuerzo mancomunado del mando, de todos los miembros de la institución y el apoyo incondicional del Gobierno Nacional, especialmente del señor Presidente de la República Dr. Ernesto Samper Pizano y el señor Ministro de Defensa Dr. Juan Carlos Esguerra Portocarrero, del parlamento y la magistratura colombiana, la academia y demás instituciones que generosamente han querido compartir con nosotros sus experiencias y sabios conocimientos.

No solamente se trata de cumplir el plan, sino hacer de la Institución un espacio de desarrollo, propuesto que logramos orientando nuestros esfuerzos, siendo abiertos al aprendizaje y desaprendizaje y compartiendo experiencias como realizaciones con otras organizaciones de éxito, dentro de procesos que garanticen el seguimiento permanente y el mejoramiento continuo, de manera que nos permita desarrollar la misión diseñada y lograr la visión planteada. Todos, unidos en un haz de voluntades y corazones lo alcanzaremos en corto tiempo.

Mayor General ROSSO JOSE SERRANO CADENA
Director General de la Policía Nacional de Colombia
La Constitución Política Generadora de Cambios

La Constitución de 1991 reformó sustancialmente las instituciones colombianas y aportó nuevas bases a nuestra vida en sociedad. Con ella se genera un nuevo ciudadano, más participativo, comprometido con los procesos de la comunidad, exigente en los servicios que demanda del estado, con mecanismos ágiles y efectivos para reclamar sus derechos, como la acción de tutela.

Así mismo, algunas instituciones públicas desaparecieron, se crearon otras para asumir tareas distintas a las existentes, varias dinamizaron su estructura orgánica e hicieron cambios sustanciales en su gestión administrativa para poder permanecer.

Las entidades privadas también se vieron afectadas por la globalización y apertura de la economía y efectuaron ajustes importantes para subsistir y competir en un mundo cambiante y en permanente evolución.

En este evento la Policía Nacional, asume un liderazgo entre las instituciones del estado, inmersas en estos procesos de transformación, teniendo en cuenta que el nuevo país exige una policía fortalecida en sus valores y principios, sustentada en un alto nivel de competitividad y productividad.

REFORMA DE LAS INSTITUCIONES

- Constitución Política. (Definición Policía Nacional)
- Reforma Institucional
- Estatuto Anticorrupción
- Estrategia para la convivencia ciudadana
La Policía Nacional
Asume el Reto
del Cambio

Convocatoria de las fuerzas vivas de la Nación y autocrítica institucional. El proceso de modernización y reestructuración institucional se fijó la tarea de diagnosticar y sugerir propuestas de mejoramiento, con la participación de dos comisiones, una interna integrada por representantes de los distintos estamentos institucionales, procedentes de todas las regiones del país y la externa, denominada por el gobierno comisión consultiva, constituida por representantes de la rama legislativa y los gremios, reforzada por el Procurador General de la Nación, el Defensor del Pueblo, el Fiscal General de la Nación y el Contralor General de la República.

El objetivo fue realizar un estudio sobre la Policía Nacional y su proyección, con el fin de aportar al gobierno los elementos necesarios para elaborar un programa de modernización y actualización de la misma. A las comisiones se les fijó un plazo de cuarenta (40) días para presentar sus recomendaciones.

Para el efecto, la Policía se muestra receptiva y se somete a un proceso de autocrítica y cuestionamiento tanto de su funcionamiento como del comportamiento de sus integrantes, participando activamente en el reconocimiento de las falencias institucionales, facilitando personal, información, instalaciones y demás recursos necesarios para llevar a cabo el cometido.

**CONVOCATORIA DE LAS FUERZAS VIVAS DE LA NACIÓN**

- **Comisión Interna:**
  - Representantes de los diferentes niveles de la Institución.

- **Comisión Consultiva:**
  - Rama legislativa.
  - Gremios.
  - Procurador General de la Nación.
  - Defensor del Pueblo.
  - Fiscal General de la Nación.
  - Contralor General de la República.
Las recomendaciones de las citadas comisiones dieron origen a la ley 62 del 12 de agosto de 1993, que permitió el surgimiento de una policía renovada, con una nueva carrera profesional, nuevos reglamentos de disciplina y ética, evaluación y clasificación y un organismo descentralizado responsable del bienestar y la seguridad social del personal, con conceptos actualizados de promoción y desarrollo integral del hombre.

Igualmente surgen nuevos mecanismos de control que complementan el desarrollo de la reforma, generando la participación ciudadana dentro del concepto de seguridad.

**REFORMAS ESTRUCTURALES**  
(Ley 62/93)

- Normas de Carrera
- Reglamentos de Disciplina y Evaluación
- Profesionalización actividad policial
- Instituto para la Seguridad y Bienestar de la Policía Nacional
- Dirección-Participación Comunitaria (Sistema Nacional de Participación Ciudadana)
- Comisionado para la Policía Nacional
- Mayor coordinación con autoridades civiles
- Superintendencia de Seguridad y Vigilancia Privada
- Fondo Nacional de Seguridad Ciudadana.

**Plan transparencia**  
sustentado en una medida discrecional

En concordancia con la política del gobierno nacional contra la corrupción, la Policía implementó el Plan Transparencia, con el objeto de recuperar la credibilidad ciudadana, fortalecer la confianza del subalterno hacia el superior y presentar una policía transparente al país.
Mediante los Decretos 132, 573 y 574 de 1995 se dieron facultades discrecionales al Gobierno Nacional, al Ministro de Defensa y al Director General de la Policía para retirar sin proceso disciplinario al personal cuya permanencia resulte inconveniente para la institución por ineficiencia, indiferencia y falta de compromiso.

Simultáneamente fue creado el grupo de investigaciones internas encargado de verificar información recibida por diferentes canales, dando cuenta sobre conductas contrarias a la disciplina y ética policial, y dispuestas líneas telefónicas de contacto directo con la comunidad y todo el personal de la Policía, denominadas línea de solidaridad, línea directa y línea efectiva, que permiten obtener datos sobre hechos que el ciudadano o cualquier integrante de la institución quiera dar a conocer ante la Dirección General rápida y oportunamente.

**PLAN TRANSPARENCIA**

**OBJETIVOS**
- Rescatar credibilidad ante la ciudadanía
- Fortalecer la confianza Intra - institucional
- Mejorar la imagen Policial

**FUNDAMENTO JURIDICO**
- Medida Discrecional
  - Decretos Número 132, 573, 574 de 1995

**ACCIONES**
- Evaluación y Análisis hojas de vida de los integrantes de la Policía

**CONSECUENCIAS**

<table>
<thead>
<tr>
<th>RETIROS</th>
<th>Ofic.</th>
<th>Sub-Ofic.</th>
<th>N. Ejec.</th>
<th>Agents.</th>
<th>TOTAL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>271</td>
<td>386</td>
<td>353</td>
<td>2622</td>
<td>3622</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Cambio de la cultura organizacional

Cada organización tiene su propia cultura que la hace distinta de las demás y le da identidad. La cultura de una institución está constituida fundamentalmente por los valores, los ritos, las creencias, la historia, las tradiciones, las suposiciones y las experiencias, que exteriorizadas en actitudes y comportamientos de quienes la integran, reflejan su sentido de pertenencia y su compromiso o inflexibilidad y resistencia.

Es necesario tener en cuenta que a través de la cultura se perpetúan el lenguaje, las ideas y las costumbres que identifican a la institución, lo cual ha sido profundamente arraigado y por lo tanto difícil de cambiar. El análisis de la cultura generada y constituida en los periodos de crisis, es fundamental para lograr el cambio organizacional.

Los comportamientos asociados con la cultura organizacional, son entre otros, la forma de hablar, decidir y manejar conflictos; las suposiciones, son los modelos mentales que se tienen de la organización y resultan de la interiorización de creencias y actuaciones repetidas diariamente.

Las creencias son información que consciente o inconscientemente se acepta como verdadera, aunque no responda a la realidad o a los requerimientos del entorno.

La historia está constituida por una serie de sucesos estructurales, sociales, económicos y organizacionales que le imprimen a la institución un carácter específico y le aportan experiencia.
Los ritos son el conjunto de símbolos, consignas, ceremonias y gestos que expresan un significado y unifican la actuação de los miembros de una organización, facilitan la comunicación y generan un gran sentido de pertenencia.

La tradición es la comunicación o transmisión de doctrinas, costumbres, ritos y eventos realizados de generación en generación que se conservan y hacen parte de su cultura.

Los valores son ideas abstractas generalizadas de carácter, ético y moral que guían el pensamiento y la acción de los individuos, las organizaciones y la sociedad.

La cultura policial, se ve afectada en sus comportamientos y valores por la falta de solidaridad y cooperación, individualismo, afán de protagonismo, ausencia de participación, creatividad e innovación en el desempeño del trabajo, apego a esquemas mentales inoperantes y comunicación viciada por rumores, estas características la convierten en una organización rígida e inflexible a los cambios del entorno, es por ello que sin eliminar la identidad y la disciplina, resulta obligatorio producir una transformación cultural.

**Transformación Cultural**

La condición previa a un estado de cambio, es reconocer las deficiencias e insatisfacción de la situación actual y asumir luego, una etapa de análisis y reflexión que conduzca a la transformación deseada.
La institución policial a través de la historia ha modificado sus normas, procedimientos, estructura orgánica, instalaciones y tecnología, con el objeto de lograr su actualización y mejoramiento; en el presente la esencia de la transformación cultural, es el hombre, motor de la gestión en las organizaciones, para que sea él, gestor de su propio cambio. La intervención en todas sus dimensiones producirá un cambio de pensamiento y de actuación a nivel individual que, sumado en los integrantes de la institución, genere una nueva forma de sentir, pensar y actuar, lo cual redundará en un mejor desempeño, en la satisfacción de necesidades de seguridad del ciudadano y en el crecimiento y proyección de la Policía Nacional.

La transformación cultural se desarrolla mediante mecanismos que promueven la concatenación de ideas en equipo y la construcción concertada de soluciones para la evolución de la organización y la realización del individuo. El diálogo y consenso de los policías alrededor de valores, principios, intereses, prioridades individuales, institucionales y de la ciudadanía, será el fundamento del proceso de cambio.

**Equipo de Estrategas**

A partir de la propuesta de cambio y mejoramiento institucional, en 1995, el Director General, conformó un equipo interfuncional, con representación de los diferentes niveles, categorías y grados denominado *Estrategas para el Cambio*.

Dicho equipo está dedicado de tiempo completo y en forma exclusiva a identificar la problemática de mayor trascendencia, analizar y proponer soluciones orientadas a la transformación cultural y mejoramiento de la Policía Nacional. En ella también participa activamente el Gobierno Nacional, buscando adecuar el servicio a los requerimientos de la ciudadanía y a la realidad del país.

Este equipo recibió capacitación permanente en teorías sobre gerenciamiento estratégico, liderazgo, gestión, calidad y productividad entre otras, que lo habilitaron para estructurar y orientar el Plan de Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional, priorizando en él los proyectos, programas y procesos acordes con las necesidades de la ciudadanía y la proyección de la institución.

Todos estos esfuerzos están encaminados a consolidar una policía competente, flexible, líder, capaz de afrontar con éxito el cambio y especialmente comprometida con la comunidad colombiana.
Las funciones del equipo de estrategas están orientadas a:

- Analizar, estudiar y detectar las causas de los problemas en la gestión policial.
- Convocar al diálogo y concertación de tareas.
- Introyectar la cultura de la planeación en todos los niveles de la organización.
- Desplegar y retroalimentar el plan, incentivando espacios de participación para que el personal lo enriquezca con sus aportes y observaciones.
- Diseñar y estructurar al plan de acción, avocando procesos factibles que ayuden al logro de la misión
- Contribuir al mejoramiento continuo de los proyectos y procesos a través de los cuales se dará la transformación cultural en la Policía Nacional.
- Desarrollar actividades de orientación y asesoría, en las distintas áreas de la institución, articulando proyectos y programas.
- Impulsar el cambio en las diferentes unidades y estamentos de la institución mediante asesoría y apoyo.
- Coordinar y asesorar la realización de convenios interinstitucionales para facilitar la ejecución de los diferentes proyectos del Plan de Transformación Cultural.
- Generar alianzas estratégicas con otras instituciones para apoyar la gestión institucional.

**Problemática Institucional**

Previo estudio de los resultados presentados por las comisiones interna y consultiva y luego de una reunión de reflexión y análisis de los Directores de las áreas funcionales, Comandantes de Departamento y Directores de Escuela, se obtuvo un diagnóstico real de la situación institucional.
Este diagnóstico estratégico se realizó dentro del concepto de la definición de problemas, en el esquema causa-efecto, permitiendo priorizar áreas críticas de la organización, destacándose entre otras las siguientes causas:

- Débil cimentación de principios y valores corporativos
- Gestión de comando caracterizada por ausencia de liderazgo
- Deficientes resultados del servicio de Policía
- Ineficiente manejo de la Información
- Enfoque inadecuado de la administración del capital humano
- Falencias en los procesos de formación y capacitación
- Ineficacia o inexistencia de sistemas de evaluación y seguimiento
- Alejamiento Policía comunidad

PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

- Debilitamiento de Valores
- Deficiente Liderazgo
- Diversificación excesiva de la actividad Policial
- Enfoque inadecuado de la administración del Recurso Humano
- Deficiencias en los procesos de formación y capacitación
- Ineficaces sistemas de evaluación y seguimiento
- Alejamiento Policía comunidad
Plan de Transformación Cultural

Para orientar esta transformación cultural, la institución diseñó con el concurso del Equipo de Estrategas, un plan encaminado a intervenir la organización, inicialmente, en aspectos de gran relevancia como son la educación, la forma de trabajar, la dirección y gestión de procesos, la incorporación y la participación ciudadana.

Filosofía

El plan de Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional, tiene como filosofía el cambio de actitud del hombre, mediante el equilibrio de sus dimensiones espiritual, intelectual, socioafectiva y física, sustento de su pleno desarrollo individual y de su participación en la construcción de una cultura organizacional basada en el progreso tecnológico y acomodada a las necesidades del ciudadano y del entorno en general, para hacer una institución, más productiva y competitiva. En síntesis, involucra tres elementos, el individuo, la institución y la comunidad.
La ejecución del plan se enmarca en los conceptos de cultura corporativa, desarrollo integral del personal y motivación, direccionamiento estratégico, planeación organizacional, trabajo en equipo, necesidades del ciudadano y del entorno, gestión por procesos, gerencia y liderazgo, empoderamiento, pensamiento sistémico, aprendizaje colectivo y permanente, organización inteligente, sistemas de información, tecnología, el servicio, valoración y autoevaluación y alianzas estratégicas, orientados al alcance de la visión, cumplimiento de la misión y la vivencia de valores que generen cultura corporativa en la Policía Nacional. Estos conceptos se explican más adelante.

**Estructura del Plan**

El plan consta de cinco grandes proyectos y en la medida en que éstos se vayan implementando o desarrollando, serán estructurados otros, que igualmente respondan a las necesidades de la institución y de la comunidad.

La base para estructurar el plan de transformación está dada, por los factores problema de mayor relevancia encontrados por las distintas instancias de análisis, tanto internas como externas y permiten centrar la atención, en los siguientes proyectos:

- Participación ciudadana para el cambio.
- Nueva cultura del trabajo.
- Potenciación del conocimiento y formación policial.
- Desarrollo gerencial integrativo.
- Búsqueda de la vocación y el talento del hombre policía.

Los proyectos comprenden programas con procesos, estrategias y tareas que facilitan el logro de los objetivos propuestos.
Fundamentos
Básicos del Plan de
Transformación
Cultural

Cultura Corporativa: La cultura de una organización, es un aspecto vital que demanda el esfuerzo conjunto para lograr unas condiciones que estimulen el trabajo creativo y el cambio. Está representada en las actitudes de las personas y refleja las creencias y valores de mayor arraigo entre sus integrantes. Esta no se construye a través de estructuras, manuales y reglamentos; más que esto las organizaciones necesitan definir un rumbo y contar con una buena brújula, lo cual se logra a través de la definición de la visión, misión, valores corporativos, objetivos comunes y estrategias de la organización.

La creación de la cultura corporativa está fundamentada en el cambio de pensamiento y de actitudes de las personas hacia la innovación y flexibilidad, reemplazando actitudes de desconfianza, rutina, distanciamiento entre directivos y subordinados y falta de comunicación y cooperación.

Desarrollo Integral del Personal y Motivación. El individuo debe trabajar permanentemente para lograr su crecimiento partiendo de su comportamiento, reflexionar hacia donde quiere llegar y desarrollar sus capacidades, aptitudes y habilidades que lo prepáren para enfrentar con éxito su interrelación con el entorno.

El ser humano por su misma esencia posee una potencialidad innata, sustentada en las dimensiones espiritual, física, intelectual y socio afectiva. El crecimiento de cada una de estas dimensiones le permiten potencializar y mejorar continuamente, hasta lograr el equilibrio del ser, demostrado en los comportamientos y la adecuada interacción con los demás.

El desarrollo armónico de las dimensiones es responsabilidad de cada individuo sin que ésto signifique que la organización no deba interesarse por este aspecto, facilitando espacios y actividades que permitan el crecimiento personal. El logro de este propósito produce en cada persona satisfacción, que se traduce en un sentimiento intrínseco: La motivación.
Este sentimiento es pues, de origen interno, no se genera por estimulos externos, sino que éstos contribuyen a fortalecerlo, un saludo, una felicitación o un reconocimiento de tipo material o económico, constituyen ejemplos clásicos.

La motivación refleja la vocación del individuo y su compromiso con la organización; el mayor o menor grado de motivación indica también su nivel de satisfacción.

Las dimensiones del ser se conciben así:

Espiritual: se manifiesta en los valores, experiencias, ética y moral, comprende la relación consigo mismo y con el ser universal.

Física: se traduce en el equilibrio físico y mental, en los impulsos, actitudes, gestos, rasgos físicos o caracteriológicos y de personalidad. Es la materialidad de la integralidad.

Intelectual: se aprecia a través del manejo de la imaginación, memoria y creatividad; interpretación de símbolos, imágenes, ideas, conceptos que generan el conocimiento y dan lugar a procesos analíticos.

Socio afectiva: se apoya en el sentir mediante estimulos, experiencias y vivencia de situaciones conflictivas, frustraciones, retos, satisfacciones e interacción, comunicación, cooperación o servicio y sociabilidad. Está constituida por la relación del ser con su entorno familiar, de pareja, sus compañeros de trabajo y de profesión y demás personas del ámbito social.

Direccionaliento Estratégico: Es el sistema en el cual un líder moviliza la inteligencia de todos los integrantes de la organización. Tomando como guía la visión, la misión y los valores corporativos. El líder reconoce el poder de la gente, brinda espacios de comunicación, facilita recursos, apoya el trabajo en equipo y hace acompañamiento y monitoreo.

En este sistema, el proceso de planeación se convierte en un ejercicio permanente en todos los niveles de la organización para lograr un mayor nivel de compromiso facilitando la toma de decisiones.

El direccionaliento estratégico diagnostica las condiciones actuales de la organización, permite identificar puntos críticos y señala los cambios por adoptar. Así mismo se constituye en una guía o carta de navegación que define su razón de ser y un norte a donde llegar.
**Visión**: Es el sueño que se quiere alcanzar. Formular la visión es definir a dónde se quiere llevar a la organización y cómo se va a lograr. Es la realización ideal e incommensurable de una organización o de una persona. Debe ser conocida y compartida por todos los integrantes de la organización, para lograr compromiso y dinamizar acciones en torno a ella.

El éxito de una organización comienza con una visión alentadora, que invite a abandonar esquemas rigidos y el estancamiento, encauzando energías hacia su consecución. Con ella se consigue también compromiso y sentido de identidad entre sus integrantes.

La labor de formular la visión, lograr consenso en torno a ella y comunicarla a toda la entidad está en cabeza de sus líderes. Son ellos los creadores de futuro, los responsables de definir una visión que logre aglutinar, comprometer y movilizar a los integrantes de la institución hacia un futuro seguro.

**Misión**: Expresión que define la razón de ser de la institución. Explica por qué existe. Responde a los intereses de los integrantes y clientes del servicio. Identifica los productos o servicios principales y tecnología. Enfatiza sobre el mejoramiento continuo orientado hacia la satisfacción de los usuarios.

**Valores Corporativos**: Son principios naturales que guían la acción de los integrantes de la organización. Constituyen los fundamentos y criterios que nutren el desempeño profesional y encauzan la vida institucional. Los principios y valores, logran la coherencia y la inspiración necesarias para mantener a una organización saludable. Los valores se preservan y transmiten a través del ejemplo.

**Planeación Organizacional**: Determina a los individuos y grupos el valor de su quehacer. Permite adoptar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales. Dinamiza esquemas de trabajo, orienta en la selección acertada de estrategias, define metas de alto nivel de exigencia. La planeación concertada articula el encadenamiento de las áreas a través de procesos.

La función de planeación o planificadora requiere integrar los esfuerzos de quienes piensan y quienes ejecutan, logrando que cada unidad y dependencia realice su propia planeación dentro de los límites de la ley, los reglamentos y las políticas institucionales. Para lograrlo es necesario que la Oficina de Planeación o grupos asesores, consulten los intereses institucionales y del usuario del servicio.
Sustituye los mecanismos de improvisación del día a día. Con una planeación participativa y múltiple se logra que todas las áreas aporten en la definición del qué, el cómo, el para qué, el con qué y el con quién.

La planeación así concebida apunta más allá de los proyectos y planes existentes para introducir cambios sólidos en la forma de trabajar en la organización.

Su descentralización conlleva autonomía y responsabilidad en las personas, dependencias y unidades.

**Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo es una tendencia donde la individualidad sólo tiene cabida en un contexto de grupos cada vez más autónomos, con gente más preparada y capacitada, que ponga al servicio de lo colectivo sus habilidades, talento y sentido de pertenencia, influyendo en la institución en forma benéfica. Es esencial para despertar la creatividad y la innovación.

Es necesario dar mayor énfasis al trabajo colectivo. En éste las personas entrelazan sus habilidades, con objetivos comunes, interactuan, comparten experiencias, concertan y se enriquecen mutuamente, contribuyendo al logro de las metas fijadas por la institución en un ambiente armónico. El éxito del trabajo en equipo, lo constituye la identificación de las personas por el papel que desempeñan, sus experiencias y sus principios. Los resultados colectivos agregan mayor valor, que la suma de los aportes individuales.

Las personas trabajan con espíritu de cuerpo, solidaridad y sentido de pertenencia. Laboran bajo la dirección de un líder para la consecución de los objetivos institucionales. El trabajo en equipo se da, cuando la organización propicia el diálogo y la comunicación, identifica sus deficiencias y propone conjuntamente métodos de solución y mejoramiento continuo.

**Necesidades del Ciudadano y del Entorno:** La organización debe preocuparse por conocer permanentemente las necesidades de sus clientes o usuarios, crear espacios de participación y concertación, fomentar alianzas y formas de trabajo conjunto para construir la solución de los problemas de seguridad y convivencia que aquejan a la ciudadanía. Solo así se constituye la verdadera participación ciudadana.

Escuchar al ciudadano y darle participación es la mayor prioridad para las organizaciones de servicio. Es más que hacer encuestas o crear oficinas de atención. Es toda una filosofía que obliga a cambiar
para que las actitudes se orienten a reconocer en el ciudadano un verdadero aliado y colaborador. Es asumir los problemas que lo afectan como propios y mantener un contacto directo, para mejorar el servicio. La participación ciudadana solo se logra a través de personal comprometido con el servicio.

**Gestión por Procesos:** Es el gerenciamiento de un conjunto de operaciones sucesivas y/o paralelas (proceso) desarrolladas con el fin de obtener un resultado bien definido.

El gerente líder debe orientar y monitorear la planeación, ejecución, verificación y ajuste de los procesos, lo cual garantiza una efectiva gestión y el mejoramiento continuo. Los procesos deben convertirse en el centro de atención de todas las personas de la institución.

Las áreas actúan conjuntamente y cada individuo agrega valor en la prestación del servicio al cliente.

**Gerencia y liderazgo:** Hoy la gerencia o dirección no se entiende como un simple ejercicio de autoridad o de establecer relaciones de mando y obediencia; sino como un proceso de ejercer influencia en los colaboradores de la organización, buscando utilizar al máximo su inteligencia. El gran reto del liderazgo se encuentra en las habilidades para crear compromiso en el personal hacia la visión institucional.

El gerente efectivo precisa habilidades y destrezas en sus hombres conoce cómo piensan, cómo actúan, qué siente su gente y en ese orden asigna tareas y delega responsabilidades.

El principio básico de la gerencia moderna nace del liderazgo personal para lograr que la gente adquiera un compromiso productivo y se movilice en torno a objetivos comunes.

No solo son líderes quienes se ubican en la alta dirección de la organización, tampoco son ellos exclusivamente los responsables de la solución de problemas y la toma de decisiones. Liderar es lograr el equilibrio entre el crecimiento integral del personal y el desarrollo de la organización.

**Empoderamiento:** Es una actitud que se fundamenta en valorar al ser humano por lo que es y por sus ideas. Empoderamiento no es dar poder, sino reconocer el que tiene la gente, representado en sus habilidades, experiencias y capacidad de crear e innovar. Para hacerlo efectivo se requiere crear condiciones que le facilite a cada persona dar lo mejor de sí y utilizar al máximo su inteligencia y talento.
Genera también autorrealización e interdependencia y permite que todos piensen, decidan y ejecuten.

**Pensamiento Sistémico:** Hace parte de las disciplinas del aprendizaje. Es una metodología que enseña a percibir las situaciones como un todo, con una visión de globalidad y no sólo de causalidad, comprendiendo las interrelaciones en lugar de la suma de las partes y analizando los patrones del cambio como situaciones dinámicas y no estáticas. El pensamiento sistémico exige un cambio en la forma de ver y entender la realidad, despojándose de prejuicios y esquemas mentales.

**Aprendizaje Colectivo y Permanente:** Sin aprendizaje es prácticamente imposible lograr un proceso de cambio consistente. A nivel mundial, las organizaciones son las protagonistas del cambio a partir de procesos educativos, en un contexto diferente de lo que significa aprender.

Aprender no es conocer la respuesta. Este tipo de aprendizaje no contribuye al cambio ni al crecimiento personal. Tampoco es lo mismo que estudiar, pues no se mide por exámenes o pruebas. Requiere de un esfuerzo más complejo, basado en el interés por lo desconocido y exige cuestionarse permanentemente, formular teorías e hipótesis. En este trabajo la idea de cada hombre es importante para el desarrollo de la creatividad y el crecimiento institucional.

Para ello se requiere desarrollar espacios donde cada uno de los integrantes de la entidad reflexione sobre su comportamiento, desarrolle habilidades y construya conocimientos que le permitan adaptarse a los cambios continuos del ambiente y aprender de su propia experiencia.

El aprendizaje colectivo permite conocer diferentes ópticas sobre algunos aspectos, acopiando diferentes puntos de vista, aprender en el hacer del grupo, proporciona un pensamiento global de la realidad y facilita la adaptación al cambio propuesto. Propicia diversidad de alternativas para enfrentar como ciertas las variaciones del entorno.

Peter Senge concibe este aprendizaje como un cambio mental, una forma diferente de percibir de manera sistémica el mundo y nuestra relación con él.

El aprendizaje desde este punto de vista debe ser integral, que responda a las necesidades de un hombre también integral, buscando el desarrollo de sus dimensiones socioafectiva, intelectual, espiritual y física.
Organización Inteligente: Una organización que aprende es experta en crear, adquirir, transferir conocimientos y modificar el comportamiento hacia nuevas actitudes.

La Policía Nacional, se proyecta como una organización inteligente a través del aprendizaje permanente, donde se canalice y apoye el entusiasmo, el talento y la capacidad de aprender de todas las personas que la integran. De esta manera la institución evoluciona, no sólo adecuando su servicio a las transformaciones de su entorno social, sino influyendo en él para producir modificaciones.

Sistema de Información: La comunicación en la organización permite la interacción y el flujo de información, tanto entre sus miembros como con el entorno. Las comunicaciones tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización. La comunicación debe coincidir con los principios que la inspiran.

Un excelente sistema de información es garantía de una organización actualizada, en permanente proceso de aprendizaje, competitiva y con gran capacidad de respuesta.

La comunicación debe estar en todos los niveles y fluir en sentido vertical y horizontal. La información que opera en doble dirección disminuye el riesgo de una mala interacción. Así mismo, debe contar con un monitoreo continuo, permanente y vigilante para hacer de ella un elemento de aprendizaje cultural.

También hacen parte del sistema de información los datos y hechos manuales o automatizados que registran el quehacer diario de la institución. Su actualización es importante para la retroalimentación de procesos y la toma de decisiones.

Comunicación Formal: Se realiza a través de los boletines de noticias, informes, manuales, memorandos y reuniones programadas para transferir información. Este tipo de comunicación es realizada por la alta dirección o grupos asesores para la toma de decisiones o determinación de acciones.

Comunicación Informal: Consiste en asumir y aprovechar la interacción diaria entre los miembros de la institución en los lugares de trabajo, en los pasillos, en la cafetería, en el parqueadero, en eventos sociales y deportivos donde hay un intercambio de información en forma descomplicada y amistosa.
Tecnología: La aplicación de la tecnología, cobra gran importancia en los procesos de transformación de las organizaciones y más aún en las instituciones de servicio. La tecnología es importante no solo en la medida en que se disponga de ella, sino en que se aplique correctamente en los procedimientos y actividades.

El proceso de transformación debe facilitar la creación de una infraestructura institucional adecuada para el desarrollo tecnológico, la adopción de bases legales apropiadas y, fundamentalmente, la formación del recurso humano calificado.

La Policía Nacional dispone de sofisticada tecnología que requiere del interés de cada persona por su conocimiento y empleo, utilizando todas sus posibilidades para mejorar la efectividad, sin olvidar su cuidado y mantenimiento.

Actualmente se vive la revolución en informática y en las comunicaciones empresariales. Allí es donde más aplicación tienen las innovaciones tecnológicas que cambian los conceptos de organización, distancia y capacitación. Los cambios tecnológicos están afectando radicalmente la relación entre los seres humanos y entre éstos y sus comunidades.

El Servicio: El servicio debe ser una filosofía, que se construya a partir del significado del *por qué* y del *para qué* e impregne toda la actividad. Compartir la visión y los logros, trabajar en equipos autodirigidos y autocontrolados y entender el papel que tiene cada uno de los miembros de la organización en el cumplimiento de objetivos y en la generación de respuestas avaladas por el ciudadano, hará que nuestro afán de servicio deje de ser una utopía.

Cultura del servicio: En la institución debe implementarse la cultura del servicio en la cual cada individuo, grupo de trabajo o área no cumplen funciones sino prestan un servicio y se convierten en proveedores de insumos o procesos que complementan el trabajo de los otros constituyendo una cadena de valor.

Existen servicios de tipo administrativo, técnico, funcional y operativo, que encadenados de manera sistemática contribuyen a imprimir óptima calidad y excelencia al servicio policial.

La garantía de un óptimo servicio radica en el grado de confianza que la propia organización tenga en sí misma, buena tecnología, renovados procesos, pero antes que todo, un excelente potencial humano.
El servicio de hoy no puede fundamentarse en solo formalidades como ser amable o sonreír, tiene que ver con: La velocidad de respuesta u oportunidad, confiabilidad, flexibilidad, opciones, durabilidad, comodidad y permanencia.

Implementar la cultura del servicio hace necesario transformar elementos culturales de la Policía y brindar más soluciones que acciones. Es preciso rediseñar procesos que permitan eliminar aquellas actividades improductivas que no aporten a la solución de los problemas del ciudadano.

Se precisa de mayor flexibilidad, que se logra con un buen nivel de empoderamiento, una buena delegación de autoridad y responsabilidad.

Una institución burocratizada, paquidérmica, llena de niveles jerárquicos y controles no es el mejor estadio para desarrollar una cultura del servicio.

Para que el personal, que a diario tiene contacto con el ciudadano pueda tomar decisiones, modificar procedimientos y generar nuevas alternativas frente al servicio policial, debe gozar de una mayor autonomía.

La ciudadanía demanda de la Policía Nacional, facilidad y comodidad para acceder a sus servicios, una atención individual y personalizada y gran confiabilidad en sus procedimientos.

La cultura del servicio sólo se logrará: Formando a nuestros hombres, creando espacios para su desarrollo y generando mayor grado de confianza en su talento.

Quienes logren utilizar su inteligencia y su creatividad inspirados por el ciudadano y sus necesidades son verdaderos elementos competitivos.

El servicio de policía se mejorará cuando se entienda que la calidad depende de la utilización y maximización de la inteligencia de los hombres.

Un servicio es la suma de los momentos de verdad o contacto del cliente con cualquier aspecto de la organización, donde intervienen infinidad de mentes, actitudes, creatividades, interpretaciones y estilos. La valoración del servicio de parte del usuario se realiza en el momento que le ocasiona mayor impacto positivo o negativo.

El servicio policial debe entenderse como la gran capacidad de ayuda, auxilio, protección, orientación e información que el policía preste al ciudadano.
Valoración y Autoevaluación: Para modificar el concepto de la evaluación es indispensable cambiar los hábitos de control de los procesos e introducir mecanismos de autoevaluación, sustentados en el monitoreo y acompañamiento de las actividades.

La valoración y la autoevaluación se conciben como el seguimiento y monitoreo periódico a las metas y objetivos del plan estratégico. Sólo mediante la valoración de los resultados obtenidos frente a los propósitos establecidos, se puede identificar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y en caso de ser necesario, aplicar los correctivos que se requieran.

El desarrollo de la metodología de la valoración está dirigido a los niveles directivo, administrativo y operativo de la organización a manera de cascada y de confrontar los índices de desempeño esperados con el índice global de éxito definido en los planes de acción, a partir de indicadores de costo, productividad, participación, consulta del entorno y competitividad.

El sistema de valoración y autoevaluación debe incluir:

*Control de gestión:* Consiste en el seguimiento permanente y evaluación periódica al planeamiento, ejecución y evaluación de procesos y actividades críticas, con el objetivo de determinar el nivel de cumplimiento y el ajuste de las desviaciones.

*Evaluación de gestión:* Es la revisión final de los resultados obtenidos en la ejecución de actividades conducentes al logro de un objetivo, se miden teniendo como base el grado de alcance en relación con los recursos utilizados y limitaciones encontradas durante el proceso.

*Indicadores de gestión:* Son unidades de medida gerencial que le permiten a la Policía Nacional medir y evaluar su desempeño frente a sus objetivos y metas, es decir, relacionan el grado de ejecución o alcance de las actuaciones con los propósitos institucionales, tanto en forma coyuntural como su evolución y tendencias en el tiempo. Constituyen parte fundamental en los procesos de referencia y competencia (benchmarking).

Alianzas Estratégicas: Es la mutua cooperación entre organizaciones, personas e instituciones, para unir y compartir capacidades, talento humano, recursos tecnológicos y financieros o el acceso a mercados. Los compromisos son de gran magnitud y los socios desarrollan tareas comunes. Este tipo de relaciones crea cambios sustanciales dentro de las organizaciones comprometidas. Se comparten valores o se transfiere información contribuyendo al mejoramiento.
Existen tres aspectos fundamentales en las alianzas entre organizaciones:

- Producen beneficios para sus miembros y son mucho más que un acuerdo. La unión ofrece a las partes oportunidades y opciones imprevistas.

- Los socios aportan sus habilidades para crear juntos nuevos valores, en un sistema de colaboración que va más allá de un simple intercambio.

- Requieren una red de conexiones interpersonales e infraestructura interna, que garantiza el aprendizaje de los empleados de las empresas involucradas, desplazando los controles formales.
Proyecto
Participación
Ciudadana para el
Cambio

Objetivo general. Lograr la participación ciudadana y del hombre policía en la construcción de la cultura de la seguridad a través de la identificación de sus necesidades, expectativas, prioridades y sugerencias.

Justificación

La calidad debe constituirse para el policía en el factor común en todos y cada uno de los procesos de acercamiento a la comunidad, estrategia que garantiza resultados favorables, no sólo para la institución al afianzar su imagen a través del incremento de los niveles de credibilidad, sino para el ciudadano que recibe en forma directa los beneficios de una organización eficiente.

La Constitución Política consagra esta participación, ofreciendo a los ciudadanos la oportunidad de intervenir en las decisiones que lo afecten en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación.

La participación es un elemento básico de los programas de desarrollo en cualquier campo de la vida comunitaria y social. Implica la toma de conciencia frente a los problemas y una toma de decisiones en su solución.

El proyecto se enmarca en primer lugar en la voz del ciudadano, como la razón de ser de la Policía y en su talento humano como eje de la transformación cultural, enfatizando sobre los aspectos educativo-preventivo, con el propósito de armonizar las relaciones entre la Policía y la comunidad, rescatar y/o fortalecer los principios de solidaridad, vecindad, civismo, respeto y acatamiento a la autoridad, para que la comunidad se organice en torno a la seguridad.

El proyecto de Participación Ciudadana para el Cambio se desarrolla a través de dos programas:

- Consulta Ciudadana.
- Nuevo modelo de servicio policial fundamentado en la consulta ciudadana.
Realizaciones

- Contacto con diferentes firmas consultoras, con el fin de buscar asesoría para la realización de la consulta ciudadana.

- Programa de sensibilización sobre la realización de la consulta ciudadana dirigido a los comandantes de estación de la Policía Metropolitana de Santa Fe de Bogotá.

- Contrato con el Centro Nacional de Consultoría para elaborar y aplicar el instrumento de consulta ciudadana en la ciudad de Santa Fe de Bogotá.
Proyecto una Nueva Cultura del Trabajo

Objetivo general. Generar a través de actividades de sensibilización y capacitación, un proceso de transición de la planeación tradicional al pensamiento estratégico, como mecanismo fundamental para dar respuesta a los factores que provocan una necesidad de cambio en la cultura corporativa y en los procesos de planeación de las instituciones, que respondan a los requerimientos del cliente.

Justificación

Durante muchos años, la planeación en las organizaciones consideró erradamente que la cultura y actividad planificadora se generaba a través de normas como decretos, resoluciones y directivas, centralizando la función de planeación en oficinas asesoras de nivel superior, separando la función de pensar y crear en grupos de expertos y dejando a los niveles inferiores solamente las actividades ejecutoras y la responsabilidad de obedecer.

Sin embargo, la práctica ha demostrado que esta separación entre planear y ejecutar le ha restado efectividad y productividad al servicio de policía.

En la concepción moderna de las organizaciones, se parte del entendimiento que una efectiva función de planeación es la resultante de una actitud planificadora de cada individuo o miembro de una institución y que el logro de una verdadera cultura planificadora esta fundamentado en el pensamiento y el direccionamiento estratégicos.

Crear una cultura planificadora lleva implícita la necesidad de generar un cambio de pensamiento en cada individuo, de manera que reformule su percepción de la realidad y sus objetivos en pos de una meta de realización personal, empleando todo su potencial, creatividad, ingenio, capacidad de síntesis, innovación e intuición. Este concepto se denomina pensamiento estratégico.

Las instituciones que orientan a sus individuos a pensar estratéicamente, logran enfrentar las variables del cambio con actitudes que permitan la preparación, anticipación y previsión.
El complemento del pensamiento estratégico es el direccionamiento estratégico, que es un mecanismo de dirección o una herramienta que puede utilizar el comandante o director, para movilizar la inteligencia de todos los integrantes de su unidad y ponerla al servicio de los propósitos institucionales.

El proyecto de Una Nueva Cultura del Trabajo se desarrolla a través de cuatro programas así:

- Cultura corporativa en la gestión policial.
- Adopción del pensamiento y direccionamiento en la acción de comando.
- Descentralización de la función planificadora.
- Seguimiento y evaluación de la nueva cultura del trabajo.

Realizaciones

- Taller para la formulación de la visión, misión y valores corporativos, con la participación del mando institucional.
- Reunión de sensibilización con los asesores de la oficina de planeación para encargarla del proceso de descentralización de la función planificadora y la implementación del proyecto.
- Seminario sensibilización para la Gestión Planificadora, dirigida al personal que labora en el área de planeación.
- Curso “Planeación Eje del Cambio Institucional”, con la participación del personal asesor y jefes de planeación de la guarnición de Bogotá y el aporte académico de conferencistas de reconocida idoneidad y experiencia docente.
- Publicación y distribución de plegables con la visión, misión y valores corporativos de la institución, dirigidos a todos los integrantes.
- Monitoreo del acompañamiento a las direcciones en el desarrollo de las resoluciones de la estructura orgánica decreto 2252.
- Convenio con el Departamento Administrativo de la Función Pública sobre el nuevo modelo de planeación en la Policía Nacional.
Proyecto Potenciación del Conocimiento y Formación Policial

Objetivo general. Hacer de la formación integral del policía el eje del cambio institucional.

Justificación

Este proyecto se fundamenta en el concepto de cambio, entendido como una actitud y el resultado de un proceso educativo, que apunta a la formación integral del hombre, al desarrollo de sus habilidades y destrezas, al espíritu crítico, la capacidad de reflexión y análisis y el fortalecimiento de la ética.

Para el logro de este propósito se requiere promover institucionalmente el aprendizaje colectivo y permanente, que potencie el ejercicio de la profesión de policía, de una nueva dirección a la forma de pensar, sentir y actuar, posibilite el perfeccionamiento del proceso de formación, fundamentado en la calidad y cobertura de los programas educativos, la capacitación y promoción de los docentes y al desarrollo de la ciencia y la tecnología.

El proyecto potenciación del conocimiento y formación policial se implementa a partir de los siguientes programas:

- Actualización profesional proyectiva.
- Formación y capacitación de docentes.
- Validación del Sistema Educativo Policial, orientado a la calidad.

Realizaciones

- Seminario de sensibilización al equipo asesor de la Dirección Docente y de las Escuelas de Formación de Santa Fe de Bogotá, para presentar el marco teórico que sustenta el Plan de Transformación Cultural.
- Seminario formación policial para el siglo XXI con la participación de los directores de escuela y asesores pedagógicos de todo el país, con el propósito de analizar el proyecto potenciación del conocimiento y establecer compromisos para su ejecución.

- Programa formación pedagógica orientado por la Pontificia Universidad Javeriana a 30 oficiales en el grado de teniente.

- Seminario formación policial en el contexto de la educación superior dirigido por la Universidad de los Andes, con la participación de comandantes de departamento y directores de escuela.

- Seminario Acreditación Universitaria, orientado por la Universidad de los Andes, dirigido a subdirectores académicos y asesores pedagógicos de las escuelas de formación.
Proyecto Desarrollo Gerencial Integrativo

**Objetivo general.** Capacitar a comandantes y directores para un ejercicio gerencial productivo, basado en el conocimiento personal, la potenciación de habilidades y talentos para conducir grupos humanos y generar compromiso con la visión y misión institucional.

**Justificación**

El desarrollo gerencial requiere involucrar a los comandantes y directores en una acción educativa que promueva hombres creativos, autónomos, proactivos, reflexivos, con un alto conocimiento del papel que desempeñan, con una visión renovada de sí mismos, de su profesión, de su futuro y de la organización, lo cual conlleva a una gestión oportuna y de alta calidad. Comandantes gerentes que aprendan y dinamicen el potencial de los individuos mediante la formación y la capacitación.

El proyecto de desarrollo gerencial integrativo se desarrollará mediante los siguientes programas:

- **Calidad** en la gestión policial.
- **Fortalecimiento** en los comandantes y directores la filosofía del “deberse a sus hombres”.
- **Acompañamiento estratégico** de procesos.

**Realizaciones**

- Reunión con rectores de las universidades líderes en desarrollo Gerencial para generar programas de capacitación que habilitan a los comandantes en la conducción de sus hombres.
- **Curso de Desarrollo Gerencial**, dirigido a los subcomandantes de departamento y directores de escuela, en la Universidad de los Andes.
Proyecto Búsqueda de la Vocación y el Talento del Hombre Policía

Objetivo general. Propender por la vinculación y seguimiento de personal calificado con valores, vocación, destrezas y habilidades, en una dimensión integral, que sustente un efectivo desempeño en el Servicio Policial, y le permita ejercer liderazgo en la comunidad como generador de una cultura de seguridad ciudadana.

Justificación

La Policía Nacional requiere, hombres de honor, virtud y sabiduría, con vocación de servicio, que se constituyan en materia prima adecuada para que mediante la formación, capacitación, especialización y práctica de la profesión policial, sean ciudadanos modelo, ejemplo social y de familia.

El acierto en la selección, incorporación y seguimiento del personal, asegurará para el futuro, policías proactivos, creativos, quienes mediante el aprendizaje continuo y colectivo, desarrollen sus potencialidades, eleven su autoestima, reconozcan el poder en el otro, se fijen metas y propósitos para realizar su visión personal, alinendera y en concordancia con la visión institucional.

Así mismo se convierten en líderes de la efectividad personal que promuevan el trabajo en equipo, agregando valor e impulsando la transformación cultural y mejoramiento organizacional, hasta obtener el desarrollo sistémico de la institución policial.

El proyecto Búsqueda de la Vocación y el Talento del Hombre Policía se desarrolla a partir de los siguientes programas:

- Planeación concertada de la gestión para la incorporación de personal.
- Redimensionamiento de la función de selección e incorporación.
- Seguimiento y evaluación del desempeño en la carrera policial.
Realizaciones

- Encuentro del alto mando institucional con ejecutivos de la compañía Shell de Colombia en busca de acompañamiento y monitoreo en el proceso de selección e incorporación.

- Jornada de trabajo sobre el análisis de selección e incorporación de la Policía Nacional con la participación de jefes regionales de Incorporación y personal de las dependencias que intervienen en este proceso con el objeto de estratificar y factorizar las causas raízales que dificultan el proceso de incorporación.

- Propuesta a la Dirección General para contratar con una firma consultora el trabajo preliminar para levantamiento del perfil policicial y el diseño del sistema de selección y evaluación para el Nivel Ejecutivo de la Policía.

- Presentación de la propuesta por parte de la firma Perini y Asociados Ltda. a los jefes regionales y grupos asesores de la División de Incorporación sobre asesoría para el levantamiento del perfil psicológico de cargos.

- Conformación de un equipo interfuncional con participación de Selección e Incorporación, Planeación y Transformación Cultural para unificar metodologías y alinear conceptos para dinamizar el proceso de selección.

- Encuentro del alto mando institucional con ejecutivos de la Compañía Esso en busca de acompañamiento y monitoreo en procesos que dinamicen el proceso de selección e incorporación.
Estrategias para la Ejecución del Plan

En el proceso de implementación del Plan de Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional, se adoptaron tres etapas denominadas: Sensibilización, capacitación y Operacionalización, con el objeto de interiorizar en forma progresiva a través de la motivación, el conocimiento y la acción, los elementos filosóficos, teóricos y el desarrollo de los proyectos.

En cada etapa se adoptaron diferentes estrategias para hacer una divulgación de tipo horizontal dentro y fuera de la institución.

---

**ETAPAS**

**SENSIBILIZACION**
- Reuniones de motivación, información y análisis del Plan de Transformación Cultural en:
  - Dirección General.
  - Departamentos de Policía
  - Escuelas de Formación
  - Organismos Específicos
  - Jefes Oficinas de Planeación a nivel Nacional
  - Subdirectores académicos
  - Jefes regionales de incorporación
  - Academia Superior

**CAPACITACION**
- Desarrollo de talleres, seminarios y cursos sobre:
  - Gestión Planificadora
  - Desarrollo Gpecífico
  - Formación Policial
  - Formación Pedagógica
  - Dirección y Estratégico
  - Crecimiento Personal
  - Convenios con Universidades

**OPERACIONALIZACION**
- Conformación de equipos facilitadores
- Asesoría externa:
  - Presidencia de la República
  - Entidades públicas y privadas
  - Alianzas estratégicas
- Difusión en medios de comunicación
- Asistencia, acompañamiento y monitoreo a unidades Policiales
Proyección y Compromiso Institucional

Proyección. Con la transformación cultural, la Policía Nacional aspira a obtener el reconocimiento como la mejor institución de servicio, comprometida con las necesidades de seguridad del país y del ciudadano; abierta y dispuesta al cambio permanente del entorno y a generar innovaciones en el mismo, liderando procesos de mejoramiento en la comunidad; promotora de la cultura de la convivencia, el respeto y la participación ciudadana.

La transformación cultural en la Policía Nacional, busca también, alcanzar una mejor calidad de vida para sus hombres, a través de espacios de aprendizaje permanente, comunicación, participación y concertación que faciliten la construcción de alternativas de solución a sus propias necesidades que reviertan en mayor efectividad del servicio, bajo el concepto que un hombre con proyección y motivación, estará más comprometido consigo mismo, con la institución y con la comunidad.

Este proceso de transformación orientado al cambio de pensamiento nos garantiza la transición de una institución cerrada, vertical y autoritaria hacia una institución flexible, más plana, en red, autodirigida e inteligente, fundamentada en los requerimientos ciudadanos y necesidades institucionales.
La Policía Nacional como una organización inteligente se caracteriza por ser un espacio de aprendizaje permanente, donde se canaliza y apoya el entusiasmo, talento y capacidad de aprender de todas las personas que la integran. De esta manera la institución evoluciona, adecuando su servicio a las transformaciones de su entorno social, con la misma velocidad que los requerimientos de la ciudadanía lo exigen, generando el mejoramiento continuo, basado en equipos autodirigidos y una gestión integral que asegure el alcance de la visión y cumplimiento de la misión institucional.

Compromiso

La Transformación Cultural no se hace realidad sino en la medida en que cada miembro de la organización la entienda y la abrace como una causa propia, procure su desarrollo y la convierta en una vivencia personal.

El cambio ocurre desde el interior de cada individuo quien vence la resistencia conceptualizando, asimilando y comprometiendo sus energías y su voluntad en la transformación del pensamiento, el sentimiento y la actuación. La suma de los cambios individuales produce un ambiente organizacional propicio para el liderazgo personal, aljinderado con los objetivos institucionales y los requerimientos del entorno.

El compromiso es una respuesta del convencimiento de todos y cada uno de los integrantes de la institución en cualquier categoría, grado o cargo, oficiales, suboficiales, personal del nivel ejecutivo, agentes, personal no uniformado y alumnos en el alcance de intereses comunes. Es la movilización de inteligencias, el encauzamiento de recursos, la promoción del talento y la creatividad.

La responsabilidad de los comandantes y directores en este proceso reviste el máximo de importancia, porque son quienes, con su comportamiento cotidiano, enseñan y orientan sobre los nuevos valores y principios organizacionales y dinamizan el compromiso de cada persona de la institución.

Para lograrlo es necesario que se involucren en una acción educativa, que dé como resultado policías creativos, autónomos, proactivos, reflexivos, con un alto conocimiento del papel que desempeñan, con una visión renovada de sí mismos, de su carrera policial, de su futuro y de la organización.
EL CAMBIO
SE HACE REALIDAD
ACCIONES EJECUTADAS

• CAPACITACION EQUIPO DE ESTRATEGAS EN METODOLOGIA DE ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS.

• FORMACION MULTIPLICADORES ALUMNOS DE LA ASPOL 95 Y EQUIPO INTERDISCIPLINARIO DE LA MEBOG.

• CONSTITUCION EQUIPO DE ESTRATEGAS DE LA MEBOG PARA DINAMIZAR EL PROCESO.

• FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE TRANSFORMACION CULTURAL Y MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.

• PRUEBA PILOTO DE IMPLEMENTACION DEL PLAN EN LAS ESTACIONES DE LA MEBOG: ESTACION KENNEDY, AEROPUERTO, C.A.D. Y ESCUELAS DE FORMACION DE LA GUARNICION BOGOTA.

• ACTO DE LANZAMIENTO DEL PLAN A NIVEL NACIONAL.

ACCIONES EJECUTADAS

• IMPLEMENTACION DEL PLAN EN LOS DEPARTAMENTOS VALLE, CALDAS, HUILA, BOYACA, ATLANTICO, CUNDINAMARCA, POLICIAS METROPOLITANAS DE BOGOTA, CALI, MEDELLIN.

DIFUSION DEL PLAN EN LOS ORGANISMOS DE LA DIRECCION GENERAL, ESCUELAS DE FORMACION.

• DIFUSION EXTERNA DEL PLAN DIRIGIDO A UNIVERSIDADES, COMISIONADO NACIONAL PARA LA POLICIA, COMPAÑIAS SHELL, ESPO E IBM DE COLOMBIA.
CONVENIOS

- UNIVERSIDAD JAVERIANA.
  Programa de Formación Pedagógica.

- UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
  Formación en Desarrollo Gerencial.

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PÚBLICA.
  Asistencia y Monitorio del proyecto Nueva Cultura del Trabajo.

ACTIVIDADES DE DIFUSION
MEDIOS DE COMUNICACION

- ENTREVISTA REVISTA CLASE EMPRESARIAL
  "REINGENIERIA EN LA POLICIA NACIONAL"

- PUBLICACION DIARIO EL TIEMPO "LANZAMIENTO PLAN DE TRANSFORMACION CULTURAL"

- ENTREVISTA REVISTA CROMOS "EL GENERAL SERRANO LE APUNTA AL CAMBIO"

- PUBLICACION DIARIO EL ESPECTADOR.

- ENTREVISTA CARACOL RADIO "PROGRAMA CIENCIA Y TECNOLOGIA"
**PROYECTO PARTICIPACION CIUDADANA PARA EL CAMBIO**

- PROGRAMA DE SENSIBILIZACION A COMANDANTES DE ESTACION PARA REALIZAR LA CONSULTA CIUDADANA.

- CONTRATO CON EL CENTRO NACIONAL DE CONSULTORIA PARA ELABORAR Y APLICAR EL INSTRUMENTO DE CONSULTA CIUDADANA.

**PROYECTO UNA NUEVA CULTURA DEL TRABAJO**

- FORMULACION, CONCERTACION Y DIFUSION DE LA VISIÓN, MISION Y VALORES CORPORATIVOS.

- SEMINARIO SENSIBILIZACION PARA LA GESTION PLANIFICADORA DIRIGIDO PERSONAL DE PLANEACION.

- CURSO DE ESPECIALIZACION "PLANEACION EJE DEL CAMBIO INSTITUCIONAL".

- CONVENIO CON EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA.
PROYECTO POTENCIACION DEL CONOCIMIENTO Y FORMACION POLICIAL

- SEMINARIO DE SENSIBILIZACION DIRIGIDO ASESORES Y DOCENTES DE LAS ESCUELAS DE FORMACION DEL PAIS.

- SEMINARIO FORMACION POLICIAL PARA EL SIGLO XXI DIRIGIDO DIRECTORES DE ESCUELA Y ASESORES PEDAGOGICOS.

- CURSO DE FORMACION PEDAGOGICA DIRIGIDO A OFICIALES ORIENTADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

- SEMINARIO FORMACION POLICIAL ORIENTADO POR LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.

PROYECTO DESARROLLO GERENCIAL INTEGRATIVO

- REUNION RECTORES UNIVERSIDADES LIDERES EN DESARROLLO GERENCIAL PARA GENERAR PROGRAMAS DE CAPACITACION.

- CURSO DESARROLLO GERENCIAL DIRIGIDO DIRECTORES DE ESCUELA Y COMANDANTES DE DEPARTAMENTO UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.

- CONVENIO UNIVERSIDAD DE LOS ANDES PARA CAPACITAR EN DESARROLLO GERENCIAL A LA AASPOL 96.
PROYECTO BUSQUEDA DE LA VOCACION Y EL TALENTO POLICIAL

- ASESORIA COMPAÑÍAS SHELL Y ESOS DE COLOMBIA PARA ACOMPAÑAR Y MONITOREAR EL PROCESO DE SELECCION E INCORPORACION.
- SEMINARIO TALLER CON LOS JEFES REGIONALES DE INCORPORACION PARA ESTRATIFICAR CAUSAS DE LA PROBLEMÁTICA Y ESTABLECER SOLUCIONES.
- ASESORIA FIRMA PERINI Y ASOCIADOS LTDA. PARA LEVELANTAR EL PERFIL PSICOLOGICO DE CARGOS INSTITUCIONALES.
- CONFORMACION EQUIPO INTERFUNCIONAL PARA UNIFICAR METODOLOGIAS Y CONCEPTOS QUE DINAMICEN EL PROCESO DE SELECCION.

LA TRANSFORMACION, VISION DE FUTURO