

**FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES DE PENSAMIENTO E INTELIGENCIA
EMOCIONAL: LOS DESAFIOS DEL DOCENTE POLICIAL DE CARA A LOS NUEVOS
ESCENARIOS INSTITUCIONALES**

Tesis presentada a la
Facultad de Educación y Humanidades de la
Universidad Militar Nueva Granada
como requisito parcial para la obtención del título de
Magíster en Educación por
Camilo Torres Prieto

Dirigido por:

Asceneth María Sastre Cifuentes

Bogotá, junio de 2016

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi Familia que es mi motor y mi aliciente para seguir adelante. A mis Padres, quienes desde el cielo me acompañan, e hicieron de mi la persona que soy, en especial a mi Madre que a pesar de la adversidad fue ejemplo de amor, dedicación, entrega y buen humor.

A mi hermano Juan Carlos, maravilloso ser humano y un gran Oficial, que ofrendo su vida en cumplimiento de su deber. Un héroe que sigue siendo mi ejemplo de vida.

A mis hermanas que diariamente me entregan su amor y buenos consejos.

A las Mujeres y Hombres Policías que, a lo largo y ancho de la geografía de nuestro País, entregan día a día lo mejor de ellos, sacrificando su bienestar y su familia para salvaguardar la vida, las libertades y los derechos de los colombianos. Miles y miles de héroes anónimos que con su sudor y esfuerzo construyen la Patria que tanto amamos.

Agradecimientos

Quiero agradecer de manera especial a Dios por su misericordia y por iluminar el camino que emprendimos hace dos años cuando decidimos realizar esta Maestría. Solo escribimos lo que él nos indicó. Toda la Gloria para el Señor.

De igual manera agradezco a mis compañeros de la primera cohorte por haberme permitido compartir con ellos este maravilloso proceso de descubrimiento. Extrañaré su compañía, su apoyo y su alegría.

Finalmente agradezco al cuerpo de docentes y directivos de la Universidad Militar Nueva Granada por sus permanentes esfuerzos por consolidar la Calidad del programa y por hacer de cada uno de nosotros mejores personas y mejores docentes. En especial quiero resaltar la labor del exdirector de la Maestría Manuel Losada Sierra, quien en el corto tiempo al frente del cargo, realizó grandes esfuerzos por facilitar nuestro proceso académico; A Mario Moreno director de la Maestría quien con sus invaluable gestiones nos ayudó a culminar con éxito nuestro programa y a mi tutora Asceneth María Sastre Cifuentes por sus acertados comentarios que fueron invaluable para lograr llevar a feliz término este trabajo.

Resumen

El objetivo de este estudio documental es presentar una propuesta con recomendaciones para la práctica pedagógica y didáctica de los docentes de la Escuela de Cadetes General Santander, que permita desarrollar en los estudiantes las habilidades de pensamiento y de inteligencia emocional necesarias para desempeñarse de manera exitosa como Comandantes de una Estación de policía, de cara a los retos que suponen los nuevos escenarios institucionales.

Para ello, se consultaron 112 documentos, entre ellos 29 de carácter Oficial con los cuales se construyó una matriz, mediante la cual se identificaron y analizaron las funciones del Comandante de Estación, y se hizo una detallada correspondencia normativa y doctrinal de las mismas, así como una correlación con las habilidades de pensamiento (analítico, creativo y práctico) propuestas en la teoría de la Inteligencia exitosa de Sternberg y de inteligencia emocional de Mayer y Salovey y Goleman, para lograr desempeños exitosos, en concordancia con lo establecido en la doctrina policial. Lo anterior se contrastó con una revisión documental de las opiniones de expertos frente a los retos (externos e internos) que enfrentarán la Policía, desde la perspectiva de los futuros escenarios institucionales, en especial en el posconflicto.

Mediante un análisis de la prevalencia de los diferentes tipos de habilidades de pensamiento e inteligencia emocional en relación con las funciones, se determinó que de las 17 habilidades que tuvieron mayor número de apariciones, 13 pertenecen a la inteligencia emocional y 4 al pensamiento práctico (las cuales ocuparon los tres primeros puestos). Esto en clara ventaja frente a las habilidades analíticas y creativas (que son la que mayor presencia tienen en el currículo policial), sin que ello implique que no sean claves en el desempeño exitoso del Oficial. En cuanto a los retos institucionales, se encontró que la mayoría está asociada o requieren poseer y operacionalizar habilidades de pensamiento práctico e inteligencia emocional.

Esto permitió corroborar los hallazgos de estudios previos, que determinan que el desempeño eminentemente académico no es un buen predictor del éxito futuro, y por ende proponer algunos lineamientos pedagógicos y didácticos que permitirían a la Institución y docentes policiales coadyuvar en el desarrollo de las habilidades de pensamiento y de inteligencia emocional requeridas para el cumplimiento efectivo y exitoso de las funciones del Oficial de Policía como Comandante de Estación.

Palabras claves: Educación policial, inteligencia exitosa, inteligencia emocional, desempeños exitosos, posconflicto, práctica pedagógica.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN POLICIAL	14
Planteamiento del Problema.....	14
Pregunta de investigación.....	20
Justificación.....	21
Objetivo General.....	24
Objetivos específicos.....	24
CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA.....	26
Marco normativo y doctrinal.....	29
La institución policial y su fundamento Constitucional y legal.....	29
Plataforma estratégica de la Policía Nacional	30
Política de Direccionamiento basado en el Humanismo.....	30
La educación policial.....	31
Contexto de la educación policial	31
La concepción de la educación policial.....	32
Principios Educativos y líneas de acción	33
Modelo de formación y currículo basado en competencias.....	35
Acreditación Institucional de Alta Calidad.....	36
El docente policial.....	38
Fundamento legal.....	38
Perfil del docente policial en el PEI de la DINAE.....	39
El Estudiante de la Escuela de Cadetes.....	40

La profesión policial.....	40
Modelo de formación del Oficial	41
Estructura del programa de Administración Policial.....	42
Perfil del estudiante.....	43
Marco Teórico.....	44
Teoría de la modernidad líquida de Zigmund Bauman.....	45
La Seguridad y la convivencia Ciudadana.....	48
El posconflicto	51
Las amenazas Institucionales.....	54
El estrés laboral asociado al trabajo policial.....	59
Teorías psicológicas relacionadas con la inteligencia y el éxito profesional.....	61
De la Teoría de la Inteligencia exitosa hacia el modelo WICS.....	63
La inteligencia exitosa y la solución de problemas.....	64
Componentes de la Inteligencia exitosa.....	66
Teoría del desarrollo de la Experticia y Modelo WICS	72
La inteligencia emocional y sus desarrollos posteriores.....	77
Teoría de las inteligencias múltiples.....	78
Teoría de la inteligencia emocional de Salovey y Mayer.....	80
Inteligencia emocional: Aportes de Daniel Goleman.....	82
La práctica pedagógica.....	83
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....	87
Tipo de estudio.....	87
Árbol de categorías	90

Fases y etapas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos.....	91
CAPITULO IV DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
Caracterización de los desempeños exitosos en el campo policial.....	93
Matriz de correspondencia normativa y doctrinal de las Funciones del Comandante de Estación.....	94
Retos institucionales para la Policía Nacional en la actualidad y el futuro próximo.....	109
Retos externos	110
Retos internos	114
CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	118
Análisis de la matriz de correspondencia normativa y doctrinal.....	118
Análisis de la matriz de retos institucionales.....	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
REFERENCIAS.....	151
ANEXO 1. Matriz de afirmaciones relacionadas con los desempeños exitosos.....	163
ANEXO 2. Matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal.....	170

Lista de tablas

Tabla 1. Principios educativos y líneas de acción de la Educación Policial.....	33
Tabla 2. Competencias y saberes del modelo de formación Policial.....	35
Tabla 3. Fortalezas y debilidades Institucionales.....	36
Tabla 4. Características del Docente Policial.....	36
Tabla 5. Competencias transversales de la Educación Policial.....	41
Tabla 6. Estructura del Programa de Administración Policial.....	43
Tabla 8. Habilidades asociadas al pensamiento analítico	67
Tabla 9. Habilidades asociadas al pensamiento creativo	69
Tabla 10. Habilidades asociadas al pensamiento práctico	71
Tabla 11. Elementos del modelo WICS	74
Figura 12. Modelo de habilidad de inteligencia emocional de Mayer y Salovey.....	81
Tabla 13. Componentes de la inteligencia emocional en el trabajo	82
Tabla 14. Árbol de categorías.....	89
Tabla 15. Matriz de fases y etapas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos.....	91
Tabla 16. Descripción del cargo de Comandante de Estación.....	95
Tabla 17. Estructura de la matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal.....	97
Tabla 18. Matriz de agrupación por tipos específicos de actividades de las funciones.....	98
Tabla 19. Matriz de agrupación por tipos específicos de actividades de las habilidades.....	101
Tabla 20. Matriz de correlación de las habilidades gerenciales.....	102
Tabla 21. Normas y textos consultados para el proceso de análisis documental	107
Tabla 22. Retos de la Policía en el posconflicto.....	111

Tabla 23. Retos de la Policía en relación con la seguridad y la convivencia ciudadana.....	113
Tabla 24. Consolidado de las funciones del Comandante de Estación de Policía	118
Tabla 25. Matriz de prevalencia de las habilidades	119
Tabla 26. Matriz de ponderación de las habilidades.....	121
Tabla 27. Dimensiones de la evaluación de programas de educación emocional.....	147

Lista de Figuras

Figura 1. Ilustración del proceso realizado para el análisis documental.....	109
--	-----

Lista de Anexos

Anexo 1. Afirmaciones relacionadas con los desempeños exitosos.....	163
Anexo 2. Matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal.....	170

Introducción

Nunca como ahora, nuestra Nación se encuentra ad portas de un paso trascendental en su historia: terminar la confrontación interna que por más de cinco décadas ha desangrado el País, sembrando nuestra geografía con miles de víctimas. Este hito se da en medio de una sociedad que experimenta una verdadera revolución cultural y comunicacional, que ha sacudido sus bases y ha reconfigurado la mayoría de sus instituciones y paradigmas. En este nuevo escenario se erige la Policía Nacional como uno de los garantes de las libertades y derechos de los ciudadanos y en un actor de primer orden en la consolidación de esta nueva Colombia sin conflicto.

A continuación, se presenta la estructura general del proceso de investigación desarrollado desde un enfoque cualitativo y con base en un estudio documental, sobre los desafíos del Docente policial frente al fortalecimiento de las habilidades de pensamiento e inteligencia emocional durante el proceso de formación de los oficiales de Policía, de cara a los nuevos escenarios institucionales,

El presente estudio consta de cinco capítulos que conforman tres partes fundamentales: los tres primeros hacen referencia al diseño y fundamentación teórica de la investigación, el capítulo siguiente describe el desarrollo de la investigación y el último corresponde al análisis y discusión de la información recolectada y los hallazgos encontrados, cerrando finalmente con las conclusiones y recomendaciones.

En la primera parte, se hace una descripción del objeto de investigación y las preguntas entorno al mismo que originaron este estudio; se plantearon los objetivos propuestos para abordar su análisis y estudio; Se construyó un marco de referencia que brindó las coordenadas normativas, doctrinales y teóricas que orientaron el ejercicio de búsqueda y análisis y finalmente facilitaron el diseño de la metodología con la cual se desarrolló avanzó en la investigación.

En la segunda parte se describe el proceso desarrollado para abordar el análisis documental, que cubrió un amplio espectro de fuentes, las cuales, después de un robusto y sistemático proceso de análisis y correlación, permitieron construir un amplio conjunto de matrices, en las cuales se integraron de manera inédita los componentes que a la luz de los presupuestos de la investigación se relacionaban con el objeto de investigación.

En la tercera parte se da cuenta de los hallazgos con respecto a las categorías identificadas durante el proceso, y que orientaron la interpretación y análisis. En ese sentido, junto con las técnicas de análisis documental, se hizo uso de herramientas de corte cuantitativo para analizar y contrastar las relaciones y elementos evidenciados en las matrices primarias (consideradas como los productos fundamentales del proceso), y de los cuales derivaron las conclusiones y recomendaciones. Cabe resaltar que, si bien las matrices construidas para el marco de referencia y como soporte de las matrices primarias no constituían un objetivo o producto de la investigación, terminan siendo otro aporte tangible de la investigación, que coadyuvan en la comprensión del fenómeno educativo policial.

Durante 12 meses se hizo una revisión sistemática de los documentos normativos y doctrinales de la Policía Nacional (con los cuales se construyó la Matriz de correspondencia normativa y doctrinal de las funciones del Cargo de Comandante de Estación), así como otros que contenían los valiosos conceptos de expertos en las categorías propuestas, con los cuales se logró entretejer una amalgama de argumentos que puestos en contexto permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones realizadas. A ello se suma la experiencia personal lograda durante más de 29 años de ejercicio profesional como Oficial y Docente policial, sumado al trabajo como asesor de seguridad y Convivencia Ciudadana, y que complementa los elementos de orden cualitativo sobre los que se sustenta esta investigación.

Finalmente esta investigación pretende aportar elementos de juicio en la discusión sobre la calidad y la pertinencia de la Educación policial, y por ende aspira a ser “provocadora”, de tal suerte que se genere una verdadera “revolución en los asuntos educativos policiales” que ayude a la Institución y a los cientos de miles de seres humanos policías a transitar esta nueva etapa que en muchos momentos se aprecia perturbadora y llena de incertidumbres y ambigüedades, haciendo aún más difícil la ya de por sí compleja labor policial.

Fortalecimiento de habilidades de pensamiento e inteligencia emocional: los desafíos del Docente policial de cara a los nuevos escenarios institucionales

“... Cuando seas imparcial contigo mismo sin creerte poseedor de las verdades, cuando puedas reprimir impulsos propios desechando egoísmo, envidias y vanidades y logres irradiar sin falsas poses esa hombría de bien con que se nace.

Cuando estés penetrado totalmente de tu hermosa misión en esta tierra, cuando no te encandilen los honores y el poder no se te suba a la cabeza y el dinero no pueda doblegarte ni ponerle precio a tu decencia.

Cuando eso consigas con tu esfuerzo, recién entonces habrá llegado el día en que puedas gritarle al universo por la gracia de Dios, ¡¡SOY POLICIA!!!

Carlos Heitz

CAPÍTULO I

Contextualización de la Educación Policial

Planteamiento del problema

El filósofo Zygmunt Bauman, Premio Príncipe de Asturias, acuñó el término modernidad líquida, para explicar cómo la naturaleza de los nuevos escenarios de la realidad se comporta con una increíble similitud con los líquidos, los cuales: “...se desplazan con facilidad. “Fluyen”, “se derraman”, “se desbordan”, “salpican”, “se vierten”, “se filtran”, “gotean”, “inundan”, “rocían”, “chorrean”, “manan”, “exudan”; a diferencia de los sólidos, no es posible detenerlos fácilmente – sorteando algunos obstáculos, disuelven otros o se filtran a través de ellos, empapándolos–...” (Bauman, 2009, p.8).

A partir de esta metáfora, el autor nos muestra como la sociedad moderna se inventa y reinventa de maneras inusitadas, en espacios tan disimiles, cómo la familia, la escuela, la religión, los medios de comunicación, las redes sociales, la música, las relaciones interpersonales, la economía, los deportes etc., con una velocidad, que rebasa la capacidad de

respuesta de las Instituciones, dejándolas en un precario estado de incapacidad y perplejidad frente a los desafíos planteados, e incluso cuestionando su propia legitimidad.

Esta reinvencción permanente de la sociedad cuestiona además las identidades fijas y obliga a los individuos a crear o por lo menos a adaptar constantemente la suya, lo que impacta componentes mucho más críticos para la sociedad, como son los principios y valores que se juzgan relevantes. Así las cosas, instituciones fundamentales que han sostenido nuestra sociedad, como la familia y la educación, hoy son muy diferentes, si las comparamos con ellas mismos hace menos de una década.

La confusión que se aprecia en nuestra sociedad, exagera los fenómenos de deterioro social que propician la aparición de comportamientos y conductas de individuos y grupos de personas que, de manera deliberada, afectan la situación de tranquilidad social y por ende la expectativa razonable de las personas de poder ejercer libremente sus derechos individuales y colectivos, sin temor de ser víctimas de hechos de violencia originadas por dichos actores. (Arias, 2009).

En ese sentido, y debido al impacto que tiene en la cotidianidad de las personas, estos fenómenos, han colocado a la seguridad (o la ausencia de ella) en el centro de las inquietudes de los ciudadanos, distorsionando y minimizando la percepción que estos tienen frente a otras dimensiones de la vida en sociedad, como el empleo, la salud o la educación, tal como lo demuestran las encuestas realizadas a propósito de las pasadas elecciones, en las cuales, un amplio porcentaje de los ciudadanos posicionan a la seguridad como una de sus mayores preocupaciones, incluso en aquellas donde los índices de criminalidad mostraban un comportamiento decreciente como en Bogotá.

Al respecto, la encuesta de Ipsos de agosto de 2015 demostró que el 82% de los capitalinos creen que el tema más importante en el que el Alcalde debe trabajar es en la inseguridad y la violencia; en Cartagena el 74%; en Barranquilla el 66%; en Cali el 60% Y en Bucaramanga el 48%). Para el caso de Medellín, la misma encuesta arrojó que el 78% de los ciudadanos posicionaban a la inseguridad como su mayor preocupación, por encima de la educación (31%), la movilidad (30%), el desempleo (23%) y la salud (19%). (Ipsos, 2015). Más aún, otra encuesta realizada por la firma cifras y conceptos, realizada en septiembre de 2015, en las mismas Ciudades a excepción de Cartagena, determinó que a la mayoría de los encuestados, les preocupa mucho más la violencia generada por la delincuencia de las calles, que aquella derivada del conflicto armado, es decir la causada por la guerrilla y los paramilitares. (Cifras y conceptos, 2015).

El anterior panorama, se complejiza más, debido a otro factor determinante: el conflicto armado interno que desde hace casi 50 años afronta nuestra Nación, y que ha costado miles de vidas. Al respecto, después de trasegar por múltiples fases estratégicas, el conflicto ha evolucionado de un escenario donde los insurgentes lograron capacidades y fortalezas que llegaron a percibirse como determinantes para lograr su cometido de tomar el poder por las armas; hasta el presente, en el cual, desde hace una década, el Estado recuperó el dominio y control de Territorio, causando decisivas derrotas a las organizaciones terroristas, y abonando un nuevo momento histórico, en el cual se ha decidido negociar la paz.

Es por ello que, Colombia observa con prudencia y expectativa el proceso de negociación entre el Gobierno y el grupo terrorista de las FARC, el cual, contra muchos pronósticos, ha llegado a un punto que muchos consideran de “no retorno”, lo que, interpretando las aspiraciones de todos los colombianos, seguramente nos llevará en pocos meses al final del mismo, y a la

desmovilización y reintegración de los miembros de este grupo, además de una serie de ajustes en la política y la organización del Estado.

Como protagonista de primer orden, la Fuerza Pública, de la cual hace parte la Policía Nacional, ha jugado un papel primordial en el nuevo escenario de nuestro País, no solo como la responsable de haber recuperado la seguridad y la convivencia pacífica en la mayor parte del mismo, sino por ser un poderoso elemento transformador de la sociedad colombiana. En ese sentido, los ciudadanos de Colombia identifican en la Fuerza Pública un sinónimo de confianza y credibilidad, pilar de la estabilidad del País y garante de la democracia, tal como lo demuestran los resultados de las encuestas de percepción y favorabilidad de las instituciones colombianas, en las cuales es consistente que las instituciones militares y policial se ubiquen en los primeros lugares junto con la Iglesia Católica, la registraduría y los medios de comunicación como las que tienen un mayor porcentaje de opinión favorable en Colombia. (Gallup, 2014).

Un liderazgo definido, un cambio radical en la doctrina, un consistente apoyo político y ciudadano, junto con grandes avances en materia organizacional y tecnológica, han posicionado a la Fuerza Pública de Colombia como un referente a nivel mundial. Pero detrás de todo este desarrollo, casi de manera silenciosa, se encuentra la Educación policial y militar, responsable de la formación, capacitación y especialización de los hombres y mujeres que integran estas Instituciones.

Ha sido esta “revolución” en la educación castrense uno de los pilares fundamentales de los avances logrados en la última década, incorporando nuevos conceptos, enfoques y tecnologías, las cuales han maximizado las capacidades institucionales y apalancado los éxitos operacionales que sustentan el nuevo escenario de la seguridad del estado y la seguridad ciudadana. Al respecto, desde el punto de vista presupuestal, sólo en el periodo comprendido entre septiembre

de 2011 y agosto de 2013, se destinaron recursos por \$182.740 Millones para educación en la Fuerza pública, enfocadas en mejorar el acceso, cobertura y calidad de los programas.

(Ministerio de Defensa Nacional, 2013).

En el caso de la Policía Nacional, si bien desde el año 1976 la Escuela de Cadetes de Policía General Santander es reconocida por el Ministerio de Educación Nacional como Institución de Educación Superior (Policía Nacional, 2013), ha sido durante poco más de una década, cuando se ha presentado el mayor impulso a la educación, como factor clave en el desarrollo de las capacidades institucionales presentes. En dicho periodo se han producido cambios significativos desde dos ámbitos principalmente: desde el punto de vista de la formalización de la Educación policial y desde su contribución al cumplimiento de la misión Institucional.

No cabe duda que el consistente esfuerzo institucional realizado durante este periodo y los elevados estándares de exigencia académica y profesional se han traducido en un significativo posicionamiento de la Educación Policial, además de un amplio reconocimiento entre sus pares de la comunidad académica, tal como se desprende del reconocimiento dado a la Dirección Nacional de Escuelas, a través de la resolución 12327 del 28 de septiembre de 2012, mediante la cual se otorgó la Acreditación Institucional de Alta Calidad.

Así las cosas, al vislumbrarse el nuevo escenario del postconflicto en nuestro País, emergen cruciales preguntas sobre los cambios y los nuevos roles que deberá asumir la Fuerza Pública y las nuevas capacidades institucionales que deberán desarrollarse, pero también, sobre las nuevas competencias que se requerirán de sus miembros. En ese sentido, es claro que éstos cuestionamientos deberán integrar los imperativos éticos, políticos y sociales que guiarán esta nueva etapa, pero también deberán lidiar, no solo con los incesantes retos que plantea la modernidad líquida, sino también con sus propias expectativas de desarrollo personal y profesional, lo cual

impactará a los hombres y mujeres que la integran en la actualidad, pero también en los que lo harán en el futuro.

Al respecto, una vez terminados los conflictos armados, los expertos coinciden en que, para asegurar una paz sostenible, resulta de vital importancia consolidar la seguridad, como una condición sine qua non que permita garantizar los derechos y las libertades de los ciudadanos y la consolidación del desarrollo económico y social de las Naciones donde estos tuvieron lugar. (ONU, 2008).

De la misma manera, es claro que el postconflicto en Colombia, comportará un consecuente cambio para la Fuerza pública y por ende a la Policía, producto de un reacomodamiento natural y necesario de las instituciones hacia un nuevo contexto de País, en el que la desmovilización y reintegración de los ex miembros de los grupos insurgentes, la aparición de grupos disidentes y emergentes de las guerrillas, la consolidación de las políticas de restitución de tierras, la atención integral de víctimas del conflicto, la puesta en marcha de los mecanismos orientados a lograr justicia, verdad, reparación y reconciliación y la implementación de los acuerdos logrados en la mesa de negociación, serán elementos de primer orden y por ende determinantes en la concepción y adaptación de las capacidades de la Fuerza Pública y puntualmente de la Policía Nacional. A ello se sumarán los retos permanentes y crecientes de la seguridad ciudadana, que hoy por hoy se constituyen en una de las mayores preocupaciones de los colombianos, y por ende una prioridad para el Gobierno.

En suma, a los fenómenos sociales imperantes, que complejiza el quehacer cotidiano de la Mujer y el Hombre Policía, se suman estas nuevas realidades que traen consigo profundos y arraigados matices emocionales, ideológicos y paradigmáticos que la hacen aún más difícil de abordar y de gestionar por parte de ellos.

Así las cosas, estos nuevos escenarios ponen de relieve un nuevo reto para la educación policial, cifrado en el imperativo de coadyuvar en el desarrollo de las habilidades que permitirán a sus miembros adaptarse a un nuevo entorno en el que muchas de las certezas que gobernaban sus

actuaciones, van a cambiar radicalmente, lo que requerirá un profundo cambio de mentalidad. De hecho, es claro que esta nueva condición los confrontará con sus propias experiencias, concepciones, sentimientos, miedos, emociones, percepciones y prejuicios, lo que demandará un gran esfuerzo desde lo personal e institucional, para lograr esta transición con la mayor celeridad y efectividad posible.

Emerge pues, la educación como una poderosa herramienta que para generar las transformaciones que se demandan de la Institución y sus integrantes. Particularmente, se evidencia la necesidad de profundizar en el rol del docente policial, como el depositario de un compromiso mucho mayor: la de formar a quienes tendrán la misión de conducir la institución policial en esta crucial etapa de la historia de Colombia, que será definitiva en la construcción del País que todos queremos, y que legaremos a las nuevas generaciones. Es por ello que nos asiste la responsabilidad de ahondar de manera más decidida en este campo de investigación, orientados por preguntas como: ¿Qué tipo de maestros tiene hoy y cuales requerirá la Fuerza pública, y especialmente la Policía Nacional en esta nueva etapa de la historia del País? ¿Qué tipo de competencias se juzgan necesarias en los maestros policiales para repensar y adaptar la educación policial a los nuevos requerimientos que plantea los nuevos escenarios institucionales entre ellos el postconflicto? ¿Qué capacidades deberá desarrollar la educación policial en los futuros miembros de esta institución? ¿Cómo abordar el proceso de reinducción de los actuales miembros de la Policía Nacional frente a las realidades del postconflicto? ¿Seguirá teniendo vigencia el concepto de las competencias profesionales en el contexto de una nueva educación policial adaptada a los nuevos escenarios históricos del País?

Pregunta de Investigación

Así las cosas, este conjunto de preguntas nos conducen a plantearnos un interrogante mayor que condensa la esencia de este ejercicio y del planteamiento del problema mismo:

¿Qué tipo de estrategias pedagógicas y didácticas requiere el docente policial para desarrollar las habilidades de pensamiento y de inteligencia emocional necesarias para que los futuros oficiales puedan desempeñarse exitosamente como comandantes de una unidad policial, de cara a los retos que plantean los futuros escenarios institucionales?

Justificación

Al emprender este esfuerzo investigativo, confluyen numerosas razones de orden teórico y práctico que lo validan y lo justifican, las cuales podemos categorizar de la siguiente manera:

Desde lo social: Es claro que el futuro próximo impone grandes retos a la Policía Nacional, especialmente por la inminente llegada del posconflicto. Al respecto Mani, (1999), puntualiza que la Policía se constituye en uno de los ejes fundamentales en el proceso de transición del conflicto al posconflicto, dada la naturaleza de su función de “preservar el orden y mantener la ley” y debido a que se constituye en la primera y más visible manifestación del Estado ante los ciudadanos y la sociedad.

Al respecto, el Presidente Juan Manuel Santos, en su discurso con motivo de la celebración del aniversario número 123 de la institución, preciso que, si se firma la paz en Colombia, la Policía Nacional desarrollará un papel importante en la etapa del posconflicto:

Vamos a necesitar una Policía más fuerte, más efectiva y más numerosa... la Policía es la que se dedica a la seguridad ciudadana, a la seguridad de las calles, de las ciudades, a la seguridad de los ciudadanos de a pie. Y ahí tenemos un inmenso reto...la seguridad ciudadana, la seguridad de los colombianos, ha sido, es y seguirá siendo una prioridad. Por eso desde ya estamos haciendo grandes esfuerzos para mejorar también la seguridad del ciudadano de a pie... La Policía ha estado en un proceso de mejoramiento continuo y así tiene que ser para estar siempre a la vanguardia, no en la retaguardia, en la lucha contra el crimen y la delincuencia. (Presidencia de la República, 2014).

Así las cosas, la construcción de un renovado enfoque de la formación de Oficiales que cimente en los futuros egresados las capacidades necesarias para afrontar estas nuevas realidades, se constituyen en una necesidad inaplazable. Esto se verá reflejado en una mejor adaptación de la Institución policial y por ende de los Oficiales como líderes de la misma, a las nuevas realidades que comporta esta nueva y confusa etapa de la Historia de Colombia, donde las nuevas dinámicas del posconflicto (como el desarme, la desmovilización, el desminado, la restitución de tierras, el resarcimiento de las víctimas, el reacomodo de las Instituciones) y los retos de una seguridad ciudadana cada vez más cuestionada, estarán a la orden del día.

De igual manera, es claro que la reflexión sobre el nuevo enfoque en la formación de los oficiales, en tanto que parte esencial del currículo, lleva apalancado la necesaria y urgente discusión sobre el rol y la práctica pedagógica y didáctica de los docentes encargados de desarrollar este proceso. Al respecto, José Manuel Esteve, frente al enorme reto de los maestros en la sociedad actual puntualiza:

La aceleración del cambio social en el momento actual exige sucesivos esfuerzos de cambio en el trabajo cotidiano de nuestros profesores. No se trata solo de aceptar el cambio de una determinada reforma educativa, sino de aceptar que el cambio social nos obligara a modificar nuestro trabajo profesional varias veces a lo largo de nuestra vida profesional; o, con más precisión, que los profesores necesitamos aceptar el cambio social como un elemento básico para obtener éxito en nuestro trabajo. El análisis del cambio social y de sus repercusiones educativas aparece, por tanto, como un elemento central para orientar el trabajo de nuestros profesores, pues, a partir de las nuevas dificultades que estos han de enfrentar, podemos diseñar coherentemente el tipo de formación que deben recibir. (Esteve, 2010, p.17).

Así las cosas, es concluyente la pertinencia de esta investigación, con el fin de aportar a la Institución policial, elementos teóricos y conceptuales que coadyuven en el proceso de ajuste y adaptación de los procesos educativos y por ende de la práctica pedagógica del docente policial a

estas nuevas realidades y escenarios, con el fin de lograr altos estándares de calidad y efectividad en el servicio que se presta a la Comunidad, así como un significativo mejoramiento del bienestar y calidad de vida de las Mujeres y hombres Policías.

Desde lo Institucional: Basado en los planteamientos de la ciencia de Policía, entendemos el “ente de Policía”, como un constructo social, que han sido el resultado de los hechos y fenómenos históricos, sociales y políticos que han dado forma a su filosofía y doctrina (Suárez 2009), y por extensión ha moldeado igualmente los procesos educativos que se desarrollan en su interior, tal como lo expresa el Proyecto Educativo Institucional del ente educativo de la Policía Nacional: “En consecuencia, los principios de la ciencia de policía, son la fuente que inspira y da sentido a la formación profesional policial” (Policía Nacional, 2013, p.18). En ese sentido, la intencionalidad de dichos procesos ha cimentado en sus actores, patrones de conducta, prácticas pedagógicas y didácticas, así como modelos cognitivos que resultan apropiados para responder a las circunstancias y las lógicas que los generaron.

Pero la complejidad de los fenómenos sociales, propios de una sociedad líquida y la irrupción de un inminente posconflicto, nos conducen a un nuevo estado de cosas que relativiza y a la vez nos conduce a cuestionar la vigencia, validez y utilidad de sus prácticas, patrones y modelos cognitivos, dada su posible limitación para responder de manera consecuente a las nuevas demandas sociales y ciudadanas.

Por tanto, se requiere indagar como el proceso de formación de los Oficiales de Policía, a través de la práctica pedagógica de los maestros, permite a los estudiantes desarrollar las habilidades de pensamiento necesarias para comprender y gestionar la complejidad de su nuevo entorno laboral, de tal manera que puedan desempeñarse de manera exitosa como Comandantes de una Unidad de Policía. Desde esta perspectiva, la investigación brindará elementos de orden pedagógico y de práctica docente, que permitan abordar estos fenómenos en el contexto de la propuesta que se espera sea el producto de ella.

Desde la Misionalidad de la Universidad. La búsqueda de antecedentes no arrojó resultados concluyentes en relación con tesis de grado de maestría o doctorado que hubiesen abordado el tema objeto de este trabajo. Así las cosas, este estudio, como producto de la Maestría en Educación, de la Universidad Militar Nueva Granada, pretende coadyuvar en la construcción de conocimiento entorno al fenómeno educativo policial, y por extensión a los procesos de formación de la Fuerza Pública, entendiendo su complejidad social y cultural, desde una mirada interdisciplinar, generando a su vez nuevas vertientes investigativas que ayuden al mejoramiento de sus procesos y la solución creativa de las problemáticas que se suscitan en los mismos, a la luz de las ciencias de la educación. Así las cosas, fiel a la Misión de la Universidad, se busca coadyuvar en la formación de Ciudadanos íntegros y socialmente responsables, que promuevan la Justicia y por ende contribuyan al progreso del Sector Defensa y a la Sociedad en General.

Objetivos

Con base en los planteamientos y argumentos esbozados en los diferentes apartes de este documento, la presente investigación se ha propuesto los siguientes objetivos:

Objetivo General. Presentar una propuesta con recomendaciones sobre los lineamientos pedagógicos y didácticos para los docentes de la Escuela de Cadetes de Policía General Santander, que permita desarrollar en los estudiantes las habilidades de pensamiento y de inteligencia emocional necesarias para desempeñarse de manera exitosa como Comandantes de una Estación de Policía, de cara a los retos que suponen los nuevos escenarios institucionales.

Objetivos específicos

1. Identificar las funciones que debe cumplir el Oficial de Policía, como Comandante de Estación, estableciendo su correspondencia normativa y doctrinal,

2. Relacionar las funciones del Comandante de Estación, con las habilidades de pensamiento y de inteligencia emocional que se requieren para el ejercicio exitoso de las mismas.
3. Explorar las opiniones de expertos frente a los retos que enfrentarán los Oficiales de Policía, desde la perspectiva de los futuros escenarios institucionales, en especial en el posconflicto.
4. Proponer lineamientos pedagógicos y didácticos que permitan coadyuvar en el desarrollo de las habilidades de pensamiento y de inteligencia emocional requeridas para el cumplimiento efectivo de las funciones del Oficial de Policía como Comandante de Estación.

CAPITULO II

Marco de Referencia

Contextualizar la Educación policial requiere un ejercicio que permita integrar y armonizar de manera consistente una serie de elementos que parten de una filosofía específica que gobierna el “Ente Policía”, tal como lo expresa el General ® Fabio Arturo Londoño Cárdenas, benemérito pionero de los estudios sobre el Derecho y la ciencia de Policía en Colombia, citado por Suárez (2009):

El “ente policía” como objeto de la ciencia de policía, debe ser entendido como “universalidad, totalidad y unicidad”, para identificar sus características, categorías, fenómenos y propiedades particulares, entre otros aspectos. Es decir, este criterio resalta la importancia de reflexionar filosóficamente sobre la naturaleza de aquello que se denomina “policía” con suficiente amplitud y crítica, a partir de las bases tanto físicas (el fenómeno policial, cuerpo institución...), como las bases metafísicas: poder de policía, régimen de policía (...)” (p.97).

En tal virtud, es claro que el estudio del “ente policía”, comporta un permanente y robusto dialogo con otras disciplinas, que permitan entender no solo la evolución histórica del mismo, sino también la manera como se ha desarrollado el proceso de adaptación a los cambios planteados por las diversas realidades humanas y sociales que han reconfigurado nuestro mundo, sin perder de vista que el fin último del “ente policía” y por ende de la ciencia de policía, es el ser humano, como razón de la existencia del estado (y por ende de sus Instituciones), visto desde la dimensión de su libertad con dignidad (Suárez, 2009, p. 96)

Así las cosas, es claro que hablar de “educación policial”, implica en primer término buscar las coordenadas filosóficas, teóricas, doctrinales, sociales y prácticas donde estos dos cuerpos de conocimiento (educación y policía), se encuentran, se imbrican e incluso se funden, para producir

este nuevo constructo; y en segundo lugar entender que si bien ésta (la educación policial) se nutre en mucho del basamento fundamental de estas ciencias, en muchas ocasiones pareciera que requiere el desarrollo de nuevos conceptos propios, que respondan a sus necesidades y urgencias, en consonancia con las realidades específicas, que se cristalizan en la cotidianeidad de la Institución educativa policial, del cuerpo de policía y por antonomasia en la sociedad donde ellas se encuentran y a la cual sirven.

El marco de referencia de la presente investigación, entendido como: “El conjunto de elementos conceptuales (teorías, leyes, principios, categorías, axiomas, formalizaciones matemáticas, paradigmas, modelos...) que se refieren de forma directa al problema de investigación focalizado y que define, explica y predice lógicamente los fenómenos del universo al que éste pertenece” (Cubillos, 2004, p. 57), integrará y desarrollará las siguientes partes:

En primer lugar, un marco normativo y doctrinal que ofrezca precisos límites para el desarrollo y aplicación de los presupuestos investigativos, de tal manera que se garantice una armonía con los principios y lineamientos constitucionales y jurisprudenciales que gobiernan la crucial labor que desempeñan los sujetos de la investigación. Igualmente, y con el fin de definir sin ambigüedades los conceptos, para efectos de esta investigación, y teniendo como base lo expresado en el Compendio de los lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia, entendemos como doctrina:

“El conjunto de ideas u opiniones, preceptos éticos, legales y conceptos oficialmente aceptados y en los cuales se fundamenta todo el quehacer policial, de manera que la Institución tenga bien claro su destino a la luz de los principios filosóficos y dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las instituciones del Estado. La doctrina aporta los conocimientos y fundamentos necesarios para el correcto empleo de los medios y recursos que requiere la Institución, orientados al cumplimiento de su misión constitucional. Ella recoge las experiencias y se orienta hacia el futuro para prevenir equivocaciones, con el fin

de mantener las condiciones para el libre ejercicio de los derechos y libertades de los ciudadanos. La doctrina policial es dinámica y día a día se va enriqueciendo con los aportes de investigadores y tratadistas, facilitando a futuro el avance tecnológico y científico de la Institución (Policía Nacional de Colombia, 2010, p.21).

Este marco normativo y doctrinal abordará las siguientes categorías:

- La Institución policial y su fundamento Constitucional y legal
- La Educación Policial
- El docente policial
- El Estudiante de la Escuela de Cadetes de Policía General Santander

En segundo lugar, un marco teórico que oriente en el campo científico, el desarrollo del esfuerzo investigativo, sirviendo de brújula, permitiendo la integración de “teorías, proposiciones o generalizaciones que actúan como referentes útiles, con perspectiva flexible” (Sastre 2011, p.83).

Este aparte abordará los siguientes aspectos:

- La teoría de la Modernidad líquida
- La seguridad y la convivencia ciudadana
- El Posconflicto
- Las amenazas institucionales
- El estrés laboral asociado al trabajo policial
- Las teorías psicológicas asociadas con la inteligencia y el éxito profesional
- La práctica pedagógica

Es pues claro que el contexto de esta investigación se verá cruzado en múltiples momentos por estos dos corpus: lo científico y lo normativo y doctrinal, de tal suerte que se logre una profunda comprensión del fenómeno educativo policial, con todas sus particularidades y potencialidades.

Marco normativo y doctrinal

Fundamento Constitucional y legal de la Policía Nacional. La Constitución Política de Colombia estableció en su artículo 218 que “La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz”.

La definición constitucional de la naturaleza del cuerpo de Policía, marca un hito en la historia de Colombia, y permitió en primera instancia una reconducción de la Institución hacia sus fundamentos primigenios de civilidad e integración con el ciudadano y sus problemas cotidianos, los cuales son el deber ser de su existencia. En relación con el fin primordial, el texto constitucional lo señala, como: “el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, aparte del aseguramiento de la paz para los habitantes de Colombia. Naturaleza y fin, esencia y objetivo se encuentran estrechamente vinculados, de tal manera que la consecución de lo segundo no puede lograrse en ausencia de lo primero y el logro de este no basta para la realización de aquel” (Corte Constitucional, 1994).

El artículo 222 constitucional establece la obligación del estado de determinar los sistemas de promoción profesional, cultural y social de los Miembros de la Fuerza Pública, lo que con la expedición de la Ley 62 de 1993, permitió que la Policía Nacional se consolidara como una Institución profesional, fundamentada en principios que privilegian su relación con la comunidad y la prevalencia de su rol preventivo, educativo y de apoyo judicial. Todo ello con un marcado acento en la prevalencia del control ciudadano, el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio a través de la desconcentración de las funciones y responsabilidades, la protección del medio ambiente y un enfoque solidario hacia los problemas de la comunidad.

De igual forma, la precitada norma establece que la actividad policial se define como una profesión que requiere que los miembros de la Institución reciban una formación integral, tal como se explicará más adelante.

Plataforma estratégica de la Policía Nacional. En desarrollo de su misión, la Policía Nacional expidió la Resolución 02900 del 170812, “Por la cual se actualiza la Plataforma Estratégica 2011-2014 de la Policía Nacional”, definiendo sus componentes, entre otros los siguientes:

Misión: La Policía Nacional tendrá como Misión permanente el mandato establecido en el Artículo 218 de la Constitución Política de Colombia, tal como se transcribió antes.

Visión. La Policía Nacional adopta como Visión la siguiente: “Al año 2019, la Policía Nacional habrá hecho una contribución de excepcional valor en la convivencia y seguridad ciudadana para la construcción de un país próspero y en paz; soportada en el humanismo, la corresponsabilidad y el trabajo cercano a la comunidad”.

Mega. La Policía Nacional adopta como Meta Grande y Audaz la siguiente: “La Policía Nacional, prestará un servicio profesional, respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano, que garantice comunidades seguras, solidarias y en convivencia. Al 2014, alcanzará los más altos estándares de credibilidad, confianza y posicionamiento ante los colombianos, destacándose como el mejor servicio policial de América”.

Política de Direccionamiento basado en el Humanismo. Uno de los desarrollos doctrinales más significativos logrados por la Institución en la historia reciente ha sido la adopción de un enfoque filosófico de gestión basado en el humanismo, con el cual se buscaba rescatar la esencia de la deontología policial, la cual se enfoca a: “orientar la labor policial humanizándola, generando un puente entre valores objetivos y acciones concretas” (Policía Nacional, 2010, p. 15). En ese sentido, la Dirección General asumió este enfoque, como fundamento y orientación para el planeamiento, la gestión y la ejecución de la política institucional, que se basa en los siguientes preceptos:

- Una filosofía de vida individual y colectiva dentro del ámbito organizacional, fundamentada en valores humanos.
- Las acciones deben sustentarse en la toma de decisiones estructuradas; en la investigación y en la defensa de la integridad intelectual como base del cumplimiento del deber, y parte del ejercicio de la libertad responsable del pensamiento.
- Un desarrollo laboral en total acoplamiento con el proyecto de vida personal, que permita la resignificación de la dignidad humana en distintos ámbitos de la profesión de policía. (Policía Nacional, 2010)

Para esta investigación resulta clave este aspecto, que pone de relieve la clara orientación de la Institución hacia el reconocimiento del ser humano y por ende de la importancia de reconocer sus aspectos fundamentales, entre ellos el emocional.

La educación policial

Contexto de la Educación policial. La arquitectura organizacional de la Policía Nacional se fundamenta en primera instancia en una estructura compuesta por 5 niveles: operativo, administrativo, docente, asesor y de control; los cuales agrupan las unidades mayores denominadas Direcciones, Oficinas asesoras y la Inspección general y el área de control Interno. Estas Unidades son las responsables de operacionalizar los procesos de la Institución. En ese sentido, la Dirección Nacional de Escuelas (DINAE), que es la unidad responsable de operacionalizar el proceso de Formación policial, en el cual se enmarca el trabajo que desarrollan las diferentes escuelas de formación y especialización que la componen, y para el caso específico, la Escuela de cadetes de Policía General Santander. La DINAE tiene como misión: "... Direccionar la formación integral del talento humano de la Policía Nacional, a través del Proyecto Educativo Institucional PEI, en

cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección social, con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades de convivencia...” (Policía Nacional, 2013, p. 9).

Igualmente, el PEI de la DINAE ha trazado la meta estratégica grande y ambiciosa (MEGA) en los siguientes términos: “La Dirección Nacional de Escuelas prestará un servicio profesional, que consolide el proyecto educativo, como foco estratégico para la renovación institucional. Al 2014 habrá contribuido a que la comunidad policial tenga desempeños exitosos y estándares de excelencia en el servicio policial” (Policía Nacional, 2013, p. 9).

La concepción de la educación policial. Dado que el direccionamiento institucional se fundamenta en el humanismo, cuya razón de ser es el desarrollo pleno del ser humano que integra la Policía Nacional, la educación policial a través de su currículo, integra esta los principios de este enfoque, haciendo énfasis en el carácter que ello le imprime a la cultura y la formación policial, que es entendida como una construcción social, en la que los miembros de una comunidad cuentan con alternativas para satisfacer sus necesidades de trascendencia y optar por una mejor actitud para la convivencia (Policía Nacional, 2013, p. 19). Desde esta perspectiva, se concibe la Educación policial como un proceso en el cual el Estudiante es el centro de la acción pedagógica, la cual busca desarrollar en él su capacidad de reflexión, indagación y razonamiento en contraposición a una repetición mecánica que aleje la creatividad y la imaginación. Ello implica además el respeto a la dignidad humana, el ejercicio de la libertad responsable, el liderazgo propiciador de una influencia positiva y un robusto soporte ético y de valores que garantice el respeto por la diversidad, la solidaridad y la justicia. (Policía Nacional, 2013, p. 19).

La educación centrada en el ser humano privilegia la práctica de principios y valores; es decir, exige un componente axiológico en el proceso de formación. La educación basada en el humanismo debe enseñar no sólo a los estudiantes, sino a la comunidad educativa en general, el valor del esfuerzo y el placer de un trabajo bien hecho. (Policía Nacional, 2013, p. 32)

Principios Educativos y líneas de acción. El PEI institucional se sustenta en una serie de principios educativos que se erigen como orientadores del quehacer educativo policial. Estos son:

Principio	Descripción	Líneas de acción relacionadas
Calidad	<p>Orientación al logro del nivel de excelencia en la gestión educativa con el concurso y el esfuerzo de todos los actores del proceso. Se sustenta en una cultura de la autoevaluación, entendida como la revisión y actualización permanente de los programas académicos, de tal manera que respondan a las exigencias Institucionales y del país.</p> <p>Los elementos fundamentales asociados a este principio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los procesos de acreditación y registro calificado exigidos por el Ministerio de Educación Nacional, • Certificación de procesos y competencias laborales, con el fin de mejorar la gestión académica, el desempeño policial y el posicionamiento de la institución 	<p>La educación policial debe responder al principio de calidad, mediante procesos de autoevaluación permanente, orientados a la acreditación de programas académicos y a la certificación de calidad en la gestión.</p>
Pertinencia	<p>La educación como proceso institucional, será pertinente en la medida en que se articule con el objeto de la Ciencia de policía y con su fin. Ello implica que responda a las características, fenómenos y condiciones evolutivas de la sociedad y las mutaciones que necesariamente sufre el servicio y la actividad de policía al adaptarse a ellas. Estos elementos constituyen el insumo básico y permanente para retroalimentar los procesos educativos, así como para reestructurar y crear los programas.</p>	<p>La pertinencia educativa exige revisión y actualización permanente de los procesos académicos, de acuerdo con los avances científicos y tecnológicos, además de los problemas del entorno local y global.</p>
Desarrollo proyectivo	<p>Implica preparar a la institución para los retos del futuro, mediante los avances científicos, tecnológicos y de infraestructura, que le permitan responder, de manera oportuna y efectiva, a las exigencias de la dinámica social.</p> <p>Para ello, se ha implementado un proceso de modernización de la Policía, lo suficientemente flexible para asumir los cambios permanentes del entorno, y así adoptar y generar la tecnología requerida para su avance y desarrollo.</p>	<p>El desarrollo proyectivo como principio de la educación policial, implica anticiparse al futuro y de manera proactiva, a las exigencias de la dinámica institucional y social.</p>
Participación	<p>La participación de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, personal administrativo, egresados y padres de</p>	<p>La participación de la comunidad educativa es una</p>

	<p>familia) es un principio fundamental, por cuanto la toma de decisiones debe ser el producto de un esfuerzo colectivo. De esta forma, la gestión académica será el resultado de lo que desea lograr la comunidad educativa.</p>	<p>condición indispensable para construir, de manera colectiva, una concepción renovada y prospectiva de la educación policial.</p> <p>La educación en la institución, constituye un proceso de formación para la vida policial, con proyección a la realización personal.</p>
Cobertura	<p>Este principio hace referencia a la posibilidad de ampliar y facilitar el acceso permanente de los integrantes de la institución a los procesos educativos, en cualquier circunstancia de tiempo, modo y lugar. La finalidad es la de fortalecer la profesionalización policial, y, de esta manera, contar con talento humano formado y actualizado para prestar un servicio efectivo, oportuno y cercano a la comunidad. Este principio supone la adopción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que posibiliten procesos virtuales y continuados que coadyuven a la efectividad Institucional.</p>	<p>La educación policial debe ser continua, permitiendo a sus integrantes articular aprendizajes permanentes, para mejorar el servicio de policía.</p> <p>El desarrollo de una cultura digital para el aprendizaje autónomo, debe ser una tarea permanente para la educación policial.</p> <p>La cobertura exige diversificar las estrategias, para llegar de manera continua a todos los integrantes de la institución, a través de la utilización de nuevas tecnologías de la información y la comunicación</p>

Tabla 1. Principios educativos y líneas de acción de la Educación Policial. Adaptación propia del PEI institucional

Modelo de formación y currículo basado en competencias. Consecuente con los principios del enfoque filosófico de gestión basado en el humanismo, el desarrollo del talento humano es uno de los elementos fundamentales del sistema de gestión integral de la Policía Nacional de Colombia. Para lograr este objetivo, la Institución adoptó el Modelo de Gestión Humana fundamentado en

Competencias, el cual es definido como: “una herramienta gerencial orientada a mejorar la calidad de vida laboral y la efectividad del servicio policial, a partir de la articulación de los procesos de planeación, gestión y desarrollo, direccionados en permanentes contextos de capacitación y aprendizaje continuo que promuevan comportamientos destacados y el incremento en la calidad del servicio policial” (Policía Nacional, 2010, p. 224)

Como consecuencia de ello, el modelo de formación seleccionado se fundamenta en dos aspectos: primero el desarrollo de las competencias, es decir “el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad, que le permiten al integrante de la Institución ejecutar de manera exitosa la labor policial” (Policía Nacional, 2010, p. 30).

En segundo lugar integra en su enfoque pedagógico los referentes teóricos del modelo constructivista, en tanto que aprendizaje activo y autónomo, como estrategia para que el estudiante construya su propio conocimiento, el aprendizaje por interacción social, asumiendo la educación como un proceso eminentemente social, es decir un aprendizaje colaborativo entre pares y el aprendizaje significativo, entendido como un proceso individual de apropiación de los conocimientos de parte del estudiante, quien los integra con su saber previo para así poder incorporarlo a su estructura de pensamiento, que lo traduce en un adecuado desempeño. (Policía Nacional, 2013, p. 55)

En este sentido, el modelo por competencias define cuatro saberes específicos a desarrollar en el proceso de formación:

Saberes	Descripción
El ser	Comprende las actitudes, comportamientos, intereses y valores, al igual que la adaptabilidad, sociabilidad, autocontrol y seguridad en sí mismo, permitiendo consolidar la dignidad, la autonomía y la autoestima de las personas.
El saber	Se relaciona con los conocimientos científicos, tecnológicos, técnicos y de gestión, o conjunto de conocimientos generales y específicos, tanto teóricos como prácticos de las distintas disciplinas.
El saber hacer	Hace referencia a las habilidades y destrezas, fruto de la experiencia y del aprendizaje, así como la aplicación de métodos o técnicas en contextos específicos, para resolver problemas en situaciones inciertas e imprevistas.

El saber convivir	Comprende la capacidad para interactuar con el otro, para construir relaciones sociales, fundamentadas en la solidaridad, la justicia, la equidad, la igualdad y la verdad, pilares esenciales para el desarrollo del individuo, en los ámbitos familiar, laboral y social.
-------------------	---

Tabla 2. Competencias y saberes del modelo de formación Policial. Adaptación propia del PEI institucional

Acreditación Institucional de Alta Calidad. Tal como se explicó anteriormente, desde el año 1976 la Escuela de Cadetes de Policía General Santander fue reconocida por el Ministerio de Educación Nacional como Institución de Educación Superior. Posteriormente el rediseño organizacional de la Policía Nacional y la expansión en el número de Escuelas de formación y especialización generó la necesidad de concentrar el direccionamiento y desarrollo de las políticas educativas institucionales, razón por la cual se crea la Dirección Docente, como unidad encargada de dirigir los procesos académicos de la Policía, a nivel nacional.

Posteriormente en 1997, y con el fin de consolidarse como una Institución Universitaria, se fusiona la Dirección Docente con la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander”, dando origen a la Escuela Nacional de Policía “General Francisco de Paula Santander”, con el fin de unificar criterios académicos para la formación policial. Finalmente en el año 2006, mediante Decreto 4222, se crea la Dirección Nacional de Escuelas, en reemplazo de la Escuela Nacional de Policía “General Francisco de Paula Santander”, con el objetivo de consolidar la educación policial como un referente de calidad y excelencia, tanto en sus procesos, como en el aporte al cumplimiento de la misión institucional.

Como corolario de este proceso, la Dirección Nacional de Escuelas, a través de la resolución 12327 del 28 de septiembre de 2012, logró la acreditación Institucional de Alta Calidad, expedida por el Ministerio de Educación. Este documento plantea una serie de fortalezas y debilidades, entre las cuales vale la pena destacar las siguientes que están relacionadas con el objeto de esta investigación:

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
Planta de Docentes	<p>Una planta docente en vías de consolidación, con un sentido de pertenencia Institucional que se ha traducido en un esfuerzo para consolidar la formación profesional. Actualmente la Institución cuenta con 2081 profesores, de los cuales hay 991 técnicos, 64 tecnólogos, 544 profesionales, 389 especialistas, 85 magísteres y 8 doctores. El 63% de los profesores son uniformados de planta de la Policía.</p>	<p>Continuar con el proceso de consolidación de la planta profesoral con docentes de formación de posgrado, especialmente a nivel de maestría y doctorado en universidades de alta calidad.</p>
Formación permanente de docentes	<p>Las actividades de cursos, diplomados, talleres y seminarios han permitido la capacitación de 10.347 profesores de la DINAE, cerca de 20.000 de la Escuelas, y 1698 extranjeros. Así mismo, la capacitación de 2.647 miembros de la policía colombiana en el extranjero y de 7.895 extranjeros por fuera del país, con el apoyo de las Escuelas.</p>	<p>Intensificar los esfuerzos orientados a establecer un estatuto que regule la carrera docente tanto entre el personal uniformado como no uniformado y que brinde herramientas normativas indispensables para el mejoramiento de la calidad, incluyendo un verdadero escalafón docente. Actualmente los incentivos se limitan al personal uniformado ya que los docentes no uniformados son contratados por periodos inferiores a un año.</p>
Mejoramiento Práctica docente	<p>El compromiso Institucional con el mejoramiento de la docencia traducido en un importante incremento de la inversión presupuestal dedicada al tema en los últimos años (con aumentos del 28% en 2008, 81% en 2009, 25% en</p>	<p>Propiciar una mayor flexibilidad de los currículos que permita una mejor preparación de los estudiantes en una educación globalizada y articulada con la internacionalización. Evaluar el impacto social de la</p>

	2010), así como en concursos de buenas prácticas pedagógicas inter-escuelas, la investigación sobre docencia policial y los estudios sobre modelos de autoevaluación.	institución incorporando los elementos misionales como la docencia, investigación y extensión.
--	---	--

Tabla 3. Fortalezas y debilidades Institucionales. Adaptación propia de la Resolución 12327 del 28 de septiembre de 2012 acreditación Institucional de Alta Calidad DINAE.

El docente policial

Fundamento legal. Tal como se expresó anteriormente la Institución educativa policial cuenta con dos tipos de docentes, los uniformados y los no uniformados. En relación con los primeros, el decreto 03 del 070105 “Por el cual se determinan las categorías, remuneración e incentivos para el profesor policial” establece lo siguiente:

Artículo 14, Clasificación. Los docentes policiales se clasifican en:

Docente Policial de dedicación Exclusiva: Son aquellos policiales que laboran en las Escuelas Seccionales de la Policía Nacional, con cargos de enseñanza, investigación al servicio de la gestión académica y que dentro de las funciones de su cargo este la de dictar clase, coordinar y diseñar programas académicos.

Docente Policial de Apoyo: Son aquellos policiales que laboran en cualquier unidad policial o en la Escuela Nacional de policía y sus Escuelas, que en forma transitoria contribuyen en el ejercicio docente para la formación, capacitación y especialización mediante el desarrollo de los programas académicos policiales. (Policía Nacional, 2005)

En cuanto a la segunda categoría, los no uniformados, esta concentra a los profesionales que no pertenecen a la institución y que por su formación y experiencia son requeridos para el desarrollo de asignaturas específicas contenidas en el pensum académico de los diferentes programas. En ese sentido, las resoluciones 003 de fecha 15 de Enero de 2013 y su modificatoria la resolución No. 166 de fecha 17 de Julio de 2013, emanadas de la Dirección de la Escuela de Cadetes de Policía "General

Francisco de Paula Santander", se establecen las modalidades, escalafón y remuneración de los docentes de hora cátedra y medio tiempo y se fijan parámetros para el ejercicio de la docencia para este tipo de modalidad contractual.

Como lo reiteramos anteriormente, de los 2081 profesores que en la actualidad prestan sus servicios en las diferentes escuelas, el 63% son uniformados de planta de la Policía y el 37% son no uniformados. Por otra parte, si bien las condiciones contractuales y profesionales son diferentes para los integrantes de estas categorías, en la práctica docente específicamente hablando las competencias, posibilidades y responsabilidades son las mismas, por lo cual es posible inferir que lo que puede representar una real diferencia entre ellos, sólo podría estar en la manera como conducen su quehacer pedagógico y didáctico.

Perfil del docente policial en el PEI de la DINA E. En el ámbito de la Educación policial, el proyecto educativo hace una descripción de dos conceptos complementarios: La docencia y el docente policial. En relación con la primera, se entiende la docencia como:

“la práctica del profesor para posibilitar, con su gestión, el perfeccionamiento de la persona en la integralidad de su proyecto de vida individual y colectiva; se logra mediante procesos educativos formales y no formales (educación para el trabajo y el desarrollo humano), con la intencionalidad de formar un mejor ser humano para la institución y la sociedad.” (Policía Nacional, 2013, p. 42)

En cuanto al docente policial, el PEI institucional (Policía Nacional, 2013) hace una extensa descripción de los que significa y lo que se espera de éste, a la luz de un enfoque filosófico humanista y un modelo de formación basado en competencias. En ese sentido, para efectos de este estudio se resaltan los siguientes aspectos que se esperan de él, en tanto que reflejan aspectos relacionados con una práctica pedagógica apalancada en la gestión de lo emocional:

- La visión humanista de la educación policial, exige un docente que esté en capacidad de trascender y hacer trascender, para contribuir a la construcción de un proyecto de humanidad, con responsabilidad social.
- Capacidad de disciplinar a partir del respeto; liderar sin sentirse protagonista único, de exigir con rigor y sabiduría, y advertir con juicio y discernimiento.
- Capacidad de enseñar a vivir en comunidad con reglas, para generar un espacio vital compartido, en el que todo y todos generen aprendizaje. (Policía Nacional, 2013)

El Estudiante de la Escuela de Cadetes

La profesión policial. Tal como se explicó anteriormente, tiene su génesis en la voluntad del constituyente, expresada en el artículo 222 de la carta Magna y posteriormente desarrollado por la Ley 62 de 1993: Por la cual se expiden normas sobre la Policía Nacional, la cual hizo un aporte fundamental a la consolidación de una verdadera profesión policial, que permitiera un desarrollo consistente y articulado con las necesidades de nuestra Nación. En ese sentido, el artículo 7 establece:

“La actividad policial es una profesión. Sus servidores deberán recibir una formación académica integral, de tal forma que les permita una promoción profesional, cultural y social, con acento en los derechos humanos, la instrucción ética, ecológica, de liderazgo y de servicio comunitario. Todo miembro de la Policía Nacional, de acuerdo con su rango, será capacitado integralmente en academias y centros de formación especializada integral. Su formación técnica y académica abarcará, entre otras, nociones de derecho y entrenamiento en tareas de salvamento y ayuda ciudadana...”

Es pues, claro que la norma puntualiza el carácter integral que debe tener la formación policial, y da luces sobre el horizonte en el que se debe mover el desarrollo doctrinario y curricular.

Modelo de formación del Oficial de la Policía Nacional de Colombia. Con base en lo que la Constitución y la Ley han previsto frente a la formación policial, la doctrina institucional ha desarrollado una serie de presupuestos filosóficos y deontológicos que determinan una serie de aspectos fundamentales del carácter, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que debe tener un miembro de la Policía, y con mayor énfasis un Oficial. Estos presupuestos han quedado plasmados en las competencias transversales de la Educación policial descritas en el PEI (Policía Nacional, 2013, p.58), que son descritas en el siguiente cuadro:

Competencia	Descripción
Ética para la convivencia	Capacidad para desarrollar y afianzar actitudes que posibiliten la práctica e interiorización de comportamientos, ligados a una sólida autonomía moral. Condición humana que cultiva la ética y la necesidad de vivir en común, respetando reglas. Capacidad de interactuar para construir relaciones sociales, fundamentadas en la solidaridad, la justicia, la equidad, la igualdad y la verdad, como pilares esenciales para el desarrollo del individuo en sus ámbitos familiar, laboral y social. Integra los principios y valores institucionales, además de los derechos humanos y el Derecho Internacional Humanitario, en el marco de la cultura de la legalidad.
Liderazgo	Capacidad de orientar y dirigir equipos de trabajo y grupos sociales, para el logro de objetivos comunes, y la acertada toma de decisiones que generen impacto en los procesos propios del servicio policial.
Orientación del servicio a la comunidad	Disposición y compromiso permanente para atender en forma efectiva los requerimientos de la comunidad, contribuyendo a la convivencia.
Investigador social	Capacidad para observar, describir y explicar la realidad social, económica, política y cultural, como herramienta para potenciar el servicio policial.
Generador y promotor de seguridad	Capacidad para diseñar, implementar y evaluar planes, programas y estrategias de seguridad, orientados al bienestar de la comunidad y la convivencia.
Relaciones interpersonales	Capacidad para interactuar y establecer vínculos con diferentes personas y grupos, en diversos contextos.
Adaptabilidad	Capacidad para ajustarse a contextos sociales y laborales diversos, de acuerdo con las necesidades y requerimientos del servicio policial. Esta competencia responde al principio de la ciencia policial, denominado adaptabilidad al lugar de facción, es decir, que “el adaptarse al medio y respetar la idiosincrasia de las gentes y la comunidad en la cual actúa, sin detrimento de lo ético y en concordancia con el principio de estabilidad”.
Aprendizaje continuo	Capacidad para asimilar y construir conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que optimizan el desempeño laboral, de manera permanente.

Educador	Capacidad para multiplicar conocimientos y experiencias, desde su sentir, pensar y actuar, con el fin de fortalecer la imagen institucional, el saber policial y los procesos de desarrollo comunitario.
Autorregulación	Habilidad para desarrollar, mantener y controlar actitudes, que le permitan al policía comportarse como un ser integral, capaz de autogobernarse en los ámbitos familiar, laboral y social.
Efectividad en el servicio:	Capacidad para orientar el desempeño policial al logro de resultados productivos, de acuerdo con las metas establecidas.
Resolución de conflictos	Capacidad para intervenir de manera pacífica y equitativa en situaciones que involucren posiciones contrarias.
Habilidad comunicativa	Capacidad para comunicarse en forma oral y escrita, de manera lógica y precisa.
Condición física	Capacidad para generar y mantener hábitos de cuidado físico, además de ambientes saludables, que le permitan responder a las exigencias del servicio policial.
Trabajo en equipo	Capacidad de integración, adaptación y aceptación de situaciones que demanden resultados de trabajo colectivo, en relación con un objetivo.

Tabla 5. Competencias transversales de la Educación Policial. Adaptación propia del PEI institucional

Estructura del programa de Administración Policial. Para el caso específico de los Oficiales que se forman en el programa de Administración policial, la Ley 1249 del 27 de noviembre de 2008 por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de administrador policial, estableció:

“...Para la aplicación de esta ley se entiende por Administrador Policial: El profesional que acredite título universitario expedido por la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional o por cualquier otra institución de educación superior reconocida por el Ministerio de Educación Nacional, que se fundamente en formación científica, técnica y humanística, orientada a la toma de decisiones de acuerdo con principios de investigación, manejo y ... dirección de los procesos administrativos de seguridad, vigilancia pública o privada, y actividades afines...”

En ese sentido, el programa en cuestión tiene la siguiente estructura (confrontar y ampliar con la figura 11 que muestra la malla curricular del Programa):

Título que otorga	Administrador Policial	Registro calificado	Resolución No. 1724 del 12-02-2013
Código SNIES	1713	Norma interna de creación	Resolución No. 03466 del 14-09-2012
Nivel	Pregrado		Metodología Presencial
Dirigido a	Bachilleres	Duración del programa	3 años
Valor de la inversión	Matricula: 70% de 01 Salario Mínimo Mensual Legal Vigente Semestre: 4.5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes		
Jornada	Diurna e interna	Lugar	Escuela de Cadetes de Policía General Santander
Ciudad	Bogotá	Dirección	Trv. 33 No.47A-35 Sur - Barrio Fátima Bogotá
ESTRUCTURA CURRICULAR			
Campos de formación	4	Áreas	7
Componentes	14	Asignaturas	72

Tabla 6. Estructura del Programa de Administración Policial. Adaptación propia de la información recuperada en http://www.policia.edu.co/oferta_educativa/adm.pol_adm_policial.html

Perfil del estudiante. En el contexto policial, “se denominan estudiantes a las personas nacionales o extranjeras que habiendo superado el proceso de admisión, hayan protocolizado la matricula en los programas ofertados por la Dirección Nacional de Escuelas; también le será aplicable a los participantes que asistan a eventos de extensión o de educación continuada”... los estudiantes que aspiran ser nombrados como subtenientes o patrulleros de la Policía Nacional, no son servidores públicos, y quedarán cobijados académica y disciplinariamente por lo que establezca el presente manual” (Policía Nacional, 2014)

Los estudiantes, del programa académico de Administración policial que se adelanta en la Escuela de Cadetes, tienen las siguientes denominaciones: *CADETE*: correspondiente a la primera etapa académica de la formación Policial cuya duración es de cuatro periodos académicos para bachilleres y dos periodos para profesionales. *ALFÉREZ*: Segunda etapa académica de la formación Policial cuya duración es de dos periodos académicos para bachilleres y un periodo para profesionales.

Marco Teórico

La seguridad y la convivencia ciudadana, como elemento fundamental de la misionalidad policial, se ve impactada por transformaciones sociales, que relativizan y difuminan los límites y las certezas sobre las que se construyeron sus postulados, obligando a los responsables de garantizarla, a reevaluar sus propias prácticas y por ende sus paradigmas.

En ese sentido, podemos identificar algunas teorías y conceptos que explican fenómenos sociales que, por su naturaleza y complejidad, concentran la atención, esfuerzos y recursos de la Policía Nacional y que tienen el potencial de generar cambios fundamentales en la forma como se desarrolla la labor policial, propiciando la creación de renovados enfoques doctrinales y por ende de nuevas capacidades institucionales que le permitan afrontar estos retos.

En primera instancia abordaremos la teoría la modernidad líquida la cual nos ofrece un contexto sociológico y psicológico con el que se propone explicar la manera como la sociedad y sus instituciones se enfrentan a un entorno relativizado que trastoca los paradigmas tradicionales sobre los que estas se han sustentado. Específicamente se aborda el concepto del miedo líquido como sustento de una resignificación de la seguridad en este tipo de entornos altamente dinámicos y relativos.

Basados en estos elementos, se avanza hacia los conceptos de seguridad y convivencia, que dan sentido a la existencia y misionalidad de la Policía; el posconflicto, que es fundamental para esta investigación, en tanto que se convierte en un hito determinante en el futuro de la institución y del País. Se complementa esta primera parte con los conceptos de amenazas institucionales y estrés asociado a la labor policial, con el fin de brindar una mirada holística a las realidades y fenómenos que afectan a la Institución y por ende su efectividad.

En un segundo momento se abordan las teorías psicológicas asociadas a la inteligencia y el éxito, las cuales brindan valiosos elementos de juicio para entender qué tipo de habilidades son necesarias para el logro de desempeños exitosos en el campo personal y profesional, y que para la Institución policial se constituyen en un objetivo fundamental en su gestión, como se evidenciará más adelante en el desarrollo de la investigación. Finalmente se abordará el concepto de práctica pedagógica con el objetivo de contextualizarla, haciendo hincapié en la forma como ella permite hacer tangible los presupuestos definidos en el proyecto educativo institucional.

Teoría de la modernidad líquida de Zigmun Bauman: Del miedo líquido a la seguridad y la convivencia ciudadana. Tal como se expresó al comienzo de este documento, los nuevos escenarios de la realidad se comportan con una increíble similitud con los líquidos, de tal suerte que a medida que avanza el mundo globalizado, resulta más difícil o en algunos casos imposible fijar y mantener rígidos los espacios y tiempos en los que se desarrollan las actividades humanas (Bauman, 2009, p.32). Esta metáfora permite dimensionar una nueva concepción de la sociedad que difuminan y sobrepasa las fronteras y reglas de socialización tradicionales de quedan rebasadas, construyendo nuevos escenarios sociales, mediados por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Una descripción de lo que significa esta nueva etapa de la historia humana es realizada magistralmente por Vásquez (2008, p.311), que logra retratar esas nuevas condiciones que delimitan la nueva sociedad:

“La modernidad líquida es un tiempo sin certezas... La cultura laboral de la flexibilidad arruina la previsión de futuro, deshace el sentido de la carrera profesional y de la experiencia acumulada. Por su parte la familia nuclear se ha transformado en una

“relación pura” donde cada “socio” puede abandonar el otro a la primera dificultad. El amor se hace flotante, sin la responsabilidad hacia el otro, siendo su mejor expresión el vínculo sin cara que ofrece la Web. Las instituciones no son ya anclas de las existencias personales. En decadencia el estado de bienestar y sin relatos colectivos que otorguen sentido a la historia y a las vidas individuales, surfeamos en las olas de una sociedad líquida siempre cambiante – incierta – y cada vez más imprevisible.”

Igualmente se plantean una serie de transformaciones que acentúan la incertidumbre que invade a las personas (Vásquez, 2008):

- Debilitamiento de los sistemas de seguridad que protegían al individuo
- Renuncia a la planificación a largo plazo
- El olvido y desarraigo afectivo como condición de éxito
- Una nueva forma de sensibilidad que exige a los individuos flexibilidad, fragmentación y compartimentación de intereses y afectos,
- Disposición para cambiar y adaptarse, abandonando compromisos y lealtades
- Miedo a establecer relaciones duraderas (Bauman, 2009)
- Fragilidad de los lazos solidarios que dependen de los beneficios que generan. (Bauman, 2009)
- Las relaciones se miden por el costo – beneficio. (Bauman, 2009)

Uno de los aspectos que más afectan a los nuevos ciudadanos es lo que Bauman denominó “Metrópolis del miedo”, o como lo plantea Sloterdijk citado por Vásquez (2008, p.314) “Nos hemos convertido en ciudadanos adictos a la seguridad, pero siempre inseguros de ella” Igualmente Bauman en su obra Miedo líquido (2008) cita a Mendieta: ... “las mismas

ciudades que, histórica y conceptualmente, eran la metonimia de la seguridad y la protección se han convertido en fuentes de amenaza y violencia”.

Los fenómenos de deterioro social han profundizado la crisis de la seguridad y por ende han acrecentado el miedo de las personas, que ya no encuentran un espacio donde sentirse protegidos. Tal como lo afirma Vásquez (2008, p.314):

“El miedo es más temible cuando es difuso, disperso, poco claro; cuando flota libre, sin vínculos, sin anclas, sin hogar ni causa nítidos, cuando nos ronda sin ton ni son... Los temores son muchos y variados, reales e imaginarios... Un ataque terrorista, las plagas, la violencia, el desempleo, terremotos, el hambre, enfermedades, accidentes, el otro... Gentes de muy diferentes clases sociales, sexo, y edades, se sienten atrapados por los miedos, personales, individuales e intransferibles, pero también existen otros globales que nos afectan a todos, como el miedo al miedo”

Finalmente, solemos pensar en el miedo como la consecuencia de un fenómeno o individuo externo, ajeno y lejano, pero es claro que muchos de los actos que afectan nuestra seguridad o la de los otros, es producto de nuestra propia y negligente conducta, tal como sucede con quien decide conducir cuando ha consumido alcohol, por lo que la comprensión de nuestra propia responsabilidad es fundamental para construir un entorno seguro, tal como lo expresa Bauman (2008, p.127):

“En un planeta densamente envuelto en una red de interdependencia humana, no hay nada que los demás hagan o puedan hacer que podamos asegurar que no afecte a nuestras perspectivas, oportunidades y sueños. No hay tampoco nada de lo que nosotros hagamos o desistamos de hacer que podamos afirmar con toda seguridad que no afectará a las

perspectivas, oportunidades y sueños de otros a quienes no conocemos y de quienes ni siquiera conocemos su existencia.

La Seguridad y la convivencia Ciudadana. Es definida como: “El conjunto de acciones jurídicas y materiales a cargo de las autoridades político-administrativas, con atribuciones ordinarias de Policía, tendientes a garantizar con el apoyo de la Fuerza Pública, el normal ejercicio de los derechos y libertades de las personas para el logro de la convivencia pacífica de los habitantes del territorio nacional” (Policía Nacional, 2010, p.24).

Una acotación más puntual de la definición nos permite establecer que la seguridad ciudadana es “...la condición personal, objetiva y subjetiva, de encontrarse libre de violencia o amenaza de violencia o despojo intencional por parte de otros. El concepto de violencia, a su vez, denota el uso o amenaza de uso de la fuerza física o psicológica con el fin de causar daño o doblegar la voluntad. Finalmente, la noción de despojo remite al acto de privar ilegítimamente de su patrimonio a una persona física o jurídica...”. (Zamora, 2012, p. 6)

La anterior definición de la seguridad ciudadana subraya una condición fundamental, relacionada con el imperativo de preservar y garantizar los derechos fundamentales de las personas: El derecho a la vida y a la integridad personal, su honra, sus bienes y los demás establecidos en la Constitución, como la libertad de locomoción, el libre desarrollo de la personalidad entre otros, y la proscripción de cualquier acto que los pudiera menoscabar.

Como concepto complementario, definimos convivencia como: “La promoción del apego y la adhesión de los ciudadanos a una cultura ciudadana basada en el respeto a la ley, a los demás y a unas normas básicas de comportamiento y de convivencia social” (Departamento Nacional de Planeación, 2011, p.2).

Esta definición pone de manifiesto la necesidad de desarrollar una cultura ciudadana, que posibilite la aceptación y práctica voluntaria de las normas. Al respecto, ésta se aborda desde dos perspectivas: como un sustento conceptual o como un enfoque de políticas públicas, que buscan promover el bienestar de la ciudadanía y la democratización de las ciudades por medio de la transformación de los comportamientos de los ciudadanos. (Ruíz y Murraín, 2012).

Al respecto, Ruíz y Murraín, (2012), precisan los alcances de la misma:

Herederos de la cultura, este concepto supone que las acciones de los individuos vienen reguladas por tres mecanismos: la ley, que es la forma legítima de regularlos de manera explícita, libremente acordada y según procedimientos públicamente predefinidos, y que establece unos mínimos básicos para facilitar la convivencia y la coexistencia de diversas opciones morales y culturales; la moral, que son las normas socialmente aprendidas que el individuo ha interiorizado y por las que guía personalmente su acción; y la cultura, que son los aprendizajes apropiados por los grupos humanos tras siglos o décadas de prácticas compartidas que regulan las acciones del conjunto. (p.5)

Es claro, que la convivencia de los seres humanos en comunidades o Instituciones comporta un proceso continuo de construcción y reconstrucción, basado en interacciones, conflictos, negociaciones, acuerdos e intercambio de significados, que a su vez van conformando una identidad común, compuesta de significados y una historia definida. De igual manera, como cualquier proceso humano, es sensible y susceptible a los disensos producto de los arreglos y desarreglos que encarna compartir espacios, rutinas y preferencias.

En consecuencia, se pueden establecer algunos elementos consustanciales a este concepto:

1. Se materializa en la capacidad de vivir en comunidad, respetando y practicando normas mínimas, basadas en el reconocimiento de los derechos y deberes propios y de los demás
2. Suponen acuerdos entre las personas, conocidas y desconocidas que regulan sus interacciones, comunicación y el uso de los espacios comunes o públicos.
3. Se orienta a la promoción de conductas basadas en la prevención, la conciliación, la tolerancia, la solidaridad y el respeto, como sustento de la vida en comunidad.
4. Busca prevenir de manera temprana la aparición de comportamientos que puedan escalar en conflictos que comporten violencia y que puedan derivar en delitos.

Así las cosas, la seguridad y la convivencia ciudadanas plantean una serie de desafíos para el conjunto del estado, pero especialmente para la Policía. En ese sentido, en el foro Arquitectura Institucional para la Seguridad Ciudadana, liderado por Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y Convivencia, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Cámara de Comercio de Bogotá se plantearon algunas lecciones, escenarios y retos relacionados con la seguridad ciudadana y la Policía:

Dadas las condiciones del conflicto armado en Colombia, la Policía ha adquirido experiencia y resultados importantes en combatir el crimen organizado, un hecho que fue mencionado por los panelistas. Sin embargo, en los últimos años, las condiciones de convivencia se han deteriorado en el país y cada vez más la ciudadanía demanda una Policía más cercana que priorice las acciones preventivas. En el caso de Bogotá, según el Observatorio de Seguridad de la Cámara de Comercio, entre 2008 y 2013 el número de casos de violencia interpersonal creció en, al menos, 44%. En este orden de ideas, las lecciones aprendidas en el caso colombiano, sugieren la importancia de trabajar de manera consistente en fortalecer el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, cuyos componentes privilegian

la prevención, la atención al ciudadano y la solución de conflictos, promoviendo el acercamiento y el trabajo conjunto con las comunidades. (Alta Consejería presidencial para la seguridad y convivencia, 2014, p. 7)

El posconflicto. De forma general se entiende como una situación de conflicto en la cual las hostilidades y la guerra abierta han llegado a su fin. Los expertos han identificado tres visiones o formas de entender esta etapa y el proceso consecuente de construcción de la paz:

- *Minimalista*: Superación de las secuelas específicas del conflicto como, por ejemplo, la reconstrucción de la infraestructura destruida (distinguir entre paz y desarrollo).
- *Maximalista*: Parar la guerra y generar las condiciones para el desarrollo económico, político y social del país para superar las causas ‘estructurales’ de los conflictos (por ejemplo, la pobreza, la inequidad y la exclusión).
- *Posición intermedia*: La construcción de paz se debe iniciar antes de que cesen las hostilidades y culmina (y con ella, el período de postconflicto) cuando una sociedad se ha recuperado del daño físico causado en el transcurso del conflicto, ha aprendido a jugar con nuevas reglas políticas y económicas y ha sanado sus heridas, individuales y colectivas, de tal manera que haya una expectativa generalizada de que las diferencias que persistan no van a exacerbarse hasta el punto de recaer en el conflicto violento entre las partes. (Rettberg et al, 2002, p.2).

La ONU desde hace varias décadas y a través de diferentes documentos ha señalado una serie de condiciones que deben constituir las bases de los procesos de construcción de paz en

aquellos lugares donde se desarrollan etapas de post-conflicto. Según este organismo, la construcción de paz se define como:

“Peacebuilding involves a range of measures targeted to reduce the risk of lapsing or relapsing into conflict by strengthening national capacities at all levels for conflict management, and to lay the foundations for sustainable peace and development.

Peacebuilding strategies must be coherent and tailored to the specific needs of the country concerned, based on national ownership, and should comprise a carefully prioritized, sequenced, and therefore relatively narrow set of activities aimed at achieving the above objective... The initial post-conflict period in most countries is characterized by significant insecurity and political uncertainty. Peace processes can advance, but they also often suffer periods of regression." (ONU, 2010, p.5).

Tal como lo expresa la ONU, las primeras etapas de los procesos de posconflicto, suelen verse afectadas por un significativo incremento en la inseguridad, que suele asociarse con la desmovilización de insurgentes, el flujo de remanentes de las armas de los grupos ilegales que no fueron entregadas y por el accionar de disidencias de estas organizaciones, que deciden permanecer en la clandestinidad.

Algunos de los fenómenos que se han evidenciado en los procesos de posconflicto ocurridos en la región, de acuerdo con Carvajal (2005, p.43) son los siguientes:

- Una elevada conflictividad social que, en la época actual, podría llegar a configurar conflictos de cuarta generación; es decir, problemas complejos de controlar porque reflejan un sentimiento colectivo que fácilmente puede desembocar en situaciones de hecho.

- La posibilidad que la protesta social se aumente es una consecuencia lógica de las nuevas y mayores expectativas de la comunidad. Por definición, la superación de un conflicto armado debe darle paso a la atención de problemas y necesidades urgentes de los sectores más deprimidos de la población que, son a la vez, los más afectados por el conflicto. En la medida en que las respuestas del Gobierno no satisfagan esas demandas sociales, es muy alta la probabilidad de que se multipliquen las movilizaciones y las protestas.
- Modificación del cuadro delictivo y contravencional, en la medida en que muchos excombatientes, no obstante, los beneficios que reciban para su reinserción a la vida civil, incurren en conductas punibles para mantener el estatus o la forma de vida que llevaban como integrantes del grupo armado. Se impone, entonces, un mayor esfuerzo en las tareas de prevención y control y una mayor capacidad de los organismos de investigación criminal para evitar que se desborden los índices de criminalidad y violencia, y que por esta vía se frustren los objetivos que motivaron la solución del conflicto.
- El impacto de la desconfianza y el sentimiento de odio acumulado. Es apenas natural que en un conflicto tan largo y arraigado como el nuestro se genere en la comunidad una alta desconfianza y, entre los afectados directamente por la acción de los alzados en armas y terroristas, un sentimiento de odio e incluso deseos de venganza, que pueden hacerse realidad en un período de posconflicto, cuando ya es visible e identificable la figura del excombatiente a quien se atribuye la comisión de un atentado o un delito anterior.

En este sentido, para la institución policial es muy claro que el posconflicto será un proceso que creará un complejo entramado de retos en materia de seguridad y convivencia ciudadana, que indiscutiblemente va a impactar el desarrollo de nuestro país en el futuro próximo:

...Puesto que va no solo a implementar un paradigma de desarrollo de acuerdo con lo dispuesto en los Acuerdos, sino que necesariamente en el marco del mismo se va a producir una reconfiguración de las problemáticas que afectan la seguridad de los ciudadanos en todos los niveles de gobierno. Por esta razón, es muy importante tener presente que los asuntos de seguridad ciudadana van a estar enmarcados por nuevos temas, que están relacionados con el posconflicto. Además, algunas de estas temáticas ya se encuentran inmersas en nuevos marcos normativos, y otras lo serán en el futuro, situación que obliga a los mandatarios locales, no solo a cumplir con lo dispuesto en la normatividad, sino a tratar de dar una mirada más holística a los asuntos de seguridad ciudadana y convivencia pacífica, de forma tal, que puedan atender de manera integral este conjunto de problemáticas, que están plenamente interrelacionadas en el territorio. (Policía Nacional, 2015, p.4)

Las amenazas Institucionales. La Policía Nacional ha determinado una serie de factores potencialmente nocivos, denominados “Amenazas institucionales”, entendidas como aquellos fenómenos tienen la potencialidad de generar un impacto negativo significativo en la legitimidad, imagen y existencia mismas de la Institución, y que tiene origen en sus propios miembros. En ese sentido, se han identificado las siguientes (Policía Nacional de Colombia, 2010):

La indiferencia. Del latín *indifferentia*, es definida por la RAE como: “el estado de ánimo en que una persona no siente inclinación ni rechazo hacia otro sujeto, un objeto o un asunto determinado”. Se relaciona con una actitud del Policía que permanece inerte ante el sufrimiento, necesidad, o dolor del ciudadano. En ese sentido, se pone de manifiesto la necesidad de generar “un sentimiento de compasión que debe ser parte integral en cada actuación del servicio” (Policía Nacional de Colombia, 2010).

Al respecto Olivera (2010, p.12) citando a Gilbert (2005) y Gilbert (2009) considera que “la compasión que es un concepto más definido que abarca atributos y habilidades, entre los cuales se encuentra la empatía”. Los atributos de la compasión son:

- Interés por el bienestar del otro;
- Sensibilidad al estrés y a las necesidades;
- “Sympathy”, que implica ser movido emocionalmente por los sentimientos y el estrés que sufre el otro de manera que el... [Ciudadano] vea al... [Policía] como alguien que se conecta emocionalmente con su historia, y no como alguien distante y emocionalmente pasivo;
- Tolerancia al estrés;
- Evitación del juicio; y
- Empatía, que implica trabajar para comprender los significados, las funciones y el origen del mundo interno de otras personas, para poder verlas desde su perspectiva (Gilbert, 2009, citado por Olivera 2010, p.12)

La corrupción. Definida como el “Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia el beneficio privado” (DNP, 2015, p.9). En el ámbito Institucional, se relaciona con el concepto de integridad que “aplicada a una persona indica que vive correctamente, no está

dividida, es una persona recta, proba, intachable y no es diferente en circunstancias diferentes...
Supone una adhesión firme a un código de valores éticos; significa ser sólido, completo y honesto en toda actividad que uno realiza, se aprecia en la forma en que se trata a los ciudadanos, a los colegas y en cómo se toman las decisiones día tras día” (Policía Nacional de Colombia, 2010, p.17).

Por otra parte, la Institución Policial ha hecho una clara precisión frente al valor de las acciones pedagógicas para la neutralización de esta problemáticas: “los procesos para fortalecer la integridad policial y los valores internos del policía como ser humano han pasado a ser parte integral de la estructura académica en las escuelas de formación, permanentemente se desarrollan campañas de fortalecimiento de valores, con lo cual los índices de corrupción se han reducido” (Policía Nacional de Colombia, 2010, p.30).

Mohor y Frühling (2006 p.6), profundizan en este aspecto y brindan valiosos elementos de juicio, que serán claves para las propuestas de este ejercicio investigativo:

Dado que la corrupción constituye más un problema ético que meramente legal, es fundamental contar con formación de valores y ética profesional desde el reclutamiento y durante el ejercicio de la profesión. Esto es reforzando la imagen del policía como un profesional que aplica la ley, dando primacía al respeto por sí mismo, y entre los colegas policías, lo que debiera llevar al desarrollo de un ‘espíritu de cuerpo’ positivo. En un primer momento, la formación ética debe estar presente durante el proceso de instrucción de las fuerzas policiales, a través de la reflexión sobre prácticas indebidas y dilemas éticos, y el estudio de códigos de ética institucionales y cómo éstos deben ser aplicados de acuerdo con las circunstancias específicas en que se encuentren.

La irracionalidad. Este concepto es utilizado para identificar el uso deliberado y excesivo de la fuerza, usualmente de manera física, ejercido en contra de los ciudadanos durante el desarrollo de procedimientos propios de la labor policial. Incluyen comportamientos como la violencia verbal y psicológica, las amenazas y la intimidación.

En ese sentido, es importante entender que el uso de la fuerza, es aceptado como un medio legal con que cuentan los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, para el cumplimiento de sus deberes. Al respecto, la ONU (1979) ha determinado que estos funcionarios (entre los cuales se encuentran los policiales):

Podrán usar la fuerza sólo cuando sea estrictamente necesario y en la medida que lo requiera el desempeño de sus tareas... En esta disposición se subraya que el uso de la fuerza por los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley debe ser excepcional; si bien implica que tales funcionarios pueden ser autorizados a usar la fuerza en la medida en que razonablemente sea necesario, según las circunstancias, para la prevención de un delito, para efectuar la detención legal de delincuentes o de presuntos delincuentes o para ayudar a efectuarla. No podrá usarse la fuerza excediendo estos límites.

En cuanto a los criterios para el uso diferenciado de la fuerza que contempla el modelo policial, establecen:

El nivel de la misma se decide en gran parte en concordancia con la conducta del ciudadano. Esto supone que la dosis de fuerza a aplicar en determinada circunstancia deberá tomar en consideración una progresión en el comportamiento ciudadano y la proporcionalidad con cada uno de los grados de intensidad, de modo que entre la disuasión y la reacción se gradúe la fuerza partiendo de la presencia ostensiva, hasta el uso del arma de fuego. También es criterio del uso diferenciado de la fuerza, aquel que

señala que el funcionario debe mantener el menor nivel de fuerza posible para el logro del propósito y el que determina que en ningún momento debe haber daño físico innecesario, ni maltratos morales a los ciudadanos objetos de la acción policial (Policía Nacional, 2009, p.19).

La falta de resultados. La dinámica delincencial exige resultados efectivos contra organizaciones criminales no solo en términos de incautaciones, capturas y recuperaciones, sino en el incremento de los índices de sensación y percepción de seguridad, así como de aceptación, confianza y credibilidad de la institución policial (Policía Nacional de Colombia, 2010, p.22).

Como lo indica Poblete (2012, p.348) frente a la eficacia de los resultados policiales:

Se podría decir que un policía es eficaz cuando cumple un mandato legal, pero –en particular- cuando alcanza los objetivos de la función policial de una manera tal que el desempeño y la calidad de las actuaciones se vuelven valores en sí mismos, es decir, cuando la actuación refleja verdaderamente los principios de la deontología policial y el profesionalismo, y eso es reconocido por la sociedad. En esta perspectiva, la labor policial se aborda poniendo atención en los servicios a los ciudadanos. Así, el desempeño policial se considera un factor clave y, al mismo tiempo, una de las principales dimensiones que se deben observar son la calidad y la eficacia. El desempeño policial involucra calidad y profesionalismo en el trato y servicio a las personas. Vinculado con la vigilancia y el control social externo, tarde o temprano, y al igual que cualquier servicio público, la policía y sus miembros deben observar las normas de la sociedad y rendir cuenta por/de ello. En otras palabras, en tanto individuos y organización, la policía debe exponerse al juicio sobre su desempeño y profesionalismo, reconociendo su capital social y legitimidad.

Frente a ese proceso de rendición de cuentas de la Policía frente a la sociedad, se ha adoptado el término de origen inglés “accountability”, que de acuerdo con Martínez (2008) citando a la organización INSYDE, “hace referencia a la posibilidad de detectar, investigar fiscalizar, medir y juzgar una conducta, sea buena o mala, e imponer las consecuencias pertinentes para que cada elemento y la institución como tal asimile en la práctica las lecciones de su experiencia”.

En ese mismo sentido, es claro que este proceso es más que un mecanismo punitivo que premia y castiga, sino que engloba un conjunto de dimensiones como los valores y principios de la Institución, así como la voluntad política de la organización representada la gestión transparente de la información, las prácticas y procedimientos de gerencia, la formación de sus miembros y los mecanismos de supervisión y control, que permitan que cada miembro de la organización asimile y practique de forma consciente estos principios y valores en cada una de sus actuaciones.

El estrés laboral asociado con el trabajo policial. Aunque no son considerados oficialmente como amenazas institucionales, es un hecho que la profesión policial es una de las más complejas y críticas, dadas las implicaciones que ella tiene en la vida de las personas tal como lo hemos evidenciado a lo largo de este trabajo, sino también por los fenómenos negativos asociados que impactan al funcionario mismo. En ese sentido, Sánchez, M., Sanz, B., Apellaniz, A. Pascual, A. (2001) precisan:

La profesión de policía está directamente relacionada con el estrés, debido al roce continuo que el desarrollo de su función implica en relación con la sociedad. Por ello, es una profesión estresante "per se"... El policía desarrolla su labor en un entorno conflictivo, en el límite de la marginalidad y criminalidad. Además, su herramienta

habitual de trabajo -la defensa y la pistola- tiene un riesgo genérico que se añade como factor de estrés. Pero además de estos factores puramente laborales, existen otros, de carácter organizativo, muy relacionado con las relaciones de los funcionarios entre sí, y con las características de desarrollo del trabajo policial, que inciden en mayor o menor manera en los policías, aumentando su fatiga psíquica, y sometiéndolos a los efectos nocivos del estrés.

En ese mismo sentido, un reporte del Instituto Nacional de Justicia de los Estados Unidos (NIJ) del año 2000 precisaba:

Police officers and members of their families consider their job to be one of the most stressful. It is hard to disagree with that assessment, as officers themselves report high rates of divorce, alcoholism, suicide, and other emotional and health problems. No job is immune from stress, but for the law enforcement officer, the strains and tensions experienced at work are unique, often extreme, and sometimes unavoidable. Fortunately, many law enforcement agencies, recognizing the high toll exacted by stress on officers and their families, are tackling it with an array of creative prevention and reduction strategies. (NIJ, 2000, p.19)

La forma como los individuos gestionan sus emociones y logran neutralizar los efectos nocivos de estos fenómenos, dependerá en gran medida, de la manera como la institución policial diseñe e implemente programas de prevención y atención, pero fundamentalmente, como se integren estos contenidos en los procesos de formación, de tal manera que se entrene a los futuros policiales para identificar los signos y las fuentes de estrés, de tal manera que puedan desarrollar estrategias y técnicas individuales para reducirlo (NIJ, 2000)

Teorías psicológicas relacionadas con la inteligencia y el éxito profesional.

Con el fin de aportar elementos teóricos que permitan abordar el constructo de los desempeños exitosos planteados como elemento central de este ejercicio investigativo, a continuación, se analizarán las teorías relacionadas con la inteligencia y el éxito profesional, procurando una base científica sobre la cual plantear la posterior discusión.

Al respecto, muchos autores han enfocado sus esfuerzos en tratar de abordar la inteligencia y por ende existen una serie de definiciones que ilustran sus posturas y miradas. En ese sentido, para efectos de esta investigación, recogemos la definición adoptada en 1994 por un grupo de 52 expertos en el estudio de la inteligencia y otros campos relacionados (Gottfredson, 1997, citado por De young, 2011, p. 711) que consideraban que la inteligencia es una capacidad mental muy general, que incluye entre otras cosas, la habilidad para razonar, planear, resolver problemas, pensar abstractamente, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y de las experiencias. Para ellos, la inteligencia refleja una capacidad mucho más amplia y profunda que nos permite comprender nuestro entorno, captando las cosas y encontrándoles sentido y por ende haciéndose una idea de lo que se debe hacer en cada caso. Así las cosas, esta definición enfatiza que la inteligencia representa la habilidad de solucionar problemas, incluidos los de comprensión, basado en las habilidades de pensamiento. Como explican Molero, Saiz y Esteban (1998, p. 12):

La polémica acerca de qué es la inteligencia, cómo puede concebirse y en consecuencia medirse y trabajarse ha girado en torno a cuáles son los componentes fundamentales de la inteligencia y qué factores pueden explicar las diferencias individuales en el rendimiento. Excepto algunas sugerencias procedentes de otras escuelas han sido el punto de vista psicométrico y cognitivo los que más atención han dedicado al estudio de su medición y de los

componentes o factores principales que forman la inteligencia y en consecuencia pueden explicar las diferencias individuales.

Así mismo, durante las últimas décadas el concepto de inteligencia ha experimentado una verdadera explosión semántica, que ha expandido su aplicación y también la manera como se la entiende. En ese sentido la visión primaria del coeficiente intelectual (CI) se solía determinar mediante un test de inteligencia quien tenía deficiencias o quien era intelectualmente superior, ha sido desvirtuado, ya que presentaban una serie de fallas fundamentales, porque dejaban de lado, lo que investigadores de la Universidad Western en Canadá y del Museo de Ciencias de Londres, citados en un artículo periodístico de la BBC (2012), han denominado "la compleja naturaleza del intelecto humano con todos sus distintos componentes". En ese sentido ellos, quienes condujeron la investigación más grande del mundo sobre la inteligencia, que incluyó más de 100.000 participantes, y que fue publicada en la revista Neuron, puntualizan:

Encontramos que cuando se analiza esta amplia variedad de capacidades cognitivas las variaciones en la ejecución de los participantes pueden explicarse en tres componentes distintos: memoria de corto plazo, razonamiento y habilidad verbal... Los resultados desmienten de una vez por todas, la idea de que una sola medida de inteligencia, como el CI, es suficiente para capturar todas las diferencias en la capacidad cognitiva que vemos entre las personas... En lugar de eso, varios circuitos diferentes contribuyen a la inteligencia, cada uno con su propia capacidad única. Una persona puede ser buena en una de estas áreas, pero mala en las otras dos... Todos conocemos a personas con poca capacidad de razonamiento, pero con una memoria brillante o habilidades lingüísticas fantásticas, pero no son muy buenas para razonar, etc... En lo que se refiere al objeto más complejo que se conoce, el cerebro humano, la idea de que sólo hay una medida de inteligencia tiene que estar equivocada.

Así las cosas, al buscar una asociación del éxito con la inteligencia, debemos expandir el análisis hacia nuevas corrientes de pensamiento que ahonden en esa complejidad asociada a las múltiples dimensiones de la Inteligencia humana, y como ellas pueden o no ayudar a predecir o a producir los “Desempeños exitosos”. Al respecto, dos de ellas han planteado una nueva visión mucho más holística de la inteligencia, con una clara orientación hacia este concepto: La teoría de la inteligencia exitosa propuesta por el psicólogo estadounidense Robert J. Sternberg y la Teoría de la Inteligencia emocional del también psicólogo estadounidense Daniel Goleman. Así pues, a partir ellas, se construirá el fundamento teórico de esta investigación, con el fin de comprender los elementos y procesos asociados con el éxito desde sus perspectivas.

De la Teoría de la Inteligencia exitosa hacia el modelo WICS. Para Sternberg (1999) la inteligencia exitosa es definida como el uso de un conjunto integrado de habilidades que son necesarias para lograr éxito en la vida, sin embargo, ese éxito es definido para cada persona por su propio contexto socio-cultural, es decir no ocurre en abstracto, sino en relación con los estándares o expectativas determinadas personalmente o por los demás. Así las cosas, las personas son inteligentemente exitosas en virtud de su capacidad de reconocer y utilizar efectivamente sus fortalezas, a la vez que son capaces de reconocer sus debilidades y en consecuencia de encontrar formas de corregirlas o compensarlas. (Sternberg, 2004, p.1)

De igual manera, la inteligencia exitosa comporta la habilidad de adaptarse, moldear o seleccionar nuevos entornos, mediante cambios en su pensamiento o su comportamiento, con el fin de ajustarse lo mejor posible al ambiente donde la persona se desempeña con el fin de obtener éxito, y en caso contrario ser capaz de seleccionar un nuevo ambiente donde ello sea posible.

Así las cosas, es su capacidad de discernir sus patrones de fortalezas y debilidades, con el propósito de capitalizar las primeras y compensar las segundas, la que determina sus posibilidades de éxito. En consecuencia, es claro que los procesos de la inteligencia humana son universales, pero su puesta en escena está puntualmente definida por un contexto específico. (Sternberg, 1999, p.436)

Las personas, por tanto, deben ser capaces de reconocer que probablemente son excelentes para algo, pero que no lo serán en todos los campos o tareas. Esto les permitirá identificar sus oportunidades de mejora y trabajar duro para desarrollar nuevas habilidades, o quizás buscar la ayuda de otras personas que puedan ayudarle en ese objetivo. En este proceso de adaptación, son capaces de generar cambios en su entorno personal, los que les permitirán acoplarse mejor al contexto. (Sternberg, 2004, p.2).

Concluyendo de manera preliminar, la inteligencia exitosa es aquella que le permiten que las personas logren resultados sobresalientes en los procesos, funciones, actividades o tareas propias de su cargo o actividad, o que le han sido encomendados, de acuerdo con unos estándares personales y profesionales predefinidos, en un contexto sociocultural y organizacional específico.

La inteligencia exitosa y la solución de problemas. Los problemas, de acuerdo con los psicólogos cognitivos se dividen en dos categorías: Aquellos que tienen vías de solución claras, que se denominan “problemas bien estructurados” y aquellos que no tienen una vía clara de solución, que denominamos “problemas mal estructurados”. (Sternberg, 1997 p.178). Los primeros son propios del entorno académico, que requiere respuestas correctas, pero los segundos son la característica de la vida cotidiana en el mundo real, por lo que una inteligencia exitosa se refiere en mayor medida a la capacidad de resolver estos últimos.

Los problemas de la vida real, en general, no responden a los patrones de resolución de problemas bien estructurados, porque simplemente no tienen una sola faceta o respuesta, sino que son multidimensionales. Estos requieren estrategias informales, especulativas e intuitivas que pueden o no dar resultado, por lo que requieren un enfoque heurístico para la resolución de problemas, que es: “un proceso que conduce a una persona a encontrar una solución por sí misma” (Sternberg, 1997 p.179). Las personas que han desarrollado un buen nivel de efectividad en la resolución de los problemas, aplican lo que se ha denominado “espacio de los problemas” entendido como “el universo de todas las acciones posibles que pueden adoptarse para hallar una solución” (Sternberg, 1997 p.179).

De igual manera, es importante aclarar que, al abordar los problemas, las personas suelen filtrarlos por lo que se conoce como “marcos mentales”, es decir: “un equipamiento mental que lleva implícita una predisposición preexistente a pensar un problema o una situación de una manera determinada. Cuando la persona que está resolviendo un problema está condicionada por un marco mental determinado (a veces llamado trinchera), queda fijada una estrategia que normalmente funciona bien para resolver muchos otros problemas, pero no el que tiene precisamente entre manos”. (Sternberg, 1997 p.181).

A esto se suman otros fenómenos como la fijación funcional, que es la “incapacidad para advertir que algo que se sabe que tiene un uso particular también puede usarse para satisfacer otras funciones” (Sternberg, 1997 p.181). Esta puede estar influenciada por el contexto sociocultural, así como la cultura organizacional de determinado contexto. En conclusión, las personas con inteligencia exitosa “piensan heurísticamente para resolver los problemas. No establecen fórmulas ni determinan nada; simplemente incuban. Enfrentados a un problema, lo

analizan detenidamente y luego usan estrategias creativas para hallar una solución” (Sternberg, 1997 p.182).

Componentes de la Inteligencia exitosa. Sternberg se basa en la teoría triarquica de la inteligencia, de su autoría, que plantea la existencia de tres componentes fundamentales: el pensamiento o inteligencia analítica, la inteligencia creadora o creativa y la inteligencia práctica. En ese sentido, Sternberg plantea:

Tener inteligencia exitosa es pensar bien de tres maneras diferentes: analítica, creativa y prácticamente... Los tres aspectos de la inteligencia exitosa están relacionados: El pensamiento analítico hace falta para solucionar problemas y juzgar la calidad de las ideas. La inteligencia creadora hace falta, en primer lugar, para formular buenos problemas y buenas ideas. La inteligencia práctica es necesaria para usar las ideas y su análisis de una manera eficaz en la vida. La inteligencia exitosa es más efectiva cuando equilibra el aspecto analítico, el creativo y el práctico. Es más importante saber cuándo y cómo usar estos aspectos de la inteligencia exitosa que simplemente tenerlos. Las personas con inteligencia exitosa no solo tienen habilidades, sino que reflexionan cuándo y cómo usar esas habilidades de manera efectiva. (Sternberg, 1997 p.131 -132).

Inteligencia Analítica. Considerada como el primer componente de la inteligencia exitosa, implica: “La dirección consciente de nuestros procesos mentales para encontrar una solución a un problema. El pensamiento analítico puede usarse con diferentes finalidades. En la solución de problemas, el objetivo es pasar de una situación problemática... a una solución, superando obstáculos por el camino. En la toma de decisiones, el objetivo es seleccionar entre opciones o evaluar oportunidades” (Sternberg, 1997 p.160).

En cuanto a las habilidades asociadas con el pensamiento analítico, y haciendo una correlación con la taxonomía de Bloom y sus posteriores revisiones, se pueden establecer la siguiente síntesis:

Componente	definición	Habilidades asociadas
Inteligencia analítica	La dirección consciente de nuestros procesos mentales para encontrar una solución a un problema.	<p>La inteligencia analítica está presente cuando los componentes de procesamiento de información de la inteligencia son aplicados para analizar, evaluar o comparar y contrastar. Usualmente se utiliza este tipo de inteligencia en un conjunto relativamente familiar de problemas, en los cuales los juicios requeridos son fundamentalmente abstractos, y por tanto implican entre otras acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender de un todo (argumento) los componentes; las partes (premisas y conclusiones) y las relaciones entre ellos (de adjunción y consecuencia). • Permite distinguir las relaciones entre las bases y lo que se pretende probar, es decir, entre lo que se presupone (trasfondo) y lo que se demuestra gracias al trasfondo (tesis o hipótesis). • Permiten la descomposición del todo en sus partes, a fin de conocer su estructura. • Ayudan a reunir las partes para crear una nueva totalidad. El análisis precede a la síntesis. • Nos llevan a distinguir las relaciones entre el hecho y la hipótesis, entre lo relevante e irrelevante. • Permiten al individuo ganar coherencia, orden, claridad, precisión, rigor lógico y epistémico, unidad e integración en el conocimiento. (Valeiro, 2011) <p>Implican las siguientes habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar: Descomponer un elemento en sus partes constituyentes (materiales o conceptuales), determinando como se interrelacionan unas con otras, o con una estructura completa o un propósito determinado. Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar. 2. Evaluar: Hacer Juicios basados en criterios o estándares, utilizando la comprobación y la crítica. Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar.

Tabla 8. Habilidades asociadas al pensamiento analítico, de acuerdo con la taxonomía de Bloom revisada para la era digital. Construcción propia con la adaptación de los conceptos de Sternberg (1997, 2005), Valeiro (2011) y Churches (2008).

Inteligencia Creativa. Es el segundo componente de la inteligencia exitosa y es definida como “la capacidad de ir más allá de lo dado y engendrar ideas nuevas e interesantes. En ese

sentido, se asocia con la reelaboración de ideas relacionadas con un dominio de conocimiento general o específico, que tienen la característica de ser extrapolables a otros dominios, de tal suerte que pueden ser nuevamente modificadas o ajustadas para que se adapten a las necesidades o requerimientos de su nuevo entorno, dotándolas así de un incrementado nivel de utilidad y originalidad.

A pesar de estar íntimamente relacionadas, ésta es diferente a la creatividad, que es entendida como el potencial de producir e implementar ideas que son originales, novedosas y de gran calidad. Por tanto, esta comporta, además de la inteligencia creativa (base fundamental de la creatividad), una serie de componentes de carácter actitudinal, motivacional, de personalidad y ambientales, así como un equilibrio con la inteligencia analítica (que permite analizar y evaluar ideas, resolver problemas y tomar decisiones) y la inteligencia práctica (que permite traducir la teoría en la práctica y los constructos abstractos en realizaciones prácticas. La creatividad es el puente que une las tres inteligencias y la inteligencia creativa es el tramo central. (Sternberg, 1997 p.199)

La creatividad en un sentido amplio es clave para lograr una ciudadanía activa y comprometida, así como el éxito profesional, en un mundo que cambia con demasiada rapidez, y que exige una gran habilidad para abordar los nuevos retos de una manera mucho más flexible. La creatividad se predica fundamentalmente de cada dominio, de tal suerte que serlo en un tema, no garantiza que pase lo mismo en otros. Ello significa que ella no es general a todos los dominios, ni por completo específica de un dominio, pero tiende más a la especificidad que a la generalidad. (Sternberg, 1997 p.204). De igual manera, esta responde a un momento específico y aun contexto socio-cultural determinado: “La creatividad no es algo que exista en abstracto,

sino que es un juicio sociocultural de acerca de la novedad, la adecuación, la calidad y la importancia de un producto” (Sternberg, 1997 p.206)

Amabile (1983, 1996; Collins & Amabile, 1999) citados por Sternberg (2009) han descrito la creatividad como la confluencia de varios elementos como lo son: motivación intrínseca, conocimiento y habilidades relacionadas con un dominio específico y habilidades creativas. Estas últimas incluyen: un estilo cognitivo que implica hacer frente a la complejidad, rompiendo su propio marco mental durante la resolución de problemas; El conocimiento y aplicación de procesos heurísticos para generar nuevas ideas, basados en un enfoque contra-intuitivo; y un estilo de trabajo que se caracteriza por el esfuerzo concentrado, la capacidad de dejar de lado los problemas, y una alta dosis de energía.

En cuanto a las habilidades asociadas con el pensamiento creativo, y haciendo una correlación con la taxonomía de Bloom y sus posteriores revisiones, se pueden establecer la siguiente síntesis:

Componente	definición	Habilidades asociadas
Inteligencia Creativa	la capacidad de ir más allá de lo dado y engendrar ideas nuevas e interesantes.	<p>La inteligencia creativa se evidencia cuando sus componentes se aplican para juntar los elementos para formar un todo coherente y funcional, o para reorganizar esos mismos elementos en una nueva estructura o patrón. Se asocia con la reelaboración de ideas relacionadas con un dominio de conocimiento general o específico, que tienen la característica de ser extrapolables a otros dominios, de tal suerte que pueden ser nuevamente modificadas o ajustadas para que se adapten a las necesidades o requerimientos de su nuevo entorno, dotándolas así de un incrementado nivel de utilidad y originalidad. Supone, por tanto, la “Creación, identificación planteamiento y solución divergente de un problema” (Penagos, citado por Valeiro, 2011).</p> <p>El pensamiento creativo permite entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Romper estructuras, considerando alternativas nuevas, rechazando soluciones antiguas. • Aporta flexibilidad en la manera como se abordan los problemas y las cuestiones cotidianas de la vida. • En un plano personal, aporta audacia para explorar nuevos caminos, que promuevan el recrearse así mismo permanentemente y mantenerse productivo y competitivo. • En el entorno organizacional significa crear los medios y el entorno propicio para el desarrollo del capital humano, así como el cumplimiento

		<p>de la misión institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ha permitido históricamente crear los medios para lograr el avance de la humanidad, superando los obstáculos y resolviendo los retos y problemas que ha tenido. (Valeiro, 2011) <p>Implican las siguientes habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar: Se asocia con la capacidad de crear y difundir ideas, conceptos o productos mediante la aplicación de un conjunto de reglas, con el fin de causar un efecto o consecuencia. Incluye actividades como idear, descubrir, imaginar, suponer, hipotetizar y explorar 2. Planear: En su forma básica es entendida como la acción de diseñar, elaborar o trazar un conjunto ordenado de pasos y acciones para lograr un objetivo o desarrollar una actividad, un proceso o un producto. Supone acciones como diseñar, trazar, esbozar, relacionar, organizar y programar. 3. Producir: Supone la capacidad implementar, poner en práctica o llevar a cabo las tareas o productos que se han ideado o planeado previamente. Se relaciona con actividades como elaborar, procrear, inventar, construir.
--	--	---

Tabla 9. Habilidades asociadas al pensamiento creativo, de acuerdo con la taxonomía de Bloom revisada para la era digital. Construcción propia con la adaptación de los conceptos de Sternberg (1997, 2005), Valeiro (2011) y Churches (2008).

Inteligencia práctica. Es el tercer componente de la inteligencia exitosa y es definido como la capacidad de las personas de aplicar sus habilidades para dar solución a los problemas que se presentan en la vida diaria, y sea en el trabajo o en su entorno personal. (Sternberg, 2005, p. 193). En general difiere de la inteligencia académica, relacionada con la capacidad de las personas para adquirir y usar el conocimiento académico que se promueve y mide en el colegio y la escuela; y se relaciona con la habilidad para adquirir y usar el conocimiento tácito, entendido como: “El conocimiento orientado a la acción, que se adquiere típicamente sin ayuda directa de otros y que permite a los individuos conseguir objetivos que tienen para ellos valor personal. La adquisición y uso de este conocimiento parece ser importante únicamente para el rendimiento competente en actividades del mundo real” (Sternberg, 1995, p. 247).

Este conocimiento, que no es enseñado explícitamente, incluso en algunos casos ni siquiera es verbalizado, permite trabajar efectivamente en el lugar donde se encuentra la persona,

facilitando el aprendizaje de cómo funciona el sistema y la adaptación a los medios respectivos. Una forma de representarlo son las secuencias o sistemas de producción basados en declaraciones del tipo “Si ... entonces”, que describen procedimientos que las personas siguen en varios tipos de situaciones del día a día. (Sternberg, 1997, 2005).

La inteligencia práctica supone la aplicación de los componentes de la inteligencia para adaptar, modelar y seleccionar los ambientes en relación de las circunstancias y determinantes de la realidad de cada persona. En ese sentido, como se explicó antes, adaptarse supone realizar cambios personales para adaptarse al entorno; modelar implica cambiar el entorno para ajustarlo a las propias necesidades y seleccionar comporta tomar decisiones para buscar y cambiarse a un ambiente que corresponda y se adecue a las necesidades, habilidades y deseos de la persona. (Sternberg, 2005, p. 193).

En cuanto a las habilidades asociadas con la inteligencia práctica, y haciendo una correlación con la taxonomía de Bloom y sus posteriores revisiones, se pueden establecer la siguiente síntesis:

Componente	definición	Habilidades asociadas
Inteligencia Práctica	Capacidad de aplicar las habilidades para dar solución a los problemas que se presentan en la vida diaria, ya sea en el trabajo o en su entorno personal.	<p>El pensamiento práctico permite trabajar efectivamente en el lugar donde se encuentra la persona, encontrando una adecuada correspondencia entre ella y las demandas del entorno, facilitando el aprendizaje de cómo funciona el sistema y la adaptación a los medios respectivos. Se relaciona con la capacidad de aplicar un procedimiento aprendido ya sea en una situación familiar o en una nueva.</p> <p>Implican las siguientes habilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. 5. Aplicar: Emplear, administrar o poner en práctica un conocimiento, medida o principio con el fin de obtener un determinado efecto en alguien o algo. Poner en práctica los procedimientos adecuados para lograr un fin. ejecutar implementar, poner en práctica 6. Contextualizar: Corresponde a la capacidad de situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo, de tal manera que se tenga en cuenta sus particularidades al momento de analizarlo, aplicarlo o desarrollarlo.

		7. Resolver: Aplicación del pensamiento dirigida a tomar decisiones para la resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad.
--	--	--

Tabla 10. Habilidades asociadas al pensamiento práctico, de acuerdo con la taxonomía de Bloom revisada para la era digital. Construcción propia con la adaptación de los conceptos de Sternberg (1997, 2005), Valeiro (2011). Churches (2008) y la RAE.

Teoría del desarrollo de la Experticia y Modelo WICS. A partir la teoría de la inteligencia exitosa, Sternberg ha desarrollado dos teorías complementarias que buscan dar cuenta de dos dimensiones o fenómenos conexos e íntimamente relacionados: la experticia o competencia experta y el liderazgo.

Desarrollo de la Experticia o competencia experta. En el primer caso la experticia es definida como “El proceso desarrollado para la adquisición y consolidación de un conjunto de habilidades necesarias para alcanzar un alto nivel de maestría en uno o más dominios del desempeño de la vida”. (Sternberg 1999, p. 359)

Desde este punto de vista, la experticia se predica de un sujeto que constantemente están en proceso de desarrollarla, trabajando consistentemente dentro de un dominio específico, con el objetivo de lograr un alto nivel de maestría en el mismo, basado en el uso eficiente de sus recursos genéticos y ambientales (estos últimos se consideran determinantes para el desarrollo de la experticia). Por ende, quienes logren llegar al nivel superior de desarrollo como para ser considerados expertos, serán aquellos que logren un balance entre los tres tipos de habilidades (analíticas, creativas y prácticas), potenciando el uso de sus fortalezas y compensando sus debilidades. (Sternberg, 1999).

Si bien todos estos elementos se refieren a la persona, en este caso, al estudiante o al experto, este se encuentra inmerso en un contexto, que tiene características muy particulares, e incluso en algunos casos únicas. Así pues, el tránsito de un nivel de experticia básico (novato)

hacia uno superior (experto), solo se logrará a través de la práctica deliberada, siempre teniendo como eje central la motivación, sin la cual, cualquier esfuerzo será inocuo. (Sternberg, 1999).

En ese sentido, esta opera como iniciador o detonante del proceso: La motivación activa y direcciona las habilidades metacognitivas, que a su vez activan las habilidades de pensamiento y aprendizaje, generando un proceso de retroalimentación a las primeras, impulsando el mejoramiento de la experticia. El conocimiento declarativo y procedimental adquirido a través de la extensión de las habilidades de pensamiento y aprendizaje hace que esas habilidades sean usadas de manera eficaz en el futuro. Huelga reiterar el efecto que tiene el contexto donde se desarrolla, el cual puede ser positivo o negativo. (Sternberg, 1999).

Modelo WICS (Wisdom, intelligence and creativity sintetized). El modelo WICS, por sus siglas en inglés, se traduce como Sabiduría, inteligencia y creatividad sintetizado. Es un desarrollo posterior de la teoría de la inteligencia exitosa, que pretende explicar una base común para identificar líderes educativos positivos, tanto en proceso como ya existentes, y para el desarrollo de habilidades y actitudes en las instituciones educativas. Fue construido sobre los conceptos de modelos de liderazgo previos, pero se diferencia en su objetivo de combinar sistemáticamente la Sabiduría, inteligencia y creatividad, que en modelos previos se asumen o se encuentran implícitamente separadas. (Sternberg, 2005). En ese sentido, sin la síntesis adecuada de estas tres dimensiones, quizás se pueda ser un aceptable o quizás buen líder, pero es imposible ser un gran líder.

Como lo explica el mismo autor, el desarrollo de esta nueva visión surge de un proceso de autoevaluación, en el que logra darse cuenta que lo que él ha llamado inteligencia exitosa, quizás no es suficiente para lograr un liderazgo educativo positivo. Como ejemplo cita el caso de los políticos, y su rol en la educación de su pueblo. Al respecto, menciona a Stalin, quien

posiblemente haya sido exitoso en su época y contexto, pero es totalmente claro que no fue un líder educativo ni mucho menos positivo. (Sternberg, 2005).

En ese orden de ideas, este modelo evoluciona para explicar cómo el liderazgo se define por la interacción de estos tres constructos: Sabiduría, inteligencia y creatividad. Estas tienen correspondencia con los tipos de pensamiento que componen la inteligencia exitosa, pero tienen un alcance mucho más holístico e integral, que da sentido al liderazgo exitoso. Estas las podemos definir de la siguiente manera:

Componente	Descripción
Inteligencia	<p>En este modelo es entendida la habilidad de lograr éxito en la vida según las metas personales y dentro de un contexto específico. Supone la capacidad de rentabilizar las fortalezas y compensar las debilidades, con el fin de adaptarse al medio, modificarlos o cambiarlo, con el fin de ubicarse en otro que resulte más ajustado a sus metas personales. Surge de la conjunción de dos aspectos específicos:</p> <p>1. La inteligencia académica: que surge de la imbricación de la memoria y las habilidades analíticas, que permiten recordar, reconocer, analizar, evaluar y juzgar la información.</p> <p>2. La inteligencia práctica: Relacionada con la habilidad para resolver los problemas del día a día, utilizando el conocimiento ganado a través de la experiencia, con el propósito de ajustarse, adaptar o cambiar el entorno. <i>Un líder utiliza estas habilidades para gestionarse a sí mismo, a sus colaboradores o seguidores y para desarrollar las tareas que están bajo su responsabilidad.</i></p>
Creatividad	<p>Se refiere a las habilidades y disposición necesaria para generar ideas y productos que son relativamente nuevos, de gran calidad y apropiadas para la situación o tarea que se está desarrollando. En ese sentido, el líder genera ideas que otros seguirán. No obstante, un líder sin creatividad no logrará que las personas lo sigan por mucho tiempo, debido a la falta de ideas o la persistencia en ideas que han perdido vigencia o están desactualizadas.</p> <p>La creatividad esta mucho relacionada con una decisión y actitud hacia la vida que un asunto de habilidades. <i>Un líder exitoso requiere actitud y creatividad.</i></p>
Sabiduría	<p>Entendida como la aplicación de la inteligencia y la creatividad medida por valores hacia el logro de un bien común, que permita un equilibrio entre los intereses interpersonales, intrapersonales y extrapersonales, a corto y largo plazo, con el objetivo de encontrar un balance entre la adaptación, modificación y selección de ambientes.</p> <p>Los intereses intrapersonales tienen que ver con la noción personal de identidad y pueden incluir tales asuntos como el deseo de autorrealización, popularidad, prestigio, poder, prosperidad o placer.</p>

	<p>Los intereses interpersonales involucran a otras personas. No solamente se relacionan con la sensación de identidad personal sino también con las relaciones deseables con otras personas.</p> <p>Los intereses extrapersonales son aquellos que afectan organizaciones más amplias, como la comunidad, el país, o el medio ambiente. Además de los múltiples intereses, las consecuencias de cada decisión son evaluadas de manera que se puedan balancear objetivos de corto y largo plazo.</p> <p>La sabiduría permite la búsqueda de aquellas cosas que juzgamos buenas para nosotros, pero esa búsqueda incluye también las cosas que son buenas para los demás.</p>
--	--

Tabla 11. Elementos del modelo WICS. Construcción propia con la adaptación de los conceptos de Sternberg (2004, 2005, 2007).

La creatividad al igual que la inteligencia, son esenciales para una ciudadanía activa y un liderazgo exitoso que haga la diferencia en el mundo, pero mucha gente inteligente e incluso creativa puede ser insensata, imprudente o quizás actúen como idiotas. En ese sentido el atributo que hace falta y que es quizás el más importante es la sabiduría. Al respecto, es común que las personas usen sus habilidades cognitivas para sus propios propósitos, ignorando el bienestar de los demás e incluso para hacerles daño: son inteligentes pero insensatos.

Los problemas que requieren la sabiduría siempre involucran elementos que afectan los propios intereses (intrapersonales), los intereses de los demás (interpersonales) y los aspectos relacionados con el entorno donde se enmarca la situación (extrapersonales). Desde decisiones trascendentales como ir a la guerra, lanzar un producto o una decisión sobre su propia vida, cada una de ellas puede afectar a muchas personas e incluso a las instituciones debido a las implicaciones y consecuencias que tengan.

En general, las decisiones sabias no solo requieren inteligencia y conocimiento explícitos, sino (típicamente) se utilizan conocimientos que son tácitos o implícitos obtenidos también a través de la experiencia. El conocimiento tácito permite a las personas apreciar las ambigüedades existentes en una situación particular, de manera intuitiva, sin que medien procesos formales.

Esta habilidad le facilita captar y sintonizarse con las complejidades y multitud de facetas de su entorno, utilizando esta comprensión para alcanzar los objetivos que requiere o necesita. Así las cosas, el conocimiento tácito facilita la obtención de información clave para tomar “decisiones sabias”, en combinación con otros tipos de conocimiento explícito. (Sternberg, 2012).

De igual manera hay un marcado énfasis en el balance: el balance entre los intereses múltiples (intrapersonales e interpersonales), las consecuencias inmediatas y duraderas, y las respuestas ambientales. En ese sentido, es claro que cada interés, consecuencia, o respuesta tiene un peso diferente. Los “pesos” relativos se determinan por la medida en que una alternativa particular contribuye con el logro de un bien común. (Sternberg, 2012).

El punto central en la elección del balance correcto depende del sistema individual de valores. En efecto, los valores se encuentran en el núcleo del proceso de decisión. Los valores no solamente establecen lo que constituye el bien común, sino que también influyen los pesos relativos de los diferentes intereses, las consecuencias conflictivas y las respuestas alternativas al entorno. (Sternberg, 2012). En ese sentido, Sternberg (2012, p.24) hace una precisión que es fundamental para contextualizar el papel de los valores en su teoría:

El lugar central de los valores positivos de la teoría de Sternberg pone en discusión la pregunta acerca de quién determina cuáles son los valores positivos “correctos”. Sabemos que los valores de las personas difieren en distintas culturas y en diversos periodos de la historia. De hecho, nuestro propio sistema democrático demanda que respetemos las diferencias de los demás cuando decidimos lo que es correcto e incorrecto. El peligro en este caso es sucumbir a un relativismo moral y que se sostenga que cualquier sistema valorativo es igualmente justificable y que no hay un principio que permita distinguir lo bueno de lo malo. Argumentaría que aun cuando podría haber más de un sistema de

valores aceptable, existen otros que debieran ser rechazadas bajo la fundamentación de que dejan de reconocer las libertades humanas fundamentales. En otras palabras, el respeto por las diferencias de otras personas no puede extenderse más allá del respeto de los valores humanos nucleares, tales como la vida y la imparcialidad.

La inteligencia emocional y sus desarrollos posteriores. El concepto de inteligencia emocional es un constructo psicológico que ha marcado el hito más reciente en el estudio de las emociones y su relación con los procesos cognitivos, que permiten entender la manera como las personas responden a las particularidades del contexto personal y social donde se encuentran. En ese sentido, su investigación ha tenido diferentes aportaciones de investigadores en las últimas décadas, que la han abordado desde diferentes perspectivas. En ese sentido, Jiménez y López-Zafra (2009, p.69) hacen una síntesis sobre dichos enfoques:

En la actualidad, uno de los aspectos más controvertidos en torno a este concepto radica en la naturaleza teórica de la que parten los modelos sobre IE [inteligencia emocional], de modo que podemos distinguir entre modelos de IE basados en el procesamiento de información emocional centrado en las habilidades emocionales básicas (como el de Mayer y Salovey, 1997), y aquellos modelos denominados mixtos, basados en rasgos de personalidad (como los modelos de Bar-On, 1997, o Goleman, 1995) (Fernández-Berrocal & Extremera, 2005; Mestre, Palmero & Guil, 2004; Pena & Repetto, 2008). A nivel general, la primera categoría englobaría los modelos que conciben la IE como un conjunto de habilidades como, por ejemplo, identificar emociones en caras, o la comprensión de significados emocionales (Mayer & Salovey, 1997; Mayer, Roberts & Barsade, 2008)...La visión de los modelos mixtos es más general y algo más difusa, ya

que sus modelos se centran en rasgos estables de comportamiento y en variables de personalidad (empatía, asertividad, impulsividad, etc) (Fernández-Berrocal & Ruíz, 2008).

Así pues, desde los trabajos realizados por múltiples autores durante el siglo pasado y el presente, y que no es la pretensión de este documento enumerar y reseñar en su totalidad, se ha ido construyendo una base sólida para la comprensión de esta dimensión clave de la vida humana. No obstante, vale la pena hacer mención de los trabajos realizados por algunos autores, que nos sirven de referencia para sustentar esta investigación.

Teoría de las inteligencias múltiples. Basada en el trabajo realizado por el psicólogo Howard Gardner (1986) y expuesta en su libro “Frames of Mind” (estructuras de la mente), postula que todas las personas tienen 7 tipos diferentes de inteligencias (Intrapersonal, interpersonal, Auditiva – musical, Kinestésica – corporal, visual – espacial, verbal – lingüística, y lógico – matemática) cada una de ellas con una cierta independencia. En obras posteriores el autor ha complementado la lista con las inteligencias naturista y trascendental, pero también ha dejado claro que no existe, ni existirá una lista definitiva, universal e irrefutable de inteligencias humanas. (Gardner, 2001). Define inteligencias, como “una competencia intelectual humana...que domina un conjunto de habilidades para la solución de problemas –permitiendo al individuo resolver los problemas genuinos o las dificultades que encuentre y, cuando sea apropiado, crear un producto efectivo– y también debe dominar la potencia de *encontrar* o crear *problemas* –estableciendo con ello las bases para la adquisición de un nuevo conocimiento”. (Gardner, 2001 p. 61).

En el caso de la inteligencia intrapersonal e interpersonal, estas hacen parte de lo que el autor denomina las “inteligencias personales”, que se enfocan en la manera como el individuo

toma conciencia de sus propios sentimientos y emociones y en un proceso paralelo, es capaz de reconocer y sintonizarse con los sentimientos y las emociones de los demás.

La inteligencia intrapersonal es definida como:

La capacidad medular que opera aquí es el acceso a la propia vida sentimental, la gama propia de afectos o emociones: la capacidad para efectuar al instante discriminaciones entre estos sentimientos y, con el tiempo, darles un nombre, desenredarlos en códigos simbólicos, de utilizarlos como un modo de comprender y guiar la conducta propia. En esta forma por demás primitiva, la inteligencia interpersonal es apenas poco más que la capacidad de distinguir un sentimiento de placer de uno de dolor y, con base en ese tipo de discriminación, de involucrarse más en una situación o de retirarse de ella. En su nivel más avanzado, el conocimiento intrapersonal permite a uno descubrir y simbolizar conjuntos complejos y altamente diferenciados de sentimientos. (Gardner, 2001 p. 189).

Por otra parte, la inteligencia interpersonal es definida como:

La capacidad medular es la habilidad para notar y establecer distinciones entre otros individuos y, en particular, entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. Examinada en su forma más elemental, la inteligencia interpersonal comprende la capacidad del infante para discriminar entre los individuos a su alrededor y para descubrir sus distintos estados de ánimo. En forma avanzada, el conocimiento interpersonal permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos —incluso aunque se han escondido— de muchos otros individuos y, potencialmente, de actuar con base en este conocimiento, por ejemplo: influyendo en un grupo de individuos dispares para que se comporten según un lineamiento deseado. (Gardner, 2001 p. 189).

Este abordaje de Gardner, muestra como las inteligencias personales son un claro determinante de lo que podemos denominar un comportamiento socialmente exitoso, en tanto que permiten al individuo adaptarse y ser efectivo en un contexto cultural específico. Son pues capacidades de procesamiento de información, una dirigida hacia el interior y otra hacia el exterior, que hacen parte del equipamiento genético – social de la especie humana, que le permite conocerse a sí mismo y conocer los demás, de la misma manera como es capaz de conocer los objetos y sonidos.

Teoría de la inteligencia emocional de Salovey y Mayer. Otro trabajo que sirve de referente es el realizado por Salovey y Mayer (1997) quienes a partir de la teoría de Gardner propusieron el concepto de Inteligencia emocional. Para ellos:

La inteligencia emocional implica la habilidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión; la habilidad de acceder y generar sentimientos para facilitar el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y conocimiento emocional; la habilidad para regular emociones que promuevan el crecimiento intelectual y emocional”. (Salovey y Mayer, citados por Jiménez y López-Zafra, 2009, p.69).

Esta definición reitera un aspecto clave: la percepción emocional, es decir la capacidad para identificar y reconocer los sentimientos y emociones, tanto las propias como las de los demás. Esta se evidencia en la capacidad de captar y comprender con precisión señales como las expresiones faciales, cambios en la voz y movimientos de cuerpo.

Finalmente, los autores han planteado una serie de habilidades relacionadas con la IE divididas en cuatro categorías así:

Componente	Definición	Descripción
<i>Percepción, emocional</i>	Grado en el que las personas identifican convenientemente sus propias emociones, así como los estados y sensaciones fisiológicas y cognitivas que éstas conllevan. De igual modo, se incluye la percepción de los estados emocionales de otras personas, objetos, colores y diseños a través del lenguaje, el comportamiento, el sonido o la apariencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para identificar emociones en nuestros estados físicos y psicológicos. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. <p>Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas.</p>
<i>Facilitación o asimilación emocional</i>	Capacidad de no es sólo ser conscientes de nuestras emociones, sino asumir que éstas a su vez actúan sobre nuestros pensamientos y nuestro modo de procesar la información de manera funcional.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para redirigir y priorizar nuestro pensamiento basado en los sentimientos asociados a objetos, eventos u otras personas. • Habilidad para generar y revivir emociones con el fin de facilitar juicios o recuerdos. • Habilidad para capitalizar las oscilaciones emocionales para tomar múltiples puntos de vista; habilidad para integrar esas perspectivas inducidas por nuestros sentimientos. • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad.
<i>Comprensión emocional</i>	Capacidad para comprender las emociones junto con una mayor comprensión de las conexiones entre pensamientos y sentimientos, sus determinantes y sus consecuencias, así como la capacidad para designar o etiquetar las emociones y reconocer las conexiones entre la palabra y el estado emocional, así como entender las relaciones entre las diversas emociones y las situaciones a las que obedecen.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para comprender cómo se relacionan las diferentes emociones. • Habilidad para percibir las causas y las consecuencias de los sentimientos. • Habilidad para interpretar los sentimientos complejos tales como las emociones contradictorias y las combinaciones de sentimientos múltiples. • Habilidad para comprender y predecir las transiciones y evoluciones entre emociones
<i>Regulación emocional</i>	Capacidad de aplicar los procesos emocionales de mayor complejidad, para lograr una regulación consciente de las emociones para lograr un crecimiento emocional e intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables. • Habilidad para escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones. • Habilidad para captar, prolongar o distanciarse de un estado emocional determinado, dependiendo de si su significado es útil e informativo. • Habilidad para manejar las emociones propias y las de los demás.

Tabla 12. Modelo de habilidad de inteligencia emocional de Mayer y Salovey. Adaptación de los conceptos de Mayer y Salovey (1997), en Extremera y Fernandez – Berrocal (2003).

Inteligencia emocional: Aportes de Daniel Goleman. Daniel Goleman, si bien no fue el creador del concepto de la inteligencia emocional, si ostenta el reconocimiento por haberlo popularizado a través de su libro del mismo nombre publicado en 1995. En ese sentido, sus aportes han sido objeto de controversia por la aparente falta de soporte y demostración científica, pero es claro que ha marcado una tendencia en el interés por el estudio de este constructo. Particularmente para los propósitos de esta investigación, es importante retomar el enfoque que ha dado a la incidencia que ésta tiene en el trabajo de los líderes y el funcionamiento de las organizaciones.

Al respecto, Goleman (2004) propone 5 componentes de la inteligencia emocional aplicados al liderazgo y al trabajo, que podemos sintetizar en la siguiente figura:

Componente	Definición	Características
<i>Autoconciencia</i>	Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos. • Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades. • Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
<i>Autorregulación</i>	Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos. Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. • Confianza: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad. • Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal. • Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios. • Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
<i>Motivación</i>	Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos. Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia. • Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización. Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión. • Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
<i>Empatía</i>	Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los demás: Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las

	personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales	<p>cosas que les preocupan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Orientación hacia el servicio</u>: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • <u>Aprovechamiento de la diversidad</u>: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. • <u>Conciencia política</u>: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.
<i>Habilidades sociales</i>	<p>Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales</p> <p>Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Influencia</u>: Utilizar tácticas de persuasión eficaces • <u>Comunicación</u>: Emitir mensajes claros y convincentes • <u>Liderazgo</u>: Inspirar y dirigir a grupos y personas • <u>Catalización del cambio</u>: Iniciar o dirigir los cambios • <u>Resolución de conflictos</u>: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • <u>Colaboración y cooperación</u>: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • <u>Habilidades de equipo</u>: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

Tabla 13. Componentes de la inteligencia emocional en el trabajo. Adaptación de los conceptos de Goleman (1999, 2004)

La práctica pedagógica. Tal se explicó en el marco legal, la Educación policial gravita entorno al objetivo de preparar a la institución y por ende a sus hombres para los retos del futuro, respondiendo de manera oportuna y efectiva a las características, fenómenos y condiciones evolutivas de la sociedad y las mutaciones que necesariamente sufre el servicio y la actividad de policía al adaptarse a ellas. Por tanto, es claro que estos elementos constituyen el insumo básico y permanente para retroalimentar los procesos educativos, así como para reestructurar y crear los programas. (Policía Nacional, 2013). En consecuencia, la práctica pedagógica de sus docentes se ve inmersa en la misma dinámica de transformación permanente, en procura de avanzar al mismo ritmo de los cambios sociales.

En ese sentido, las discusiones alrededor de la efectividad de la educación policial tienen como elemento medular la efectividad de la práctica pedagógica de sus maestros, que, como concepto, tiene una multiplicidad de abordajes y sentidos. Ésta puede definirse como:

La experiencia o vivencia de los eventos intencionados y espontáneos entre maestros y estudiantes en los que se realiza la educabilidad de los seres humanos a través de la enseñabilidad de los distintos saberes. Son esos encuentros, dialógicos, éticos e intersubjetivos por excelencia, que los agentes educativos suelen llamar procesos de enseñanza-aprendizaje; o [también]... discurso en el marco del saber pedagógico.

(González y Laguado, 2007, p.39)

Este saber pedagógico, de acuerdo con lo expresado por Zuluaga (1979) citado por González y Laguado (2007), comporta como elementos fundamentales, los modelos pedagógicos, tanto teóricos como prácticos utilizados en los distintos niveles de enseñanza; una pluralidad de conceptos pertenecientes a campos heterogéneos de conocimiento, retomados y aplicados por la Pedagogía; las formas de funcionamiento de los discursos en las instituciones educativas donde se realizan prácticas pedagógicas y finalmente las características sociales adquiridas por la práctica pedagógica en las instituciones educativas de una sociedad dada que asigna unas funciones a los sujetos de esa práctica.

Así las cosas, en la práctica pedagógica, se representa una interacción en la que se conjugan múltiples elementos y dispositivos como: “las estrategias de enseñanza, la comunicación pedagógica, la planificación didáctica, el currículo, alumnos, docentes, y saberes, que se vinculan para hacer de la educación un proceso continuo, que contribuye con la formación integral de la personalidad de cada individuo”. (Díaz, 1988, p.2).

En la misma línea, es importante resaltar la riqueza del concepto de *Saber pedagógico*, que encarna per se, una riqueza multidimensional que para efectos de esta investigación resulta iluminador:

El tratamiento de los elementos constitutivos del concepto de pedagogía está influenciado por las ideas enunciadas en la *Arqueología del Saber* de Michel Foucault. Recordemos que para este filósofo... El conjunto de elementos formados de manera regular por una práctica discursiva y que son indispensables a la constitución de una ciencia, aunque no estén necesariamente destinados a darle un lugar, se le puede llamar saber. Un saber es aquello de lo que se puede hablar en una práctica discursiva que así se encuentra especificada: el dominio constituido por los diferentes objetos que adquirirán o no un estatuto científico (...) un saber es también el espacio en el que los sujetos pueden tomar posición para hablar de los objetos de que trata en su discurso (...) un saber es también el campo de coordinación y subordinación de los enunciados en el que los conceptos aparecen, se definen, se aplican y se transforman (...) en fin, un saber se define por posibilidades de utilización y apropiación ofrecidas por el discurso (...) no existe saber sin una práctica discursiva definida; y toda práctica discursiva puede definirse por el saber que la forma. (Foucault, 1970, citado por Baracaldo, 2007, p.21).

Así las cosas, el saber pedagógico existe y se hace realidad por la práctica pedagógica, la cual a través de las interacciones intencionadas cotidianas en los espacios académicos – vivencias, diálogos, mediaciones pedagógicas, juegos, experimentos, simulaciones y evaluaciones– abren “un espacio a la creatividad del estudiante, porque le permite experimentar con los saberes que adquiere en la escuela y en el medio en el cual interactúa”. (González y Laguado, 2007, p.39).

Finalmente. es claro que el escenario educativo, en sus múltiples formas y temporalidades constituyen una fuente inconmensurable de estímulos que potencian y desarrollan las habilidades y el conocimiento de los estudiantes, pero también sus emociones y subjetividades. Pero es importante precisar que las consecuencias de la práctica pedagógica no se relacionan simplemente con las mediaciones pedagógicas entendidas como dispositivos, pues como lo expresó Zambrano (2009) analizando los conceptos de Phillippe Meirieu:

[Como lo expresa Meirieu] “No es el dispositivo la causa del logro o el fracaso escolar; sino más bien es la disposición hacia el otro, sus aprendizajes y sus dificultades” ... [En esencia] Aprender es a la vez la expresión de un momento de vida, de una experiencia interior, de un desafío del ser... Es una convicción profunda del profesor en relación con el futuro del otro... Por medio de este concepto, él demuestra las capacidades del alumno y la convicción pedagógica que debe tener todo profesor en esta dirección... [Como lo expresa Meirieu] “Hacer que todos los alumnos tengan buenos resultados en las disciplinas, buscar y poner en práctica las estrategias requeridas para que todos puedan efectuar los aprendizajes propuestos, no es jamás asignarle la responsabilidad del fracaso al alumno hasta tanto no se hayan agotado todos los medios posibles del logro escolar” (pp.217-218)

Como corolario de este aparte, es importante resaltar que uno de los resultados esperados al finalizar este ejercicio investigativo se orienta a esbozar lineamientos que cualifique la práctica pedagógica de los docentes de la Escuela de Cadetes, con el fin de coadyuvar en el logro de un desempeño exitoso por parte de los futuros Oficiales.

CAPITULO III

Marco metodológico

Descripción del Estudio

El presente estudio se sustenta en el paradigma cualitativo, que nace de una corriente epistemológica de corte humanista, que se decanta hacia la comprensión del sentido, el significado y la orientación de la acción humana. En ese sentido, este paradigma se construye a partir del reconocimiento de que un sujeto u objeto de investigación, así como el investigador mismo, se enmarcan dentro de un contexto socio – histórico – cultural, que los define y los condiciona, por lo cual es indispensable confrontar las relaciones y significados que surgen de la relación de ellos con su medio. Por tanto, este tipo de investigaciones se basan en el replanteamiento de la relación sujeto – objeto, de tal suerte que esta dialéctica sujeto – objeto se convierte en el eje articulador de su estructura epistemológica.

Guardián – Fernández (2007) identifica 4 condiciones básicas que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una investigación de este tipo:

1. La mayor cercanía posible del investigador a las personas, situación o fenómeno objeto de estudio, para así poder lograr un mayor nivel de comprensión que facilite explicar e interpretar en profundidad y detalle lo que está sucediendo, y qué significado tiene para cada una de ellas.
2. El investigador debe “capturar” de la manera más detallada, celosa y fiel todo lo que ocurre, lo que las personas opinan, los hechos percibidos, los sentimientos, creencias u opiniones entre otros.
3. Los datos, en un principio son eminentemente descriptivos.
4. Los datos son referencias directas de las personas, las dinámicas, la situación, la interacción y del contexto.

Para poder responder a los objetivos y pregunta de investigación se determinó la aplicación de un método documental de corte exploratorio, toda vez que la revisión bibliográfica arrojó la inexistencia de estudios previos sobre la temática de investigación. Este procedimiento científico, entendido como la recopilación de información de tipo documental, procedente de libros, textos o cualquier otro documento impreso o digital, a través de la identificación, selección y organización para ampliar y profundizar el tema abordado. Tiene como objetivo la recolección de antecedentes que permitan una mayor profundidad en las teorías, conceptos y avances que se han dado en un campo específico que es objeto de estudio, coadyuvando en su aprehensión crítica, de tal suerte que permita complementarlo, refutarlo y en todo caso propiciar la producción de nuevo conocimiento. En ese sentido, este tipo de trabajos no pueden considerarse como un producto terminado o concluyente que da respuesta a determinados interrogantes, pues orienta las investigaciones vigentes y origina nuevos campos de investigación.

Caracterizan este tipo de trabajos su rigor metodológico, que exige un juicioso y sistemático trabajo de búsqueda, revisión, lectura y análisis de la información, con el fin de dar respuesta a las preguntas que originaron la investigación. Por otra parte, brindan elementos de juicio que han sido probados científicamente y que permiten delinear un derrotero investigativo. Así mismo, pone en contacto al investigador con un conjunto amplio de información y saberes acumulados en bibliotecas, bases de datos, archivos institucionales y personales, redes sociales y en internet, los cuales requieren ser analizados y relacionados. Finalmente requieren que el investigador con visión prospectiva, interprete, critique y argumente racionalmente con sentido crítico y apreciativo la realidad. La contribución del documentalista radica en parte en su capacidad de interactuar entre el aprendizaje individual y colectivo, para rescatar y otorgar nuevos significados del conocimiento, organizando este proceso por unidades de análisis, apoyado en las fases del proceso de investigación documental.

Para efectos de esta investigación se analizarán:

- Los documentos de doctrina de la Policía Nacional, que incluyen: Normas, decretos, resoluciones, lineamientos de política, manuales, reglamentos, planes y cartillas que tengan relación con el objeto de investigación.
- Los documentos de otras Instituciones del orden Nacional que tengan relación con el objeto de investigación.
- Documentos de carácter científico que contengan las opiniones de los expertos frente a los nuevos retos institucionales de la Policía Nacional.

Es importante resaltar que este estudio en particular exige la transcripción de muchos apartes de las precitadas normas, con el fin de cumplir con los objetivos de investigación, especialmente el relacionado con la construcción de la matriz de correspondencia normativa y doctrinal de las funciones del Comandante de Estación de Policía.

Árbol de categorías

Supere categorías	Categorías de análisis	Definición
Inteligencia exitosa	Habilidades de pensamiento analítico	Capacidad de aplicar las habilidades para dar solución a los problemas que se presentan en la vida diaria, ya sea en el trabajo o en su entorno personal.
	Habilidades de pensamiento creativo	la capacidad de ir más allá de lo dado y engendrar ideas nuevas e interesantes.
	Habilidades de pensamiento práctico	La dirección consciente de nuestros procesos mentales para encontrar una solución a un problema.

	Sabiduría	Entendida como la aplicación de la inteligencia y la creatividad medida por valores hacia el logro de un bien común, que permita un equilibrio entre los intereses interpersonales, intrapersonales y extrapersonales, a corto y largo plazo, con el objetivo de encontrar un balance entre la adaptación, modificación y selección de ambientes.
Inteligencia emocional	Habilidades de inteligencia emocional	La inteligencia emocional implica la habilidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión; la habilidad de acceder y generar sentimientos para facilitar el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y conocimiento emocional; la habilidad para regular emociones que promuevan el crecimiento intelectual y emocional.
Desempeño del Comandante de Estación	Funciones relacionadas con el cargo	Tareas desarrolladas por el Oficial de la Policía, que tienen como propósito propender por que la prestación del servicio de policía sea oportuna y de calidad, mediante la aplicación de estrategias y políticas de prevención, control de delitos y contravenciones, dando aplicación al código nacional y local de policía y las facultades otorgadas.
Lineamientos pedagógicos	Práctica pedagógica	La actividad diaria que desarrollan los docentes en las aulas, laboratorios u otros espacios, orientada por un currículo y que tiene como propósito la formación de los estudiantes.
Nuevos retos institucionales	Posconflicto	De forma general se entiende como una situación de conflicto en la cual las hostilidades y la guerra abierta han llegado a su fin. Los expertos han identificado tres visiones o formas de entender esta etapa y el proceso consecuente de construcción de la paz.
	Seguridad ciudadana	La Seguridad Ciudadana es una situación social, donde predomina la sensación de confianza, entendida como ausencia de riesgos y daños a la integridad física y psicológica, donde el Estado debe garantizar la vida, la libertad y el patrimonio ciudadano.
	Amenazas internas	Entendidas como aquellos fenómenos que tienen la potencialidad de generar un impacto negativo significativo en la legitimidad,

		imagen y existencia mismas de la Institución, y que tiene origen en sus propios miembros.
--	--	---

Tabla 14. Árbol de categorías.

Fases y etapas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos. Para el diseño y aplicación de las técnicas de recolección de información de ha decidido la realización de dos etapas, mediante las cuales se irá integrando los elementos necesarios que permitan el cumplimiento de los objetivos trazados para este estudio.

Cada una de las etapas se alinea con los objetivos específicos, de tal suerte que su secuencialidad permitirá ir construyendo una robusta red de conceptos, interpretaciones y opiniones que enriquecerán la discusión y la propuesta final. Así las cosas, se ha construido una matriz para explicar cada etapa y sus fases, así como su correlación con los objetivos específicos a los que responde:

<i>Fase 1</i>		
<i>Análisis y correspondencia normativa y doctrinal de las Funciones del Comandante de Estación</i>		
<u>Objetivo específico a cumplir</u>		
Identificar y analizar las funciones que deberá cumplir el Oficial de Policía, como Comandante de Estación, y determinar su correspondencia normativa y doctrinal, así las habilidades de pensamiento que se requieren para el ejercicio exitoso de las mismas.		
<i>Actividad</i>		<i>Instrumentos</i>
Etapas 1 Análisis documental	1. Definición del constructo “desempeño exitoso” en el contexto policial, identificando las características y procesos asociados a su desarrollo.	1. Matriz de Afirmaciones relacionadas con los desempeños exitosos.
	2. Análisis documental de las disposiciones, manuales, reglamentos y la doctrina institucional, con el fin de determinar las funciones y tareas propias del cargo de Comandante de Estación de Policía, y su correspondencia con los conceptos, definiciones y procedimientos relativos a las misma.	2. Matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal
	3. Identificación de las habilidades de pensamiento e inteligencia emocional requeridos para el desarrollo de las competencias claves del cargo de Comandante de Estación.	

	<i>Fase 2 Opiniones de los expertos sobre los retos futuros</i>	
	<u>Objetivo específico a cumplir</u> Explorar las opiniones de expertos frente a los retos que enfrentarán los Oficiales de Policía, desde la perspectiva de la complejidad de los futuros escenarios sociales e institucionales, en especial el posconflicto.	
	<i>Actividad</i>	<i>Instrumentos</i>
	1. Revisión documental sobre la opinión de expertos Nacionales e Internacionales sobre el tema. Se identificarán las fuentes que permitan una aproximación más puntual a la labor policial.	1. Matriz de retos Institucionales
Etapa 2 Análisis de la información	<i>Fase única</i>	
	<i>Análisis de los hallazgos y presentación de conclusiones y recomendaciones</i>	
	<u>Objetivo específico a cumplir</u> Analizar los hallazgos producto del desarrollo de la etapa 1, con el fin de presentar las conclusiones del análisis y presentar las recomendaciones finales.	
	<i>Actividad</i>	<i>Instrumentos</i>
	1. Análisis de los hallazgos a la luz de los postulados incluidos en el marco de referencia. 2. Propuesta final con las recomendaciones.	1. Matriz de resultados y conclusiones del análisis documental. 2. Listado de recomendaciones para fortalecer el proceso de formación de Oficiales, de cara a los nuevos retos institucionales.

Tabla 15. Matriz de fases y etapas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos.

CAPITULO IV

Desarrollo de la investigación

Caracterización de los desempeños exitosos en el campo policial.

Una vez realizada la planificación del desarrollo metodológico se procedió a abordar la primera etapa en su fase 1. Para ello resulta importante abordar uno de los constructos claves en el desarrollo de la Investigación: los desempeños exitosos y la importancia que la Institución le da a este tipo de comportamientos. En ese sentido, durante la revisión de los documentos de doctrina policial emergieron varios elementos comunes que denotan un interés superior por alcanzar la excelencia en la prestación del servicio a la comunidad.

Al respecto, la Institución espera que sus hombres logren un alto nivel de efectividad en el cumplimiento de sus funciones y, por tanto, tengan “desempeños exitosos” que garanticen ese objetivo. En el contexto de la Policía Nacional, se entiende como desempeño exitoso: “Todas aquellas acciones desplegadas por el servidor público policial que supera el máximo de los resultados esperados en el ejercicio de su labor, con la puesta en marcha de sus competencias (rasgos de personalidad, habilidades, destrezas, conocimiento y experiencia)” (Policía Nacional, 2010, p. 30).

Este concepto presenta un patrón consistente de repetición en varios documentos relacionados con el direccionamiento estratégico y la gestión del Talento humano que identifican una serie de acciones institucionales orientadas a posibilitar la materialización de los mismos. (Ver anexo 1).

El análisis de estas afirmaciones pone en evidencia la trascendencia que tiene el concepto de desempeño exitoso como una característica esencial y deseable hacia la que se orientan el conjunto de esfuerzos de la gestión del talento humano policial (procesos de incorporación, formación,

ubicación laboral, seguridad social y bienestar) para garantizar un excelente servicio a la comunidad y lograr plena adaptación a las cambiantes condiciones de la sociedad. En esencia, un policía exitoso es una garantía para el cumplimiento de la misión institucional.

En cuanto al concepto mismo de desempeño policial exitoso, se destaca su asociación con la adecuada ejecución de las competencias del funcionario, es decir sus rasgos de personalidad, destrezas, conocimiento y experiencia, que en conjunto se relaciona con la inteligencia, entendida como una capacidad que engloba todos estos procesos y componentes, y que se constituye en un estándar de desempeño que debe ser alcanzado para este caso particular por los Comandantes de Estación.

Matriz de Análisis y correspondencia normativa y doctrinal de las Funciones del Comandante de Estación

Con base en el ejercicio anterior, se avanzó hacia la segunda actividad de la primera fase, orientada a identificar y analizar las funciones que deberá cumplir el Oficial en el grado de Subteniente, como Comandante de una Estación de Policía. En ese sentido, la actividad propuesta: “Realizar un Análisis documental de las disposiciones, manuales, reglamentos y la doctrina institucional, con el fin de determinar las funciones y tareas propias del cargo de Comandante de Estación de Policía, y su correspondencia con los conceptos, definiciones y procedimientos relativos a las misma”, se abordó de la siguiente manera:

1. Se identificó el formato de descripción de cargos y perfiles correspondiente al cargo de Comandante de Estación (código 2PP-FR-0009 versión 2 de fecha 05-02-2013) como el elemento base para el ejercicio, toda vez que este documento describe de manera específica

las funciones y demás aspectos relativos al mismo. (Ver la descripción del cargo realizada en la figura No. 9).

2. Este formato se compone de 4 partes: 1. Identificación del cargo; 2. Propósito principal; 3. Funciones y 4. Perfil. Esta última parte se subdivide a su vez en: competencias del saber (grados y formación; nivel educativo, conocimientos especializados, específicos y relacionados); Competencias del saber hacer (experiencia específica y experiencia cargo relacionada) y competencias del ser – habilidades (habilidades gerenciales). Para efectos del análisis documental se tomaron los apartes 1. Funciones y el 4. Perfil, de manera específica se utilizó la información de las competencias del ser – habilidades gerenciales.

I. Identificación			
Cargo	Comandante de Estación de Policía	Nivel jerárquico	De ejecución
Nivel del proceso	Primer nivel	Nombre	Convivencia y seguridad ciudadana
II. Propósito principal	Propender por que la prestación del servicio de policía sea oportuna y de calidad, mediante la aplicación de estrategias y políticas de prevención, control de delitos y contravenciones, dando aplicación al código nacional y local de policía y las facultades otorgadas.		
III. Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la definición, diseño, formulación, aplicación y evaluación de planes, programas y estrategias relacionadas con la misionalidad de la unidad. • Planear y desarrollar actividades policiales en colaboración con la comunidad y demás entes interesados en la disminución del índice delincencial y contravencional que se presente en la jurisdicción. • Liderar campañas, reuniones y juntas con la comunidad, donde se indiquen factores de riesgo y modalidades delictivas. • Coordinar con las autoridades administrativas de la jurisdicción, los actos administrativos y apoyos presupuestales requeridos para fortalecer el servicio de policía. • Planear, dirigir y ejecutar acciones, procedimientos y operaciones policiales relacionadas con la prevención del delito y conservación del orden público en el territorio de su jurisdicción. • Ordenar la recepción de información de interés institucional sobre aspectos criminales, sociales y políticos, que permitan fortalecer la inteligencia policial. • Reaccionar en tiempo real, para el desarrollo y apoyo de unidades de su jurisdicción, en el desarrollo de operaciones y demás alteraciones del orden público. • Desarrollar los programas y procedimientos, relacionados con el proceso de prevención. • Supervisar un servicio de policía oportuno, con calidad y respeto a la comunidad. • Supervisar la preservación del lugar de los hechos y cadena de custodia, hasta que lleguen los funcionarios de investigación criminal, en los casos que haya lugar. • Velar por el cuidado y preservación de los elementos asignados bajo su responsabilidad. • Diseñar y desarrollar estrategias que permitan la conservación, mantenimiento e imagen de las instalaciones, equipos y elementos asignados a la unidad policial. • Ejercer control a los mecanismos que permitan prevenir actos que atenten contra la imagen institucional. • Inspeccionar periódicamente las subestaciones, los comandos de atención inmediata (CAI), 		

	<p>puestos de policía y demás dependencias verificando el cumplimiento de las órdenes de servicio impartidas por la estación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recordar y aplicar el decálogo de seguridad con las armas de fuego. • Realizar los comités de vigilancia de la estación a fin de trazar las pautas de los servicios de su jurisdicción. • Asistir y participar en las reuniones de trabajo, comités, consejos, juntas y demás reuniones de carácter oficial y que considere pertinente el comando de la unidad. • Administrar el talento humano, así como los recursos logísticos y técnicos requeridos para lograr cumplir las metas, planes, programas y proyectos establecidos por la institución. • Controlar y evaluar el desempeño del personal bajo su cargo, a través de métodos y procedimientos de control interno que garanticen la calidad, eficiencia y eficacia en la gestión y operación del servicio bajo su responsabilidad y cumplimiento estricto de las políticas, normas institucionales y protocolos de la policía nacional. • Aplicar los códigos nacional y local de policía de acuerdo a las facultades otorgadas. • Concertar y cumplir los objetivos y metas estratégicas de la unidad que contribuyan al cumplimiento del plan estratégico institucional. • Liderar los procesos de gestión territorial de la seguridad ciudadana en la jurisdicción. • Ordenar el cumplimiento a la efectividad y la eficacia en el despliegue de los planes y programas encaminados a la convivencia y seguridad ciudadana. • Atender las quejas, reclamos y denuncias presentadas ante la estación y realizar los trámites establecidos para ser atendidos por el personal delegado en tiempo real. • Liderar campañas, reuniones y juntas con la comunidad, donde se indiquen factores de riesgo y modalidades delictivas.
IV. Perfil – habilidades gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias. • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos.
--	--

Tabla 16. Descripción del cargo de Comandante de Estación. Adaptación propia de la información contenida en el formato de descripción de cargos y perfiles correspondiente al cargo de Comandante de Estación, código 2PP-FR-0009 versión 2 de fecha 05-02-2013. (Policía Nacional de Colombia, 2013)

3. Para realizar el análisis documental, se construyó un instrumento denominado **Matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal de las funciones y responsabilidades del comandante de estación**, que corresponde al Anexo 2 de este estudio, y que se basada en las funciones descritas en el formato de descripción de cargos y perfiles y su relación con las habilidades gerenciales (también descritas en el formato) y las habilidades de pensamiento e inteligencia emocional requeridas.

Esta matriz se constituye en el primer producto tangible de la investigación, la cual busca hacer una correlación de las funciones del Comandante de Estación con los elementos doctrinales que las sustentan, y a su vez establecer cuáles de las habilidades gerenciales descritas en el formato de descripción de cargos se deben utilizar en su ejecución, para al final hacer un esbozo de las habilidades de pensamiento que ellas requieren. La estructura del instrumento es la siguiente:

Parte I aproximación conceptual al servicio de policía:	
Conceptos y definiciones preliminares	
En ella se encuentran los conceptos básicos y fundamentales que definen la función y la actividad de Policía, con el fin de facilitar al lector la comprensión de las definiciones y conceptos específicos asociados a las funciones del Comandante de Estación.	
Parte II descripción de las funciones del comandante de estación de policía y su correspondencia normativa, doctrinal y teórica relacionadas con cada dominio profesional específico	
En ella se encuentran las definiciones y conceptos específicos asociados a las funciones del Comandante de Estación	
Dominio profesional específico	<p>Corresponde a cada una de las funciones propias de un administrador, definidas por el ciclo administrativo PHVA así: Planear: Planeación y coordinación; Hacer: (Dirección y liderazgo); Verificar: Supervisión y Ajustar: Control. (Policía Nacional, 2015)</p> <p>Para efectos de esta investigación y basados en la experiencia profesional, así como la naturaleza y afinidad de los conceptos y la manera como ellos se</p>

		<p>relaciona con las funciones y la importancia específica que tienen en el desempeño de los Comandantes de Estación, se determinó utilizar los siguientes dominios profesionales específicos:</p> <p>Dominio profesional 1: Planeación Dominio profesional 2: Liderazgo y dirección Dominio profesional 3: Supervisión y control Dominio profesional 4: Coordinación</p>		
<i>Dominio</i>	<i>Funciones</i>	<i>Descripción</i>	<i>Habilidades gerenciales requeridas</i>	<i>Habilidades de pensamiento requeridas</i>
Categoría de actuación previamente definida	Funciones del Comandante de Estación que se relacionan con el dominio profesional específico debido a su naturaleza y desarrollo	Explicación de la función con base en los conceptos, definiciones e instrucciones establecidas en la normatividad y doctrina policial.	Descripción de las habilidades gerenciales que se requieren para la ejecución de la función específica, y que corresponden a las establecidas en la descripción del cargo de Comandante de Estación	Descripción de las habilidades de pensamiento y habilidades de inteligencia emocional que se juzgan necesarias para la ejecución de las habilidades gerenciales previamente descritas, a la luz de las teorías de Sternberg, Mayer y Salovey y Goleman

Tabla 17. Estructura de la matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal de las funciones y responsabilidades del comandante de estación

4. Para determinar la correspondencia de cada una de las columnas se desarrollaron ejercicios específicos que permitieron mediante una detallada evaluación construir categorías de análisis y relacionamiento así:
- a. Para facilitar la agrupación de las funciones se realizó un ejercicio de categorización de las mismas con base en su naturaleza y afinidad con los dominios profesionales escogidos así:

Dominio profesional	Tipología de actividades específicas	Funciones del Comandante de Estación
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> Definición, diseño, formulación, aplicación y evaluación de planes, programas y estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Participar en la definición, diseño, formulación, aplicación y evaluación de planes, programas y estrategias relacionadas con la misionalidad de la unidad. Concertar y cumplir los objetivos y metas estratégicas de la unidad que contribuyan al cumplimiento del plan estratégico institucional. Realizar los comités de vigilancia de la estación a fin de trazar las pautas de los

		servicios de su jurisdicción.
Liderazgo y dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el talento humano y los recursos asignados a la unidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el talento humano, así como los recursos logísticos y técnicos requeridos para lograr cumplir las metas, planes, programas y proyectos establecidos por la institución.
	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, dirigir y ejecutar acciones, procedimientos y operaciones policiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, dirigir y ejecutar acciones, procedimientos y operaciones policiales relacionadas con la prevención del delito y conservación del orden público en el territorio de su jurisdicción. • Ordenar la recepción de información de interés institucional sobre aspectos criminales, sociales y políticos, que permitan fortalecer la inteligencia policial. • Reaccionar en tiempo real, para el desarrollo y apoyo de unidades de su jurisdicción, en el desarrollo de operaciones y demás alteraciones del orden público. • Desarrollar los programas y procedimientos, relacionados con el proceso de prevención.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las facultades otorgadas por la ley, códigos, reglamentos y otras normas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los códigos nacional y local de policía de acuerdo a las facultades otorgadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de manera efectiva en el logro de los objetivos y metas estratégicas de la unidad y la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar el cumplimiento a la efectividad y la eficacia en el despliegue de los planes y programas encaminados a la convivencia y seguridad ciudadana. •
	<ul style="list-style-type: none"> • Atender los requerimientos del ciudadano 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las quejas, reclamos y denuncias presentadas ante la estación y realizar los trámites establecidos para ser atendidos por el personal delegado en tiempo real. •

Supervisión y control	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer técnicas y procedimientos de supervisión sobre las tareas, procesos, servicios, disciplina, estado y organización de la unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y evaluar el desempeño del personal bajo su cargo, a través de métodos y procedimientos de control interno que garanticen la calidad, eficiencia y eficacia en la gestión y operación del servicio bajo su responsabilidad y cumplimiento estricto de las políticas, normas institucionales y protocolos de la policía nacional. • Supervisar un servicio de policía oportuno, con calidad y respeto a la comunidad. • Supervisar la preservación del lugar de los hechos y cadena de custodia, hasta que lleguen los funcionarios de investigación criminal, en los casos que haya lugar. • Velar por el cuidado y preservación de los elementos asignados bajo su responsabilidad. • Diseñar y desarrollar estrategias que permitan la conservación, mantenimiento e imagen de las instalaciones, equipos y elementos asignados a la unidad policial. • Ejercer control a los mecanismos que permitan prevenir actos que atenten contra la imagen institucional. • Inspeccionar periódicamente las subestaciones, los comandos de atención inmediata (CAI), puestos de policía y demás dependencias verificando el cumplimiento de las órdenes de servicio impartidas por la estación. • Recordar y aplicar el decálogo de seguridad con las armas de fuego.
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, coordinar y desarrollar acciones en colaboración con las autoridades, comunidades, otras instituciones públicas y demás entes interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y desarrollar actividades policiales en colaboración con la comunidad y demás entes interesados en la disminución del índice delincencial y contravencional que se presente en la jurisdicción. • Liderar campañas, reuniones y juntas con la comunidad, donde se indiquen factores de riesgo y modalidades delictivas. • Liderar los procesos de gestión territorial de la seguridad ciudadana en la jurisdicción • Coordinar con las autoridades administrativas de la jurisdicción, los actos administrativos y apoyos presupuestales requeridos para fortalecer el servicio de policía.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y participar en comités, reuniones y otras afines donde se definan acciones relacionadas con su misionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir y participar en las reuniones de trabajo, comités, consejos, juntas y demás reuniones de carácter oficial y que considere pertinente el comando de la unidad.

Tabla 18. Matriz de agrupación por tipos específicos de actividades de las funciones y responsabilidades del comandante de estación.

b. En relación con las Habilidades gerenciales (descritas en el formato de descripción del cargo del Comandante de Estación), se realizó un procedimiento similar, agrupándolas por categorías basadas en su naturaleza y afinidad, para dinamizar el ejercicio de correlacionamiento. No obstante, teniendo en cuenta la mayor especificidad de los comportamientos y conductas descritas, se procuró hacer de manera más detallada la agrupación, llegando a categorías más restringidas, que incluso en las otras matrices se encuentran unidas, lo que permitirá ser más puntuales a la hora de integrarlas en la matriz base así:

Categoría	Habilidad gerencial
Análisis de información	<ul style="list-style-type: none"> • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución.
Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el desarrollo de las capacidades de análisis de los subordinados para una toma eficaz de decisiones • Refuerza la autonomía de los subordinados para dar lo mejor de sí. • Vigila la existencia de condiciones apropiadas para que el trabajo de los subordinados resulte atractivo, interesante y motivador. • Concentra la atención en el desarrollo de las competencias de su grupo mediante consejo oportuno y útil. • Apoya a los subordinados para que fortalezcan sus zonas débiles para aumentar su efectividad. • Actúa con oportunidad y precisión para desarrollar el compromiso de sus subordinados con los resultados del puesto. • Estimula la creatividad del subordinado para que desarrolle nuevos métodos.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad.
Supervisión y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos

	<p>establecidos y los procedimientos adecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad.
Evaluación y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos.

Tabla 19. Matriz de agrupación por tipos específicos de actividades de las habilidades gerenciales del comandante de estación.

- c. Finalmente se realizó un ejercicio de relacionamiento de la matriz anterior con las teorías de Sternberg y las características de la inteligencia emocional presentes en las teorías de Mayer y Salovey y Goleman, para determinar la presencia y frecuencia de ellas en las diferentes categorías, lo que permitió construir la tercera matriz de soporte para la construcción de la matriz de análisis documental, que será el primer producto de la investigación así:

Categoría	Habilidad gerencial	Habilidad de pensamiento y de IE.
Análisis de información	<ul style="list-style-type: none"> • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias. 	<p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar: Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar. • Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de 	<p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables. • Habilidad para escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones

	<p>los subordinados con las metas de la institución.</p>	<p>con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
<p>Desarrollo del personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el desarrollo de las capacidades de análisis de los subordinados para una toma eficaz de decisiones • Refuerza la autonomía de los subordinados para dar lo mejor de sí. • Vigila la existencia de condiciones apropiadas para que el trabajo de los subordinados resulte atractivo, interesante y motivador. • Concentra la atención en el desarrollo de las competencias de su grupo mediante consejo oportuno y útil. • Apoya a los subordinados para que fortalezcan sus zonas débiles para aumentar su efectividad. • Actúa con oportunidad y precisión para desarrollar el compromiso de sus subordinados con los resultados del puesto. • Estimula la creatividad del subordinado para que desarrolle nuevos métodos. 	<p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad. • Habilidad para comprender cómo se relacionan las diferentes emociones. • Habilidad para percibir las causas y las consecuencias de los sentimientos. • Habilidad para propiciar motivación de logro.

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. • Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información. Propiciar esta actitud en los subordinados. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y conocimiento tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y conocimiento tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un

		<p>problema, duda, o dificultad.</p> <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
Supervisión y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Usar</u>: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • <u>Aplicar</u>: Ejecutar implementar, poner en práctica. • <u>Contextualizar</u>: Situar un

	<p>subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. 	<p>elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Resolver</u>: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad. • Habilidad para comprender cómo se relacionan las diferentes emociones. • Habilidad para percibir las causas y las consecuencias de los sentimientos. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser
--	---	---

		<p>capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.
Evaluación y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar: Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar. • Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla 20. Matriz de correlación de las habilidades gerenciales del comandante de estación con las habilidades de pensamiento (Sternberg, 1996) y la inteligencia emocional (Goleman, 1998).

- d. Con las tres matrices de apoyo se inició el proceso de revisión documental que incluyó la lectura y análisis de 29 documentos oficiales y de consulta así:

Categoría	Documento
Normas superiores y códigos	1. Constitución Política de Colombia 2. Código Nacional de Policía (Decreto 1355 del 4 de septiembre de 1970)
Decretos	3. Decreto 1800, por el cual se dictan normas para la evaluación del desempeño del personal uniformado de la Policía Nacional
Resoluciones	4. Resolución 2037, por la cual se establecen los parámetros para el diligenciamiento, aplicación y trámite de los formularios de Evaluación del Desempeño Policial para el personal uniformado de la Policía Nacional (PNC, 2009).
Documentos de política Nacional	5. Política Nacional de seguridad y convivencia ciudadana (DNP, 2011)
Documentos de política institucional Policía (Tomos)	6. Compendio de los lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia (PNC, 2010) 7. Lineamiento de política 2 Gestión del servicio sobre resultados efectivos (PNC, 2010) 8. Estrategia de la Policía Nacional para la consolidación de la seguridad ciudadana (PNC, 2010) 9. Actualización tomo 2.2 Modelo Nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes (PNC, 2014) 10. Lineamiento de política 7 Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio (PNC, 2010)

	11. Potenciación del conocimiento y formación Policial Proyecto Educativo Institucional, (PNC, 2013)
Manuales Policía	12. Manual del sistema de gestión integral de la Policía Nacional (PNC, 2015) 13. Manual académico de la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional (PNC, 2014) 14. Manual y protocolo para la atención y servicio al Ciudadano en la Policía Nacional (PNC, 2010) 15. Manual del Comandante de la Policía Nacional (PNC, 2010) 16. Manual logístico de la Policía Nacional (PNC, 2010) 17. Manual de operaciones especiales de la Policía Nacional (PNC, 2009) 18. Manual de patrullaje urbano (PNC, 2008)
Reglamentos Policía	19. Reglamento de supervisión y control de servicios para la Policía Nacional (PNC, 2009). 20. Reglamento del servicio de Policía (PNC, 2009).
Manuales otras instituciones	21. Manual de procedimientos para la cadena de custodia (Fiscalía General de la Nación, 2008)
Cartillas Policía	22. Preguntas frecuentes acerca de la gestión territorial de la convivencia y la seguridad ciudadana (PNC, 2011).
Cartillas otras instituciones	23. Planificación la base de la gestión municipal (CAF, 2003) 24. El proceso de planificación en las entidades territoriales: El plan de desarrollo y sus instrumentos para la gestión 2008 – 2011 (DNP, 2007) 25. Sistema de alertas tempranas (Defensoría del Pueblo, 2015)
Guías y formatos Policía	26. Guía de gestión documental de la Policía Nacional (PNC, 2013). 27. Guía para la planificación de la prestación de los servicios en la Policía Nacional (PNC, 2010). 28. Formato de descripción de cargos y perfiles correspondiente al cargo de comandante de Estación (PNC, 2013).
libros de texto	29. Proceso administrativo para las organizaciones del Siglo XXI (Bernal y Sierra, 2008)

Tabla 21. Relación de las normas y textos consultados para el proceso de análisis documental

Con el fin de facilitar la comprensión del proceso, en la figura siguiente se ilustra el proceso realizado para la revisión la construcción de Matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal de las funciones y responsabilidades del comandante de estación contempladas según el formato de descripción de cargos y perfiles y su relación con las habilidades gerenciales y de pensamiento requeridas propuesta en la primera fase así:

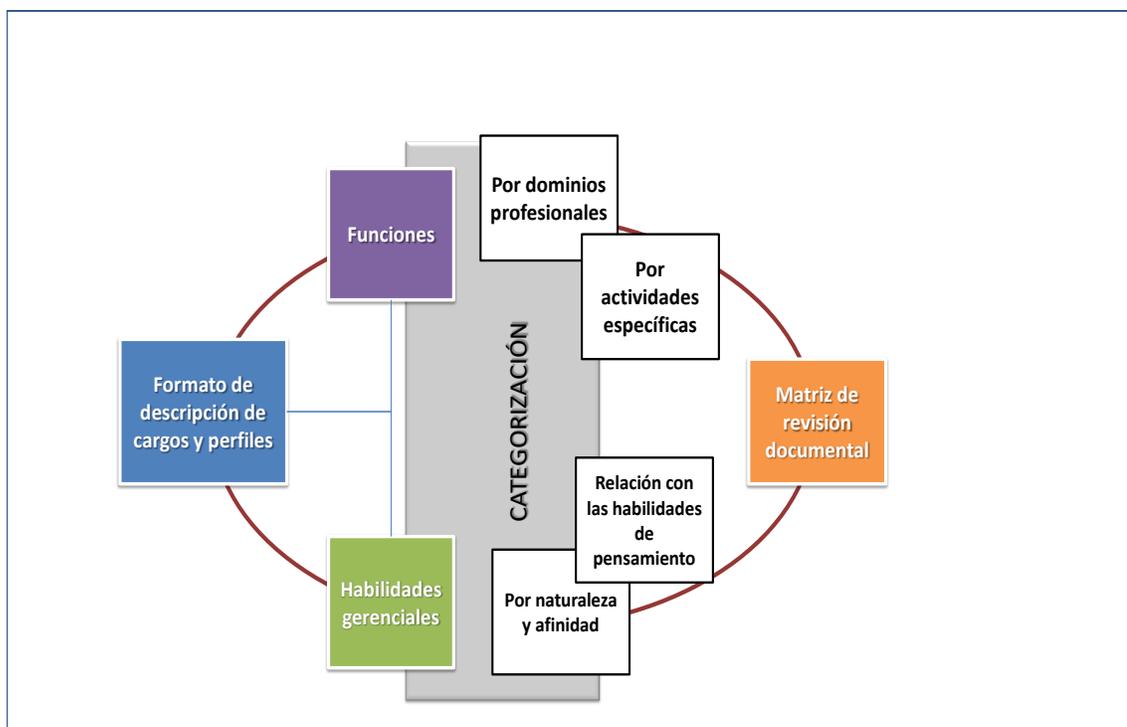


Figura 1. Ilustración del proceso realizado para el análisis documental de las funciones del Comandante de estación.

En el anexo 1 se presenta la Matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal de las funciones y responsabilidades del comandante de estación contempladas según el formato de descripción de cargos y perfiles y su relación con las habilidades gerenciales y las habilidades de pensamiento y de inteligencia emocional requeridas para un desempeño exitoso, que corresponde al primer producto de la investigación.

Retos institucionales para la Policía Nacional en la actualidad y el futuro próximo

En respuesta al tercer objetivo específico de la investigación, relacionado con las opiniones de los expertos frente a los retos que enfrentarán los Oficiales de Policía, desde la perspectiva de los futuros escenarios institucionales, en especial el posconflicto, se identificaron dos líneas principales

de análisis que a juicio del investigador reflejan en gran medida y con un alto grado de exactitud las tareas que deberán realizar los Oficiales de Policía en el futuro próximo.

Retos externos. En ese sentido, la primera línea la comprenden lo que para efectos de la investigación denominamos *Retos externos* derivados del cumplimiento de su misionalidad en relación con los fenómenos sociales, políticos y culturales que gobiernan el momento histórico que atraviesa nuestro País. Al respecto, es indudable que el tema principal, pero no exclusivo, alrededor del cual se debe orientar esta primera categoría es el Posconflicto y los fenómenos asociados al mismo, debido al impacto inmediato y las consecuencias que se prevén. A la par, aparece la seguridad y convivencia ciudadana, que constituyen la mayor preocupación de los ciudadanos, y que pueden verse negativamente afectadas por el fenómeno del posconflicto.

En ese sentido y con base en la lectura y análisis de los Documentos: *El Rol de la Policía Nacional de Colombia en el Posconflicto* (Policía Nacional de Colombia, 2014), y *Retos y desafíos de la Policía en contextos de transición hacia la Paz* (FESCOL, 2016)¹ que corresponden a trabajos que compilan de una manera muy amplia y holística las responsabilidades institucionales presentes y futuras en relación con el posconflicto, se construyó la siguiente matriz:

¹ La primera es la investigación institucional desarrollada por la Policía Nacional, a través de la Escuela de Posgrados de Policía Miguel Antonio Lleras Pizarro en 2014, y que corresponde a la sistematización de resultados analíticos y propositivos obtenidos de investigación realizada en desarrollo de la Maestría en Seguridad Pública (Cohorte IX, 2013), que incluyó encuestas a 76.406 miembros de la Policía Nacional, y entrevistas a 38 representantes de la sociedad civil. El segundo corresponde al Libro que es fruto de la alianza estratégica de la Friedrich-Ebert-Stiftung en Colombia (FESCOL) con la Policía Nacional, por medio de su Centro de Pensamiento y Doctrina Policial durante 2015.

Componente	Definición	Retos
<p><i>Desarme, desmovilización, reintegración y prevención de la reincidencia delictiva</i></p>	<p>Reintegración social de los excombatientes del conflicto que deciden volver a convivir en sociedad, enfrentando el desafío de adquirir los hábitos y destrezas que les permitan conseguir un empleo, adaptarse a la vida familiar y en comunidad, el miedo a la estigmatización, así como la posibilidad de tensiones entre estos y otros grupos que otrora serían sus rivales tradicionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el desarme, acompañar la desmovilización y coadyuvar en la reintegración de combatientes. • Prestar la seguridad a las zonas donde se concentren los miembros de los grupos ilegales que se desmovilicen. • Garantizar la seguridad y prevenir la recaída en el conflicto interno, coadyuvando en el mejoramiento las condiciones para la reconciliación y reconstrucción. • Atención a las acciones de grupos poblacionales opositores a la presencia de exguerrilleros que retornan a la vida civil, evitando que se generen estigmas en las comunidades que habitarán estos territorios. • Desarrollar acciones que prevengan y neutralicen la reincidencia delictiva de excombatientes. • Desarrollar acciones que prevengan y neutralicen las acciones de violencia desarrolladas por terceros actores que intenten copar los territorios. • Proteger la vida de los excombatientes que lideren procesos de sustitución de cultivos. • Evitar reincidencia y traspaso de conocimientos y capacidades criminales por parte de mandos medios de las guerrillas. • Contener la expansión de la violencia, estabilización de emergencia, controlar los remanes de violencia representados en los reductos disidentes de las FARC, otros grupos armados, como el ELN, las denominadas bandas criminales, y grupos de delincuencia organizada.
<p><i>Seguridad y convivencia en entornos rurales</i></p>	<p>Recuperación territorial de zonas anteriormente de alta influencia de las organizaciones al margen de la ley, mediante la presencia estatal y el cubrimiento de los servicios básicos, incluyendo mejores condiciones de convivencia ciudadana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse en una fuerza de consolidación encargada no sólo de garantizar la seguridad de las áreas de donde han sido expulsadas las unidades de combate de paramilitares o guerrillas, sino también de proporcionar la seguridad para una completa normalización institucional en esas zonas • Crear mecanismos que permitan mayor estabilidad del personal policial en los territorios donde hubo presencia de grupos armados, lo que significaría contar con presupuesto estable y suficiente, funciones claras y el personal necesario. • La Policía Nacional de Colombia no solo debe afianzar sus acciones de extensión territorial, sino también fortalecer su estrategia de generación de

		<p>confianza y credibilidad institucional en estas comunidades. En esta última línea, es apremiante hacer uso de la mediación policial para atender las divergencias entre ciudadanos de zonas rurales afectadas por el conflicto armado y prevenir el escalamiento del conflicto, dado que en estos territorios se prevé un incremento de hechos violentos generados por problemas de convivencia y aumento de la conflictividad social.</p>
<p><i>Consolidación de los Procesos de reparación a víctimas</i></p>	<p>Participar de manera activa en las estrategias, programas, proyectos y acciones específicas para implementar el proceso de reparación a víctimas, fortaleciendo los mecanismos de autorregulación, la tolerancia y la resolución pacífica de conflictos entre estos grupos sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de acciones integrales, multidimensionales e interinstitucionales para prevenir y contener las problemáticas de convivencia que puedan ocurrir en los programas, espacios y comunidades que integrarán víctimas y personas en proceso de reintegración. Esto incluye: el mal uso de espacios comunes, el hurto, la intolerancia y las riñas entre otros. • Participar en las estrategias y acciones orientadas a gestionar de manera integral y propositiva los requerimientos y demandas de las víctimas del conflicto armado, relacionadas con los beneficios otorgados por la ley en las ciudades, así como las controversias que se puedan presentar con aquellas personas que, si bien no tienen la calidad de víctimas, sufren de condiciones de pobreza estructural. • Participar en las estrategias y acciones orientadas a gestionar de manera integral y propositiva las pugnas por subsidios, empleo, salud y demás beneficios o derechos que puedan afectar sustancialmente la convivencia pacífica y armónica entre los ciudadanos. • Ajustar el Modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes de acuerdo con los cambios y tensiones ya observadas a fin de dar respuesta a estas problemáticas de convivencia.

Tabla 22. Opiniones de los expertos sobre los retos de la Policía Nacional en el posconflicto. Adaptación de los conceptos expresados en Policía Nacional de Colombia (2014) y Tolosa (2016).

En cuanto a la seguridad ciudadana, tal como lo evidenciamos previamente, se constituye en la mayor preocupación de los ciudadanos, a quienes les preocupa mucho más la violencia generada por la delincuencia de las calles, que aquella derivada del conflicto armado, es decir la causada por la guerrilla y los paramilitares. (Cifras y conceptos, 2015). Al respecto, un ejercicio similar permitió consolidar la siguiente matriz:

Componente	Definición	Retos
<i>Seguridad ciudadana</i>	Actividades encaminadas a lograr la protección universal de las personas, basada en la reducción significativa de las acciones de la delincuencia y la inseguridad pública, así como la restauración del monopolio estatal del uso legítimo de la fuerza.	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralización de las manifestaciones típicas de inseguridad: <ul style="list-style-type: none"> ○ Delitos de impacto (Homicidio, lesiones personales, hurto en sus diferentes modalidades, secuestro y extorsión); ○ Crimen organizado: proliferación de organizaciones al margen de la ley asociadas al tráfico de drogas y armas y otras modalidades delictivas. ○ Acciones contra el cibercrimen ○ Regulación y control sobre la posesión de armas, desarme y otras medidas que contengan la diseminación de armas pequeñas y ligeras. • Contener la expansión de la violencia, estabilización de emergencia, controlar los remanentes de violencia representados en los reductos disidentes de las FARC, otros grupos armados, como el ELN, las denominadas bandas criminales, y grupos de delincuencia organizada. • Acción integral contra el terrorismo y el extremismo violento. • Lucha frontal contra el crimen transnacional, especialmente contra la trata de personas, pornografía infantil, tráfico de especies y narcotráfico. • Protección de la infancia y adolescencia, incluyendo, acciones integrales, multidimensionales e interinstitucionales para prevenir y contener el consumo de sustancias psicoactivas, la violencia intrafamiliar, el acoso o “bullying” y otras formas de violencia en los entornos escolares entre otros. • Protección del medio ambiente, en especial una acción integral y definitiva contra la minería ilegal.
<i>Convivencia ciudadana</i>	Desarrollo de mecanismos Funcionales Para el mantenimiento de la convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevas políticas para promover la convivencia desde una perspectiva de prevención y reconstrucción del tejido social, que incluya un enfoque de mediación social y protección de las comunidades vulnerables y minorías, propiciando con ello una policía más cercana y comprometida, que priorice las acciones preventivas, la atención al ciudadano y la solución de los problemas de la comunidad.

		<ul style="list-style-type: none"> • Lograr una comprensión integral de las contravenciones, evidenciando las realidades de la convivencia en lo local, como el insumo fundamental para la prevención del delito. Esto basado en el reconocimiento de la relación recíproca entre la convivencia y los delitos que afectan la seguridad. • Desarrollar mecanismos que permitan el manejo adecuado e integral de los conflictos de convivencia, coadyuvando a neutralizar el escalamiento de los mismos en los entornos comunitarios y el surgimiento de poderes de hecho en condiciones de controlar la extracción de rentas en determinados territorios.
--	--	---

Tabla 23. Opiniones de los expertos sobre los retos de la Policía Nacional en relación con la seguridad y la convivencia ciudadana. Adaptación de los conceptos expresados en Policía Nacional de Colombia (2014) y Tolosa (2016).

Retos internos. Entendidos como los relacionados con la lucha frontal contra las amenazas institucionales, en la cumbre extraordinaria del cuerpo de Generales de la Policía Nacional de Colombia, realizada el 24 de febrero de 2016 en Bogotá expidió el documento final, en el cual comunica las decisiones tomadas para redireccionar la Institución. En ese sentido, los esfuerzos deben orientarse a los siguientes campos:

1. La primera decisión del conclave policial fue institucionalizar la cumbre del cuerpo de generales como mecanismo para trabajar más unidos, la cual será convocada cada dos meses para evaluar metas trazadas y estudiar y proponer soluciones a temas trascendentales encaminados a mejorar el servicio de policía. A partir de la próxima reunión se convocará la participación de sargentos mayores y comisarios.
2. Este cuerpo colegiado ejercerá su liderazgo en el marco de los cinco lineamientos clave dictados por el Director General: humanismo, integralidad, disciplina, innovación y gestión. Es decir, tenemos que tener claro que por encima de todo está el ser humano, y eso implica ejercer el liderazgo con autoridad, pero también con respeto y buenas maneras.

3. Pero ese ser humano debe ser íntegro, con principios y valores éticos y morales bien cimentados. Y necesita ser disciplinado, para así poder cumplir su misión. También debe propender por ser un profesional integral, porque eso le permitirá innovar, que se traduce en buscar y proponer nuevos caminos para hacer más efectiva nuestra misión. Todo ello se traduce en una gestión de alta calidad, en un buen trabajo, para responder a la confianza depositada por todos los colombianos en cada uno de los 181.920 policías de la patria.
4. Estructurar la nueva Política Integral de Transparencia, que tiene como marco referencial los cinco lineamientos de esta administración una policía más humana, más íntegra, más disciplinada, más innovadora y más efectiva. Se reafirmó la capacidad institucional para auto depurarse y recorrer el camino de la innovación. (Policía Nacional de Colombia, 2016)

El Cuerpo de Generales determinó la necesidad de avanzar de manera inmediata en una política de transparencia y estableció una hoja de ruta que incluye entre otras, las siguientes acciones:

- a. Crear en la Inspección General de la Policía un equipo interdisciplinario que evalúe los mecanismos de incorporación de personal a la Institución para así contar con policías cada vez más idóneos. El aspirante a ser policía tiene que ser un colombiano ejemplar.
- b. A través de La Dirección Nacional de Escuelas, transversalizar en el currículum académico los cinco lineamientos de la Dirección General y de esa manera ayudar a formar profesionales más integrales, con excelsas calidades humanas, respetuosos de los derechos humanos.

- c. Todos los policías de Colombia deberán refrendar el cumplimiento del compromiso ético institucional a través de sus correos electrónicos, apropiando los principios y valores que constituyen el código de conducta como funcionarios encargados de hacer cumplir la ley.
- d. Fomentarla cultura de la denuncia a través de la Línea Anticorrupción
- e. Conformar el Área de Asuntos Internos al interior de la Inspección General, como una instancia con capacidad de investigación para la atención inmediata de las investigaciones frente a temas institucionales.
- f. Masificar el uso de los distintos instrumentos de control, a fin de asegurarnos de la confiabilidad de cada policía.
- g. Fortalecer el Observatorio de Transparencia de la Inspección General para el análisis estratégico y decisiones institucionales a partir de los comportamientos conductuales de los uniformados.
- h. Dar prioridad a procedimientos verbales a través de audiencias públicas disciplinarias para abreviar el tiempo de las investigaciones y la evacuación de procesos disciplinarios.
- i. Fortalecer la coordinación con la Fiscalía y la Procuraduría tendiente a realizar las coordinaciones interinstitucionales para las investigaciones que comprometan asuntos internos institucionales.
- j. Poner en marcha actividades de Revisión Estratégica, con validadores externos nacionales e internacionales, para estudiar conjuntamente otras medidas de atención y mejora para el fortalecimiento institucional.

- k. Solicitar el acompañamiento del Secretaría Presidencial para la Transparencia Institucional y de la ONU.
- l. Fortalecer el grupo anticorrupción al interior de la DIJIN, con énfasis en lo regional, dedicado a contrarrestar delitos contra la administración pública al interior de la Institución.
- m. Fortalecer el Modelo de Gestión estratégica, dinamizando los mecanismos de rendición de cuentas y participación ciudadana. (Policía Nacional de Colombia, 2016)

CAPITULO V

Análisis y discusión de resultados

Análisis de la Matriz de correspondencia Normativa y doctrinal

Con el fin de cumplir los presupuestos investigativos esbozados en los objetivos de esta investigación, es menester analizar los hallazgos encontrados en las matrices relacionales de las funciones del Comandante de Estación, especialmente la contenida en el anexo 2 del presente estudio, con el fin de extraer las conclusiones que permitan avanzar hacia una propuesta que coadyuve en la construcción de un nuevo enfoque en la formación de Oficiales de Policía en Colombia.

En relación con las funciones del Comandante de Estación, se encontró que estas estaban clasificadas de la siguiente manera:

Tipo de función	Numero
Planeación	3
liderazgo y dirección	8
Supervisión y control	8
Coordinación	5
Total	24

Tabla 24. Consolidado de las funciones del Comandante de Estación de Policía por categorías. Construcción propia.

Como se aprecia, las categorías que concentran el mayor número de funciones son las relacionadas con liderazgo y dirección con 8 (33%) y Supervisión y control con 8 (33%), mientras que las relacionadas con planeación (3) y coordinación (5) obtuvieron en conjunto el porcentaje restante. En ese sentido, como era previsible, se aprecia que el mayor esfuerzo del Comandante de Estación está relacionado con tareas que suponen la conducción e interacción con sus colaboradores, mediado por el concepto de mando, ya explicado en la matriz.

En cuanto a la presencia de los diferentes tipos de habilidades específicas, se realizó un ejercicio de revisión de la matriz de correspondencia normativa y doctrinal, para contabilizar la

cantidad de veces que ellas se repetían en relación con las diferentes categorías funciones y al final se totalizó el número de veces que se hicieron presentes en cada una de ellas. Finalmente se condensaron los resultados en la siguiente matriz:

Tipo de Inteligencia	Habilidades específicas	Presencia por funciones				Prevalencia	
		P	L&D	S&C	C	Funciones	Total
<i>Habilidades analíticas</i>	Analizar: Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar.	2	3	3	0	3	8
	Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar.	2	3	4	0	3	9
Total		4	6	7	0		17
<i>Habilidades creativas</i>	Generar: Idear, descubrir, imaginar, suponer, hipotetizar y explorar	2	2	1	2	4	7
	Planear: Diseñar, trazar, esbozar, relacionar, organizar y programar.	2	2	1	2	4	7
	Producir: Elaborar, procrear, inventar, construir.	2	2	1	2	4	7
Total		6	6	3	6		21
<i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito</i>	Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido.	3	2	7	0	3	12
	Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica.	3	7	8	3	4	21
	Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo.	3	8	7	5	4	23
	Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad.	1	6	6	5	4	18
Total		10	23	28	13		74
<i>Habilidades Inteligencia emocional</i>	Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.	3	7	3	5	4	18
	Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables.	0	3	4	0	3	7
	Habilidad para identificar emociones en nuestros estados físicos y psicológicos.	0	1	1	0	2	2

Habilidad para manejar las emociones propias y las de los demás.	0	2	4	0	2	6
Habilidad para escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones.	0	3	4	0	2	7
Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos.	2	3	4	0	3	9
Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos.	2	6	5	3	4	16
Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas	0	6	4	2	3	12
Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad.	0	5	1	2	3	8
Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.	0	6	5	4	3	15
Habilidad para propiciar motivación de logro.	3	5	5	4	4	17
Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces	3	3	3	5	4	14
Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes	3	4	5	15	4	27
Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas.	3	4	5	5	4	17
Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios	3	3	5	5	4	16
Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.	3	5	5	5	4	18
Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.	3	4	5	5	4	17
Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas	3	4	5	5	4	17
Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.	0	4	3	5	4	12
Total	31	78	76	70		255

Tabla 25. Matriz de prevalencia de las habilidades para el desempeño exitoso de las funciones del Comandante de Estación de Policía. Construcción propia.

Con base en los resultados obtenidos, se procedió a categorizar las habilidades que obtuvieron el mayor número de apariciones, y se determinó que se listarán de mayor a menor aquellas que estuvieran por encima de 10 (esta magnitud es deliberada, y se determinó basado en el promedio de apariciones que osciló entre 23 y 2). En ese orden de ideas, se obtuvo la siguiente ponderación:

Habilidades	Prevalencia	#
Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes	27	1
Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo.	23	2
Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica.	21	3
Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad.	18	4
Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.	18	5
Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.	18	6
Habilidad para propiciar motivación de logro.	17	7
Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas.	17	8
Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.	17	9
Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas	17	10
Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos.	16	11
Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios	16	12
Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.	15	12
Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces	14	14
Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido.	12	15
Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas	12	16
Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.	12	17

Tabla 26. Matriz de ponderación de las habilidades para el desempeño exitoso de las funciones del Comandante de Estación de Policía. Construcción propia.

Como se aprecia, de las 17 habilidades ponderadas por encima de 12 apariciones, 13 corresponden a habilidades de inteligencia emocional y 4 corresponden a inteligencia práctica y conocimiento tácito. En ese sentido, dando por sentado lo fundamental del conocimiento académico y el dominio de habilidades analíticas y creativas que subyace en el ejercicio de las funciones, y que exigen un dominio puntual y sistemático de los conceptos, técnicas y procedimientos policiales, este hallazgo evidencia como las habilidades de inteligencia emocional y de conocimiento práctico y tácito tienen una incidencia crítica en el ejercicio de esas funciones, de tal suerte que son determinantes para el desempeño exitoso del cargo. Cabe recordar la íntima relación que tienen estas dos categorías (inteligencia emocional y de conocimiento práctico y tácito), que en el modelo WICS se condensan en el concepto de Sabiduría: El uso de la propia inteligencia, la creatividad y el conocimiento, todo ello mediado por los valores positivos, que permite orientar el esfuerzo hacia el bien común.

El análisis evidencia además que las habilidades prácticas y de conocimiento tácito están presentes en su totalidad en el listado, y además son las que ocupan los tres primeros lugares. Recordemos que el pensamiento práctico permite entre otras cosas, trabajar efectivamente en el lugar donde se encuentra la persona, encontrando una adecuada correspondencia entre ella y las demandas del entorno, facilitando el aprendizaje de cómo funciona el sistema y la adaptación de los medios respectivos. De hecho, como se estableció previamente, este tipo de conocimiento se orienta a la solución de problemas de la vida real, que es el quehacer cotidiano del Oficial.

En ese sentido, a diferencia de los problemas teóricos planteados en la escuela y en los exámenes, que son formulados por los docentes, están bien definidos, se completan con la información provista, tienen una respuesta correcta y un método único para obtenerla y en general están desconectados de la realidad, por lo que generan poco o ningún interés en los

estudiantes; los problemas reales se caracterizan por no estar formulados o requerir reformulación, involucran intereses personales, carecen de la información necesaria para su solución; se relacionan con las experiencias cotidianas, usualmente están pobremente definidos y generalmente tienen múltiples “respuestas o soluciones correctas”, cada una de ellas con ventajas y desventajas y responden a diversos métodos para solucionarlos. (Sternberg, 1997)

Así las cosas, a pesar de la tendencia a pensar en blanco y negro, de manera esquemática, que es propia de procesos de formación basados en la jerarquía, la realidad es que el mundo real está lleno de grises, por lo cual la tolerancia y el manejo de la ambigüedad se erige como un factor clave para lograr un desempeño exitoso como Comandante de Estación.

Esto resulta especialmente importante si se tiene en cuenta que al revisar el contexto doctrinal que acota el proceso educativo policial, son innumerables las expresiones y conceptos que subrayan la necesidad de contar con un Policía que posea este tipo de características, por lo que es claro que el currículo policial debería incorporar elementos de orden pedagógico y didáctico mucho más específicos y puntuales que permitan evidenciar el desarrollo de este tipo de habilidades.

Más aún, al analizar los tipos de saberes (Ser, Saber, Saber hacer y Saber estar), descritos en la tabla 3 del marco normativo, el PEI (Policía Nacional, 2013) asume que estos se desarrollan de manera transversal en el proceso de formación, pero cuando se revisan, tanto la malla curricular, como los contenidos programáticos de las asignaturas, no queda del todo claro cómo se operacionalizan las competencias del ser y el saber estar, que están directamente relacionadas con las dimensiones de la inteligencia emocional y la inteligencia práctica, que como vimos antes, son elementos críticos del éxito en el cumplimiento de las funciones como Comandante de Estación. Otro tanto ocurre con las competencias trasversales, descritas en la figura 6, las

cuales en su mayoría se relacionan con inteligencia emocional (10 de las 15 enunciadas), ya que solamente se enuncian en el PEI, pero no se evidencia la forma como estas serán desarrolladas de manera puntual y mucho menos como van a hacer parte de la evaluación.

Por otra parte, al analizar las estadísticas disciplinarias y penales de la Policía Nacional, contenidas en el informe estadístico de la Inspección General de la Policía Nacional (Policía Nacional, 2016) en relación con las faltas cometidas por los Subtenientes (grado que se logra una vez se egresa de la Escuela de Cadetes) durante el año 2015, muestran que el 60% de estas conductas se relacionan con la falta de supervisión de las tareas y omisión en el cumplimiento de las mismas; Por otra parte, el 40% restante incluye conductas relacionadas con: no asistir a tiempo a los servicios, consumir bebidas embriagantes durante el servicio, y ausentarse del mismo sin justa causa, desconocimiento e incorrecta aplicación de las normas vigentes y dar lugar a la pérdida del armamento de dotación para el servicio.

Para el caso del 60% de las faltas, al revisar la matriz, se encuentra que supervisión y control presenta una alta prevalencia de habilidades de inteligencia emocional (76 veces) y de conocimiento práctico y tácito (28 veces), lo que es un indicativo una relación directa entre la ausencia o bajo desarrollo de estas habilidades y la aparición y materialización de conductas lesivas del servicio en los Oficiales.

En cuanto al 40% restante, de las conductas incluidas en este porcentaje, solo una categoría: desconocimiento e incorrecta aplicación de las normas vigentes, puede relacionarse con la falta de conocimiento académico o de habilidades de inteligencia analítica. Las demás: no asistir a tiempo a los servicios, consumir bebidas embriagantes durante el servicio, y ausentarse del mismo sin justa causa, y dar lugar a la pérdida del armamento de dotación para el

servicio, tienen una clara relación con la ausencia de disciplina y la capacidad de autorregulación, las cuales están íntimamente ligadas con la inteligencia emocional. Esta competencia está claramente definida en el PEI policial como “la habilidad para desarrollar, mantener y controlar actitudes, que le permitan al policía comportarse como un ser integral, capaz de autogobernarse en los ámbitos familiar, laboral y social”, pero a pesar de que se expresa como una característica que es transversal a todo el proceso, sigue siendo poco claro la manera como se logrará su desarrollo en cada una de las asignaturas.

Quedan pues, numerosos interrogantes sobre este aspecto, y nos mueven a plantear la pregunta si el proceso de formación tiene un excesivo acento en el saber y el saber hacer (relacionado fundamentalmente con el usar y el aplicar), en detrimento del ser y el saber estar, que como se aprecia, en las subyacen de una manera muy evidente en las faltas cometidas por los subtenientes y en general los oficiales, que afectan el servicio.

La disciplina policial es un verdadero ejercicio de autorregulación y autocontrol que parte de una comprensión y aplicación consciente de las habilidades de Inteligencia Emocional que conduce a la sabiduría. En el sentido quizás la escuela sea un escenario que se caracteriza por el hiper-control y la regulación sistemática de todos los comportamientos, que en teoría debería moldear la voluntad y la disciplina de los estudiantes, pero la experiencia nos indica que pierde su efecto una vez se gradúa el Cadete.

Análisis de la Matriz de retos Institucionales

Algo similar ocurre cuando se analizan las amenazas institucionales, pues las conductas allí descritas mayoritariamente se relacionan con aspectos de inteligencia emocional (autorregulación y autocontrol) y ética. La indiferencia, como se explicó antes se contrapone a la compasión que debe ser parte integral en cada actuación del servicio (Policía Nacional de Colombia, 2010). Esta supone: un interés por el bienestar del otro, basado en la sensibilidad ante sus necesidades, sentimientos y el estrés que sufre, lo que implica una disposición emocional que propicia una acción decidida en favor de quien lo necesita. Como lo explica Goleman (2013):

La empatía cognitiva, uno de los tres aspectos fundamentales de la habilidad de enfocarse en lo que las otras personas experimentan. Este aspecto de la empatía nos permite comprender la perspectiva del otro, su estado mental, y al mismo tiempo manejar nuestras emociones... Por el contrario, la empatía emocional nos une con los sentimientos de otra persona, nuestro cuerpo registra la alegría o la pena que esa persona siente...El tercer aspecto, la preocupación empática, nos lleva a preocuparnos por los otros, nos moviliza a ayudarlos si es necesario. (p.131).

En ese mismo sentido, la corrupción, constituye más un problema ético que meramente legal, relacionado con la formación de valores y ética profesional, que se construye desde el hogar y es complementado por la Escuela. No obstante, es claro que las decisiones frente a los dilemas éticos procederán de la capacidad de reflexión y autocontrol que posea quien los enfrenta. Esto es pues un claro dominio de las habilidades de inteligencia emocional.

Otro tanto ocurre con la irracionalidad, que en suma se refiere al uso desmedido y excesivo de la fuerza, en el ejercicio de las funciones policiales. En el centro de esta dimensión subyacen dos conceptos: la agresividad, que es una emoción con una función adaptativa y la

agresión entendida como la imposición de un estímulo aversivo, físico, verbal o gestual de una persona a otra. (Hernández, Molina y Maíz, 2003). En ese sentido, la agresión no es una actitud sino un comportamiento que refleja un intento de causar daños, el cual, para que sea considerado agresivo, debe estar dirigido contra un ser vivo, con intención de causar daño y con una expectativa razonable de éxito. Es en esencia un comportamiento aprendido que resulta de una interacción entre individuos con su medio social durante un tiempo. En el caso de la irracionalidad los comportamientos de los policiales, pueden ser considerados como *agresiones instrumentales* las cuales intentan dañar al objetivo, pero a diferencia de las *agresiones hostiles*, “La meta no es observar el sufrimiento de la víctima, pero si recibir alguna otra recompensa externa o meta (dinero, victoria, [resultados], poder o prestigio). El agresor ve el acto agresivo como un instrumento para conseguir su meta primaria. Alcanzar esta meta refuerza el comportamiento agresivo. (Hernández, Molina y Maíz, 2003, p.184).

Resaltamos el concepto de un aprendizaje adquirido en un contexto social, que pone de manifiesto un elemento común entre las amenazas institucionales se relaciona con lo que el psicólogo Philip Zimbardo (2008) ha denominado el poder de la situación:

Hemos presenciado las condiciones que ponen de relieve la cara más brutal de la naturaleza humana y nos hemos visto sorprendidos por la facilidad y la medida en que la buena gente puede llegar a ser cruel con los demás. Nuestro foco conceptual se ha centrado en intentar entender mejor cómo se producen estas transformaciones ... este planteamiento no niega en modo alguno la responsabilidad... ni les exime de culpabilidad; ninguna explicación ni comprensión puede excusar aquellas fechorías. Pero entender cómo se produjeron aquellos sucesos y qué fuerzas situacionales actuaban sobre [ellos] puede ofrecer una base para impedir que se repitan las circunstancias que

desencadenaron aquellos actos inaceptables. Castigar no es suficiente. Los «sistemas malvados» crean «situaciones malvadas», crean «conductas malvadas» y convierten en «manzanas podridas» incluso a las buenas personas. (p. 551).

En ese sentido, y tal como lo deja claro en su obra, tenemos la potencialidad de aprender a ser buenos o malos con independencia de nuestra herencia genética, nuestra personalidad o nuestro legado familiar, por lo que es menester reflexionar, estudiar y aprender las formas de resistir a influencias nocivas, a las que nos vemos expuestos todos los días. “No somos esclavos del poder de las fuerzas situacionales. Pero debemos aprender métodos para resistirnos y oponernos a ellas. En todas las situaciones que hemos explorado, siempre ha habido algunas personas, una minoría, que se han mantenido firmes”. (Zimbardo 2008 p. 551).

De hecho, el autor propone un programa de entrenamiento de 10 pasos para fortalecer la capacidad de resistir estas influencias nocivas, que no solo se relacionan con la irracionalidad, sino con el conjunto completo de las amenazas institucionales. Como lo explica Zimbardo “La clave de la resistencia reside en ser consciente de uno mismo, desarrollar sensibilidad situacional y «saber espabilarse»”. (Zimbardo 2008 p. 553).

Aquí nuevamente aparece los componentes de la inteligencia emocional, (autocontrol, autoconciencia y autorregulación) y la sabiduría que permiten frenar los impulsos de ejercer violencia, ya sea está justificada o no, de acceder a las tentaciones de la corrupción, de olvidarse de las necesidades de los demás o de dejar de hacer lo que tiene que hacer. Complementa esta conclusión el hecho de que gran parte de las estrategias y programas orientados a la prevención y control de las amenazas institucionales, tal como se evidenció en las acciones definidas por la cumbre de Generales, se basan en el enfoque disuasivo sancionatorio que procede de visibilizar las consecuencias (delinquir no paga), el cual es básico, fundamental y necesario, pero resulta

urgente complementarlo con estrategias integrales encaminadas a fortalecer las habilidades personales para resistirlas de manera consciente y voluntaria.

En cuanto al análisis de los retos institucionales externos, es importante entender la reconciliación como uno de los aspectos críticos y centrales, que definirán el éxito o no del posconflicto, pues supone reconocer el enorme impacto que el conflicto ha tenido en generaciones enteras de policiales, muchos de los cuales han sido víctimas, así como sus familias, y en otros casos, algunos tuvieron el nefasto rol de victimarios.

Por tanto, supone reconocer igualmente la inmensa carga emocional que reposa en la mente, los recuerdos, las experiencias, las historias, los imaginarios, las prácticas y la cultura organizacional de la Institución y sus hombres, y que debe ser asumida con un profundo respeto, pero de igual manera con una enorme responsabilidad y proactividad, para ayudar a que todos y cada uno de los miembros de la Institución hagan parte de un proceso educativo y psicosocial que les ayude a gestionar esas emociones, para convertirlas en un activo positivo que dinamice el proceso.

De igual manera, resulta imprescindible que se realicen ingentes esfuerzos para lograr que los procesos de justicia, verdad, reparación y garantía de no repetición cobijen a todas las personas, incluidos los miembros de la Policía Nacional, como un requisito sine qua non para lograr un verdadero proceso de reconciliación que garantice la implementación de los acuerdos y la consolidación de una paz duradera y estable.

En ese sentido, y como lo ha señalado la UNESCO, la paz no es la ausencia de guerra, sino que va mucho más allá. Por ello, en el marco del Decenio Internacional de una cultura de Paz y no violencia, que se orientaba hacia la consecución de una comunidad internacional justa y pacífica, se identificaron una serie de dimensiones claves para el logro de este objetivo, entre las

que se encuentran entre otras: el respeto por todos los derechos de las personas, la igualdad entre mujer y hombre, la participación democrática; la comprensión, tolerancia y solidaridad; la comunicación participativa y la paz y seguridad. (Unesco, 2001).

Por tanto, hablaríamos de paz refiriéndonos a todas aquellas situaciones en las que “Gestionamos o regulamos, de acuerdo con nuestras normas y valores, lo más óptimamente posible los recursos disponibles en la unidad humana de referencia. Para ello nos valemos de las habilidades que hemos adquirido a lo largo de nuestra evolución, gracias a esto la especie humana sobrevive a pesar de las dificultades que les pueda plantear el medio y sus propias conductas deletéreas, porque ha aprendido a optimizar sus recursos a través de los valores, las ideas, las actitudes y las conductas favorecedoras de colaboración y cooperación, altruistas y solidarias”. (Muñoz y Molina, 2009, p.50)

Por otra parte, los resultados de la matriz de retos institucionales, específicamente los relacionados con la Seguridad y la Convivencia Ciudadana, pone de relieve los temas de la percepción de inseguridad, cultura ciudadana y prevención, los cuales se erigen en elementos claves en el futuro próximo. Al respecto, estos conceptos requieren una profunda comprensión del efecto de las emociones en la gestión de las mismas y por ende un desempeño policial exitoso, tendrá que estar apalancado en una gestión integral de las mismas. En cuanto a la primera:

Las percepciones de inseguridad constituyen uno de los elementos que conforman el campo de las representaciones sociales y los imaginarios colectivos. Las colectividades organizan sus modos de actuar y de relacionarse sobre la base de un conjunto de ideas, creencias, opiniones, e inclusive de sentimientos y sensaciones, sobre los hechos que

acontecen a su alrededor. Esto permite que las personas asignen un sentido a su lugar dentro del entorno social... Cuando una persona se siente amenazada, perseguida, que no tiene seguridad para caminar por una calle, de hecho, va a sentir subjetivamente la violencia de la ciudad y va a asignar sentidos propios a hechos o a actos materiales que en otras circunstancias tendrían otros sentidos. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016, p.10)

En ese orden de ideas, gran parte del trabajo se orienta a generar acciones que promuevan la confianza y sentimientos positivos frente a la ausencia de peligro y la tranquilidad. Por otra parte, frente a la prevención, la columna vertebral consiste en educar a los ciudadanos para que desarrollen las herramientas necesarias para identificar, analizar y negociar sus intereses en pugna en las situaciones que terminan convirtiéndose en conflictos. Esto apalancado en la cultura Ciudadana. Al respecto, cuando se analizan las dimensiones de la encuesta de cultura ciudadana (Ruíz y Murraín, 2012), de las 11 dimensiones que la componen, 10 tienen una clara relación con la práctica de habilidades de inteligencia emocional, lo que demuestra que cualquier esfuerzo que se adelante en este tema, requiere una clara comprensión de la manera como ellas inciden en la seguridad, y por ende la manera como se deben articular al momento de diseñar estrategias, planes o programas.

Apuntala esta conclusión, lo expresado por Nussbaum (2014) quien al referirse a grandes líderes políticos de singular grandeza como Abraham Lincoln, Martin Luther King Jr., el Mahatma Gandhi y Jawaharlal Nehru, señalaba como una de sus grandes cualidades “que entendieron muy bien la necesidad de tocar los corazones de la ciudadanía y de inspirar deliberadamente unas emociones fuertes dirigidas hacia la labor común que esta tenía ante sí”. (Nussbaum 2014, p.14)

Como corolario de este primer momento del análisis, vale la pena hacer hincapié en dos conceptos fundamentales: el autocontrol y la concentración. Frente al primero, las investigaciones científicas han demostrado una clara relación del autocontrol con el éxito futuro

de las personas. En ese sentido Goleman (2013), en su libro FOCUS, explica los hallazgos de una investigación desarrollada en Dunedin Nueva Zelanda con 1037 personas durante más de dos décadas, en las cuales se rastreó su desempeño y logros, con basado en sus habilidades cognitivas y emocionales. En ese sentido, los resultados son concluyentes:

Cuanto mayor había sido su autocontrol en la infancia, tanto mejor era el desempeño de los niños de Dunedin en la tercera década de su vida. Gozaban de mejor salud, tenían más éxito en el plano económico y eran ciudadanos respetuosos de la ley. Cuanto peor habían manejado sus impulsos en la infancia, tanto menores eran sus logros, tanto menos estable era su salud y tanto mayor era su probabilidad tener antecedentes criminales. El descubrimiento más impactante del análisis estadístico consistió en que el nivel de autocontrol de un niño es un Indicador de su salud y su éxito económico (también sus antecedentes criminales) en la adultez, tan poderoso como la clase social, la prosperidad de su familia de origen o su coeficiente intelectual... El alto nivel de autocontrol no solo predice mejores calificaciones sino también un buen equilibrio emocional, mejores destrezas interpersonales, sentido de seguridad y adaptabilidad (p.110).

En cuanto a la concentración y la atención, esta aparece como otra de las habilidades fundamentales para lograr éxito en el campo personal y profesional. En ese sentido, “Tal como se descubrió en el estudio de Nueva Zelanda, “Tal vez ninguna habilidad mental sea tan decisiva para una vida exitosa, como el control ejecutivo. Los niños que pueden ignorar los impulsos, filtrar lo irrelevante, y mantenerse enfocados en un objetivo se desempeñan mejor en la vida... Los niños que no pueden prestar atención no pueden aprender. Tampoco pueden gobernarse a sí mismos”. (Goleman, 2013, p.242).

Esto es una realidad que impacta las aulas policiales, donde la concentración de los alumnos en permanentemente puesta a prueba, por un creciente número de estímulos y distracciones que en ocasiones hacen sumamente difícil el desarrollo de las clases.

Eventos institucionales, servicios, órdenes superiores, actividades protocolarias y apoyo a eventos operativos, se suman al uso social de celulares, computadores y otros dispositivos electrónicos y terminan de completar el cuadro, sensaciones como el sueño y el hambre, que hacen de la labor del docente un verdadero ejercicio de estrategia e intuición para hacer su mejor esfuerzo, pues como lo expresa nuevamente Goleman (2013):

En el contexto de la inteligencia emocional solo se alude de manera indirecta a la atención cuando se habla de “autoconciencia”, que es la base de la autogestión, y de “empatía”, que es el fundamento de las relaciones afectivas. Sin embargo, la conciencia de nosotros mismos y de los demás, y su aplicación en el manejo del mundo interior y nuestras relaciones es la esencia de la inteligencia emocional. Los actos de atención están entrelazados en el tejido de la inteligencia emocional, porque a nivel de la arquitectura cerebral la línea que divide la emoción y a atención se desdibuja. (p.286)

Es pues claro, la importancia crítica de fortalecer en los procesos de formación las habilidades relacionadas con la concentración y la atención, el autocontrol, la autoconciencia y la autorregulación, como requisito sine qua non para un desempeño exitoso, que garantice el ejercicio equilibrado de funciones y atribuciones y un desarrollo integral de cada policial.

Esto significa reevaluar el concepto de “transversalización” que, si bien puede asumirse desde una perspectiva de integralidad que supone que el objeto, saber o competencia se dispersa e imbrica en todas las actividades formativas y curriculares, para que en conjunto sea reconstruido en la práctica docente y en últimas en la vivencia personal y profesional del

estudiante, termina en muchos casos siendo víctima de esa misma dispersión, que lo invisibiliza, hasta hacerlo etéreo y por ende imposible de evidenciar, evaluar, desarrollar y en últimas sin un responsable específico, porque finalmente “es transversal y todos deben ser responsables (o ninguno es responsable)” .

Por tanto, así como en las asignaturas existen formas específicas y verificables de comprobar el logro de las competencias del saber y el saber hacer, se deben detallar las formas de comprobar las competencias del saber ser y el saber estar, que al final, como se evidencia en los instrumentos de análisis de la información son las que definirían en éxito de los oficiales en el desempeño de sus funciones como comandantes de una unidad policial.

De igual manera es claro que la evaluación, tal como se mostró en el marco normativo y doctrinal, tiene un marcado acento en lo académico, en tanto que las notas de las evaluaciones, ya que ellas definen en condiciones normales las posiciones o puestos en el escalafón, lo que a la postre determinará su antigüedad en el mismo, con enormes implicaciones en su futuro institucional.

Así las cosas, la experiencia nos ha enseñado que la mayor motivación (y preocupación a la vez) de los estudiantes es obtener buenas notas y no necesariamente adquirir los conocimientos que se requieren. En ese sentido es importante reiterar que las investigaciones al respecto han evidenciado, que esto no es un predictor confiable del éxito en el desempeño profesional policial. Huelga reiterar que el conocimiento académico y las habilidades analíticas son esenciales para el desempeño profesional de los Oficiales de Policía, pero siempre sobre la base de un equilibrio con los otros tipos de inteligencia. Así pues, es claro que en el futuro próximo lo que va a determinar el éxito de los oficiales de policía no será solamente su conocimiento académico ni sus habilidades prácticas exclusivamente. El verdadero predictor del

éxito será un proceder basado en el desarrollo de lo que se propone denominar como “sabiduría policial”.

Así pues, al revisar la definición de desempeño exitoso establecido por la Policía Nacional: “Todas aquellas acciones desplegadas por el servidor público policial que supera el máximo de los resultados esperados en el ejercicio de su labor, con la puesta en marcha de sus competencias (rasgos de personalidad, habilidades, destrezas, conocimiento y experiencia)” (Policía Nacional, 2010, p. 30), es claro que tiene una marcada orientación al logro y los resultados, pero como lo hemos visto, se requiere mucho más que la simple inteligencia o el conocimiento para lograr el éxito. Sin el equilibrio entre las diferentes habilidades y el soporte de la inteligencia emocional y la sabiduría no se podrán lograr dichos desempeños, tal como se ha comprobado mediante diversas investigaciones:

Si ese líder... es empático y esa fortaleza se combina equilibradamente con otras habilidades, la investigación muestra que el desempeño del equipo tiende a mejorar. “Si el líder tiene escasa empatía y una fuerte orientación a los resultados, el nivel de desempeño del equipo tiende a caer. Pero es importante notar que, si el líder tiene un alto nivel de empatía y un bajo nivel de autocontrol, también perjudica el desempeño: un exceso de empatía le impide señalar en sus reportes directos los errores que cometen. (Goleman, 2013, p.299)

Por ende, no importa lo que se les enseñe a los estudiantes, sino se han desarrollado las habilidades de pensamiento para comprender y apropiar los contenidos y las habilidades de inteligencia emocional que les permita introyectarlos, hacerlos parte integral de sus estructuras mentales y de comportamiento y ponerlas en práctica, no se logrará fundamentar el éxito futuro de los Oficiales. Como lo expresaba Fernández (1990): “... No aprenderé a ser autónomo, por

más que me insistan, si estoy sometido a una autoridad ajena a todos los detalles; no aprenderé a ser solidario si me hacen competir destructivamente con los demás; no aprenderé a valorar el contenido ni el resultado del trabajo si me obligan a cambiar de actividad a golpe abstracto de reloj...” (p. 71).

Por otra parte, es necesario abordar la segunda dimensión crítica para el fortalecer el proceso de formación que conduzca a un desempeño exitoso de los estudiantes policiales: La práctica pedagógica, entendida como el saber pedagógico puesto en escena. Al respecto es clave reconocer que en ella reside en gran medida, el éxito o no en la implementación del currículo definido en el PEI. Son sus rutinas, sus pausas, sus tiempos, su creatividad y su compromiso lo que al final definirán el éxito del programa, del currículo y no en menor medida del estudiante que asiste a su clase.

La práctica pedagógica policial debe ser repensada, para que deje de tener un marcado acento académico, y por el contrario integre y visibilice la educación social, emocional y ética, teniendo en cuenta que este tipo de educación provee las bases para un aprendizaje que perdura a través de la vida y es la base del éxito en el desempeño profesional.

Dicha práctica vista desde el prisma analítico se orienta al desarrollo de actividades que fomenten y animen a los estudiantes a analizar, criticar, juzgar, comparar y contrastar y evaluar. Si el enfoque es desde lo creativo, se animará al estudiante a crear, inventar, descubrir, imaginar, suponer y predecir. Ahora, desde la perspectiva práctica, se buscará que ellos apliquen, usen, pongan en práctica, implementen y empleen. Así las cosas, como se ha planteado a lo largo del proceso, es posible incorporar estos tres enfoques dentro de la práctica del docente, porque es claro que los problemas de la vida real, y para este caso el ejercicio efectivo de las funciones del Comandante de Estación requiere la combinación de los tres conjuntos de habilidades.

De hecho, muchas de estas funciones describen de manera explícita tareas que involucran los tres tipos de habilidades, pero de la misma manera emergen las habilidades de inteligencia emocional, que son como el lubricante que permite que estas funcionen de manera armónica. En ese sentido, Sternberg (2009), acota que los maestros que educan para la sabiduría. Exploran con sus estudiantes la noción de que las habilidades y logros convencionales no son suficientes para tener éxito profesional y una vida con sentido y trascendente.

Esto tiene enorme sentido, cuando pensamos en lo que significa ser Policía en un entorno tan complejo y ambiguo como el que hemos descrito profusamente, en el cual los referentes sociales parecen hacerse diluido. Por tanto, este funcionario que, en muchos lugares y momentos en la primera y única manifestación de Gobierno, debe tener una enorme fortaleza espiritual, moral y ética, que le permita ejercer la misión que se le ha encomendado.

La práctica pedagógica del Docente policial debe lograr un equilibrio en el desarrollo de los tres tipos de habilidades, pero fundamentalmente debe fomentar en sus estudiantes la certeza de que un desempeño exitoso requiere un comportamiento sustentado en valores. Por ello debe demostrar con la misma habilidad que tienen para plantear problemas teóricos, como la sabiduría es crítica en la vida de un Policía, y como ella hace la diferencia en el mundo. Como lo plantea Sternberg (2009) “En una carrera larga, las decisiones sabias benefician a muchas personas, en formas que las decisiones estúpidas nunca lo harán” (p.28)

De esta manera podemos concluir que los nuevos retos institucionales, vistos a través de la lente de las funciones que debe cumplir el Comandante de una Estación de Policía, que es el cargo y la tarea fundamental y primigena para la cual se forman los Oficiales, y en el cual se materializan todos los presupuestos y postulados doctrinales de la Educación Policial, plantean al sistema educativo policial, y en particular a los docentes (a través de su práctica pedagógica) la

urgente responsabilidad de repensar el enfoque del proceso de formación, para integrar las políticas, lineamientos, y los elementos pedagógicos y didácticos que coadyuven en el desarrollo de las habilidades de pensamiento y de inteligencia emocional, que fortalezcan la capacidad de los futuros Oficiales para lograr desempeños exitosos, que en conjunto logren erradicar las amenazas institucionales y se constituyan en una pieza clave en la consolidación de la paz y la reconciliación.

Conclusiones y Recomendaciones

Como lo explica Bisquerra (2003) una emoción es “Un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan como respuesta a un acontecimiento externo o interno” (p.11). En ese sentido, Marta Nussbaum (2014), con una claridad meridiana sintetizó lo que representan las emociones para las sociedades, especialmente en el ámbito político y en la construcción del tejido social y la identidad como Nación:

Todas las sociedades están llenas de emociones. Las democracias liberales no son ninguna excepción. Un relato de cualquier jornada o de cualquier semana de una democracia... estaría salpicado de un buen ramillete de emociones: miedo, simpatía, asco, envidia, culpa, aflicción y múltiples formas de amor. Algunos de esos episodios emocionales poco tienen que ver con los principios políticos o con la cultura pública. Pero otros son distintos: tienen como objeto la Nación, los objetivos de la nación, las instituciones y los dirigentes de esta, su geografía, y la percepción de los conciudadanos como habitantes con los que se comparte un espacio público común... Todas esas emociones menudo intensas, tienen consecuencias a gran escala para el progreso de la nación en la consecución de sus objetivos. Pueden imprimir a la lucha por alcanzar esos objetivos un vigor y una hondura nuevos, pero también pueden hacer descarrilar esa lucha introduciendo o reforzando divisiones, jerarquías y formas diversas de desatención o cerrilidad. (p.14)

Esta declaración nos sirve de trasfondo para cerrar este ejercicio investigativo con un conjunto de conclusiones y recomendaciones como se planteó en el objetivo general. Al respecto, tal como hemos evidenciado a través del recorrido investigativo, el nuevo escenario socio – histórico de Colombia es tan dinámico y fluido, que exige un cambio sustancial al

interior del conjunto del estado, y por ende un complejo proceso de adaptación institucional para la Policía Nacional.

Conclusiones

En el campo educativo, los hallazgos nos permiten concluir que este proceso debe apalancarse en una renovada visión del proceso de formación Policial (para este caso específico de los Oficiales), basado en el fortalecimiento de las habilidades de pensamiento y de inteligencia emocional, que en verdad les ayude a lograr desempeños exitosos. Tal como se ha evidenciado a lo largo de la discusión, su abordaje en el resulta indispensable y, por tanto, debe ocupar un lugar principal en la nueva arquitectura curricular y consecuentemente en la práctica pedagógica policial.

Así pues, emerge el concepto de educación emocional, entendido como “Un proceso educativo, continuo y permanente, que pretende potenciar el desarrollo de las competencias emocionales como elemento esencial del desarrollo integral de la persona, con objeto de capacitarle para la vida. Todo ello tiene como finalidad aumentar el bienestar personal y social”. (Bisquerra, 2003, p.27). Las competencias emocionales, se definen como “El conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales”. (Bisquerra, 2003, p.23)

Integrar este concepto a la reflexión del nuevo enfoque proceso de formación, requiere el desarrollo de una metodología que permita imbricarlo en el currículo. Para ello, resulta de mucha utilidad revisar el planteamiento de Bisquerra, (2003, p.35) quien al describir la línea de trabajo centrada la educación emocional, propone como ruta esquemática, que incluye entre otras las siguientes etapas:

1. Elaborar un marco teórico, en revisión permanente, para la educación emocional.

2. Identificar las competencias emocionales básicas para la vida en la sociedad actual.
3. Secuenciar la adquisición de competencias emocionales a lo largo del currículo.
4. Formar al profesorado en educación emocional, a fin de posibilitar el diseño, aplicación y evaluación de programas contextualizados en centros educativos.
5. Crear materiales curriculares para apoyar la práctica de la educación emocional por parte del profesorado.
6. Crear instrumentos de evaluación y diagnóstico para la educación emocional.
7. Diseñar, aplicar y evaluar programas de educación emocional para el ciclo vital.
8. Perfilar las estrategias más idóneas para la implantación de programas de educación emocional en los diversos niveles educativos y contextos de intervención (educación formal y no formal, medios comunitarios, organizaciones). Estas estrategias pueden ser a nivel de centro, pero también respecto de la Administración pública y de la sociedad.
9. Fomentar la cristalización del cambio con objeto de garantizar la continuidad de los programas y a ser posible su institucionalización.
10. Fomentar la optimización permanente de los programas a través de comunidades de aprendizaje

Recomendaciones

En ese orden de ideas, y consistente con los conceptos planteados a lo largo de la discusión, proponemos una **Educación para la Sabiduría policial**. Esta nueva visión, se basa en el desarrollo equilibrado de la inteligencia, la creatividad y un robusto componente de educación emocional que, como lo propone Bisquerra (2000, 2003), se constituya en una forma de prevención primaria inespecífica, entendida como la adquisición de competencias que se puedan

aplicar a una multiplicidad de situaciones, tales como la prevención del consumo de drogas, prevención del estrés, ansiedad, depresión y violencia entre otros, lo que disminuiría la vulnerabilidad de los policiales a determinadas disfunciones como la impulsividad, la agresividad o la depresión entre otras. A modo de ejemplo, esta tendría como objetivos:

1. Adquirir un mejor conocimiento de las propias emociones como aspecto importante del auto concepto.
2. Identificar las emociones de los demás de cara a facilitar unas mejores relaciones interpersonales.
3. Desarrollar la habilidad para controlar y canalizar de forma apropiada las propias emociones, previniendo los efectos perjudiciales de las emociones negativas intensas (ira, miedo, estrés, depresión, etc.).
4. Desarrollar la habilidad para experimentar emociones positivas (alegría, humor, amor, felicidad) y generarlas de forma consciente y voluntaria.
5. Desarrollar la inteligencia emocional y las competencias emocionales consecuentes.
6. Desarrollar la habilidad de automotivarse, de adoptar una actitud positiva ante la vida y de fluir.
7. Tomar decisiones responsables, basadas en una clara comprensión y apropiación de las normas éticas, la prevención de los riesgos asociados a la profesión, el respeto por sí mismo y por las demás personas, así como el bienestar de la comunidad.

Estos planteamientos brindan un valioso soporte para proponer la reflexión y discusión alrededor de los constructos "Sabiduría Policial" y "sabiduría del mando policial". Al respecto, tradicionalmente el concepto de Mando es definido como la autoridad o poder que ejerce un jefe de manera lícita sobre subalternos, en virtud de su grado o cargo. Supone un proceso de

delegación de autoridad desde un nivel superior, ajustada a los principios jurídicos que gobiernan el contexto donde este se desarrolla. Se relaciona con el concepto de Comando, entendido como la posición de autoridad y responsabilidad a la cual los hombres y mujeres policías son asignados conforme a la ley.

Por tanto, la sabiduría del Mando policial se refiere a la capacidad de ejercer de manera equilibrada y con apego a los valores y principios, la autoridad o poder conferida a un jefe sobre subalternos, en virtud de su grado o cargo, reconociendo que esta circunstancia no le confiere privilegios especiales, sino una mayor responsabilidad frente a su comportamiento personal y profesional. Implica también reconocer el impacto emocional que generan en las personas, las decisiones que se toman, y por ende la necesidad de aprender a gestionarlas, convirtiéndolas en un elemento positivo que dinamice el cumplimiento de la misión institucional y permita alcanzar desempeños exitosos.

En cuanto a la Sabiduría policial, se entiende como la aplicación del conocimiento y la creatividad, para el ejercicio consciente, autorregulado y ético de la autoridad conferida, que le permitan tomar decisiones correctas, con un irrestricto apego a los valores institucionales, orientadas al logro del bien común. Se basa en el equilibrio ponderado entre los intereses interpersonales, intrapersonales y extrapersonales, a corto y largo plazo, de tal manera que permita al funcionario policial lograr desempeños exitosos y una vida personal y profesional armónica y feliz.

Así las cosas, se evidencia la necesidad de consolidar al interior del proceso de formación, un *Modelo de educación para la sabiduría policial (MESP)*, que integre dos elementos esenciales para este tipo de programas: en primer lugar, la enseñanza explícita de las

competencias sociales y emocionales, y en segundo lugar la creación de un entorno que promueva las relaciones emocionalmente positivas al interior de la comunidad educativa.

Por tanto, se requiere definir un conjunto de lineamientos pedagógicos y didácticos, orientados al desarrollo de las habilidades de pensamiento e inteligencia emocional, en tanto que competencias emocionales, que se desarrolle a lo largo del proceso de formación, pero que se extienda al conjunto de la educación policial, es decir a la totalidad de los programas que la componen, para que se convierta en un activo estratégico visible y medible que apalanque el éxito institucional.

Habitualmente en las organizaciones o empresas se habla de capital intelectual, como aquel intangible que se construye a partir del conocimiento intelectual y la información que, sin ser visible o cuantificable, le pertenece y por tanto le genera o le puede generar valor. De la misma manera podemos hablar del capital emocional, entendido como ese conjunto de emociones, que le sirven a la Institución para movilizar sus miembros y a la comunidad hacia el logro de la misión institucional y del imperativo mayor de lograr la paz, o que en caso contrario le pueden alejar de ellos.

Por tanto, un componente especial de este modelo debe estar orientado a desarrollar un programa de reinducción emocional para la totalidad de los policiales, que coadyuve en el desarrollo de las habilidades para lidiar con la incertidumbre, la ambigüedad y la carga emocional que supone de una parte “proteger y trabajar con quien fuera el enemigo”, en relación con los retos que plantea el posconflicto (muchos policías fueron o son víctimas y se debe reconocer y visibilizar esa realidad para lograr una verdadera reconciliación); y la creciente presión que supone la lucha contra una criminalidad creciente y la responsabilidad de coadyuvar en la construcción de un marco para la convivencia que sea definitiva en el logro de la paz..

La adopción del modelo implica revisar y ajustar la doctrina de la educación policia para incorporar los presupuestos del mismo, redimensionando las competencias del ser y el saber estar, para darles un nuevo enfoque mucho más amplio y con mayor peso en la formación policial. Igualmente se juzga necesario incorporar un aparte específico y muy definido, relacionado con la dimensión pedagógica y didáctica. Para ello resulta clave avanzar en las siguientes dimensiones:

Práctica y mediaciones pedagógicas

- Es imprescindible definir la estructura conceptual y práctica, para que pueda ser adaptada al contexto y particularidades de cada asignatura, determinando formas específicas y verificables de comprobar el logro de las competencias del saber y el saber hacer, se deben detallar las formas de comprobar las competencias del saber ser y el saber estar.
- Es claro que la metodología de este tipo de educación es eminentemente práctica y debe apoyarse en estrategias didácticas activas y participativas con un claro enfoque participativo, que permita recuperar las vivencias y experiencias de los estudiantes (diarios emocionales, estrategias de grupo, autorreflexión, simulaciones y juegos, análisis de casos entre otros), por lo que el componente teórico debe ser solo de soporte.
- Las investigaciones y experiencias exitosas en el campo de la educación emocional han demostrado que técnicas como la relajación, el manejo de la respiración, la visualización, la meditación y el control del pensamiento son de gran utilidad para el manejo y control de las emociones.
- Otras actividades útiles para la educación emocional son los test para la evaluación emocional, la auto y coevaluación emocional, el diario emocional, las frases para promover la autoconciencia emocional (identificación de emociones en sí mismo), los

ejercicios de identificación de emociones en expresiones no verbales, ejercicios de identificación de respuestas agresivas, inhibidas y asertivas en determinadas situaciones, ejercicios para el desarrollo de la asertividad, inventario de pensamientos automáticos o distorsiones cognitivas, ejercicios de relajación para la liberación de la ira, auto y coevaluación de la capacidad de escuchar entre otros. (Vivas, Gallego y González, 2007)

- Esto estaría complementado con la construcción de una base de datos de mediaciones pedagógicas que incorporen el desarrollo y evaluación de las habilidades inmersas en el MESP. Estas mediaciones pedagógicas deben consultar las características de una comunidad y un entorno poblado de nativos digitales.
- Igualmente se recomienda el desarrollo de procesos intensivos para el mejoramiento de las habilidades de pensamiento, ya que es claro que muchos estudiantes tienen marcados problemas de comprensión de lectura y de escritura, lo que evidencia falencias cognitivas. Esto es agravado por las dificultades de concentración y la permanente dispersión que experimentan en el aula.

Evaluación

Esta dimensión de debe abordarse desde dos perspectivas: la primera, vista como el ejercicio de aula que posibilita evidenciar los avances en el desarrollo de las competencias emocionales y las habilidades de pensamiento. Al respecto, la evaluación de programas de educación emocional debe responder a las particularidades del entorno educativo en el que se desarrollan.

En ese sentido, en siguiente matriz se presentan algunos aspectos que pueden servir de guía para este fin:

Aspecto	Descripción
Objetivo de la evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprobar el nivel de conocimientos y competencias emocionales adquiridas por los Estudiantes 2. Promover la toma de conciencia de los diferentes estados emocionales manifestados por Estudiantes y profesores. 3. Identificar las circunstancias que favorecen o limitan la aplicación del programa.
aspectos a evaluar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los conocimientos básicos sobre emociones 2. Las competencias emocionales adquiridas 3. Los estados emocionales
Destinatarios	<p>Se debe identificar las personas que harán uso de los informes la evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiantes 2. Docentes 3. Equipo de Psicología y Pedagogía 4. Directivos de la Escuela
Responsables de realizarla	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes: quienes tendrían el rol como ejecutores de la evaluación en todas sus fases • Equipo de Psicología y Pedagogía: quienes tendrían el rol de asesores, colaborando en los procesos de evaluación
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Antes: Se desarrolla a través de evaluaciones de necesidades y de diseño. • Durante: Se desarrolla a través de evaluaciones de proceso y de producto. • Después: Se desarrolla a través de evaluaciones de proceso y de producto.
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Estos deben extraerse de los objetivos propuestos. A partir de aquí se señalarán los indicadores y se concretarán los estándares.
Criterios para la selección de los instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Que midan aquellas variables y/o dimensiones que se pretenden medir, teniendo en cuenta los aspectos a evaluar: conocimientos, competencias y estados emocionales. • Que sea lo más simple posible en cuanto al contenido, lenguaje y aplicación. • Que se ajuste a los requisitos de validez y fiabilidad.
Tipo de instrumentos y recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios (ad hoc, comercializados y de carácter cualitativo) • Entrevistas • Escalas de actitudes • Auto-informes • Observación sistemática

Tabla 27. Dimensiones de la evaluación de programas de educación emocional. Adaptación de los conceptos de Bisquerra, Álvarez, Fita, Martínez y Pérez (2000).

La segunda perspectiva, gira en torno al rol que tiene como determinante de la posición futura que tendrá el cadete en el escalafón (criterio de subordinación, basado en los grados y la antigüedad en los mismos, producto de su evaluación académica durante su proceso de formación). En ese sentido, el modelo debe incorporar un sistema de evaluación que se base en un conjunto de pruebas o certificaciones MESP que se obtengan a lo largo del proceso de formación y que sean las que determinen la ubicación y el puesto en el curso.

Para ello, cada prueba MESP se deberá construir de tal manera que evidencie los cuatro tipos de habilidades en conjunto con una serie de competencias específicas, como es el caso de las funciones del Comandante de Estación, y podrías ser diseñadas, desarrolladas y evaluadas en conjunto con las direcciones especializadas de la Policía Nacional (de acuerdo con la naturaleza de su misionalidad) y otras instituciones que puedan aportar dada su naturaleza, de tal manera que en ella se reflejen las capacidades requeridas para de esta manera lograr un conjunto balanceado de habilidades y una verdadera evaluación que sirva de predictor efectivo del éxito profesional.

Las pruebas MESP iniciarían con las competencias básicas e irían escalando en complejidad y profundidad, y harían parte de un sistema de seguimiento de las habilidades MESP para que los Comandantes, Docentes e Instructores retroalimenten al alumno sobre el desarrollo de las mismas en tiempo real, lo que al final permitirá desarrollar un proceso de ubicación laboral mucho más efectivo, en consonancia con el modelo de Gestión Humana por competencias. Así mismo La evaluación de los docentes dependería en parte del éxito de los estudiantes en las pruebas.

Formación docente

Igualmente se recomienda establecer un programa de formación emocional para docentes, que los capacite para incorporar los principios y lineamientos del modelo propuesto. Lo anterior teniendo en cuenta que en la actualidad no existen este tipo de programas al interior de la Escuela de Cadetes. En ese sentido, Bisquerra (2005, p.101) propone la asignatura de Educación emocional dentro del proceso de formación de docentes, el cual tendría como objetivos el desarrollo de las siguientes competencias:

1. Comprender la relevancia de las emociones en la educación y en la vida diaria
2. Tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás, en particular el alumnado, en las interacciones sociales.
3. Regular las propias emociones y ejercer autocontrol emocional en las situaciones conflictivas de la vida ordinaria, en particular en la dinámica de la clase.
4. Establecer las mejores relaciones interpersonales, tanto en el lugar de trabajo, la familia como en las relaciones sociales.
5. Enfrentarse al estudiante de forma más eficiente y satisfactoria, tomando en consideración la dimensión emocional.
6. Realizar un análisis del contexto para identificar las necesidades emocionales que deben ser atendidas a través de un programa de educación emocional.
7. Formular objetivos de un programa de educación emocional cuyo logro suponga la satisfacción de las necesidades prioritarias.
8. Determinar los posibles indicadores que permitan diseñar estrategias concretas de intervención, así como los aspectos en los que debe incidir la evaluación del programa.

9. Diseñar un programa que fomente el desarrollo de las competencias emocionales en el alumnado.
10. Diseñar estrategias y actividades, o seleccionar entre las existentes, para aplicarlas en la puesta en práctica del programa.
11. Aplicar el programa a un grupo o clase.
12. Evaluar el programa, tomando como referencia los indicadores elaborados previamente.

Referencias

- Alta Consejería presidencial para la seguridad y convivencia (2014). Memorias del Foro Arquitectura Institucional para la Seguridad Ciudadana. Recuperado en <http://www.undp.org>
- Arias, P. (2009). Mandato Policial y Conceptos de la Seguridad en América Latina. *Rio de Janeiro, Brasil*, Red Latinoamericana de Policías y Sociedad.
- Bauman, Z. (2004). Modernidad Líquida. *Buenos Aires, Argentina*, Fondo de Cultura Económica de Argentina. S.A.
- Bauman, Z. (2008). Miedo Líquido. *Buenos Aires, Argentina*, Editorial Paidós.
- BBC Mundo. (2015) ¿Son útiles las pruebas de Inteligencia? Recuperado de <http://www.bbc.com/>
- Bernal C. y Sierra H. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del Siglo XXI. *Bogotá, Colombia*, Pearson Educación de México.
- Bisquerra, R. Álvarez, M. Fita, E. Martínez F. y Pérez, N.(2000). Evaluación de programas de educación emocional. *Revista de investigación educativa*, 18(2), 587-599
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de investigación educativa*, 21(1), 7-43
- Bisquerra, R. (2005). La educación emocional en la formación del profesorado. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 19(3), 95-114
- Cámara de comercio de Bogotá (2014). Políticas y programas de seguridad ciudadana en Bogotá 2008 – 2014, recuperado de: <http://cdn.ideaspaz.org>
- Carvajal C. (2005). La Policía en el Posconflicto. *Revista Criminalidad Colombia* 47(1), 38-48.

Churches A. (2008). Bloom's Digital taxonomy, recuperado de:

<http://edorigami.wikispaces.com/>

Cifras y Conceptos. (2015) Encuesta Instituciones, política, economía y sociedad. Recuperada en

<http://cr00.epimg.net>

Corporación Andina de Fomento. (2003). Planificación la base de la gestión municipal,

recuperado en <http://cdim.esap.edu.co/>

Corte Constitucional. (1994). La Voluntad de la Constituyente, en Sentencia No. C-453/94

Policía Nacional Carácter civil /Subordinación al Ministerio de Defensa. *Bogotá,*

Colombia, 20 de octubre de 1994

Cubillos, G. (2004). Proyectos de grado. Epistemología, lógica y comunicación. *Bogotá,*

Colombia, Editorial Cargraphics.

Decreto 1355, por el cual se dictan normas sobre policía. Diario Oficial de la República de

Colombia No. 33.139, *Bogotá, Colombia*, 4 de septiembre de 1970.

Decreto 1800, por el cual se dictan normas para la evaluación del desempeño del personal

uniformado de la Policía Nacional. Diario Oficial de la República de Colombia No. 44.161,

Bogotá, Colombia, 14 de septiembre de 2000.

Departamento Nacional de Planeación. (2011). Política Nacional de seguridad y convivencia

ciudadana. *Bogotá, Colombia*, Intergráficas S.A..

Departamento Nacional de Planeación. (2007). El proceso de planificación en las entidades

territoriales: El plan de desarrollo y sus instrumentos para la gestión 2008 – 2011. *Bogotá,*

Colombia, Imprenta Nacional de Colombia.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). Guía para la gestión del riesgo de corrupción.

Bogotá, Colombia, Imprenta Nacional de Colombia.

- De Young C. (2011) Intelligence and personality. En Sternberg, R. y Kaufman, S. (Comp.) *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 711–737). Recuperado en <http://www.tc.umn.edu>
- Díaz, M. (1988). De la práctica pedagógica al texto pedagógico, Recuperado de <http://www.pedagogica.edu.co>
- Esteve M. (2010) La profesión del docente ante los desafíos de la sociedad del conocimiento. En C. Vélaz y D. Vaillant (Comp.), *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. (pp. 17-28) Madrid, España, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la cultura (OEI).
- Extremera N. y Fernandez – Berrocal P. (2003). La inteligencia emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula. *Revista de Educación*. 332, 97-116
- Fiscalía General de la Nación (2008). Manual de procedimientos para la cadena de custodia, recuperado en <http://www.fiscalia.gov.co/>
- Gallup Colombia. (2014). La gran encuesta de los medios # 6. *Bogotá, Colombia*. Recuperado en <http://www.larepublica.co/>
- Gardner H. (2001). Estructuras de la mente. *Bogotá, Colombia*, Fondo de cultura Económica Ltda.
- Goleman D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional. *Barcelona, España*, Editorial Kairós. S.A.
- Goleman D. (2004). ¿Qué hace un líder? *Harvard bussiness review América Latina*. Reimpresión. Recuperado de <http://enriquecetupsicologia.com/>
- Goleman D. (2013). Focus. El motor oculto de la excelencia. *Buenos Aires, Argentina*, Ediciones B.

- González N. y Laguado A. (2007) Cómo las practicas pedagógicas del área de lengua Castellana inciden en la formación lectora, escritural y de pensamiento. En Baracaldo M. (Coord.) *Investigación de los Saberes pedagógicos*. (pp. 37-51) Bogotá, Colombia, Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- Guardián – Fernández A. (2007). El paradigma Cualitativo en la Investigación Socio - Educativa. *San José, Costa Rica*, Agencia Española de Cooperación Internacional AECI.
- Hernández, A., Molina, M., y Maíz, F. (2003). Violencia y deporte: Revisión conceptual. *EduPsykhé*, 2(3), 183-220
- Instituto Nacional de Justicia de los Estados Unidos. (2000). On-the-job stress in Policing – Reducing It, Preventing It. Recuperado en: <https://www.ncjrs.gov>
- Ipsos – Napoleón Franco. (2015) Encuesta electoral 6 Ciudades, recuperada en <http://www.noticiasrcn.com>
- Jiménez M., y Lopez-Zafra E. (2009). Inteligencia emocional y rendimiento escolar: estado actual de la cuestión. *Revista latinoamericana de psicología*, 41(1), 69-79
- Ley 62. Por la cual se expiden normas sobre la Policía Nacional y se crea un establecimiento público de seguridad social y bienestar para la Policía Nacional. Diario Oficial de la República de Colombia, *Bogotá, Colombia*, 12 de agosto de 1993.
- Mani, R. (1999). Contextualizing police reform: Security, the rule of law and post-conflict peacebuilding. *International Peacekeeping*, 6(4), 9-26.
- Manrique V. (2013). Después de la Habana: Un posconflicto relativo y armado. En O. Palma (Coordinador), *El rol de la Policía en el Posconflicto*. Observatorio de Drogas Ilícitas y armas Universidad del Rosario.

- Ministerio de Defensa Nacional de Colombia. (2013) Cifras y Hechos de la Estrategia general de seguridad, septiembre 2011 – agosto 2013, *Bogotá, Colombia*, recuperado de <https://www.mindefensa.gov.co/irj/portal/Mindefensa>
- Ministerio de Defensa Nacional de Colombia, (2005). Decreto 03 del 070105, Por el cual se determinan las categorías, remuneración e incentivos para el profesor policial. Recuperado en <http://www.policia.edu.co/>
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). Boletín de prensa PISA 2012: retos y avances para Colombia. Recuperado en <http://www.icfes.gov.co/>
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). Resolución 12327 por medio de la cual se otorga la acreditación Institucional de alta calidad a la Dirección Nacional de Escuelas de Bogotá D.C. Recuperado en <http://www.policia.edu.co/>
- Molero, C. Saiz, E. Esteban, C. (1998) Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología* 30(1) pp. 11-30.
- Muñoz, F. Molina, B. (2009) Una Cultura de Paz compleja y conflictiva. La búsqueda de equilibrios dinámicos. *Revista paz y conflictos* 3(1) pp. 44-61.
- Nussbaum, M. (2014). Emociones políticas. *Bogotá, Colombia*. Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Olivera J. (2010). Acerca del concepto de empatía Su rol y evaluación en psicoterapia, Recuperado en <http://www.ub.edu.ar>
- Organización de las Naciones Unidas. (2010). UN peacebuilding: an orientation. Recuperado en <http://www.un.org>

- Organización de las Naciones Unidas. (2008). Seguridad, paz y desarrollo: el papel de las Naciones Unidas en apoyo de la reforma del sector seguridad. Informe del Secretario General. Recuperado en <http://www.un.org>
- Organización de las Naciones Unidas. (1979). Código de conducta para funcionarios encargados de hacer cumplir la Ley. Resolución No. 34/169, del 17 de diciembre de 1979, recuperada en: <https://www.scjn.gob.mx>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Compendio de los lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Lineamiento de política 1 Direccionamiento Policial basado en el humanismo con responsabilidad, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Lineamiento de política 2 Gestión del servicio sobre resultados efectivos, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Estrategia de la Policía Nacional para la consolidación de la seguridad ciudadana, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2014). Actualización tomo 2.2 Modelo Nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Lineamiento de política 7 Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2013). Potenciación del conocimiento y formación Policial Proyecto Educativo Institucional, recuperado en <http://www.policia.edu.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2001). Resolución 2037, por la cual se establecen los parámetros para el diligenciamiento, aplicación y trámite de los formularios de Evaluación del

Desempeño Policial para el personal uniformado de la Policía Nacional, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>

Policía Nacional de Colombia. (2009). Resolución 00912, por la cual se expide el reglamento del servicio de Policía, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>

Policía Nacional de Colombia. (2009). Resolución 03514, por la cual se expide el reglamento de supervisión y control de servicios para la Policía Nacional, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>

Policía Nacional de Colombia. (2009). Resolución 03517, por la cual se adopta el manual de operaciones especiales de la Policía Nacional, recuperado en <http://policia.gov.co/>

Policía Nacional de Colombia. (2014). Resolución 04048, por la cual se adopta el manual académico de la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>

Policía Nacional de Colombia. (2015). Resolución 03392, por la cual se expide el manual del sistema de gestión integral de la Policía Nacional, recuperado en <http://policia.gov.co/>

Policía Nacional de Colombia. (2016). Resolución 01744 del 220306 “por la cual se definen los planes de estudios para el proceso de formación, capacitación y especialización del personal de oficiales, suboficiales y nivel ejecutivo de la Policía Nacional”. Recuperado en: <http://www.policia.edu.co/>

Policía Nacional de Colombia. (2008). Manual de patrullaje urbano, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>

Policía Nacional de Colombia. (2010). Manual y protocolo para la atención y servicio al Ciudadano en la Policía Nacional, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>

- Policía Nacional de Colombia. (2010). Manual del Comandante de la Policía Nacional, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Manual logístico de la Policía Nacional, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2010). Guía para la planificación de la prestación de los servicios en la Policía Nacional, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2008). Guía de gestión documental de la Policía Nacional, recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2013). Formato de descripción de cargos y perfiles correspondiente al cargo de comandante de Estación, recuperado del sistema de información para la administración del Talento Humano (SIATH).
- Policía Nacional de Colombia. (2016). Informe estadístico de la Inspección General de la Policía Nacional.
- Policía Nacional de Colombia. (2011). Preguntas frecuentes acerca de la gestión territorial de la convivencia y la seguridad ciudadana, recuperada en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Policía Nacional de Colombia. (2014). El Rol de la Policía Nacional de Colombia en el Posconflicto, *Bogotá, Colombia*. Escuela de Posgrados de Policía Miguel Antonio Lleras Pizarro.
- Policía Nacional de Colombia. (2016). Cumbre extraordinaria del cuerpo de generales fija ruta de la Policía Nacional. Recuperado en <http://oasportal.policia.gov.co/>
- Presidencia de la República de Colombia. (2014). Palabras del Presidente Juan Manuel Santos en su posesión para el período presidencial 2014-2018. Recuperado en <http://wsp.presidencia.gov.co/>

Presidencia de la República de Colombia. (2014). Palabras del Presidente Juan Manuel Santos durante su visita al Fuerte Militar de Tolemaida. Recuperado en

<http://wsp.presidencia.gov.co/>

Presidencia de la República de Colombia. (2014). Palabras del Presidente Juan Manuel Santos en la instalación de la legislatura del Congreso de la República 2014 - 2015. Recuperado en

<http://wsp.presidencia.gov.co/>

Presidencia de la República de Colombia. (2014). Palabras del Presidente Juan Manuel Santos con motivo de la Celebración del aniversario 123 de la Policía Nacional. Recuperado en

<http://wsp.presidencia.gov.co/>

República de Colombia (1991) Constitución Política de Colombia, recuperada en

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Rettberg, A. (2002). Preparar el futuro: Conflicto y posconflicto en Colombia. *Bogotá, Colombia*, Editorial Alfaomega Colombiana S.A.

Ruíz J. y Murraín H. (2012). La cultura ciudadana y la agenda de políticas de seguridad. En A. Mockus y H. Murraín (Coordinadores), *Antípodas de la violencia: Desafíos de cultura ciudadana para la crisis de (in)seguridad en América Latina*. (pp. 1 - 21). Nueva York, Estados Unidos: Fondo de Cultura Económica.

Sánchez, M., Sanz, B., Apellaniz, A. Pascual, A. (2001) Policía y estrés laboral. Estresores organizativos como causa de morbilidad psiquiátrica. *Revista de la Sociedad Española de*

Salud Laboral en la Administración Pública, 1(4), 21-25. Recuperado en

http://www.seslap.com/seslap/html/pubBiblio/revista/n_4/polestres.pdf

Sastre, A. (2006). *El proyecto de Investigación. Un mapa de ruta para el aprendiz de investigador*. Bogotá, Colombia, Editorial Universidad Santo Tomás.

- Sternberg, R. (1997) *Inteligencia exitosa. Cómo una inteligencia práctica y creativa determinan el éxito en la vida*. Barcelona, España. Ediciones Paidós Iberica, S.A.
- Sternberg, R. (1999) Successful intelligence: finding a balance. *Trends in cognitive sciences* 3(11), 436-442. Recuperado en: <http://www.uv.es>
- Sternberg, R. (1999) Intelligence as developing expertise. *Contemporary Educational psychology* 4(1), 359-375. Recuperado en: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov>
- Sternberg, R. (2004) Successful intelligence in the classroom. *Theory into practice*, 43(4), 274-280. College of Education, The Ohio State University. Recuperado en: <http://eclass.hua.gr>
- Sternberg, R. (2005) Theory of Successful intelligence, *Revista interamericana de Psicología* 39(2), 189-202.
- Sternberg, R. (2005) WICS: A Model of Positive Educational Leadership Comprising Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized, *Educational Psychology Review* 17(3), 191-262.
- Sternberg, R. (Marzo de 2009). Academic Intelligence is not Enough! WICS: An Expanded Model for Effective Practice in School and in Later Life. En C. G. Schneider (Presidencia). Conferencia sobre la educación liberal y práctica efectiva. Asociación de Universidades y Colegios Americanos, Worcester Massachussets. Recuperado en: https://www2.clarku.edu/aboutclark/pdfs/Sternberg_wics.pdf
- Sternberg, R. (2012) Una teoría balance de la sabiduría, *Revista persona* 15(1), 19-39. Recuperada en: <http://www.redalyc.org>
- Suárez, J. (2009). *La Ciencia de Policía. Un estado del arte*. Bogotá, Colombia, Escuela de Estudios Superiores de Policía – Centro de pensamiento.
- Tudela-Poblete P. (2012) La evaluación del desempeño de la policía: explorando relaciones entre opinión pública y labor policial en Chile. *Revista Criminalidad Colombia* 54(1), 379-404.

- Unesco (2001) Resolución A/RES/55/47 de la Asamblea General Decenio Internacional de una cultura de paz y no violencia para los niños del mundo, 2001-2010, recuperado de <http://www3.unesco.org/>
- Valeiro C. (2011) Habilidades analíticas de Pensamiento, recuperado en: <http://www.uv.mx/personal/cavalerio/portafolio-proyecto-aula/>
- Valeiro C. (2011) Habilidades Críticas y Creativas de Pensamiento, recuperado en: <http://www.uv.mx/personal/cavalerio/portafolio-proyecto-aula/>
- Vásquez A. (Julio- diciembre de 2008). Zygmunt Bauman: Modernidad líquida y fragilidad humana. *Nómadas. Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas*. (19), p.311
- Vélaz C. y Vaillant D. (2010) Aprendizaje y desarrollo profesional docente. *Madrid, España*, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la cultura (OEI).
- Villamil, H. (2004). Del constructivismo al construccionismo: implicaciones educativas. *Revista Educación y Desarrollo social*, recuperado en <http://www.unimilitar.edu.co>
- Vivas, M. Gallego, D. y González B. (2007). *Educación las emociones*. Mérida, Venezuela, Producciones Editoriales C.A.
- Zambrano, A. (2009). La pedagogía de Phillipe Meirieu: Tres momentos y educabilidad. *Revista Educere*. 44, 215-226
- Zamora, K. (2012). La Polis amenazada. (In)Seguridad Ciudadana y democracia en América y el Caribe. Organización de Estados Americanos OEA. Recuperado en <https://www.oas.org>
- Zimbardo, P. (2008). *El efecto Lucifer. El porqué de la Maldad*. Barcelona, España: Editorial Paidós.

Anexo 1. Matriz de Afirmaciones relacionadas con los desempeños exitosos

Documento	Afirmaciones asociadas con los desempeños exitosos
<p style="text-align: center;">Tomo 1 Lineamiento de política 1 Direccionamiento Policial basado en el humanismo con responsabilidad</p>	<p>El modelo... de gestión humana fundamentado en competencias posiciona al talento humano como factor clave de la estrategia institucional, que favorece los desempeños exitosos, la motivación, la vocación del servicio y el sentido de pertenencia. (p.23)</p> <p>Los Comités de Gestión Humana, en sus diferentes niveles, permiten la alineación y ejecución integral de los procesos del Direccionamiento del Talento Humano, asegurando la identificación de competencias necesarias para obtener desempeños exitosos del personal, en los niveles del ser, saber y saber hacer, fundamentales para garantizar el desempeño de un profesional de Policía competente, que evidencia la implementación del Modelo de Gestión Humana (MGH-9C) en el marco del lineamiento de Política de un Direccionamiento del Talento Humano basado en el Humanismo. (p.27)</p> <p>Fortalecer el enfoque de las competencias en sus tres dimensiones el saber, el saber hacer y el ser, logrando identidad frente a la labor policial y de esta manera alcanzar desempeños exitosos. (p.28)</p> <p>Impulsar los desempeños exitosos propiciando un adecuado ambiente laboral, apoyo al personal y motivación, a través del otorgamiento de estímulos e incentivos bajo los principios de transparencia, justicia y equidad. (p.28)</p> <p>En el contexto institucional, las competencias se definen como el conjunto de conocimientos técnicos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad, que le permiten al integrante de la Institución ejecutar de manera exitosa la labor policial. Se han identificado específicamente para la Policía Nacional, nueve (9) competencias genéricas; es decir, las que deben poseer todos los funcionarios. (p.30)</p> <p>El Plan de Carrera es un proceso sistémico, dinámico, flexible, correlacionado que garantiza el desarrollo humano, la proyección y el fortalecimiento de las competencias laborales del hombre Policía con el fin de mejorar los desempeños y asegurar una efectiva prestación del servicio a la comunidad. Se constituye en uno de</p>

los principales elementos de motivación y satisfacción laboral 54

La gestión por competencias en la Policía Nacional requiere de un análisis ocupacional que a partir de herramientas metodológicas permita identificar los perfiles ocupacionales y las competencias específicas para cada cargo de la Institución, lo que facilita llevar a cabo una ubicación laboral efectiva que coadyuve al desarrollo de *desempeños exitosos* y armonice el dispositivo policial para atender las necesidades del servicio, en términos de convivencia y seguridad ciudadana en todo el territorio nacional. (p.55)

Esta metodología para la identificación de perfiles y competencias asociadas a cargos, facilita la potenciación del conocimiento y la formación policial para lograr *desempeños exitosos*. Es así como el identificar las competencias del saber, saber hacer y ser, será de vital importancia para la ubicación del personal en los cargos para los cuales aplica, permitiendo que su labor policial genere resultados efectivos. (p.55)

5.4 En busca de los *desempeños exitosos*

En el marco conceptual donde *desempeño exitoso, para la Policía Nacional, son todas aquellas acciones desplegadas por el servidor público policial que supera el máximo de los resultados esperados en el ejercicio de su labor, con la puesta en marcha de sus competencias (rasgos de personalidad, habilidades, destrezas, conocimiento y experiencia)*, la Institución ve la necesidad de conocer y exaltar a los funcionarios que reúnen las características que fueron objeto del desempeño exitoso, para promover estas prácticas en la Institución y permitir a la Policía Nacional alcanzar la excelencia en la prestación del servicio policial. (p.56)

Fortalecer las competencias del saber, saber hacer y ser en el personal, logrando que estos quieran la labor policial y se alcance los *desempeños exitosos*. (p.63)

Impulsar los *desempeños exitosos*, propiciando un adecuado ambiente laboral, brindando apoyo al personal y motivándolo a través del otorgamiento de estímulos e incentivos bajo los principios de la transparencia, justicia y equidad. (p.63)

6. Calidad de vida integral, un pilar del humanismo

6.2 Cultura del reconocimiento, factor generador del cambio de actitud

Con el fin de brindar condiciones de motivación desde un enfoque de desarrollo humano integral, que permita el fortalecimiento de las competencias requeridas en el servicio para alcanzar *desempeños policiales exitosos* y reconocer e incentivar las acciones meritorias de trascendencia institucional y social, se pretende que el reconocimiento se arraigue en la cultura institucional, como factor de motivación para generar en el personal el sentido de pertenencia. (p.68)

Desde este marco, la cultura del reconocimiento promueve y mantiene un ambiente favorable que asegura las condiciones para el mejoramiento permanente de la calidad de vida laboral de los miembros de la Policía y su familia; fortalece el sentido de pertenencia de los miembros de la Institución y facilita la efectividad en el servicio; incentiva con elementos tangibles los *desempeños exitosos*, los esfuerzos ejemplares y los resultados meritorios de importancia institucional, que promueven la imitación y la sana competencia dentro de la comunidad policial. (p.69)

6.3 Clima institucional, factor de aseguramiento del pensar, sentir y actuar del hombre y mujer policía

Para tal efecto, existe el concepto de Clima Institucional, cuya medición se encuentra fundamentada en los factores de comunicación, liderazgo, direccionamiento estratégico, direccionamiento del talento humano, estilo de dirección, trabajo en equipo, competencia laboral, ambiente laboral y socio-afectivo, los cuales tienen como propósito elevar los niveles de efectividad, satisfacción y bienestar de los servidores públicos de la Policía Nacional y lograr un *desempeño exitoso*... se conceptualiza el Clima Institucional como el “Conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los servidores manifiestan en relación con las características de la Institución, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma Institución, que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento”. (p.69)

6.5 líneas de acción

Incentivar con elementos tangibles los *desempeños exitosos*, los esfuerzos ejemplares y los resultados meritorios de importancia institucional, que promuevan la imitación

	y la sana competencia dentro de la comunidad policial. (p.70)
Enfoque humanístico del Servicio de Policía	<p>Tal exigencia implica, que la Institución en primer orden establezca un liderazgo con enfoque humanístico en el servicio de policía, como parte del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias, que permita unificar y operacionalizar la política definida en el Tomo No. 1 “El Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo con responsabilidad”, que aseguren la gestión y el desarrollo humano integral para optimizar la calidad de vida del personal; en segundo lugar, articular los diferentes procesos de la administración del talento humano, y potencializar las capacidades del personal, con el fin de traducirlas en <i>desempeños exitosos</i>, que posicionen a la Policía Nacional en el contexto nacional e internacional, como la entidad con mayores niveles de efectividad en materia de convivencia y seguridad ciudadana. (p.12)</p> <p>1.1.2 Desarrollo humano integral</p> <p>Dimensión laboral Promueve una cultura de la calidad y efectividad en la profesión orientada a la comunidad, mediante el mantenimiento e <i>incremento de desempeños sobresalientes</i> y el refuerzo de la admiración y respeto del personal competente, que se destaca en el cumplimiento de su deber a nivel operativo, administrativo y docente.</p> <p>El implementar un Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias trae los siguientes beneficios a la Policía Nacional: Facilita obtener <i>desempeños exitosos</i>. (p.35)</p> <p>Desde la perspectiva de una planeación estratégica del talento humano se debe comprender el Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias, como su definición lo indica, como una herramienta gerencial que articula los procesos y procedimientos de la administración del talento humano a través de los componentes de planeación, gestión y desarrollo, orientados a alcanzar <i>desempeños exitosos</i> y el mejoramiento de la calidad de vida del personal. (p.60)</p> <p>Estos procesos o procedimientos de los componentes del modelo planeación, gestión y desarrollo, serán fortalecidos y mejorados con unas pertinentes investigaciones, una adecuada gestión del conocimiento, con una mayor cobertura de la educación y</p>

capacitación, inducción y reinducción, con políticas de retención de los mejores hombres y mujeres, con la aplicación de perfiles y competencias, con la adecuada atención al personal (clientes internos), con la aplicación de planes, programas o proyectos de bienestar social, seguridad social y con planes de carrera que permiten alcanzar una calidad de vida óptima que conlleve a *desempeños exitosos* en el personal; todo esto tendrá como base o sustento fundamental la tecnología y la información. Con estos mecanismos el mando institucional tomará decisiones acertadas, oportunas y objetivas frente al talento humano. (p.62)

Igualmente, al articular las competencias genéricas con los procesos de formación, capacitación y especialización, se hace necesaria la puesta en ejecución del modelo pedagógico fundamentado en competencias, con el propósito de dar respuesta a las exigencias de orden laboral, de productividad y de calidad en el ejercicio policial, para que el potencial humano que ingrese a la Institución y que va a ser formado en competencias, tenga una ubicación laboral adecuada que le permita *desarrollar sus labores exitosamente*, teniendo en cuenta los perfiles del cargo y las competencias que posee, para asegurar *desempeños exitosos*. (p.72)

El Plan Anual de Capacitación debe estar alineado con los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño, de manera que la información logre impactar los niveles de capacitación a nivel misional, de rol y de cargo específico de cada uno de los funcionarios, fortaleciendo así las competencias y las necesidades de los cargos para conducir *desempeños exitosos*. (p.76)

El proceso de selección e incorporación como primera etapa del direccionamiento del talento humano en la Policía Nacional, y en el marco del modelo fundamentado en competencias, aplica una herramienta de evaluación que permite alinear los procesos de incorporación, formación y ubicación laboral, denominada Inventario de Preferencias Asociadas a las Competencias – IPAC, la cual busca identificar las preferencias, intereses y motivaciones del aspirante, del estudiante y del funcionario de policía, con el ánimo de desarrollar y fortalecer conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, en procura de obtener *desempeños exitosos*. (p.87)

Con esta información valiosa el mando institucional podrá de forma objetiva, real y equitativa tomar las decisiones que se requieran para realizar los traslados y la

	<p>ubicación laboral. La educación, la comunicación y el compromiso serán los factores fundamentales para que este propósito se logre. Para que la Policía Nacional pueda lograr estos importantes propósitos se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer, gerenciar y tratar a los hombres y mujeres como seres humanos. • Referenciar el buen comportamiento social, laboral y familiar de los comandantes y directores, como modelos a seguir por el personal de las unidades. • Reconocer y otorgar estímulos e incentivos a los funcionarios por sus comportamientos y <i>desempeños exitosos</i>. • Inversión en capacitación y exigencia de resultados, a través de un instrumento de medición cualitativo y cuantitativo. (p.100) <p>Así las cosas, dentro de este componente se formula el modelo de gestión fundamentado en competencias, que permite la potenciación del talento humano, con el fin de lograr <i>desempeños exitosos</i>, mejorar los niveles de productividad laboral e identificar las habilidades que aseguren una mejor prestación del servicio, en un ambiente de trabajo motivante y con políticas de desarrollo humano que favorezcan la calidad de vida laboral y familiar. (p.113)</p>
<p>Manual del sistema de estímulos para el personal de la Policía Nacional</p>	<p>1.5.5 Incentivos: Programas orientados a premiar los <i>desempeños exitosos</i> y los resultados efectivos a nivel individual y de equipos de trabajo. Se clasifican en pecuniarios y no pecuniarios. (p.14)</p> <p>2.2 Objetivos del sistema de estímulos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un ambiente favorable que asegure las condiciones para la mejora continua de la calidad de vida laboral de los miembros de la Policía Nacional. • Incentivar los comportamientos asociados a <i>desempeños exitosos</i>, esfuerzos ejemplares y resultados meritorios de importancia institucional, que promuevan la sana competencia dentro de la comunidad policial. (p.17) <p>El Sistema de Estímulos para el personal de la Policía Nacional se constituye en el eje articulador de las dimensiones ética, deontológica y de valores, intelectual, socio-afectiva, laboral y física, el cual permite la construcción de escenarios para el mejoramiento de la calidad de vida laboral y la protección y servicios sociales.</p> <p>Dimensión laboral. El Sistema de Estímulos promueve una cultura de la calidad y efectividad en el servicio orientado a la comunidad, manteniendo e incrementando los <i>desempeños exitosos</i> y refuerza la admiración y respeto del personal competente,</p>

	que se destaca en el cumplimiento de su deber (p.20)
Proyecto Educativo Institucional	<p>Meta estratégica grande y ambiciosa de la Dirección Nacional de Escuelas (MEGA)</p> <p>La Dirección Nacional de Escuelas prestará un servicio profesional, que consolide el proyecto educativo, como foco estratégico para la renovación institucional. Al 2014 habrá contribuido a que la comunidad policial tenga <i>desempeños exitosos</i> y estándares de excelencia en el servicio policial. (p.9)</p>
Manual del Comandante de Policía	<p>Responsabilidades de los Comandantes de región, de Departamento, Distrito y Estación: Impulsar los <i>desempeños exitosos</i>, supervisando la adecuación de ambientes laborales, verificando que se brinde el apoyo y la motivación al personal a través del otorgamiento de estímulos e incentivos bajo los principios de transparencia, justicia y equidad</p>
Resolución 01076 del 26 de marzo de 2013 “por la cual se adopta la actualización manual del sistema de gestión integral para la Policía Nacional”.	<p>Artículo 71. Definición gestión del talento humano.</p> <p>La Policía Nacional a partir del año 2005 implementó como herramienta gerencial para el direccionamiento del talento humano un modelo de gestión por competencias laborales centrado en el conocimiento, experiencias y habilidades en el desempeño laboral, desde un enfoque humanista, reconociendo la capacidad de aprendizaje y el desarrollo de las potencialidades de los hombres y mujeres policías.</p> <p>El enfoque humanista del servicio policial, tiene un impacto directo en el gerenciamiento del talento humano, que conlleva al mejoramiento del desempeño, al incremento de <i>comportamientos exitosos</i> y al rescate de la dignidad humana. El modelo es el resultado de una construcción colectiva de las direcciones de la Policía que participan en el direccionamiento del talento humano (Incorporación, Nacional de Escuelas, Talento Humano, Bienestar Social y Sanidad), buscando satisfacer requerimientos que surgieron al interior de la misma Institución, tendientes a: unificar y articular las políticas de gestión humana y de calidad de vida, fortalecer las capacidades del personal, facilitar la obtención de <i>desempeños exitosos</i>, promover la efectividad en el servicio y facilitar el mejoramiento del clima institucional.</p>

Anexo 1. Afirmaciones relacionadas con los desempeños exitosos. Adaptación propia a partir de los documentos de doctrina.

Anexo 2. Matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal de las funciones y responsabilidades del comandante de estación

Parte I aproximación conceptual al servicio de policía
Conceptos y definiciones preliminares
<p>El servicio de Policía es un servicio público, a cargo del Estado, encaminado a mantener y garantizar el libre ejercicio de las libertades públicas y la convivencia pacífica de todos los habitantes del territorio nacional. Este servicio propende a la armonía social, la convivencia ciudadana, el respeto recíproco entre las personas y de estas hacia el Estado, da a la actividad policial como un carácter eminentemente comunitario, preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo judicial. Así mismo, se constituye en la base sobre la que se asientan el resto de los servicios del Estado, en la medida en que estos necesitan un entorno de respeto a la ley y el orden para funcionar adecuadamente. (Art. 35 Reglamento del Servicio de Policía).</p>
<p>Características del servicio de policía: El servicio que presta la Policía es esencialmente: 1. Público: las necesidades que satisface son esenciales para el desarrollo de la vida en comunidad. 2. Obligatorio: el Estado está obligado a prestar este servicio. 3. Monopolizado: se presta exclusivamente por parte del Estado. 4. Primario: satisface necesidades esenciales para el desarrollo de la vida social. 5. Directo: indelegable en su función y prestación. El Estado no puede delegar su prestación. 6. Permanente: no se puede suspender. 7. Inmediato: se debe prestar instantáneamente ante la perturbación del orden. 8. Indclinable: no se puede rehusar ni retardar. (Reglamento del servicio de Policía, art.39)</p>
<p>Orientación del servicio: La Policía Nacional en cumplimiento de un amplio espectro de responsabilidades tanto en las áreas urbanas como rurales, orienta su servicio bajo un enfoque de integralidad que le permite la cobertura y el desarrollo de procesos en materia de prevención, disuasión y control de los delitos y contravenciones, que coadyuvan a satisfacer las necesidades de seguridad ciudadana y favorecen las condiciones de gobernabilidad de las autoridades y diversos entes administrativos a nivel local y regional. (Reglamento del servicio de Policía, art.41)</p>
<p>La vigilancia urbana el servicio que presta la Policía Nacional en forma ininterrumpida en las áreas determinadas como perímetro urbano de las ciudades, cabeceras municipales y centros poblados, a través del desarrollo de acciones preventivas, disuasivas y de control e investigación de delitos y contravenciones, con el propósito de dar respuesta a los problemas de seguridad urbanos, asumiendo la prevención y el control integral de todas las formas de incivilidad, violencia, delincuencia e inseguridad, para garantizar la protección de los ciudadanos, el ejercicio de sus derechos y libertades, así como la solidaridad e integridad social. (Art. 51 Reglamento del Servicio de Policía).</p>
<p>La vigilancia rural Es el servicio que presta la Policía Nacional en forma ininterrumpida en las áreas rurales, con el fin de garantizar las condiciones favorables para la convivencia y seguridad ciudadana en todo el campo colombiano, contemplando zonas productivas, agrícolas, ganaderas, fronterizas, resguardos indígenas, parques nacionales y reservas naturales. En el ámbito rural se propende a un servicio de policía eficiente bajo una orientación polivalente que integra todas las funciones de policía (vigilancia comunitaria, investigación criminal, inteligencia y demás) con el fi de desarrollar acciones de prevención, disuasión, investigación y control de delitos y contravenciones en estas zonas. (Art. 56 Reglamento del Servicio de Policía).</p>
<p>Estación de Policía. Es la unidad básica de la organización policial, que compete a un Municipio o Localidad, orientada a fortalecer y asegurar el control territorial, prestar el servicio de vigilancia urbana y rural a cargo de la Policía Nacional, proteger los derechos y libertades de los ciudadanos, hacer cumplir los deberes, desarrollar los procesos de gestión territorial de la seguridad ciudadana con sus autoridades locales y proporcionar mecanismos institucionales que</p>

permitan una convivencia pacífica, fortalecer la solidaridad con la ciudadanía, la autoridad democrática y el Estado Social de Derecho El Comandante de Estación es nombrado por el Comandante de Metropolitana, Departamento de Policía o del Comando Operativo Especial de Seguridad Ciudadana; a través del análisis del perfil y las competencias

Parágrafo 1. Jurisdicción. La jurisdicción de la Estación de Policía corresponde a los municipios en que se divide el territorio nacional o las localidades o comunas de las principales ciudades que posean esta división territorial o los aeropuertos y terminales de transporte, que de acuerdo a las circunstancias propias de cada unidad requieran entre otras, el control de elevadas o permanentes concentraciones y movilidad de personas, la aplicación inmediata del Código Nacional de Policía o el control especial de las conductas criminales y contravencionales que se presentan en estos lugares (Art. 16 Reglamento de supervisión y control de servicios para la Policía Nacional).

Comandante: Es el funcionario policial con mando (Oficial, Suboficial o Mando ejecutivo), nombrado mediante acto administrativo y debidamente posesionado, que tiene como responsabilidad el direccionamiento de una unidad policial, con el fin de cumplir las funciones, objetivos y responsabilidades asignadas a la misma. Para los efectos de esta investigación, se refiere al Oficial de Grado Subteniente que ha sido nombrado para desempeñar estas funciones en las estaciones de Policía de la categoría correspondiente, en el ámbito urbano o rural. Su propósito principal es propender por que la prestación del servicio de policía o sea oportuno y de calidad, mediante la aplicación de estrategias y políticas de prevención, control de delitos y contravenciones, dando aplicación al código nacional y local de policía y las facultades otorgadas. (Formato de descripción de cargos y perfiles para el cargo de Comandante de Estación).

El **Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes** es la metodología de trabajo del servicio de policía orientada a la identificación y solución de las problemáticas y manifestaciones de violencia y criminalidad que atentan contra la convivencia y seguridad ciudadana en el contexto urbano y rural. Es así como el MNVCC se fundamenta en el desarrollo de un trabajo metódico y de planeación del servicio con un enfoque preventivo, orientado a identificar claramente las problemáticas, las causas que las generan o facilitan, a focalizar y priorizar, a realizar un análisis detallado del contexto en que estas se generan, al desarrollo de un trabajo integrado al interior de la institución y al establecimiento de alianzas con entidades públicas o privadas con quienes se desarrollan los mecanismos o actividades que permitan controlarlas o erradicarlas y de esta manera evitar que la problemática se reproduzca. (Actualización tomo 2.2 Modelo Nacional de Vigilancia comunitaria por cuadrantes)

Parte II descripción de las funciones del comandante de estación de policía y su correspondencia normativa, doctrinal y teórica dominio profesional planeación	
2.1 Planeación	
Dominio	Descripción y alcance
Planeación	<p>El termino planeación (Ad. Planear) es utilizado en la Institución como un equivalente del término planificación, estas dos palabras son usadas en un mismo sentido, por lo cual su definición le es aplicable a la actividad de policía. Planear consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse frente al cumplimiento de un objetivo de calidad, estableciendo la secuencia de actividades para realizarlo, la determinación de tiempos, recursos, responsabilidades, controles y evaluación. (Guía para la planificación de la prestación del Servicio en la Policía Nacional).</p> <p>Plan: instrumentos de operacionalización macro mediante los cuales la Institución ordena y organiza programas, proyectos y acciones que va a desarrollar para el cumplimiento de las iniciativas estratégicas según se determina en su correspondiente plan de acción. Los planes determinan</p>

	<p>prioridades y criterios, disposición de recursos, previsión presupuestaria y horizonte temporal. Los planes se construyen para encauzar grandes líneas de acción de la Institución y por lo tanto, se formulan a alto nivel para garantizar su integridad y cumplimiento institucional. (Manual del sistema de Gestión integral de la Policía Nacional 2015).</p> <p>El Comandante de la unidad policial será el responsable de la planeación y distribución de los servicios, teniendo en cuenta las iniciativas más relevantes para cumplir con el Plan Estratégico Institucional, las metas institucionales, en coherencia con los imperativos estratégicos, para lo cual formulará su propio plan de acción con sus respectivos niveles de despliegue. Todos los planes de acción se diseñan en forma específica para cada unidad, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos; cada jefe de unidad presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. Igualmente, la planeación del servicio contempla el análisis y conclusiones de los diferentes Comités de Vigilancia, así como los diagnósticos locales de seguridad obtenidos en el marco del programa departamentos y Municipios Seguros (DMS) y demás lineamientos y directrices emitidos por la Dirección General. (Reglamento del Servicio de Policía Art. 121).</p>			
Dominio	Funciones	Descripción	Habilidades gerenciales requeridas*	Habilidades de pensamiento requeridas**
Planeación	Participar en la definición, diseño, formulación, aplicación y evaluación de planes, programas y estrategias relacionadas con la misionalidad de la unidad.	<p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en la] Planeación y optimización del servicio de Policía [deben]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizada la memoria local y topográfica de su jurisdicción. • Participar en la definición, diseño, formulación y aplicación de los planes y programas integrales de convivencia y seguridad ciudadana de su jurisdicción (Manual del Comandante de Policía, numeral 4.1.1. Planeación y optimización del servicio) <p>La memoria local y topográfica es el documento que sirve de insumo para la planeación y organización del servicio de Policía. Contiene información amplia y detallada de todos los aspectos geográficos, políticos, sociales, económicos, delincuenciales y contravencionales de la jurisdicción. Al igual que los recursos materiales y el talento humano con que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias. • Dirige el esfuerzo para 	<p><i>Habilidades creativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar: Idear, descubrir, imaginar, suponer, hipotetizar y explorar • Planear: Diseñar, trazar, esbozar, relacionar, organizar y programar. • Producir: Elaborar, procrear, inventar, construir. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad

		<p>cuenta la unidad para el cumplimiento de la misión. Debe ser elaborada y actualizada mensualmente de manera obligatoria por el comandante de la unidad. (Guía Documental Policía Nacional)</p> <p>Un Plan Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana (PICSC) es un documento de planeación estratégica, que debe existir en todos los departamentos, distritos especiales y municipios del país. Este debe elaborarse en el primer año de gobierno de las autoridades con una vigencia de cuatro años y debe contener estrategias, acciones y actividades que tengan como finalidad dar solución a las problemáticas de violencia, delincuencia, crimen e inseguridad que afectan a los ciudadanos.</p> <p>Los PICSC deben ser elaborados de manera conjunta por las autoridades político – administrativas y la Policía Nacional, con la participación de las autoridades de justicia, que tienen jurisdicción en el territorio. Todos los PICSC deben incluir acciones que permitan alcanzar las relaciones sociales de respeto a la vida y de protección a los derechos humanos individuales y colectivos. Resulta conveniente que la vigencia de los PICSC sea igual al período de gobierno de las autoridades, 4 años (Acto Legislativo 2 de 2002 artículo 1°); así mismo es importante que cada año se elabore un plan de acción a través del cual se dé cumplimiento al PICSC. (Cartilla preguntas frecuentes acerca de la gestión territorial de la convivencia y la seguridad ciudadana, 2011)</p>	<p>conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. <p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar: Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar.
--	--	--	--	---

				<p>Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar.</p>
<p>Concertar y cumplir los objetivos y metas estratégicas de la unidad que contribuyan al cumplimiento del plan estratégico institucional.</p>		<p>Plan Estratégico Institucional: consiste en la definición de los objetivos estratégicos, su forma de gestión y medición. (Manual del sistema de Gestión integral de la Policía Nacional 2015)</p> <p>Despliegue institucional de la estrategia: El nivel operacional está compuesto por los distritos, estaciones, subestaciones, CAI y puestos de Policía que integran las unidades básicas, encargadas de ejecutar las acciones, programas y planes policiales, que garanticen la efectividad de las estrategias operativas de la política, con apoyo de las unidades especiales de operación e intervención de los niveles superiores. (Tomo 2.3 Estrategia de la Policía Nacional para la consolidación de la seguridad ciudadana)</p> <p>Planes de acción: el plan de acción es un instrumento gerencial de programación y control a la ejecución de los planes, programas y proyectos que permiten un seguimiento permanente al cumplimiento de las iniciativas en los diferentes niveles de despliegue organizacional, para dar cumplimiento al mapa estratégico institucional y debe tener en cuenta la meta del objetivo estratégico que pretende operacionalizar. (Manual del sistema de Gestión integral de la Policía Nacional 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y 	<p><i>Habilidades creativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar: Idear, descubrir, imaginar, suponer, hipotetizar y explorar • Planear: Diseñar, trazar, esbozar, relacionar, organizar y programar. • Producir: Elaborar, procrear, inventar, construir. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Usar:</u> Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • <u>Aplicar:</u> Ejecutar implementar, poner en práctica. • <u>Contextualizar:</u> Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo.

			<p>los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.
	<p>Realizar los comités de vigilancia de la estación a fin de trazar las pautas de los servicios de su jurisdicción.</p>	<p>El comité de vigilancia es el espacio diseñado para abordar discusiones estratégicas sobre los fenómenos que afectan las condiciones de seguridad y convivencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y 	<p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar: Incluye acciones como

		<p>ciudadana de cada estación de policía. Este se traduce en reuniones que deben contar con la participación activa de todos los actores internos y externos a la Policía Nacional, cuyo fin es recolectar, identificar y analizar los incidentes o conjunto de incidentes que afectan a cada uno de los cuadrantes de la jurisdicción haciendo énfasis en las problemáticas, áreas y cuadrantes más críticos. Identificar posibles relaciones o patrones de comportamiento delictivo y contravencional y se diseñan estrategias preventivas y de control. (Tomo 2.2 actualización PNVCC).</p>	<p>sincera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento 	<p>comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el
--	--	--	--	---

			<p>de imprevistos.</p>	<p>servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas
--	--	--	------------------------	---

				colectivas.
--	--	--	--	-------------

Dominio profesional liderazgo y dirección	
2.2 liderazgo y dirección	
Dominio	Descripción y alcance
Liderazgo y Dirección	<p>Liderazgo es la capacidad de orientar y dirigir equipos de trabajo y grupos sociales, para el logro de objetivos comunes, y la acertada toma de decisiones que generen impacto en los procesos propios del servicio policial. (Potenciación del conocimiento y formación Policial Proyecto Educativo Institucional).</p> <p>En consecuencia, a cada policía debe dársele la posibilidad de cumplir un proyecto de vida, tener unos niveles de calidad de vida favorables que generen motivación, responsabilidad, vocación de servicio y sentido de pertenencia para con ellos mismos y con la Institución que permitan alcanzar altos estándares de calidad en la prestación del servicio policial. Los comandantes y directores deben liderar a su personal con la convicción de que la jerarquía es factor estructural de la disciplina; se debe apreciar el carácter integrador, no se deben hacer esfuerzos en solitario, el elemento crítico hoy es la motivación del policía. (Tomo 1. Lineamientos generales de Política).</p> <p>El funcionario policial debe velar por que las acciones individuales y colectivas estén dirigidas a solucionar los problemas de su jurisdicción. Se ejerce liderazgo cuando se piensa en una estrategia novedosa para enfrentar una actividad delincriminal en un cuadrante específico, cuando se busca una nueva fórmula para asignar el personal del nivel ejecutivo, cuando se está haciendo un cambio organizacional o cuando se está en capacidad de desarrollar a cabalidad una tarea asignada a una persona a cargo, demostrando conocimiento y coherencia entre la doctrina, el discurso y el despliegue del servicio. Son líderes aquellos que van más allá del cumplimiento de actividades rutinarias y consideran que las cosas pueden hacerse de una mejor manera. En este sentido, las competencias del liderazgo están estrechamente atadas al análisis crítico de las situaciones, la originalidad y la movilización de las personas. Un líder inspira, da ejemplo, motiva, desata cambios y genera confianza alrededor suyo. (Tomo 2.2 actualización PNVCC).</p> <p>Los comandantes de estación son los directos responsables en el liderazgo y supervisión del Plan de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes en su jurisdicción, Por lo tanto, deben reorganizar y potenciar el servicio de policía, con el fin de dinamizar la gestión preventiva, disuasiva y de reacción, dando respuesta oportuna y efectiva a los requerimientos de la ciudadanía y de la Institución. De acuerdo con esto, les corresponde ejercer el control y supervisión del personal bajo su mando. (Tomo 2. Estrategias del Servicio de Policía para consolidar la Convivencia y la Seguridad Ciudadana).</p> <p>Dirección es el proceso relacionado con la conducción y orientación de las personas en una organización hacia el logro de los objetivos institucionales. En ese sentido, la función directiva se enfoca en la gestión del talento humano, mediante el cual se ejecutan las tareas dentro de la organización. Es el arte de pensar, decidir y actuar para hacer que las cosas se realicen y obtener resultados. (El proceso administrativo,</p>

	Torres y Sierra, 2008).			
Dominio	Funciones	Descripción	Habilidades gerenciales requeridas*	Habilidades de pensamiento requeridas**
Liderazgo y Dirección	Administrar el talento humano, así como los recursos logísticos y técnicos requeridos para lograr cumplir las metas, planes, programas y proyectos establecidos por la institución.	<p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en la] Planeación y optimización del servicio de Policía [deben]:</p> <p>Administrar, capacitar, instruir, actualizar, orientar y evaluar al talento humano adscrito a la estación o subestación en aquellos requerimientos, objetivos y metas dispuestos por el comandante de distrito o estación. (Manual del Comandante de Policía, numeral 4.1.1 Planeación y optimización del servicio de Policía)</p> <p>El desarrollo integral del ser humano se constituye en la base fundamental para la motivación del policía; por tal motivo los comandantes de distrito y de estación deben enfocar sus acciones en articular las distintas áreas de la gestión humana, en el desarrollo de esa estrategia, así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir las directrices dadas por el comando de departamento en cuanto a ejecución de políticas, planes y programas establecidos en el Modelo de Gestión Humana. • Proponer y dar cumplimiento a las políticas de ubicación laboral, 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el desarrollo de las capacidades de análisis de los subordinados para una toma eficaz de decisiones • Refuerza la autonomía de los subordinados para dar lo mejor de sí. • Vigila la existencia de condiciones apropiadas para que el trabajo de los subordinados resulte atractivo, interesante y motivador. • Concentra la atención en el desarrollo de las competencias de su grupo mediante consejo oportuno y útil. • Apoya a los subordinados para que fortalezcan sus zonas débiles para aumentar su efectividad. • Actúa con oportunidad y precisión para desarrollar el compromiso de sus subordinados con los resultados del puesto. • Estimula la creatividad del subordinado para que 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y conocimiento tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables. • Habilidad para manejar

		<p>contribuyendo a que el personal sea trasladado de acuerdo con las competencias requeridas para el desempeño de las funciones asignadas; así mismo, facilitar y promover el reentrenamiento del personal para el continuo desarrollo de competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer planes y programas al comité de Gestión Humana que generen el desarrollo integral del personal de la unidad • Contribuir con el cumplimiento de las funciones del Comité de Gestión Humana. • Cumplir las políticas, planes y programas establecidos en el Modelo de Gestión Humana, en la unidad policial. • Notificar y dar cumplimiento a los actos administrativos y asuntos relacionados con llamamientos a curso, convocatoria a concurso, ascensos, retiros, desaparecimientos, traslados, licencias, comisiones y demás aspectos. • Atender, dentro de los términos de ley, los requerimientos realizados por el personal que integra la unidad, el comando de departamento o policía metropolitana y las autoridades en aquellos aspectos relacionados con la administración del Talento Humano. • Adelantar los procesos y procedimientos establecidos para la efectiva administración de las hojas de vida, su actualización, sistematización y auditoría permanente. • Dar cumplimiento a lo ordenado en los comités departamentales de Calidad de Vida, referente al Plan Operativo de Estímulos (POE) • Dar cumplimiento a las metas establecidas 	<p>desarrolle nuevos métodos.</p>	<p>las emociones propias y las de los demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes
--	--	---	-----------------------------------	--

		<p>para los procedimientos de personal en materia de plan vacacional, índice de rotación de personal, actualización de historias laborales y tasa de accidentalidad por unidad laboral dentro y fuera del servicio para el personal de su unidad, procedimientos que serán llevados a cabo por la unidad policial que le ejecute los procesos de talento humano al comando de la región</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar cumplimiento al plan de mejoramiento del clima institucional • Cumplir con lo ordenado por el comando del departamento en cuanto a los traslados de personal • Generar canales de comunicación mediante espacios de integración socio – afectivos que permitan la expresión abierta de los problemas que aquejan al personal de la unidad. • Hacer seguimiento y evaluación del desempeño del personal uniformado. <p>(Manual del Comandante de Policía, numeral 3.3. Direccionamiento policial basado en el humanismo - Responsabilidades de los Comandantes de Distrito y Estaciones de Policía con su nivel de despliegue).</p> <p>Gerenciamiento del talento humano: Es la capacidad para asignar al personal conforme a los perfiles profesionales y ocupacionales dentro de los procesos que cumple, incluyendo otros factores tales como su promoción y desarrollo. (Resolución 2037 de 2001, Por la cual se establecen los parámetros para el diligenciamiento,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
--	--	---	---

		<p>aplicación y trámite de los formularios de Evaluación del Desempeño Policial para el personal uniformado de la Policía Nacional).</p>		
<p>Planear, dirigir y ejecutar acciones, procedimientos y operaciones policiales relacionadas con la prevención del delito y conservación del orden público en el territorio de su jurisdicción.</p>	<p>El servicio de vigilancia es el servicio básico y esencial que presta la Policía Nacional en forma permanente e ininterrumpida en las zonas urbanas y rurales, con el propósito de mantener las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana. Lo integra la vigilancia urbana y rural, las cuales se constituyen en la base fundamental de las actividades preventivas, disuasivas, educativas y de control que desarrolla la Institución con el fin de mantener las condiciones necesarias para el ejercicio de derechos y libertades públicas.</p> <p>Todos los planes de acción se diseñan en forma específica para cada unidad, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos; cada jefe de unidad presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. Igualmente, la planeación del servicio contempla el análisis y conclusiones de los diferentes Comités de Vigilancia, así como los diagnósticos locales de seguridad, obtenidos en el marco del programa Departamentos y Municipios Seguros (DMS) y demás lineamientos y directrices emitidos por la Dirección General. (Reglamento del servicio de Policía, art. 121).</p> <p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en la] Planeación y optimización del servicio de Policía [deben]:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos 	<p><i>Habilidades creativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar: Idear, descubrir, imaginar, suponer, hipotetizar y explorar • Planear: Diseñar, trazar, esbozar, relacionar, organizar y programar. • Producir: Elaborar, procrear, inventar, construir. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y conocimiento tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el 	

		<ul style="list-style-type: none"> • En la jurisdicción... cumplir actividades de policía de manera integral, es decir, desarrollar acciones preventivas, disuasivas y de reacción, prestando un servicio con flexibilidad y adaptación a las condiciones del lugar, e incluir elementos de integración y fortalecimiento del tejido social, con excelentes canales de unión entre la población y las instituciones. • Atender los motivos de policía que se presenten en su jurisdicción, en los ámbitos de la seguridad, salubridad, moralidad y ecología. • Desarrollar las funciones de las unidades especializadas tales como Tránsito, Medio Ambiente, Infancia y Adolescencia y Policía Comunitaria. • Desarrollar y liderar los programas y campañas de infancia y adolescencia, ambiental y ecológica, de turismo y prevención en accidentalidad vial. • Hacer seguimiento mediante la realización de visitas domiciliarias y elaboración de los informes a que haya lugar al personal que presente riesgo. <p>(Manual del Comandante de Policía, numeral 4.1.1 Planeación y optimización del servicio de Policía)</p>	<p>y el registro de evidencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. 	<p>servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables. • Habilidad para escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar
--	--	--	---	---

			<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>tácticas de persuasión eficaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. <p>Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.</p>
	<p>Ordenar la recepción de información de interés institucional sobre aspectos criminales, sociales y políticos, que permitan fortalecer la inteligencia policial.</p>	<p>El proceso misional de inteligencia policial en el nivel desconcentrado (regionales y seccionales de inteligencia policial, grupos de inteligencia policial de las direcciones operativas y unidades básicas de inteligencia) se concentrará en la producción de conocimiento oportuno y con un alto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera 	<p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar: Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar.

		<p>nivel de efectividad, que dé respuesta a las manifestaciones que afectan la convivencia y seguridad ciudadana y que contribuya a perjudicar la cadena criminal. La inteligencia policial contribuirá a la comprensión de los fenómenos de nivel local y a la producción de inteligencia preventiva y anticipativa que responda a los requerimientos ciudadanos. (Tomo 2.2 actualización PNVCC).</p>	<p>por periodos prolongados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo.
--	--	--	--	--

			<p>otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad.</p>	
<p>Reaccionar en tiempo real, para el desarrollo y apoyo de unidades de su jurisdicción, en el desarrollo de operaciones y demás alteraciones del orden público.</p>		<p>2.1. Operaciones de policía. Son actividades del servicio que requieren un nivel de planeación, organización y administración de medios; las cuales se desarrollan por personal policial idóneo, para cumplir una misión específica en torno a situaciones que afectan la convivencia y seguridad ciudadana. Estas operaciones se clasifican en: ordinarias, de inteligencia, de policía judicial y operaciones especiales.</p> <p>2.2. Operaciones ordinarias. Son actividades del servicio de policía desarrolladas por unidades desconcentradas - regiones, metropolitanas, comandos de departamento, distritos y estaciones de policía, mediante una planeación, organización y administración de medios, para cumplir una misión específica dentro de su jurisdicción.</p> <p>2.3. Operaciones de inteligencia. Son actividades del servicio de policía, orientadas a la obtención de información privilegiada de personas, organizaciones, objetos y hechos que representan interés para el servicio de inteligencia policial.</p> <p>2.4. Operaciones de Policía Judicial. Son actividades del servicio de policía, orientadas al desarrollo de procesos investigativos sobre conductas delictuales como soporte y auxiliar de las autoridades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para manejar las emociones propias y las de los demás.

		<p>judiciales.</p> <p>2.5. Operaciones especiales de policía. Son actividades del servicio de policía, planeadas y ejecutadas sobre una misión específica por grupos altamente organizados, capacitados, equipados y con jurisdicción nacional, para alcanzar objetivos en el ámbito urbano y rural, en ambientes de alta tensión y riesgo, con el propósito de desarticular organizaciones criminales y contrarrestar el accionar delincencial.</p> <p>2.6.5. Capacidad de respuesta: Las unidades de policía en todos los niveles deberán contar con la posibilidad de disuadir a los actores desestabilizantes de la convivencia, gracias a su capacidad de intervención operativa y efectividad. Este principio se logra por el liderazgo de los comandantes, la distribución precisa de los recursos y la efectiva coordinación operativa hacia el interior de la Institución, así como con las demás autoridades y agencias de seguridad, con las cuales deberán generar estructuras de apoyo. (Manual de Operaciones de la Policía Nacional, Capítulo 2 de las operaciones de Policía).</p> <p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en la] Planeación y optimización del servicio de Policía [deben]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer y recibir apoyo de las unidades en el desarrollo de operaciones, bajo 	<p>eficiente análisis de datos y el registro de evidencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para identificar emociones en nuestros estados físicos y psicológicos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con
--	--	---	--	---

		<p>protocolos previamente establecidos y elaborados en coordinación con el comandante de distrito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las funciones de las unidades especializadas tales como Tránsito, Medio Ambiente, Infancia y Adolescencia y Policía Comunitaria. • Ejercer vigilancia, cobertura y control territorial en el área urbana y en la rural para neutralizar la incidencia o afectación de grupos armados ilegales • Conformar los frentes de Seguridad Empresarial Vial en las áreas urbanas, encaminados a disminuir el accionar de las bandas delincuenciales. <p>(Manual del Comandante de Policía, numeral 4.1.1 Planeación y optimización del servicio de Policía)</p>	<p>oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>los demás en la consecución de una meta común.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
	<p>Desarrollar los programas y procedimientos, relacionados con el proceso de prevención.</p>	<p>Prevención. Conjunto de estrategias y procesos encaminados a identificar, comprender, caracterizar, priorizar y anticipar los riesgos y amenazas en un territorio, para que la intención expresa de las actividades de los miembros de la Policía Nacional sea reducir la probabilidad de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por 	<p><i>Habilidades creativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar: Idear, descubrir, imaginar, suponer, hipotetizar y explorar • Planear: Diseñar, trazar, esbozar, relacionar,

		<p>ocurrencia de las causas de delitos y contravenciones identificadas y priorizadas en una jurisdicción. (Tomo 2.2 actualización PNVCC).</p> <p>El modelo Nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes establece que los uniformados deben realizar la actividad de policía sujeto a las normas legales vigentes, y propender por cambiar las condiciones que dan lugar a problemas repetidos de violencia y criminalidad en los siguientes principios:</p> <p>Orientación a la solución de problemas. Consiste en un esfuerzo concertado por parte de la policía, dirigida a diagnosticar e intervenir adecuadamente los problemas de seguridad a nivel local, a través de un método reflexivo. Ello permite identificar los problemas prioritarios en un lugar determinado, luego analizar los elementos que explican la razón por la cual el problema o delito se presenta en determinadas condiciones de tiempo, modo y lugar. Finalmente, permite diseñar una respuesta coordinada frente al problema, que genere soluciones sostenibles y evaluar el resultado del curso de acción tomado. (Tomo 2.2 actualización PNVCC).</p> <p>Naturaleza preventiva de la función de policía: Las normas y servicios de Policía son medios para evitar la infracción penal. La función de Policía es esencial y exclusivamente preventiva, reglada y supeditada al poder de Policía, caracterizada por un conjunto de normas que limitan la</p>	<p>periodos prolongados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias. • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos 	<p>organizar y programar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producir: Elaborar, procrear, inventar, construir. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables. • Habilidad para escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión
--	--	--	---	---

		<p>libertad individual, permitiendo a la autoridad intervenir para evitar la violación de los derechos. (Reglamento del servicio de Policía, art.22)</p> <p>De la naturaleza del servicio: El servicio de policía es predominantemente preventivo, interviniendo sobre los factores que favorecen o promueven el delito y los comportamientos que atentan contra la convivencia ciudadana; este se prestará de manera continua e ininterrumpida. (Reglamento del servicio de Policía, art.37)</p> <p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en la] Planeación y optimización del servicio de Policía [deben]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y liderar los programas y campañas de infancia y adolescencia, ambiental y ecológica, de turismo y prevención en accidentalidad vial <p>(Manual del Comandante de Policía, numeral 4.1.1 Planeación y optimización del servicio de Policía)</p>	<p>y los procedimientos adecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de 	<p>eficaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • Aplicar: Ejecutar
--	--	---	---	--

			<p>oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, iniciativas y presupuestos para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. 	<p>implementar, poner en práctica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad.
	<p>Aplicar los códigos nacional y local de policía de acuerdo a las facultades otorgadas.</p>	<p>Artículo 18. Aplicación de principios e integración normativa: En la aplicación del Código Nacional de Policía y de las normas y reglamentos expedidos por las autoridades competentes en la materia, prevalecerán los principios contenidos en la Constitución Política, tratados internacionales ratificados por el Estado colombiano. En lo concerniente a los procedimientos no contemplados en las normas descritas, se aplicarán las disposiciones de los códigos Penal, de Procedimiento Penal, Civil, de Procedimiento Civil y Contencioso Administrativo, siempre y cuando no contraríen la naturaleza del Derecho de Policía.</p> <p>Artículo 29. Medios de policía: La Policía Nacional para el cumplimiento de su actividad solamente empleará los medios autorizados por la ley y los reglamentos a fin de resolver los motivos de policía que se</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos 	<p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar: Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar. • Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o

		<p>presenten. Estos son reglamentos, permisos, órdenes, actividad de policía, conducción, inspección y registro del domicilio, registro de personas y medios de transporte y asistencia militar.</p> <p>Artículo 30. Motivos de policía: Son todos aquellos comportamientos positivos o negativos que favorecen o afectan la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo y que coadyuvan o alteran la seguridad, la tranquilidad, la moralidad y el ecosistema público. Se clasifican en comportamientos que favorecen la convivencia y contravenciones de policía.</p> <p>Artículo 31. Contravención de policía: Es la conducta, que por acción u omisión y de manera injustificada, atenta contra la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo, bien sea en forma directa o como resultado del abuso o extralimitación en el ejercicio de un derecho o libertad.</p> <p>Artículo 32. Medidas correctivas de policía: Son aquellas que imponen las autoridades de Policía, encaminadas a educar, prevenir, disuadir y corregir las conductas que atentan contra la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo y social. (Reglamento del Servicio de Policía).</p> <p>Atribuciones Comandantes de Estación según el Código Nacional de Policía Compete a los comandos de policía recibir denuncia sobre la comisión de hecho que pueda configurar delito o contravención. Recibida la denuncia, después del registro</p>	<p>adecuados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. 	<p>acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.
--	--	---	---	---

		<p>estadístico, se notificará a la autoridad competente para hacer la indagación y se le enviará el documento en el que conste aquella denuncia. (Código Nacional de Policía, Art. 46).</p> <p>De las contravenciones que dan lugar a amonestación en privado Art. 201.- Compete a los comandantes de estación y de subestación amonestar en privado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al que en vía pública riña o amenace a otros; 2. Al que deje vagar ganados por calles, plazas, parques, zonas de los ferrocarriles y otros lugares semejantes. <p>De las contravenciones que dan lugar a reprensión en audiencia pública Art. 202.- Compete a los comandantes de estación y de subestación emprender en audiencia pública:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al que perturbe la tranquilidad en recinto de oficina pública, o durante espectáculos o reuniones públicas. 2. Al tenedor de animal feroz o dañino que lo deje suelto en lugar público, o lo mantenga en lugar privado sin las precauciones necesarias para que no cause daño. 3. Al que de noche permita fiesta o reunión ruidosa que moleste a los vecinos, o de cualquier modo perturbe la tranquilidad del lugar con gritos, cantos u otros actos semejantes o con aparatos emisores de 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad.
--	--	---	---

		<p>voces o de notas musicales.</p> <p>4. Al que use motor sin filtro silenciador o instalación eléctrica que interfiera las recepciones de radio o televisión de los vecinos.</p> <p>5. A los padres que permitan a sus hijos intranquilizar al vecindario con sus juegos o travesuras.</p> <p>De las contravenciones que dan lugar a exigir promesa de buena conducta Art. 203.- Compete a los comandantes de estación y de subestación exigir promesa de buena conducta:</p> <p>1. Al que haya sido amonestado en privado o reprendido en audiencia pública.</p> <p>De las contravenciones que permiten imponer la presentación periódica ante el comando Art. 206.- Compete a los comandantes de estación y de subestación imponer la presentación periódica ante el comando de policía:</p> <p>1. Al que reincida en riña o pelea; 2. Al que sea amonestado en privado o reprendido en audiencia pública cuando se considere conveniente;</p> <p>De las contravenciones que dan motivo a retención transitoria Art. 207.- Compete a los comandantes de estación y de subestación aplicar la medida</p>		
--	--	---	--	--

		<p>correctiva de retencimiento en el comando.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al que deambule en estado de embriaguez y no consienta en ser acompañado a su domicilio. 2. Al que por estado de grave excitación pueda cometer inminente infracción de la ley penal. <p>De las contravenciones que dan lugar al cierre temporal de establecimientos</p> <p>Art. 208.- Compete a los comandantes de estación y de subestación imponer el cierre temporal de establecimientos abiertos al público:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando se quebrante el cumplimiento de horario de servicio señalado en los reglamentos de policía nacional y de policía local. 2. Cuando el establecimiento funcione sin permiso de la autoridad o en estado de notorio desaseo o cuando la licencia concedida haya caducado. 3. Cuando se ejerzan actividades no incluidas en el permiso. 4. Cuando el dueño o el administrador del establecimiento tolere riñas o escándalos. 5. Adicionado. Decreto 522 de 1971, art. 124. Cuando el dueño o administrador del establecimiento auspicie o tolere el uso o consumo de marihuana, cocaína, morfina o cualquiera otra droga o sustancia estupefaciente o alucinógena, sin perjuicio de la sanción penal a que hubiere lugar. 		
--	--	--	--	--

	<p>Ordenar el cumplimiento a la efectividad y la eficacia en el despliegue de los planes y programas encaminados a la convivencia y seguridad ciudadana.</p>	<p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en la] evaluación de la gestión [deben]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar, consolidar y tramitar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos definidos por la Dirección de Seguridad Ciudadana y los ordenados por la Dirección General. • Gestionar la aplicación de instrumentos de medición para determinar la percepción de seguridad en la jurisdicción. • Como ejecutor de diferentes procesos debe fomentar la cultura de autocontrol en los diferentes procedimientos que desarrollen las unidades bajo su mando, teniendo en cuenta su efectividad y la observancia de las recomendaciones generadas por cada una de las direcciones y oficinas asesoras dueñas y responsables de esos procesos. • Desarrollar la consolidación de las estadísticas sobre resultados operativos que reportan las unidades y aportarla al sistema de evaluación integral de gestión de la unidad. <p>(Manual del Comandante de Policía, numeral 4.5. Evaluación de la Gestión)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y 	<p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar: Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar. • Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
--	--	--	---	---

			<p>los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento.• Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas.• Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad.• Ejecuta una considerable medición objetiva de cualquier clase.• Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones.• Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento	
--	--	--	--	--

	<p>Atender las quejas, reclamos y denuncias presentadas ante la estación y realizar los trámites establecidos para ser atendidos por el personal delegado en tiempo real.</p>	<p>Compete a los comandos de policía recibir denuncia sobre la comisión de hecho que pueda configurar delito o contravención. Recibida la denuncia, después del registro estadístico, se notificará a la autoridad competente para hacer la indagación y se le enviará el documento en el que conste aquella denuncia. (Código Nacional de Policía, Art. 46).</p> <p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación el Control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio, deben:</p> <p>Verificar que en las unidades de su jurisdicción se dé un correcto manejo y trámite de quejas, peticiones e informes que se reciben en las diferentes unidades policiales, promoviendo el manejo preventivo, para evitar al máximo que el personal incurra en conductas que atenten contra las normas penales, disciplinarias o administrativas (Manual del Comandante de Policía, numeral 9.1.3. Sistema ético policial).</p> <p>5.1 Recepción de Quejas, Reclamos Y Sugerencias: Las unidades deben disponer los medios idóneos para la recepción de quejas, reclamos y sugerencias, así:</p> <p>Personal: se realiza directamente por las personas interesadas, acudiendo ante las Oficinas de Atención al Ciudadano o dependencias encargadas para la recepción</p>	<p>de imprevistos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias. 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y
--	---	---	---	---

		<p>de inconformidades Todos los funcionarios públicos están en la obligación de recepcionar las peticiones.</p> <p>Escrito: refiere a la presentación de un documento elaborado, mediante el cual da a conocer una inconformidad; puede ser recibido en cualquier unidad policial.</p> <p>Radial: comprende todos aquellos hechos que sean transmitidos en las emisoras nacionales o locales y que tengan afectación directa a una jurisdicción o unidad específica.</p> <p>Prensa: corresponde a todas aquellas noticias que hayan sido publicadas en los medios de comunicación escritos y que tengan afectación directa a una jurisdicción o unidad específica.</p> <p>Televisión: hace mención a todas las informaciones surgidas como producto de emisiones televisivas y que tengan afectación directa a una jurisdicción o unidad específica.</p> <p>Web: todas aquellas que se publiquen en las páginas web y que sean de su jurisdicción policial o en la página www .policia .gov .co / módulo de “Quejas, Reclamos y Sugerencias”.</p> <p>Teléfono: las que se recepcionen en los abonados directos o líneas gratuitas de las “Oficinas de Atención al Ciudadano” o los números gratuitos a nivel nacional que operan las 24 horas del día 01 8000 910 600 – 01 8000 910 112, enrutados hacia la Línea Directa de la Policía Nacional.</p> <p>Correo postal: corresponde a todas las informaciones allegadas a las unidades policiales por intermedio de los correos certificados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. 	<p>deshonestas, exactas o inexactas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad.
--	--	--	--	--

		(Manual y protocolo para la atención y servicio al ciudadano en la Policía Nacional, Capítulo 5 Administración de quejas, reclamos y sugerencias).		
--	--	--	--	--

Dominio profesional supervisión y control	
2.3 supervisión y control	
Dominio	Descripción y alcance
Supervisión y control	<p>Supervisión es la actividad que consiste en la verificación e inspección a las unidades policiales, dentro de una jurisdicción, incluyendo sus instalaciones, personal, prestación del servicio y cumplimiento de órdenes. (Reglamento de Supervisión y Control de la Policía Nacional Capítulo III: de los servicios de supervisión y control en las unidades policiales.)</p> <p>La supervisión se orienta a verificar el cumplimiento de los planes de trabajo... las actividades que se establezcan en todo nivel y la disciplina necesaria para la efectiva prestación del servicio a la ciudadanía. Una buena supervisión se traduce en que el comandante dirija las actividades de su equipo con el fin de mejorar el servicio, hacer un uso óptimo de los recursos que posee cada unidad, potencializar las capacidades de cada uno de los miembros que conforman su equipo, monitorear las actividades que se encuentran desarrollando y contribuir para que se cree un entorno adecuado para el desarrollo de tareas asignadas. Quien supervisa tiene la obligación de mantener el equipo motivado, enseñar y guiar el desarrollo de un trabajo de alta calidad para ciudadanía. La supervisión no se limita a exigir resultados. Se traduce en un monitoreo continuo de las actividades del personal a cargo, que garantice el logro de los objetivos establecidos en términos estratégicos, tácticos u operacionales. Una deficiente supervisión afecta de manera directa el desempeño del personal y desembocará en resultados negativos para el equipo y para la unidad, y acarrea consecuencias en términos de reducción del delito y percepción de seguridad.</p> <p>Una buena supervisión exige que el comandante o jefe conozca en detalle el trabajo que se desarrolla en la unidad o equipo a su cargo. Esto implica conocer los diagnósticos, planes de trabajo, problemáticas y características de la jurisdicción, herramientas de planeación y operativas, así como los riesgos a los que se enfrenta su personal, entre otros factores. Quien supervisa debe tener claras las responsabilidades de cada miembro del equipo de manera que las actividades que se asignen se ajusten a la metodología de trabajo establecida. Así mismo, es necesario conocer las responsabilidades y el radio de acción de entidades externas, con las que se pueda trabajar conjuntamente en la solución de una problemática. (Actualización tomo 2.2 Modelo Nacional de Vigilancia comunitaria por cuadrantes)</p> <p>Desde el punto de vista policial, el control debe dirigirse al seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos, aplicando los correctivos</p>

necesarios con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas institucionales...” (Lineamiento de Política 7: Control Institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio 3.1.1 Conceptos de control).				
Dominio	Funciones	Descripción	Habilidades gerenciales requeridas*	Habilidades de pensamiento requeridas**
	Controlar y evaluar el desempeño del personal bajo su cargo, a través de métodos y procedimientos de control interno que garanticen la calidad, eficiencia y eficacia en la gestión y operación del servicio bajo su responsabilidad y cumplimiento estricto de las políticas, normas institucionales y protocolos de la policía nacional.	<p>La evaluación del desempeño policial es un proceso continuo y permanente por medio del cual se determina el nivel de desempeño profesional y el comportamiento personal. Su objetivo es establecer y valorar los logros de la gestión desarrollada por el personal en servicio activo de la Policía Nacional, en un período determinado para formular perfiles ocupacionales y profesionales, establecer planes de capacitación, otorgar estímulos y ascensos, facilitar la reubicación laboral, asignar cargos y decidir sobre la permanencia en la Institución. (Decreto 1800 de 2000 Normas para la evaluación del desempeño del personal uniformado de la Policía Nacional).</p> <p>El plan de trabajo es una herramienta que permite determinar la ruta de acción frente a la problemática o fenómeno a intervenir, teniendo en cuenta las causas y factores de riesgo, las actividades a desarrollar de forma concertada con los policías, con otros actores institucionales o con la comunidad, dentro de un término establecido. Desde los comandos de policías metropolitanas o departamentos de policía, hasta la expresión mínima de la estructura de unidad policial, contarán con un plan de trabajo orientado a la solución de las problemáticas identificadas. (Actualización tomo 2.2 Modelo Nacional de Vigilancia comunitaria por cuadrantes).</p> <p>La retroalimentación es un recurso de comunicación entre los oficiales, suboficiales, mandos ejecutivos o cualquier funcionario que</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el desarrollo de las capacidades de análisis de los subordinados para una toma eficaz de decisiones • Refuerza la autonomía de los subordinados para dar lo mejor de sí. • Vigila la existencia de condiciones apropiadas para que el trabajo de los subordinados resulte atractivo, interesante y motivador. • Concentra la atención en el desarrollo de las competencias de su grupo mediante consejo oportuno y útil. • Apoya a los subordinados para que fortalezcan sus zonas débiles para aumentar su efectividad. • Actúa con oportunidad y precisión para desarrollar el compromiso de sus subordinados con los resultados del puesto. • Estimula la creatividad del subordinado para que desarrolle nuevos métodos. • Supervisa personalmente los avances para asegurar 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia</i></p>

		<p>tenga personal subalterno a su cargo. Tiene por objetivo reflexionar sobre los aciertos o deficiencias de su equipo o subordinado, con el propósito de que se mejore el desempeño, comprenda qué hizo bien, qué puede mejorar, y las razones por las cuáles se obtuvo un resultado de manera correcta o no se obtuvo un resultado. La retroalimentación le permite al comandante aprender sobre sus subordinados y las condiciones o contextos en los cuales estos trabajan, y así comprender las razones de los éxitos o los fracasos de los miembros de su equipo, de manera que la información obtenida de sus colaboradores contribuya para ajustar sus estrategias. (Actualización tomo 2.2 Modelo Nacional de Vigilancia comunitaria por cuadrantes).</p>	<p>la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección 	<p><i>emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables. • Habilidad para manejar las emociones propias y las de los demás. • Habilidad para escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas. • Habilidad para propiciar
--	--	--	--	--

			<p>activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>motivación de logro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de
--	--	--	--	--

				<p>metas colectivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. <p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar: Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar. • Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar.
Supervisión y control	Supervisar un servicio de policía oportuno, con calidad y respeto a la comunidad.	<p>Artículo 36. De los fines del servicio: Son fines del servicio de policía:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas. 2. Mantener la convivencia pacífica. 3. Preservación y restablecimiento del orden público cuando es turbado. 4. Prestar el auxilio que requiere la ejecución de las leyes y las providencias judiciales y administrativas. 5. Ejercer, de manera permanente, las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • Aplicar: Ejecutar

		<p>de investigación criminal, respecto de los delitos y contravenciones. 6. Facilitar la resolución de conflictos mediante el diálogo, la mediación y la conciliación. (Reglamento del Servicio de Policía, capítulo 1 Generalidades del Servicio)</p> <p>Algunas de las actividades que se deben desarrollar para ejercer una supervisión efectiva son:</p> <p>Planificar su trabajo: Para realizar una supervisión es preciso contar con un plan de trabajo frente al cual realizar la supervisión. Por ejemplo, un comandante de estación realiza la planeación de su servicio con base en su plan de trabajo, el cual se refleja en las herramientas de planeación del servicio establecidas en el MNVCC, para brindar un servicio efectivo a la comunidad. De igual forma, la planeación debe responder a las condiciones del contexto, a la problemática que va a enfrentar y a los medios con los que cuenta para realizar su tarea.</p> <p>Asignar roles y tareas: Para realizar una supervisión efectiva es necesario asignar con claridad las tareas que se van ejecutar de manera clara, completa, complementaria y con plazos definidos. Es necesario que en la asignación de las tareas se tenga en cuenta las competencias y capacidades particulares del personal, de manera que se aprovechen las fortalezas y habilidades para la prestación de un servicio de alta calidad.</p> <p>Control de calidad en la prestación del servicio: La supervisión debe ser una práctica permanente y cercana a quienes ejecutan las tareas. Involucra también un componente de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>implementar, poner en práctica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables. • Habilidad para
--	--	--	---	--

		<p>control sobre el personal en materia del cumplimiento de las actividades asignadas, la calidad con la que se desarrolla el trabajo, la disciplina requerida para generar un resultado de calidad para la ciudadanía y los resultados obtenidos como consecuencia del desarrollo de una actividad. Es así como si evaluada una tarea o intervención específica, se observa que no genera los resultados esperados, es necesario replantear el proceso y formular una nueva estrategia.</p> <p>Una tarea fundamental de los comandantes es la retroalimentación y supervisión de sus equipos de trabajo. En la calidad de esta supervisión se juega la motivación del personal, la orientación al logro y el establecimiento de una relación de exigencia, confianza y legitimidad. Igualmente permite comprender las razones de los éxitos y los fracasos de los miembros del equipo de trabajo, de manera que incluya la información obtenida de sus colaboradores para ajustar sus estrategias. (Actualización tomo 2.2 Modelo Nacional de Vigilancia comunitaria por cuadrantes, numeral 6.2.2 Supervisión)</p> <p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en la] Planeación y optimización del servicio de Policía [deben]:</p> <p>Supervisa los servicios y organiza las patrullas motorizadas mediante un cuidadoso planeamiento que garantice la permanente vigilancia en el sector; elabora un diagnóstico</p>		<p>escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces
--	--	--	--	--

		<p>de los cuadrantes para identificar las necesidades propias del servicio; realiza censo sobre habitantes de la zona, de establecimientos que pueden ser objeto de atención policial, e identificación de los sitios críticos que requieren mayor presencia policial (Manual del Comandante de Policía, numeral 4.1.1 Planeación y optimización del servicio de Policía)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes• Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas.• Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios• Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.• Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.• Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.• Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. <p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Analizar: Incluye acciones como
--	--	---	---

				<p>comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar.
Supervisar la preservación del lugar de los hechos y cadena de custodia, hasta que lleguen los funcionarios de investigación criminal, en los casos que haya lugar.	<p>Manejo del lugar de los hechos: Actividades que se despliegan con el fin de verificar la ocurrencia de una posible conducta punible e iniciar la recopilación de la información general para su confirmación.</p> <p>Inicia con la recepción de la información, con la primera autoridad que llega al lugar o lugares de los hechos y personas relacionadas con la ocurrencia del hecho y finaliza con el procedimiento de aseguramiento del lugar de los hechos.</p> <p>Aseguramiento del lugar de los hechos: Actividad que se adelanta para garantizar el aseguramiento o protección del lugar de los hechos con ocasión de una posible conducta punible, a fin de evitar la pérdida o alteración de los elementos materia de prueba o evidencia física.</p> <p>Sistema de cadena de custodia: Es la actividad por la cual se hace constar las</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del 	

		<p>particularidades de los elementos materia de prueba, de los custodios, el lugar, sitio exacto, fecha y hora de los trasposos y traslados del elemento materia de prueba o evidencia física, entre otros; mediante el diligenciamiento de los formatos de entrega del lugar de los hechos – primer respondiente, rótulo y de registro de cadena de custodia, para efectos de demostrar la identificación del elemento y la continuidad de la cadena de custodia. (FGN, Manual de procedimientos para cadena de custodia, 2008).</p>	<p>través de la medición y continuamente plantea retos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>mismo.</p>
<p>Velar por el cuidado y preservación de los elementos asignados bajo su responsabilidad.</p>	<p>Mantenimiento y conservación de los bienes: Es la capacidad para preservar los bienes que tiene bajo su responsabilidad, dando uso adecuado de ellos y generando una cultura de mantenimiento preventivo. (Reglamento de evaluación del desempeño de la Policía Nacional)</p> <p>Se define como un bien todo artículo inventariable o activo de cualquier clase incluyendo el efectivo, activos fijos, materiales y artículos en proceso de producción. Los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Policía Nacional tienen como finalidad apoyar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p>

		<p>logísticamente el desarrollo de las actividades encaminadas al cumplimiento de la misionalidad institucional. (Manual logístico Policía Nacional).</p>	<p>procedimientos, dando corrección y seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Ejecuta una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad.
	<p>Diseñar y desarrollar estrategias que permitan la conservación, mantenimiento e imagen de las instalaciones, equipos y elementos asignados a la unidad policial.</p>			<p><i>Habilidades creativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar: Idear, descubrir, imaginar, suponer, hipotetizar y explorar • Planear: Diseñar, trazar, esbozar, relacionar, organizar y programar. • Producir: Elaborar, procrear, inventar, construir. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad

				<p>de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad.
	<p>Ejercer control a los mecanismos que permitan prevenir actos que atenten contra la imagen institucional.</p>	<p>El Proceso de Integridad Policial es un conjunto de estrategias sucesivas y progresivas de carácter pedagógico, organizativo y comunicativo, encaminados a modelar el comportamiento ético de la mujer y el hombre Policía, con el fin de que sus actos públicos y privados se enmarquen dentro de la integridad y transparencia. Refiere una adhesión firme a los referentes ético-policiales.</p> <p>2.1.3.2 Direccionamiento del ejercicio del</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un

		<p>mando - mantenimiento de la disciplina: Uno de los pilares fundamentales que orienta el accionar policial es el mantenimiento de la disciplina, considerada como una de las condiciones esenciales para el funcionamiento de la Institución policial. La disciplina implica el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias que consagra el deber profesional.</p> <p>Para encauzar la disciplina policial, el régimen disciplinario fijó unos medios preventivos de competencia de los encargados del ejercicio del mando a todo nivel, a través de la imposición de correctivos menores, como registros al folio de vida del infractor, llamados de atención verbal, imposición de tareas de tipo pedagógico, asistencia a cursos de formación ética y trabajos escritos, entre otros, como medio disuasivo de aquellas conductas que no trascienden ni afectan la función pública. Estos medios no constituyen antecedente disciplinario.</p> <p>2.1.3.3 Investigaciones disciplinarias Otro de los medios para canalizar la disciplina policial son los correctivos a través de la “acción disciplinaria”, función que cumple la Inspección General, por medio del Inspector General, inspectores regionales y especiales, y jefes de las oficinas de Control Interno Disciplinario a nivel nacional. Además, a otras entidades como la Procuraduría General de la Nación, sea por poder preferente o funcional, les corresponde disciplinar a los servidores de la Institución, que infringen sus deberes funcionales. Las normas que regulan la acción disciplinaria están definidas en la Ley 1015 o</p>	<p>atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables. • Habilidad para escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades
--	--	--	--	---

		<p>Régimen Disciplinario para la Policía Nacional, que fija principios, especialidad, ámbito de aplicación, faltas y sanciones, clasificación, límites y competencia. Igualmente se aplica a los policías la Ley 734 de 2002 o Régimen Disciplinario de los Servidores Públicos, que contempla el procedimiento disciplinario, clasifica las faltas aplicables a los servidores públicos (catalogadas como faltas gravísimas, graves y leves) los deberes, derechos, prohibiciones, inhabilidades, impedimentos, incompatibilidades y conflicto de intereses. Las órdenes policiales se constituyen en el segundo elemento esencial para el funcionamiento de la organización policial.</p> <p>Una orden es la manifestación externa del superior con autoridad que se debe obedecer, observar y ejecutar. Tiene que ser legítima, lógica, oportuna, clara, precisa y relacionada con el servicio o función. El incumplimiento a estos valores supremos institucionales, la disciplina y las órdenes, son de interés del derecho disciplinario y están tipificadas en este régimen. (Lineamiento de política 7 control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio).</p> <p>Rendición de cuentas [Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en el] trabajo interinstitucional e interagencial [deben]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar, junto con las autoridades político- 		<p>relacionadas a esos sentimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver
--	--	--	--	--

		<p>administrativas y las unidades de Policía de la jurisdicción, procesos de rendición de cuentas ante los ciudadanos en relación con la gestión territorial de la convivencia y seguridad ciudadana.</p> <p>(Manual del Comandante de Policía, numeral 4.2. Trabajo interinstitucional e interagencial)</p>	<p>conflictos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas. <p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar: Incluye acciones como comparar, deconstruir, organizar, estructurar, juzgar, atribuir, inferir e integrar. • Evaluar: Incluye acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar.
--	--	--	---

	<p>Inspeccionar periódicamente las subestaciones, los comandos de atención inmediata (CAI), puestos de policía y demás dependencias verificando el cumplimiento de las órdenes de servicio impartidas por la estación.</p>	<p>[El Comandante de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en la] Planeación y optimización del servicio de Policía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orienta y mantiene la disciplina para el normal funcionamiento de la unidad a su cargo, así como ejerce constante supervisión y control sobre el personal bajo su mando y mantiene informado al comandante de estación sobre las actuaciones y hechos que se presenten en su jurisdicción. • Planear los servicios de vigilancia verificando el cumplimiento de consignas e instrucciones. • Supervisar los servicios de vigilancia verificando el cumplimiento de consignas e instrucciones. • Cumple y hace cumplir los preceptos constitucionales, normativos e institucionales dispuestos para el servicio de policía (Manual del Comandante de Policía, numeral 4.1.1 Planeación y optimización del servicio de Policía) 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad. • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para manejar las emociones propias
--	--	---	---	---

			<p>presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>y las de los demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto aquellos que son placenteros como a los desagradables. • Habilidad para escuchar y reflexionar sobre nuestras emociones. • Habilidad para identificar emociones en otras personas u objetos. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las
--	--	--	---	--

				<p>corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces• Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes• Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas.• Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios.• Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.• Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.• Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. <p><i>Habilidades analíticas:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluar: Incluye
--	--	--	--	---

				acciones como coordinar, detectar, monitorear, comprobar, verificar, criticar y Juzgar.
Recordar y aplicar el decálogo de seguridad con las armas de fuego.	<p>Uso de la fuerza y las armas de fuego</p> <p>1. Generalidad En concordancia con lo dispuesto en la Resolución 34/169 del 1 de diciembre de 1979 de las Naciones Unidas, por la cual se aprobó el Código de conducta para los funcionarios policiales, y el artículo 29 del Decreto 1355 de 1970, la Policía puede emplear el uso de la fuerza y las armas de fuego, en las siguientes circunstancias:</p> <p>1.1. Para hacer cumplir las decisiones y órdenes de los jueces y demás autoridades. 1.2. Para impedir la inminente o actual comisión de infracciones penales o de policía. 1.3. Para asegurar la captura del que debe ser conducido ante la autoridad. 1.4. Para vencer la resistencia del que se oponga a orden policial que deba cumplirse inmediatamente. 1.5. Para evitar mayores peligros y perjuicios en caso de calamidad pública. 1.6. Para defenderse o defender a otro de una violencia actual e injusta contra la persona y sus bienes. 1.7. Para proteger a las personas contra peligros inminentes y graves.</p> <p>2. Uso de la fuerza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo. • Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados. • Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento. • Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas. • Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos. • Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar: Se asocia con la capacidad de emplear los elementos, ideas o conceptos con un propósito definido. • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o 	

		<p>El personal uniformado en servicio, en el desempeño de sus funciones y para preservar el orden público empleará sólo medios autorizados por ley o reglamento y escogerá siempre entre los eficaces, aquellos que causen menor daño a la integridad de las personas y de sus bienes. Tales medios no podrán utilizarse más allá del tiempo indispensable para el mantenimiento del orden o su restablecimiento.</p> <p>3. Armas de fuego El personal uniformado en servicio puede emplear el arma de fuego entregada en dotación, cuando esté previsto que la fuerza y otros mecanismos no son disuasivos. El armamento debe ser utilizado para ocasionar el mínimo daño posible a la integridad de las personas y bienes. Cuando el empleo de las armas de fuego sea inevitable, se deberán observar los siguientes principios:</p> <p>3.1. Ejercer moderación y actuar en proporción a la gravedad del delito y al objetivo legítimo que se persiga. 3.2. Reducir al mínimo los daños y lesiones y respetar y proteger la vida humana. 3.3. Proceder de modo que se presten lo antes posible asistencia y servicios médicos a las personas heridas o afectadas. 3.4. Procurar notificar lo sucedido, a la menor brevedad posible, a los parientes o amigos íntimos de las personas heridas o afectadas. 3.5. Cuando al emplear la fuerza o armas de fuego, se ocasionen lesiones o muerte, el hecho se comunicará inmediatamente al superior jerárquico. 3.6. El arma de fuego solo debe ser desenfundada cuando esté determinado su uso;</p>	<p>y toma las acciones correctivas con oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>dificultad.</p> <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para identificar emociones en nuestros estados físicos y psicológicos. • Habilidad para manejar las emociones propias y las de los demás. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad. • Habilidad para
--	--	--	--	--

		<p>no debe servir como elemento de amenaza o coerción.</p> <p>3.7. En sitios donde haya aglomeración o riesgo para terceras personas, es preferible buscar procedimientos de policía alternos al empleo de las armas.</p> <p>3.8. El personal uniformado en servicio no podrá alegar obediencia de órdenes superiores si tenía conocimiento de que la orden de emplear las armas de fuego, a raíz de la cual se ocasionó la muerte o heridas graves a una persona, era manifiestamente ilícita y tuvieron una oportunidad razonable de negarse a cumplirla. De cualquier modo, también serán responsables los superiores que dieron las órdenes ilícitas.</p> <p>3.9. El personal uniformado en servicio no podrá invocar circunstancias excepcionales tales como la inestabilidad política interna o cualquier otra situación pública de emergencia para justificar el quebrantamiento de los principios anteriormente mencionados. (Manual de Patrullaje Urbano)</p> <p>Decálogo de seguridad de las armas de fuego</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siempre que maneje un arma hágalo como si estuviera cargada. 2. Nunca pregunte si un arma está cargada; cerciórese por sí mismo y no accione el disparador. 3. Nunca apunte un arma cargada o descargada a objetivos a los cuales no piensa disparar. 4. Controle la boca de fuego de su arma cuando sufra una caída. 5. No mezcle bebidas alcohólicas. 6. Antes de cargar el arma revise la munición, 	<p>propiciar motivación de logro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces. • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de
--	--	---	--

		<p>debe estar limpia y seca. Los cartuchos defectuosos causan accidentes.</p> <p>7. Antes de oprimir el disparador piense cual será la dirección que seguirá el proyectil.</p> <p>8. No dispare su arma a través de un obstáculo que le impida observar lo que hay detrás de él.</p> <p>9. Siempre mantenga su arma descargada y no la abandone en donde pueda ser cogida por personas inexpertas.</p> <p>10. No olvide las medidas de seguridad en el manejo de las armas de fuego, el desconocerlas pone en peligro su vida y la de los demás.</p>		<p>una meta común.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.
--	--	--	--	--

Dominio profesional coordinación	
2.4 coordinación	
Dominio	Descripción y alcance
Coordinación	<p>Artículo 10. Coordinación: La función y la actividad de policía se ejercerán por parte de las autoridades de policía y la Policía Nacional, en coordinación con las demás entidades del Estado en lo que resulte pertinente. La coordinación deberá ser permanente, adecuada, eficiente, eficaz y oportuna, con el fin de asegurar las condiciones necesarias para la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. (Reglamento del servicio de Policía).</p> <p>El desarrollo del trabajo a través de los mecanismos interinstitucional e interagencial permite fortalecer las capacidades propias y de otras entidades institucionales o no gubernamentales para contrarrestar los delitos que afectan la seguridad ciudadana En cada una de las unidades se debe considerar que los triunfos alcanzados en seguridad son de todas las entidades del Estado en asocio con la sociedad civil o comunidad en general en contra de la amenaza narcoterrorista y las diferentes manifestaciones del crimen común y organizado (Manual del Comandante de Policía, numeral 4.2. Trabajo interinstitucional e interagencial)</p> <p>La seguridad y convivencia ciudadana es un asunto de todos en la sociedad. Su logro demanda no sólo el concurso de los poderes públicos, en función de sus competencias misionales, sino también los esfuerzos articulados de las entidades nacionales y territoriales del Estado con el sector privado, la academia, la sociedad civil organizada y la ciudadanía en general... Los gobernadores y alcaldes deben reconocer las características propias de la criminalidad y la violencia en su territorio y realizar las acciones pertinentes. La política responde a los siguientes principios: 1) de coordinación, que implica que las entidades territoriales deberán armonizar su actuación con la estrategia emanada de la nación; 2) de concurrencia, que hace referencia a que las entidades locales y departamentales deben actuar en concordancia con las competencias de cada autoridad territorial, y 3) de subsidiariedad, que determina que en el evento en que el departamento o municipio no cuente con la capacidad institucional o presupuestal para prevenir y contener la situación de criminalidad y violencia en su territorio, sus necesidades deberán atenderlas entidades de niveles superiores. (DNP, Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, 2011)</p>

	<p>Corresponsabilidad. Es la articulación de los esfuerzos de las entidades nacionales y territoriales del Estado, sector privado, sociedad civil organizada y la ciudadanía en general, en función de la convivencia y la seguridad ciudadana. Para efectos del MNVCC, la corresponsabilidad se traduce en el diseño y ejecución de planes de trabajo articulados de intervención integral orientados a la solución de problemas específicos que inciden en la convivencia y seguridad ciudadana. (Actualización tomo 2.2 Modelo Nacional de Vigilancia comunitaria por cuadrantes, capítulo 2 Objetivo, principios y dimensiones).</p>			
Dominio	Funciones	Descripción	Habilidades gerenciales requeridas*	Habilidades de pensamiento requeridas**
Coordinación	Planear y desarrollar actividades policiales en colaboración con la comunidad y demás entes interesados en la disminución del índice delincencial y contravencional que se presente en la jurisdicción.	<p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en la] Planeación y optimización del servicio de Policía [deben]:</p> <p>Liderar, en la medida de las condiciones de la jurisdicción, la creación de programas de participación comunitaria, tales como frentes de seguridad, escuelas de seguridad, redes de comunicación y apoyo, red de apoyo y solidaridad ciudadana, red de cooperantes, alianzas estratégicas, encuentros comunitarios y otras iniciativas de orientación comunitaria que se puedan desarrollar en estas zonas. (Manual del Comandante de Policía, numeral 4.1.1. Planeación y optimización del servicio).</p> <p>El sistema de participación comunitaria es la organización inteligente (un solo conjunto integrado e intercomunicado) de procesos, procedimientos y formas de participación ciudadana en asuntos propios de la misión institucional desarrollada en ciudades, poblados y campos, conducente a facilitar la construcción de consensos, aunar esfuerzos e intervenir en la solución de problemas de seguridad y convivencia ciudadana, bajo el liderazgo del comandante de cada estación o subestación de Policía, con aportes desde la pluralidad dentro del marco de la Constitución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente 	<p><i>Habilidades creativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar: Idear, descubrir, imaginar, suponer, hipotetizar y explorar • Planear: Diseñar, trazar, esbozar, relacionar, organizar y programar. • Producir: Elaborar, procrear, inventar, construir. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y conocimiento tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una

		<p>y las leyes. El sistema se encuentra conformado por redes de participación ciudadana en materia de prevención, educación y programas especiales. (Manual del servicio de Policía, art. 135)</p> <p>La red de apoyo es un sistema en el cual el ciudadano en forma voluntaria se compromete a construir su propia seguridad, mediante la cooperación solidaria, participación y contribución con las autoridades en el suministro de información veraz, confiable y oportuna, que sirva para prevenir y contrarrestar los motivos de inseguridad que afectan la tranquilidad de los colombianos. (http://www.policia.gov.co)</p> <p>Los frentes de seguridad son organizaciones cívicas voluntarias de carácter comunitario lideradas por la Policía Nacional, en los cuales sus asociados deciden organizarse para mejorar la seguridad en las zonas urbanas y rurales, en los sectores residenciales (cuadra, conjunto cerrado, edificio, sector o barrio), comerciales, empresariales, eclesiásticos, educativos entre otros contribuyendo a la convivencia pacífica, solidaria y segura. Además, busca integrar a la comunidad en proyectos cívicos, culturales, deportivos, educativos, ecológicos y de salud. (Manual del servicio de Policía, art. 139)</p> <p>La red de apoyo y solidaridad es un componente de la red de prevención en el marco de la gestión interinstitucional, a través del cual se desarrollan un conjunto de actividades organizadas, canalizadas y lideradas por la Policía Nacional, en</p>	<p>funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias. 	<p>situación que entraña un problema, duda, o dificultad.</p> <p><i>Habilidades</i> <i>Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad. • Habilidad para propiciar motivación de
--	--	---	---	--

		<p>coordinación con la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, con el fin de captar información sobre hechos, delitos o conductas que afecten o puedan afectar la tranquilidad y seguridad, aprovechando los recursos técnicos y humanos que poseen las personas naturales o jurídicas que prestan servicios de vigilancia y seguridad privada con el propósito de obtener y canalizar información ágil, veraz y oportuna que permita prevenir, evitar y disminuir la realización de hechos punibles. (Reglamento del servicio de Policía, art. 142)</p> <p>Las escuelas de seguridad ciudadana son espacios pedagógicos donde la institución policial brinda al ciudadano formación e instrucción para prevenir delitos y contravenciones que afecten la seguridad de su barrio, sector o cuadra, quienes serán promotores y aliados permanentes de la labor que desarrolla la Institución contra los factores que afectan la convivencia social. (Reglamento del servicio de Policía, art. 145)</p>		<p>logro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común. • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.
--	--	--	--	--

				<p>Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.</p>
<p>Liderar campañas, reuniones y juntas con la comunidad, donde se indiquen factores de riesgo y modalidades delictivas.</p>		<p>¿Qué es un encuentro comunitario? Es un espacio de reunión con la comunidad de un sector, barrio, comuna o localidad determinada, con características y necesidades similares, con el fin de abordar problemas de convivencia y seguridad ciudadanas. Este espacio pretende lograr cooperación y consenso en la formulación de soluciones a través de un plan de trabajo específico.</p> <p>¿Para qué sirve un encuentro comunitario? Sirve para facilitar el trabajo de policía, permite el logro de las metas, especialmente en términos de prevención y mejora de la relación de la Institución con la comunidad. Además, se pueden alcanzar otros beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y compromiso de la comunidad en la solución de problemas de convivencia y seguridad ciudadanas. • Mostrar el diagnóstico de la problemática para sensibilizar a la comunidad sobre los retos que asume la Institución y el indispensable apoyo ciudadano. Comprometer a otras autoridades (gobernador, alcaldes, secretarios de despacho, concejo municipal, entre otros), instituciones (institutos, centros de educación, entre otros) y organizaciones (gubernamentales y no gubernamentales). • Involucrar y comprometer ante la comunidad a los policías de la unidad que tienen a su cargo especialidades o misiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Reúne información y la válida para realizar un examen cuidadoso y sistemático con deliberación. • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información 	<p><i>Habilidades creativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar: Idear, descubrir, imaginar, suponer, hipotetizar y explorar • Planear: Diseñar, trazar, esbozar, relacionar, organizar y programar. • Producir: Elaborar, procrear, inventar, construir. <p><i>Habilidades de pensamiento práctico y conocimiento tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o

		<p>específicas (tránsito, policía judicial, comandantes de CAI, comandantes de vigilancia, policía comunitaria, oficinas de atención al ciudadano, entre otras).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer de forma directa, clara y certera la situación de su unidad, cómo nos ven los ciudadanos y qué sensación o percepción de seguridad tienen. • Disminuir los riesgos de corrupción institucional, puesto que permite que la comunidad conozca a los integrantes de la Policía y tenga clara la misión que desempeñan, hechos que fomentan la cultura de control social. (Lineamiento de política de control institucional y veeduría social para el mejoramiento del servicio) <p>En el ámbito de las relaciones con la comunidad, esta se debe mantener informada sobre los resultados operacionales, modos operativos de la delincuencia, recomendaciones de seguridad, planes de participación comunitaria en la seguridad de la jurisdicción. De igual manera, se debe generar la cultura de legalidad y convivencia pacífica entre los habitantes, que permita elevar los niveles de confianza hacia la Institución y disminuir los índices delictivos. (Manual del Comandante de Policía, numeral 8.5.1. Políticas de comunicación).</p> <p>Realizar en su jurisdicción el programa radial “Cuénteles al Comandante” a través de las emisoras de la institución o las privadas que puedan facilitar este espacio de comunicación con los ciudadanos, con el fin de recepcionar las inquietudes e inconformidades de los</p>	<p>para un aprovechamiento confiable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias. 	<p>dificultad.</p> <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para manejar las emociones propias y las de los demás. • Habilidad para expresar emociones con seguridad y expresar las necesidades relacionadas a esos sentimientos. • Habilidad para discriminar la expresión de emociones honestas y deshonestas, exactas o inexactas. • Habilidad para usar los estados emocionales para facilitar la solución de problemas y la creatividad. • Habilidad para propiciar
--	--	---	---	---

		<p>ciudadanos. (Manual del Comandante de Policía, numeral 9.1.1. Participación ciudadana y estatal en el mejoramiento del servicio de Policía).</p>		<p>motivación de logro.</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.• Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces• Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes• Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas.• Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios• Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.• Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.• Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de
--	--	---	--	---

				<p>metas colectivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
	<p>Liderar los procesos de gestión territorial de la seguridad ciudadana en la jurisdicción.</p>	<p>Con el propósito de fortalecer la gobernabilidad local en materia de seguridad y convivencia ciudadana, la Policía Nacional cuenta con el programa DMS, el cual se concibe como una estrategia integral de seguridad que pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener que las autoridades político – administrativas, el personal de la Policía Nacional y las demás entidades del Estado comprometidas con la seguridad, conozcan y apliquen la normatividad vigente a nivel nacional para la gestión territorial de la seguridad y convivencia ciudadana. • Lograr que los gobernadores y alcaldes en el marco de sus responsabilidades constitucionales y legales en materia de seguridad y la convivencia ciudadana, junto con las demás autoridades, las instituciones y la comunidad, se apropien de los instrumentos para la gestión de políticas públicas en esta materia. • Garantizar que las autoridades político-administrativas y la ciudadanía, de manera coordinada e interinstitucional, diseñen, ejecuten y hagan seguimiento a los planes integrales de convivencia y seguridad ciudadana. • Incluir en la agenda local de todos los departamentos y municipios del país los temas relacionados con la convivencia y la 	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las

		<p>seguridad ciudadana, de forma tal, que sean objeto de política pública y se les asignen recursos que garanticen la sostenibilidad de las acciones desarrolladas. (Cartilla preguntas frecuentes acerca de la gestión territorial de la convivencia y la seguridad ciudadana, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Supervisa personalmente los avances para asegurar la terminación de las tareas en condiciones y a tiempo.• Revisa que el trabajo y los métodos de los subordinados se ajustan a los métodos establecidos y los procedimientos adecuados.• Se mantiene alerta y atento a las desviaciones en los métodos y procedimientos, dando corrección y seguimiento.• Hace una exigencia franca para que los subordinados hagan constantemente un alto esfuerzo en la realización de sus tareas.• Estimula una atmósfera de competencia profesional a través de la medición y continuamente plantea retos.• Reúne información y evidencias para dar profundidad a la evaluación del desempeño y toma las acciones correctivas con oportunidad.• Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase.• Ejerce un control estricto sobre planes, programas,	<p>necesidades de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Habilidad para propiciar motivación de logro.• Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.• Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces• Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes• Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas.• Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios• Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.• Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.• Habilidades de
--	--	---	--	--

			<p>presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<p>equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
<p>Coordinar con las autoridades administrativas de la jurisdicción, los actos administrativos y apoyos presupuestales requeridos para fortalecer el servicio de policía.</p>		<p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en el] trabajo interinstitucional e interagencial [deben]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el reconocimiento al nuevo mandatario local elegido, conforme lo establece el reglamento de ceremonial y protocolo de la Policía Nacional (Resolución No 03515 del 5 de noviembre de 2009) • Informar al alcalde sobre las situaciones de alteración de orden público y asesorarlo en su solución. • Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal con el fin de garantizar la inclusión de los temas de convivencia y seguridad ciudadana, así como en la asignación de recursos por su periodo de vigencia. • Liderar junto con las autoridades político-administrativas del municipio la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los Planes Integrales de Convivencia y Seguridad Ciudadana (PICSC). 	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad. • Reúne información y la válida para realizar un 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Presentar proyectos de inversión en relación con los temas de convivencia y seguridad ciudadana para ser ejecutados con recursos de inversión, o del Fondo Cuenta de Seguridad de los municipios. • Mantener excelentes vínculos de coordinación y colaboración con las autoridades de la jurisdicción es un imperativo que se debe materializar mediante la aplicación de los instrumentos de gestión local de la seguridad ciudadana y orden público que operen en la jurisdicción. • Asesorar, participar e impulsar con las autoridades político-administrativas de la respectiva jurisdicción la construcción de políticas públicas de convivencia y seguridad ciudadana. • La interlocución con las unidades militares se dará de la siguiente manera: Comandante de Estación: comandante unidad militar de la jurisdicción. • Fortalecer las relaciones con las entidades que administran justicia. • Fortalecer, articular y participar en las instancias de coordinación institucional e interinstitucional para el intercambio de información mediante el desarrollo de las juntas de inteligencia policial a nivel central. • Realizar acciones que permitan coordinar el trabajo de las autoridades político-administrativas, los actores más sobresalientes de la sociedad civil de la jurisdicción y la Policía Nacional, con el fin de facilitar la gestión territorial de la convivencia y la seguridad ciudadana. • Constituir alianzas estratégicas entre las autoridades político-administrativas, la Policía Nacional y los actores de la sociedad 	<p>examen cuidadoso y sistemático con deliberación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuida el eficiente funcionamiento de los procesos de captura y registro de información para un aprovechamiento confiable. • Sigue las rutinas requeridas por los métodos para un eficiente análisis de datos y el registro de evidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser
--	--	---	--	--

		<p>civil, con el fin de desarrollar proyectos y actividades que redunden en mejores niveles de convivencia y seguridad ciudadana. (Manual del Comandante de Policía, numeral 4.2. Trabajo interinstitucional e interagencial)</p> <p>El plan de desarrollo, es un instrumento guía para la acción de las instancias públicas y privadas del municipio, en el que se expresan los resultados de un proceso de planeación concertado entre los diversos sectores de la población local. El plan es un conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo del municipio en sus diversas dimensiones económica, social, ambiental, cultural, institucional y política. En el plan de desarrollo la administración municipal, en forma ordenada, coherente e integral, define objetivos, políticas, estrategias, programas, proyectos y metas con sus respectivos indicadores, estableciendo el tiempo de ejecución y el lugar donde se desarrolla el proyecto, lo mismo que la población beneficiada directa e indirectamente. (Corporación andina de fomento, 2003).</p> <p>De acuerdo con la Corte Constitucional, el plan de desarrollo es un medio para “ordenar la política estatal hacia el logro de los objetivos que incorpora la noción del Estado Social de Derecho, que no podría entenderse ni alcanzar la plenitud de sus objetivos ni tampoco realizar lo que es de su esencia sino sobre la base de que el orden jurídico y la actividad pública están ordenados a satisfacer los intereses de quienes integran la sociedad civil”.</p>		<p>capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
--	--	--	--	---

		<p>De esta manera, el plan de desarrollo es el instrumento de planificación que orienta el accionar de los diferentes actores del territorio durante un período de gobierno; en este se expresan los objetivos, metas, políticas, programas, subprogramas y proyectos de desarrollo, los cuales no sólo son el resultado de un proceso de concertación, sino que responden a los compromisos adquiridos en el Programa de Gobierno y a las competencias y recursos definidos tanto por la Constitución como por la Ley. (Departamento Nacional de Planeación, 2007).</p>		
	<p>Asistir y participar en las reuniones de trabajo, comités, consejos, juntas y demás reuniones de carácter oficial y que considere pertinente el comando de la unidad.</p>	<p>[Los Comandantes de]... las estaciones de Policía... en relación con la gestión del servicio sobre resultados efectivos, [y particularmente en el] trabajo interinstitucional e interagencial [deben]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar, junto con las autoridades político-administrativas y las unidades de Policía de la jurisdicción, procesos de rendición de cuentas ante los ciudadanos en relación con la gestión territorial de la convivencia y seguridad ciudadana. • Participar en los Consejos Seccionales de Policía Judicial, conforme lo establece la norma. • Realizar reuniones con los frentes de seguridad empresarial, Fiscalía, DAS, CTI y agremiaciones, para fortalecer las alianzas interinstitucionales y mejorar los canales de comunicación e intercambio de información. • Presentar estrategias que permitan participar a las entidades privadas para la atención de los factores que afectan la convivencia y seguridad ciudadana en el contexto de su jurisdicción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones a base de confianza manejando una comunicación abierta y sincera. • Regularmente escucha en forma atenta y sincera por periodos prolongados. • Interactúa personalmente para modelar el valor de la interacción como recurso para optimizar la productividad. • Asigna responsabilidades que promueven la interdependencia y alinean los objetivos de los subordinados con las metas de la institución. • Dirige el esfuerzo para conseguir el compromiso con la mejora de la efectividad del equipo, por medio de la entrega. • Da una considerable 	<p><i>Habilidades de pensamiento práctico y tácito:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar: Ejecutar implementar, poner en práctica. • Contextualizar: Situar un elemento, concepto o acción dentro de un contexto específico, interpretando y comprendiendo la realidad del mismo. • Resolver: Resolución definitiva de una situación que entraña un problema, duda, o dificultad. <p><i>Habilidades Inteligencia emocional</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Formar parte del Comité Regional para la Prevención y Atención de Desastres (CREPAD), del que se establece el PMU de atención y prevención de emergencias, liderando estrategias de apoyo interinstitucional que permitan la actuación rápida y efectiva en la atención de eventos naturales o antrópicos de acuerdo con el Artículo 60, del Decreto 919 del 01/05/89. • Servir de enlace con las autoridades nacionales, regionales y departamentales organizadas en los comités de prevención y atención de emergencias y desastres. • Liderar bimestralmente reuniones de coordinación con las entidades gubernamentales, organismos de socorro y gremios de la jurisdicción, con el fin de realizar ajustes de mejoramiento continuo al plan de acción conjunto que permitan prevenir o minimizar los efectos de los desastres • Proporcionar la colaboración y apoyo que requieran las demás autoridades y entidades de gobierno comprometidas en la atención y ejecución de las labores de rescate y control de las áreas afectadas por la emergencia pública cuando se superen las capacidades de las metropolitanas y departamentos de policía. • Actualizar en forma periódica la información de los integrantes de los comités de Prevención y Atención de Desastres. <p>Programa “Departamentos y Municipios Seguros (DMS)”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en Comités de Vigilancia Epidemiológica, observatorios de Criminalidad, o procesos constantes de 	<p>cantidad de dirección activa del trabajo de otros con base en su conocimiento, experiencia y sentido de oportunidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar una considerable medición objetiva de cualquier clase. • Ejerce un control estricto sobre planes, programas, presupuestos e iniciativas para asegurar una alta eficiencia y reducir la posibilidad de desviaciones. • Mantiene actualizado el tablero de indicadores y está atento al surgimiento de imprevistos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el servicio. Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. • Habilidad para propiciar motivación de logro. • Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo. • Influencia. Utilizar tácticas de persuasión eficaces • Comunicación efectiva. Emitir mensajes claros y convincentes • Capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas. • Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios • Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos. • Colaboración y cooperación: Ser
--	--	---	--	--

		<p>normalización de las estadísticas de los fenómenos de violencia y delincuencia entre las instituciones que tienen funciones directas en relación con la gestión territorial de la convivencia y la seguridad ciudadana, con el fin de garantizar la coherencia, veracidad y pertinencia de esta información, que es fundamental para la toma de decisiones por parte de las autoridades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir y participar en el desarrollo de los Consejos de Seguridad municipales según corresponda, así como en los comités de Orden Público. La asistencia de los comandantes es obligatoria e indelegable (Decreto 2615 de 1991). <p>Sistema de alertas tempranas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar los avances y cumplimientos relacionados con el sistema de alertas tempranas que registre su jurisdicción. (Manual del Comandante de Policía, numeral 4.2. Trabajo interinstitucional e interagencial) <p>El sistema de alertas tempranas es el instrumento con que cuenta la defensoría del pueblo para acopiar, verificar, y analizar de manera técnica información relacionada con la vulnerabilidad y riesgo de la población civil, como consecuencia del conflicto armado, y advierte a las autoridades concernidas con deber de protección para que se coordine y brinde una atención oportuna e integral a las comunidades afectadas. (Defensoría del pueblo, 2015).</p>		<p>capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. • Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
--	--	---	--	---

Anexo 1. Matriz de análisis y correspondencia normativa y doctrinal de las funciones contenidas en el formato de descripción de cargos y perfiles del cargo de Comandante de Estación. Adaptación del autor con la información de los documentos relacionados en la misma. * Habilidades gerenciales contenidas en formato. ** Habilidades de pensamiento definidas en las teorías de Sternberg (1999, 2005, 2012) y la Teoría de la inteligencia emocional de Mayer y Salovey y (1997) y Goleman (2004)