

# Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), “Inspirados en usted”: la hoja de ruta de la Policía Nacional, con Visión 2030

▣ **General Jorge Hernando Nieto Rojas**  
Director General de la Policía Nacional

▼ Foto: <https://360radio.com.colisto-nuevo-codigo-policial/>



## Introducción

Por más de un siglo, la Policía Nacional ha transitado por las diferentes facetas críticas del país, propiciadas por factores desestabilizadores y agentes de violencia como el narcotráfico y el conflicto armado. La contribución histórica hecha para garantizar la constitucionalidad y el Estado Social de Derecho ha sido permanente. Para continuar cumpliendo con los mandatos constitucionales que en materia de seguridad, paz y convivencia contemplan los Artículos 2, 22 y 218 de la Carta Política (CPC, 1991) y responder a los nuevos desafíos que enfrenta nuestro país, la Policía Nacional de todos los colombianos puso en marcha el Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), '*Inspirados en usted*', hoja de ruta con *Visión 2030*.

El *Proceso MTI* se gestó a partir de una revisión interna que definió la *Visión 2030* "Policía, autoridades y comunidad hacia un desarrollo sostenible" y las propuestas de una Comisión Consultiva externa de alto nivel.<sup>1</sup> Con los resultados de estos ejercicios, en marzo de 2017 el presidente de la República anunció la puesta en marcha del proceso, para que nuestra Policía estuviera "a la altura de las transformaciones sociales que vive el país".

A lo anterior se sumó la entrada en vigor del nuevo Código Nacional de Policía y Convivencia que, con su carácter preventivo, viene contrarrestando los distintos comportamientos contrarios a la convivencia.

El *Proceso MTI* contempló desde su inicio 15 líneas estratégicas, a través de las cuales busca entregarle al país policías más humanos, íntegros, disciplinados, innovadores y efectivos en su gestión; policías más cercanos al ciudadano. Además, está pensado para responder a las exigencias de una sociedad en proceso de normalización y cada vez más globalizada, pero que al mismo tiempo reclama mayor atención en su ámbito local.

A continuación se explicará en contexto las transformaciones sociales y amenazas a

la seguridad ciudadana y convivencia de los colombianos, que impulsan la gestión del cambio en la Institución; también se describirá la *Visión 2030*, las 15 líneas sobre las cuales se trabaja para transformar la Policía, la arquitectura metodológica con la que se definió la hoja de ruta del cambio y los principales logros estratégicos que se han alcanzado en su inicial etapa de ejecución.

## I. Transformaciones sociales y amenazas a la seguridad ciudadana y convivencia de los colombianos

La necesidad de planear hacia el futuro proviene del hecho de que toda organización opera en un medio que experimenta constantes cambios, entendiéndose desde un sentido laxo, como "la previsión y sentido de que, de no hacer algo para controlar el futuro, éste [sic] nos tomará desprovistos" (Morales, 2009), por otra parte, Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en "conocer qué es lo que hacemos y qué debería ser".

Efectivamente, en este futuro cercano, las amenazas a la seguridad ciudadana y la convivencia armónica de los colombianos cada vez están más asociadas a fenómenos y delitos que afectan la vida, la integridad y el patrimonio de los colombianos. El mapa de la macrocriminalidad en el país se ha venido transformando: de las grandes amenazas a la Seguridad Nacional, progresivamente se viene transitando a amenazas de mayor impacto e incidencia en la seguridad

.....

**"El Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), está pensado para responder a las exigencias de una sociedad en proceso de normalización y cada vez más globalizada, pero que al mismo tiempo reclama mayor atención en su ámbito local".**

.....

<sup>1</sup> Creada mediante Decreto presidencial 259 del 16 de febrero de 2016.

.....  
"El mapa de la macrocriminalidad en el país se ha venido transformando: de las grandes amenazas a la Seguridad Nacional, progresivamente se viene transitando a amenazas de mayor impacto e incidencia en la seguridad ciudadana de los colombianos, producto de los cambios del país".  
.....

ciudadana de los colombianos, producto de los cambios del país.

En el presente y el futuro, los centros de análisis de la Policía Nacional convergen en señalar los problemas de seguridad ciudadana y la convivencia como los ejes para una respuesta estratégica articulada de política pública y de gestión operacional. La cooperación internacional para enfrentar el crimen transnacional es otro punto central de las estrategias policiales.

Por eso, el *Proceso de Modernización y Transformación Institucional* parte en su formulación, de análisis diagnósticos que identifican las prioridades y el enfoque de la actuación del cuerpo de policía para reducir el delito, atacar el crimen afectando la cadena criminal, focalizando acciones en contra de las economías ilícitas y propiciando condiciones de convivencia armónica que impacten en la incidencia y frecuencia del delito.

La seguridad ciudadana urbana y rural determinan dentro de las prioridades de actuación policial un marco de articulación interinstitucional, dentro de un espectro de amenazas priorizadas en torno a los siguientes delitos: homicidio, hurto a personas, residencias y vehículos, con especial atención en el de celulares; tráfico local de estupefacientes, extorsión, crimen organizado, narcotráfico, delitos financieros, contrabando, minería ilícita y delitos ambientales, cibercrimen, piratería terrestre, migraciones ilegales, secuestro, delitos contra los niños, niñas y adolescentes.

Se avanzará en un modelo de servicio corresponsable, preventivo y de control, focalizado y diferencial, con capacidad de respuesta, contundencia y anticipación contra el delito y alternativas de solución a las problemáticas de inseguridad y fenómenos locales de criminalidad. Todo lo anterior, de la mano de una mayor articulación con la Fiscalía General de la Nación en la persecución penal del delito, como ya se viene haciendo en el marco de este proceso de modernización de la Policía desde hace un año: 11 mesas de trabajo y un plan especial conjunto de acción con la Fiscalía, que compromete 300 tareas para fortalecer la investigación criminal y la lucha integral contra el delito en Colombia.

Frente a la lucha contra el narcotráfico, la Policía Nacional, a través de la Dirección Antinarcóticos, viene desplegando acciones puntuales para reducir el consumo y la oferta, atacar los delitos conexos y fortalecer la institucionalidad en los territorios. La Estrategia de Intervención Integral contra el Narcotráfico (EICON), comprende un nuevo abordaje para el Sistema de Drogas Ilícitas (SDI) sobre 6 aspectos a intervenir: 1) cultivos, 2) producción, 3) distribución, 4) comercialización, 5) consumo y 6) lavado de activos. Además, se plantean importantes proyectos de innovación que contribuyan al proceso de erradicación de cultivos ilícitos, unido a la acción coordinada con las autoridades territoriales.

La Policía proyecta declarar una cruzada nacional contra el tráfico local de estupefacientes que afecte integralmente la cadena criminal de este fenómeno local, acompañada de acciones de prevención con las autoridades nacionales y locales que permitan mitigar el daño en los entornos sociales de este problema. Especial énfasis tendrán los entornos escolares y parques libres de drogas. Se establece un modelo de intervención integral con iniciativas comunitarias dirigidas a la convivencia y seguridad ciudadana a partir de una prevención basada en evidencia con enfoque de salud y derechos humanos y una prevención integral que vincule también al sector empresarial.

Finalmente, en el marco del trabajo interinstitucional, se consolidarán los cuatro

(4) Centros Estratégicos Operacionales (CEO) ubicados en Tumaco, San José del Guaviare, Caucasia y Catatumbo y se presentará el proyecto de creación del CEO en Lalandia (Caquetá).

Unido a lo anterior, la Policía Nacional tiene en operación el Sistema Nacional de Lucha contra el Crimen Organizado que constituye un conjunto de estrategias, capacidades, recursos, planes y programas institucionales para el cumplimiento de los objetivos de la política pública para luchar efectivamente contra las diferentes formas de criminalidad organizada.

## 2. Visión 2030 de la Policía Nacional: “Policía, autoridades y comunidad, hacia un desarrollo sostenible”

Al asumir la Dirección de la Policía Nacional y soportados en un marco conceptual respecto a las

“Se avanzará en un modelo de servicio corresponsable, preventivo y de control, focalizado y diferencial, con capacidad de respuesta, contundencia y anticipación contra el delito y alternativas de solución a las problemáticas de inseguridad y fenómenos locales de criminalidad”.

transformaciones y cambios del sector Defensa<sup>2</sup>, el sector público en general y las organizaciones, decidimos adoptar el modelo dual, “un modelo

<sup>2</sup> En el ámbito sectorial, desde el 2010 ya se avanzaba en una iniciativa denominada “Transformación y Futuro de la Fuerza Pública 2030”, que desarrolla tres grandes pilares: el fortalecimiento del capital humano de la Fuerza Pública, la sostenibilidad y eficiencia del gasto y la planeación por capacidades.

Foto: [www.flickr.com/photos/policiacolombia](http://www.flickr.com/photos/policiacolombia)



“Se establece un modelo de intervención integral con iniciativas comunitarias dirigidas a la convivencia y seguridad ciudadana a partir de una prevención basada en evidencia con enfoque de salud y derechos humanos y una prevención integral que vincule también al sector empresarial”.

organizativo que aúna un elevado grado compartido de gestión y liderazgo” (Kotter, 2017). Efectivamente, por un lado se trabajó en focalizar nuestra gestión para el periodo 2015-2018 y de manera simultánea crear las instancias para el cambio, la transformación y la innovación.

Se definió así el Plan Estratégico Institucional “Comunidades Seguras y en Paz, 2015-2018” focalizado en cuatro grandes horizontes de

Foto: [www.flickr.com/photos/policiacolombia](http://www.flickr.com/photos/policiacolombia)



desarrollo: 1. La seguridad ciudadana urbana, 2. La seguridad ciudadana rural, 3. La investigación criminal y 4. La cooperación internacional. Igualmente, se plantea la *Visión 2030* de la Policía Nacional (Policía Nacional, 2016).

Los dos resultados obedecieron a un ejercicio de planeación estratégica en prospectiva para la orientación institucional y el diseño de acciones a largo plazo, dentro del desarrollo organizacional y fortalecimiento de la seguridad y convivencia ciudadana. Un desarrollo y ajuste organizacional para responder con efectividad al comportamiento y tendencias del delito, la lucha contra el crimen organizado y la convivencia en ciudades y campos.

La *Visión 2030* proyecta una Policía que soporte su servicio en la convivencia, la seguridad ciudadana y la seguridad pública, orientando sus esfuerzos a priorizar la lucha contra el delito, los factores de violencia y los problemas que afectan la seguridad de los ciudadanos, tanto en el ámbito urbano como en el rural, de manera diferenciada, focalizada, con un enfoque territorial que contribuya a la articulación y acción integrada del Estado, con renovadas nociones del servicio y absolutamente cercano al ciudadano.

El desarrollo institucional en el año 2030 requerirá un incremento de capacidades para fortalecer estratégicamente una Policía que conserve su carácter nacional; consolide su identidad, naturaleza y esencia misional; potencie su capacidad de lucha contra el crimen, la gestión comunitaria y la coordinación interinstitucional a todo nivel; proyecte el sostenimiento y crecimiento de la planta de personal, el bienestar de los uniformados, la ampliación y modernización de infraestructuras, el fortalecimiento tecnológico para la seguridad ciudadana en la lucha contra el delito, optimizando la cobertura territorial tanto para las ciudades como para el campo; y brinde un servicio de policía de calidad, absolutamente próximo al ciudadano y efectivo en la resolución de los diferentes problemas de inseguridad y delitos actuales y emergentes en el futuro.

La concepción y visión estratégica policial en el año 2030 considera un plan de respuesta estratégico policial para la seguridad en función de actuar en

las fases de estabilización los primeros años, que serán de impacto en conflictividades y seguridad en torno a un escenario de posconflicto, consolidación de la seguridad ciudadana y de normalización, a saber:

a. Estabilización (2018-2022). El enfoque estratégico del servicio policial hacia la seguridad ciudadana urbana y rural, la lucha contra el crimen organizado, la protección de la población y la disminución del delito, fortaleciendo los planes y programas para la seguridad y convivencia ciudadana, a partir de una acción integrada con las diferentes autoridades y, especialmente, de un trabajo absolutamente coordinado con la Fiscalía General de la Nación.

b. Consolidación (2022-2026). Afianzamiento de la seguridad ciudadana y convivencia, lucha contra el crimen y desestructuración de economías criminales. La Policía inicia tránsito a la esencia del servicio de policía y a consolidar la convivencia.

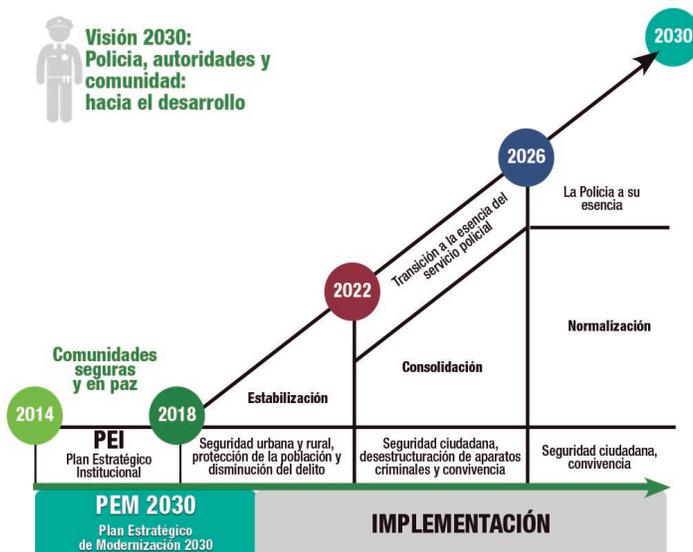
c. Normalización (2026-2030). La Policía proyectada a su esencia de servicio: seguridad ciudadana y la convivencia nacional.

### 3. Las 15 líneas estratégicas del cambio

En la última década, la “transformación de las fuerzas ha dejado de ser un proceso de adaptación a los cambios -lo que se ha venido denominando modernización- para convertirse en un método que, además, crea los propios cambios” (Arteaga & Fojón, 2007, p.213).

Efectivamente, al entender la modernización como un proceso de adaptación a los cambios (sociales, tecnológicos, entre otros) que implica mejorar procesos y formas de hacer las cosas, y la transformación como el medio para introducir cambios estructurales que afectan a todos los sistemas y a todos los procesos simultáneamente (organizacional, personal, tecnológico, doctrinal, educativo), se decidió emprender el *Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI)*, que implicó pensar en un quiebre en el modelo

Gráfico 1. Línea de tiempo y etapas de la Visión 2030



Fuente: Policía Nacional, 2018

tradicional o el statu quo, convocar la sinergia de toda la Institución y investimos de un alto poder decisorio y de coordinación interinstitucional.

Lo primero que hizo la Institución fue crear una instancia de ‘gobierno corporativo’ para tomar de manera colegiada las grandes decisiones institucionales, denominada Cumbre de Generales donde se validan las acciones y tareas que se adelantan frente a las 15 líneas estratégicas definidas por el Gobierno nacional para el *Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI)*, así:

1. Fortalecer el servicio de policía para el ciudadano en las calles
2. Robustecer la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural.
3. Actuar con mayor contundencia contra el crimen organizado.
4. Adaptar la educación policial al nuevo contexto de país.
5. Fortalecer la Policía Nacional estructural y administrativamente.
6. Renovar las Regiones de Policía.
7. Desplegar la Policía de Turismo, Infancia y Adolescencia
8. Consolidar la Política de Transparencia Policial.

.....

## “Se trabaja en cuatro fases: formulación, construcción y diseño; implementación y desarrollo; y evaluación y trazabilidad”.

.....

9. Sostener y aumentar la planta de personal.
10. Revisar estructural y funcionalmente la Dirección de Protección y Servicios Especiales.
11. Robustecer tecnológicamente la seguridad y convivencia.
12. Implementación del Código Nacional de Policía y Convivencia y aspectos normativos.
13. Renovación de estatutos de carrera.
14. Mayor bienestar policial.
15. Estudio de fórmulas presupuestales para la cofinanciación de la seguridad.

### 4. Arquitectura para la modernización y transformación

Para definir las acciones puntuales, tareas, brechas y el seguimiento, la Policía Nacional instaló y tiene funcionando una innovadora arquitectura de pensamiento, diseño, formulación e implementación para movilizar el proceso de modernización, estructurado sobre un “sistema operativo dual” de trabajo.

Definida la gestión, el segundo componente del sistema dual adoptado fue plantear la ruta para el cambio. La conformación de grupos que trabajaran en red, con creatividad y liderazgo, apartados del torbellino de la gestión que ya se estaba ejecutando, era vital para movilizar a las personas a “crear algo que no ha existido antes” y garantizar la agilidad, velocidad, confiabilidad y eficiencia de la que nos habla Kotter en sus teorías sobre el sistema dual. (Kotter, 2015, p. 87).

Se trabaja en cuatro fases: formulación, construcción y diseño; implementación y desarrollo; y evaluación y trazabilidad. El plan de movilización para la gestión del cambio de la Policía

Nacional se soporta en un acto administrativo a nivel de Directiva “DAT 007 DIPON–OFPLA”, que operacionalizó el *Proceso de Modernización y Transformación Institucional*. Con la determinación de *formular para implementar*, se puso en marcha, y está funcionando, una arquitectura funcional de trabajo conformada de la siguiente manera:

Siete Círculos Estratégicos de Transformación Institucional (CETIN) que se convocaron como instancias estratégicas con el propósito de formular, dinamizar, impulsar e implementar iniciativas de cambio frente a ejes del servicio: fortalecimiento del servicio de policía, de la Dirección de Carabineros y Seguridad Rural, contundencia contra el crimen organizado, revisión y fortalecimiento de la Inspección General, renovación de la educación policial, bienestar policial y ajustes de la estructura organizacional.

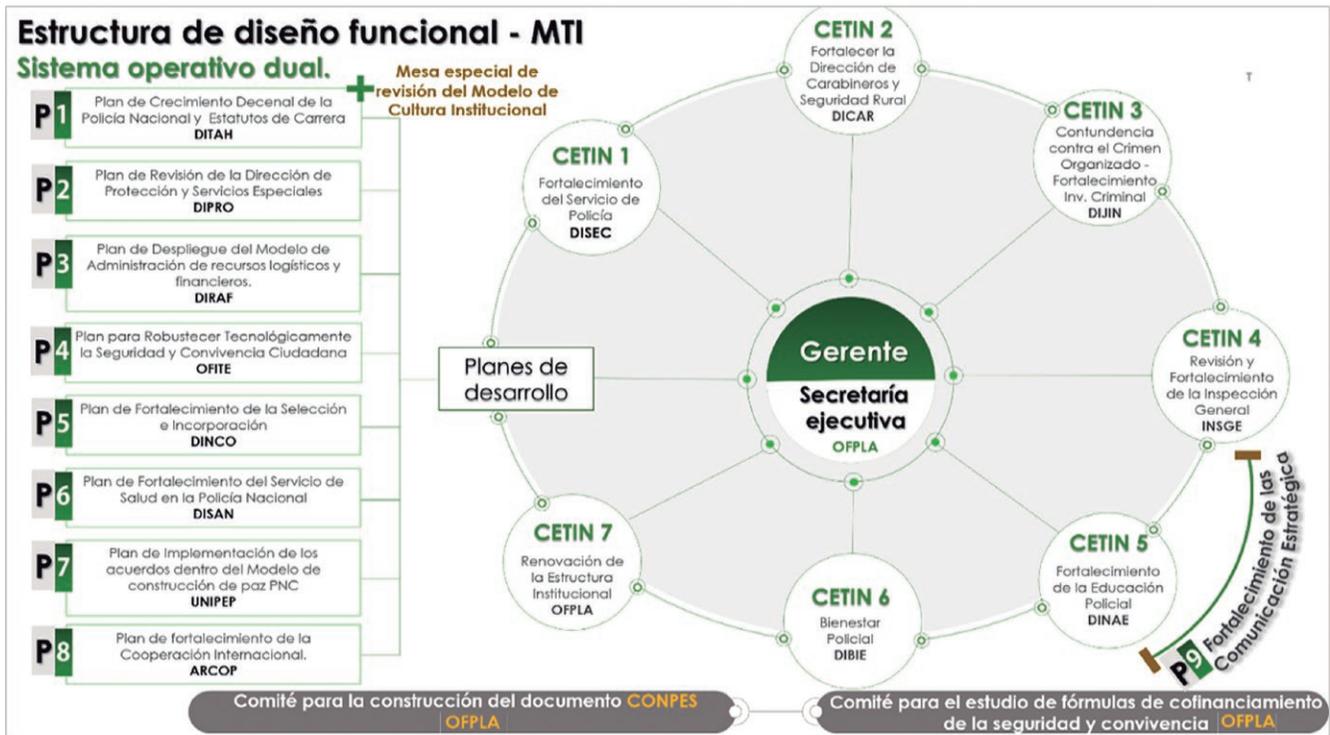
Nueve planes de desarrollo que abordaron temas puntuales dentro del *Proceso de Modernización y Transformación Institucional* que, por su naturaleza, requerían un desarrollo fundamentalmente técnico, como crecimiento de personal y estatuto de carrera, servicio de protección, Policía de Turismo, Policía de Infancia y Adolescencia, modelo de optimización administrativa y financiera, tecnología para la seguridad y convivencia ciudadana, proceso de selección e incorporación, sistema de salud policial, el Modelo de Construcción de Paz, el fortalecimiento de la cooperación internacional y las comunicaciones estratégicas de la Institución.

Dos Comités Técnicos Especializados, para contribuir a formular el documento Conpes de fortalecimiento y proyección de la Policía y para la búsqueda de fórmulas de cofinanciamiento de la seguridad y la convivencia.

Una Secretaría Ejecutiva Ampliada (SEA - MTI), que ha venido articulando metodológicamente el proceso movilizador de la modernización y transformación de la Policía. Se han cumplido más de 60 reuniones operativas, 17 ejercicios de inmersión y 12 jornadas de seguimiento estratégico.

La Policía designó, mediante acto administrativo, para cada una de las líneas estratégicas del

Gráfico 2. Diseño funcional del proceso MTI



Fuente: Policía Nacional, 2018

fortalecimiento institucional: un gerente institucional de todo el *Proceso MTI*, en cabeza del Subdirector General de la Policía Nacional; Gerente por cada proceso; Jefes coordinadores; Equipos gestores de proyecto.

La formulación del Proceso MTI fue realizada por un equipo de pensamiento estratégico que conformó la Policía Nacional, integrado por 217 funcionarios, que involucró el acompañamiento de profesionales, la academia, centros de pensamiento y referenciación internacional de la alta gerencia y de la teoría de transformación de organizaciones. Este proceso se encuentra plenamente documentado dentro de la bitácora institucional.

De esta manera, los Círculos Estratégicos de Transformación Institucional y los planes de desarrollo proyectaron 14 planes de acción, con 73 iniciativas estratégicas de cambio y 322 acciones de logro, 567 entregables y 1.555 tareas de cumplimiento objeto de seguimiento gerencial, a través de cuadros de mando integral - Suite Visión Empresarial; estos resultados constituyen la hoja de ruta para el fortalecimiento integral de

la Policía Nacional en materia de la seguridad y convivencia ciudadana de todos los colombianos. Todo esto se encuentra documentado en 15 productos del desarrollo organizacional.

## 5. Algunos logros estratégicos del Proceso MTI

“Existen dos cosas principales sobre las cuales un líder puede ejercer su influencia para producir resultados: la estrategia (o plan) y la habilidad de ejecutarla” (Covey, et. al, 2015). El *Proceso MTI* cumplió sus fases de formulación, construcción y diseño. Ahora, precisamente, se sitúa en la *Fase de implementación* y podemos mencionar que en solo 17 meses ya se han alcanzado, entre otros, los siguientes logros estratégicos:

1. Creación del Comando Especial del Pacífico Sur.
2. Implementación de una hoja de ruta estratégica conjunta con la Fiscalía General de la Nación para la lucha contra el crimen organizado.

“La formulación del Proceso MTI fue realizada por un equipo de pensamiento estratégico que conformó la Policía Nacional, integrado por 217 funcionarios, que involucró el acompañamiento de profesionales, la academia, centros de pensamiento y referenciación internacional de la alta gerencia y de la teoría de transformación de organizaciones.”

3. Conformación del Cuerpo Élite de la Policía Nacional contra el crimen organizado y para la protección de los líderes de derechos humanos.
4. Estructuración del Programa Nacional de Mediación Policial.
5. Creación de los Carabineros Guardabosques.

6. Despliegue del Sistema Integrado de Seguridad Rural (SISER).
7. Creación del Modelo de Construcción de Paz de la Policía
8. Creación de los “Cuadrantes Turísticos”
9. Rediseño y creación de un nuevo Modelo de Planeación y Gestión Operacional el Servicio de Policía (MOGEP)
10. Se implementa un plan maestro para robustecer la investigación judicial en la Policía desde la DIJIN.
11. Fortalecimiento de Ponarsar y de los equipos de la Policía para la atención de emergencias y estados de calamidad pública.
12. Implementación del nuevo Código Nacional de Policía y Convivencia en todo el país.
13. Reducción de esquemas de protección.
14. Fortalecimiento de las regiones de Policía. Con el programa T-GER+, que busca robustecer operativa y administrativamente las regiones de policía.

Foto: [www.flickr.com/photos/policiacolombia](http://www.flickr.com/photos/policiacolombia)



15. Despliegue del Sistema Táctico Básico Policial. Permite regular el uso de la fuerza y fortalece las actuaciones policiales enmarcadas en un ámbito estricto de protección de los derechos humanos.

16. Implementación de un nuevo protocolo de incorporación a la Policía.

17. Puesta en marcha del Modelo de optimización de recursos y el Observatorio logístico de la Policía Nacional para mejorar la gestión de la Administración a nivel nacional.

18. La conformación de la Red de Prospectiva Policial (REDP3).

19. Fortalecimiento tecnológico. Con proyectos piloto de interconexión de cámaras y circuitos de vigilancia privados para la seguridad.

20. De manera transversal a todo este proceso, se ha priorizado la Política Integral de Transparencia Policial, poniendo en marcha un nuevo modelo integral de control interno auditable institucional y se fortalecieron los grupos de investigación de asuntos internos con investigación criminal e inteligencia.

➤ Covey S., McChesney C., Huling J. y Miralles J. (2015). Las 4 Disciplinas de la Ejecución. Conecta. Penguin Random House Grupo Editorial.

➤ Drucker, P. (.2007). The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.

➤ Kotter, J. (1995). Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan. Harvard Business Review.

➤ \_\_\_\_\_ (2015). Acelerar. Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido. Conecta. Penguin Random House Grupo Editorial.2015.

➤ Kotter, John P y Rathgebart, Holger (2017). Aquí no hacemos las cosas así. Conecta. Penguin Random House Grupo Editorial.

➤ Ministerio de Defensa (2010). Transformación y Futuro de la Fuerza Pública 2010-2030. Disponible en [https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia\\_planeacion/proyeccion/documentos/trasnformacion\\_futuro\\_FP.pdf](https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia_planeacion/proyeccion/documentos/trasnformacion_futuro_FP.pdf)

➤ Policía Nacional de Colombia (2016). Plan Estratégico Institucional “Comunidades seguras y en paz” 2015 – 2018 y Visión 2030. Imprenta Nacional. 🏹

## Referencias

➤ Arteaga, F. & Fojón, E. (2007). El planeamiento de la política de Defensa y Seguridad en España. Instituto Universitario “general Gutiérrez Mellado” de investigación sobre la paz, la seguridad y la defensa. Disponible en [https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/07/LIBRO\\_\\_planeamiento.pdf](https://iugm.es/wp-content/uploads/2016/07/LIBRO__planeamiento.pdf)