

Policía Nacional:

Una institución moderna y capaz de responder a las necesidades de los ciudadanos

✦ por: Mayor General Óscar Adolfo Naranjo Trujillo
Director General Policía Nacional

Cosechando los frutos de una institución capaz de adaptarse a los cambios del país y a las necesidades de los ciudadanos; somos 159.000 hombres y mujeres respaldados por más de 44 millones de personas, que confían en nosotros como agentes transformadores de fenómenos de violencia, en reconciliación y convivencia pacífica.



Direccionar una institución que tiene más de 118 años de existencia en el marco del Estado colombiano, compuesta por más de 159.000 hombres y mujeres, que gozan de la posibilidad de ser ciudadanos y al mismo tiempo servidores públicos, ubicada en 2.583 lugares de la geografía nacional, es un gran honor y un desafío. Por este motivo desde el año 2007, cuando asumí el cargo de director, diseñamos una hoja de ruta, un direccionamiento basado en el humanismo que nos permitiera implementar en su totalidad el Sistema de Gestión Integral, SGI, contar con una Política Estratégica Operacional, alcanzar un crecimiento sostenido del pie de fuerza y garantizar que la institución asumiera los avances existentes en relación con las nuevas tecnologías; de forma tal, que pudiésemos prestar un mejor servicio a la comunidad, al Estado y a nuestro cliente interno.

Dicha hoja de ruta tiene como único objetivo, garantizar el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz, tal y como lo dispone la Constitución Política de Colombia. Por este motivo, la meta estratégica –MEGA– que la institución se propuso dispone que ésta “prestará un servicio respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano, que garantice comunidades solidarias y en convivencia, al 2014, alcanzará los más altos estándares de credibilidad, confianza y posicionamiento, destacándose como el mejor servicio policial de América”.

Así mismo, y con el fin de dar cumplimiento a las directrices del Estado en relación con la reforma de la administración pública se implementó el Sistema de Gestión de Calidad NTCGP1000:2004 y el Modelo de Control Interno, MECI. A lo que se suman todos los esfuerzos que se han realizado en infraestructura, con el fin de mejorar los equipamientos en los que prestamos nuestro servicio, además de lograr su ubicación en los lugares adecuados y donde los ciudadanos esperan que siempre esté la Policía Nacional. De igual forma, hemos realizado ingentes esfuerzos para organizar una estructura administrativa, que resulte apropiada no sólo para la gerencia de los recursos financieros sino para el cumplimiento de las actividades de logística y abastecimiento; de forma tal, que racionalicemos el gasto público relacionado con el quehacer policial.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, y no sin antes agradecerle a la revista de las Fuerzas Militares

el espacio brindado a la Policía Nacional, a continuación me permito presentar de manera sucinta pero clara los avances y desafíos que ha enfrentado la Policía Nacional en los últimos tres años. Cabe anotar, que cada uno de los logros de la institución en este último periodo ha sido posible gracias al apoyo y confianza que cada uno de los colombianos ha depositado en todos los hombres y mujeres, que a través de estos años hemos hecho parte de la Policía Nacional.

El humanismo: la filosofía que guía a los policías de Colombia

Las sociedades reflejan sus patrones de comportamiento, creencias y tradiciones en las instituciones y organizaciones que crean con el paso de los años; de ahí se infiere que la Policía como una de las instituciones fundamentales de toda sociedad moderna indiscutiblemente transmita los valores y la esencia de la sociedad a la que cuida y protege. En este orden de ideas, la Policía Nacional de Colombia representa a una sociedad, que tal y como lo indica la Constitución Política, es diversa y multicultural, pero sobre todo que está compuesta por hombres y mujeres libres a los que se les respeta su dignidad.

Siendo consecuente con lo antes planteado, el mando institucional ha centrado gran parte de su atención no sólo en mejorar la formación que reciben los hombres y mujeres que hacen parte de la misma sino en fortalecer los valores que se profesan y en mejorar los comportamientos que se tienen de cara a la sociedad. De igual forma, se ha fijado un conjunto de parámetros éticos, que guían el quehacer de los servidores públicos policiales en la toma de decisiones coherentes, justas y válidas, alineadas con la filosofía del humanismo.

Dicha preocupación por el recurso humano se concreta en primera instancia en el Modelo de Gestión Humana por Competencias (MGH-9C), que es la piedra angular sobre la cual la institución funda su presente y su futuro; motivo por el cual el desarrollo del mismo impacta directamente los procesos relacionados con la administración del talento humano como son: la selección e incorporación de los hombres y mujeres, que deciden anteponer la defensa de los otros y los intereses públicos sobre las aspiraciones particulares; la formación que se realiza bajo el enfoque de competencias; la ubicación laboral, que corresponde con el proyecto de vida de cada uno de sus integrantes y la evaluación del desempeño. Así como las variables que

determinan el clima laboral y los parámetros sobre los cuales se dan los estímulos e incentivos.

Con relación a este último punto y con el fin de articular los programas diseñados para la calidad de vida laboral del servidor público de la Policía Nacional, como un elemento satisfactorio y motivador, se reglamentó un sistema de intervención para todas las unidades policiales, que permita conocer y establecer el grado de satisfacción de los funcionarios en su ambiente laboral, correlacionado con el grado de desarrollo del modelo de gestión humana fundamentado en competencias; dicho sistema de intervención para el mejoramiento del clima institucional, se encuentra fundamentado en los incentivos y planes de bienestar, contenidos en la estructura del sistema de estímulos de la Policía Nacional.

El segundo momento en el que la política del humanismo se materializa es en el proceso de integridad policial, que es un conjunto de acciones comunicativas, organizativas y pedagógicas desarrolladas desde el ámbito de la prevención y el control, encaminadas a modelar el comportamiento ético de la mujer y el hombre policía, para que sus actos públicos y privados se enmarquen dentro de la integridad y transparencia. Dicho proceso se encuentra acorde con el modelo de gestión de ética pública para las entidades oficiales y se fundamenta en dos valores que aunque independientes están en permanente conexión y le exigen al servidor público policial un comportamiento coherente en su ámbito personal y laboral: la integridad y la transparencia.

En consonancia con lo antes descrito, es primordial resaltar que para la Policía Nacional es importante el ser humano que hace parte de la institución como un todo; motivo por el cual su familia y el bienestar de la misma se consideran aspectos fundamentales para tener en cuenta en el devenir nuestro. De ahí se infiere la decisión de fortalecer, tanto el componente de sanidad como el de bienestar, garantizando el desarrollo de los principios de: equidad, calidad, cobertura, oportunidad y efectividad, con el fin de contribuir a la calidad de vida de la familia policial. Lo anterior para responder bajo los mejores estándares de calidad a más de 537.000 usuarios de nuestro subsistema de salud.

Bajo este espíritu de amor y respeto hacia la existencia de todos, se ha impulsado una revolución educativa, que tiene su base en el modelo pedagógico policial,

que contiene las directrices con relación a la docencia, la investigación, los procesos de evaluación, la proyección social y por supuesto, los aspectos que contempla la gestión académica. Así mismo, en un esfuerzo sin precedentes se ha promovido la realización de especializaciones y maestrías por parte del personal policial en diferentes universidades públicas y privadas del país, lo que nos ha permitido en estos tres años contar con más de 749 policiales cursando estudios de posgrado.

Pese a los avances antes descritos, sabemos que estamos ante múltiples retos entre los que se destacan tres: primero, descubrir en cada policía la clave de su singularidad y hacer visible aquello que lo hace único ante la sociedad. Segundo, lograr que cada día que pase, en cualquier rincón del país, todos los hombres y mujeres que hacemos parte de la Policía Nacional vivamos y entendamos que el humanismo es nuestra filosofía de vida. Tercero y último, conseguir que los miembros de la institución alcancen en su conjunto una serie de competencias que se reflejen en un mejor servicio a los ciudadanos, producto de excelentes procesos de incorporación, formación y gestión del talento humano.

Planeación estratégica en una de las instituciones más grandes del país

Paralelo a los avances que se han dado en los últimos años respecto al manejo del recurso humano, la institución continúa trabajando en la consolidación de su Sistema de Gestión Integral, SGI, adecuado a la estructura orgánica, que está compuesta por cuatro



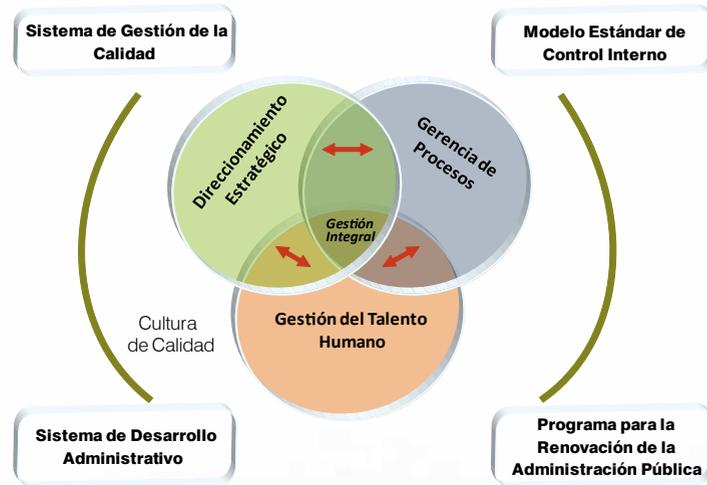
niveles, a saber: directivo, de supervisión y control, asesor y de ejecución, que se materializan en ocho direcciones operativas¹, cinco de carácter administrativo² y una dirección académica³.

En este sentido, se ha venido adelantando un proceso orientado a construir de manera participativa el lenguaje, la metodología y las herramientas que soportan dicho sistema, con el fin de garantizar su apropiación por parte de todos los miembros de la Policía Nacional. El SGI cuenta con tres componentes básicos: el direccionamiento estratégico, que orienta la organización hacia el futuro; la gerencia por procesos, que trabaja con el fin del establecer mejoras en la forma como se realizan las actividades diarias, y la gestión del talento humano, que busca elevar la calidad de vida laboral y la efectividad del servicio.

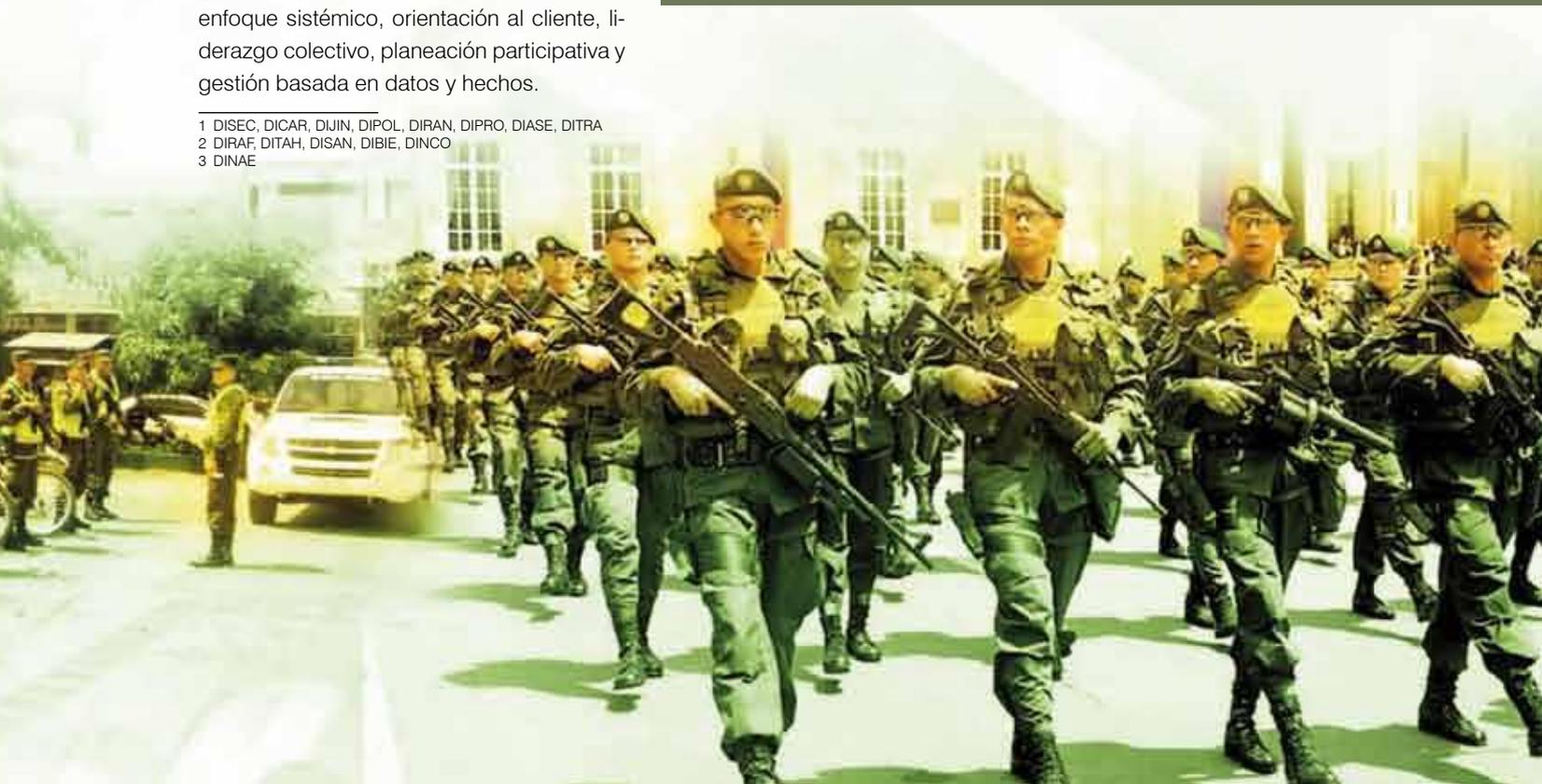
Estas tres dimensiones logran combinar el futuro o proyecto de vida de la institución, con el direccionamiento estratégico; el presente que es la cotidianidad, o la razón de ser, con la gerencia de procesos; y el camino para transitar del presente al futuro con la gestión del talento humano, como fuerza impulsora y transformadora, que trabaja para alcanzar la visión. Además de que garantizan el desarrollo de los cinco principios que guían el gerenciamiento de la institución: enfoque sistémico, orientación al cliente, liderazgo colectivo, planeación participativa y gestión basada en datos y hechos.

1 DISEC, DICAR, DIJIN, DIPOL, DIRAN, DIPRO, DIASE, DITRA
 2 DIRAF, DITAH, DISAN, DIBIE, DINCO
 3 DINAÉ

Sistema de Gestión Integral



El Gobierno colombiano, coherente con los cambios, diseñó una serie de políticas y normas de modernización de la gestión pública.





Ahora bien, toda vez que el Gobierno colombiano, coherente con los cambios, diseñó una serie de políticas y normas de modernización de la gestión pública, básicamente con el propósito de mejorar la competitividad y productividad de las entidades públicas, para lo cual adoptó una serie de sistemas de calidad y eficiencia administrativa, la Policía Nacional tomó la decisión de incorporar al SGI

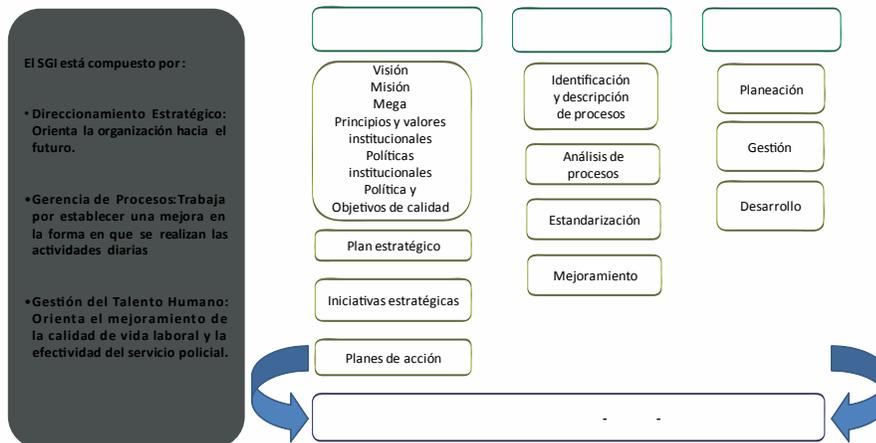
los sistemas de la gestión pública (Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Control Interno (SCI), Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA) y las reformas del Programa para la Renovación de la Administración Pública, PRAP), lo que permitió consolidar para toda la institución el modelo de operación por procesos.

Cabe anotar que para alcanzar el funcionamiento del Sistema de Gestión Integral ha sido de vital importancia contar con herramientas y medios de comunicación oportunos y efectivos, que fortalezcan el servicio de policía en todo el territorio nacional; aspecto que se ha venido desarrollando en

el marco del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología e Innovación Policial, que tiene como finalidad fortalecer la cultura científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, para lo cual no sólo se requiere la asignación de recursos financieros sino la disposición de todos los policiales para producir conocimiento, investigar los fenómenos que se presentan y sobretodo, apropiarse de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Así las cosas, contar con mejores servidores públicos y con una plataforma para el desarrollo de la planeación estratégica ha permitido disminuir los costos de transacción en la toma de decisiones y desarrollar procesos de planeación de largo aliento,

Componentes del Sistema de Gestión Integral





que no sólo respondan a la realidad del país sino que le permitan vislumbrar con el debido tiempo las amenazas, riesgos y oportunidades, de forma tal que estas puedan ser atendidas a tiempo.

De forma complementaria a lo anterior, y en el marco de la preocupación por el mejoramiento continuo, se están refiriendo experiencias exitosas de otras policías del mundo, con el fin de vislumbrar con la debida anterioridad los retos y oportunidades que depara el futuro y los nuevos fenómenos de crimen y delincuencia que se deben afrontar. Así mismo, la institución ha venido fortaleciendo cada vez más su participación en diferentes organismos multilaterales, tal es el caso de la Comunidad de Policías de América Latina, Ameripol; la Organización Internacional de Policía Criminal, Interpol; la Comunidad Latinoamericana y del Caribe de Inteligencia Policial, Clacip y la Oficina Europea de Policía, Europol.

Como resultado de los avances antes mencionados, en materia de gestión y direccionamiento empresarial, la Policía Nacional recibió 27 Certificaciones de Calidad por parte del Instituto Nacional de Normas Técnicas y Certificación, Icontec; así como el Premio Portafolio 2008, otorgado al Director General, en la categoría de Líder Empresarial - Gestión Gerencial.

Los avances de la institución de cara a un país que busca la paz en el marco de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática

Colombia ha enfrentado en los últimos 70 años múltiples expresiones de violencia, que no sólo le han co-

Cabe anotar que para alcanzar el funcionamiento del Sistema de Gestión Integral ha sido de vital importancia contar con herramientas y medios de comunicación oportunos y efectivos, que fortalezcan el servicio de policía en todo el territorio nacional.

brado la vida a miles de ciudadanos sino que han influido de manera negativa en el desarrollo económico y social del país. En este sentido, es pertinente recordar que las diferentes manifestaciones de criminalidad y violencia han aumentado su nivel de complejidad debido a la transformación de las ciudades en escenarios (actuales y potenciales) de criminalidad asociada a fenómenos urbanos propios del post-conflicto (población desplazada y población reincorporada); la aparición de nuevas tipologías de delincuencia y violencia; el aumento sostenido en las cifras de violencia intrafamiliar y delitos sexuales; el incremento del expendio, distribución y consumo de psicotrópicos; las problemáticas juveniles como el pandillismo; la lentitud de la justicia y los altos índices de impunidad; la falta de corresponsabilidad y participación ciudadana, entre otros factores.

Ante este panorama y en el marco de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática, la institución ha reorganizado y vigorizado su Política Estratégica Operacional a través de la cual se establecen las directrices principales para lograr una cobertura total del territorio, mediante el funcionamiento de diferentes unidades que respondan a la magnitud y gravedad de las problemáticas que afectan los derechos a la seguridad

y la convivencia de los ciudadanos. Dicha estrategia permite diferenciar la orientación del servicio de policía, tanto en el ámbito rural como urbano, lo que unido con la matriz operacional facilitó la clasificación de las unidades que existen y de las operaciones que se realizan.

De acuerdo con lo anterior, se ha logrado la cobertura y consolidación del servicio policial en: 8 Regiones de Policía, 8 Metropolitanas, 34 Departamentos de Policía, 3 Comandos Operativos Especiales, 205 Distritos, 1.204 Estaciones, 497 Subestaciones, 45 Puestos de Policía, 25 Subestaciones Plan Energético y 554 CAI.

En relación con la lucha contra todos los eslabones de la cadena del narcotráfico, la Policía Nacional a través de la Dirección de Antinarcóticos ha incrementado el personal de dicha Dirección en un 116 por ciento, al pasar de 3.643 en mayo de 2007 a 7.874 en mayo de 2010.

Unido al incremento de unidades de policía desde el año 2007 a la fecha, se puede observar un crecimiento del pie de fuerza que se refleja en un aumento del 15 por ciento equivalente a 23.903 funcionarios. Dicho aumento ha estado acompañado con un crecimiento en materia de movilidad, lo que permite que la institución cuente hoy con 32.352 unidades de equipo automotor, que se suman al crecimiento en materia de movilidad aérea.

En relación con la lucha contra todos los eslabones de la cadena del narcotráfico, la Policía Nacional a través de la Dirección de Antinarcóticos

ha incrementado el personal de dicha Dirección en un 116 por ciento, al pasar de 3.643 en mayo de 2007 a 7.874 en mayo de 2010; fortalecido la inteligencia e investigación criminal, incrementando en un 109 por ciento el personal de investigación criminal (211 investigadores en 2007 a 441 en 2010) y del 78 por ciento en inteligencia (de 206 en 2007 a 367 en 2010). De igual forma, se han realizado acciones que buscan la profesionalización del talento humano, mediante el desarrollo de 284 cursos en el exterior con la capacitación de 1.242 policías, y en Colombia 1.107 cursos, con la capacitación de 6.622 policías.

Unido a lo anterior, en los últimos años ha registrado golpes contundentes contra la delincuencia, entre los cuales se encuentra la muerte de alias "Patemala" y alias "El paisa", la



captura de "Don Mario", los hermanos Mejía Múnera, "Douglas", "Martín sombra", entre otros.

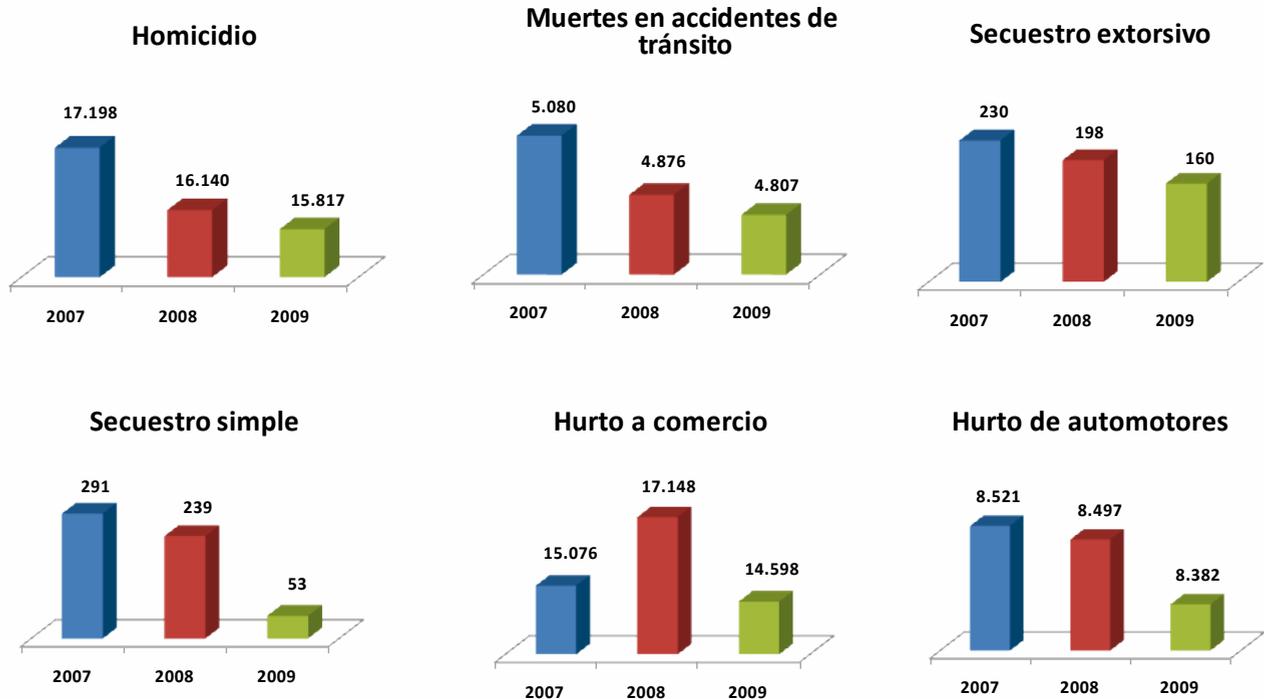
De otra parte, con miras a innovar en la prestación del servicio de Policía se han desarrollado entre otras, las siguientes actividades:

- Plan nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes: que busca optimizar el servicio de policía, a través de la delimitación territorial, asignando responsabilidades, recursos y ejecución de procesos en coherencia con el modelo de vigilancia comunitaria, permitiendo contrarrestar las causas y factores generadores de los delitos y contravenciones para el mantenimiento de la convivencia y seguridad ciudadana.
- Programa Policías Colombianos Líderes del Sector Rural y Artífices de Paz, en donde han participado 1.265 patrulleros técnicos, 25.769 personas beneficiadas, 5.726 familias beneficiadas.
- Observatorios del delito: espacio para la construcción de estrategias, partiendo de los datos y hechos

obtenidos desde los diferentes lugares en estudio.

- Programa "Jóvenes a lo bien", como práctica en la disminución del delito y fortalecimiento de la convivencia y seguridad ciudadana.
- Adquisición de buses interactivos, para programas y estrategias de prevención del consumo de estupefacientes.
- El Laboratorio de Genética Forense que cuenta con equipos técnicos básicos y especializados de última generación.

Adicionalmente, el comportamiento de las cifras de criminalidad del 2009 emanadas por la Policía Nacional evidencia una reducción frente a los años 2007 y 2008; destacándose la disminución, en todo el territorio nacional, de delitos de alto impacto social como el homicidio, las muertes en accidente de tránsito, la extorsión, el secuestro y el hurto a automotores; como puede verse en las siguientes gráficas:



CURRÍCULUM

Mayor General Óscar Adolfo Naranjo Trujillo. Director General de la Policía Nacional. Egresado de la Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander" el 19 de mayo de 1978. Fue gestor de la creación y organización de la Dirección de Inteligencia Policial, DIPOL; ha sido Director de la Dirección de Investigación Criminal, DIJIN; Comandante del Centro de Operaciones Especiales, COPES; Asesor de la Dirección del Departamento Administrativo de Seguridad, DAS y Agregado de Policía de la República de Colombia ante el Gobierno de Gran Bretaña.