

**RESTRUCTURACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE INFRAESTRUCTURA DE LA
POLICIA NACIONAL DE COLOMBIA A TRAVES DE LA PLANEACION
ESTRATEGICA Y ORGANIZACIONAL**



**JUAN RAMÓN SEPÚLVEDA PINEDA
D5200731**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Especialista en Alta Gerencia

ASESORA:
PAULA COLORADO RODOÑEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, D.C., COLOMBIA**

2016

RESTRUCTURACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE INFRAESTRUCTURA DE LA POLICIA NACIONAL DE COLOMBIA A TRAVES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y ORGANIZACIONAL

Resumen

Con la implementación de una planeación estratégica y organizacional permitirá que las diferentes oficinas y grupos de la Policía Nacional encargados del desarrollo de su infraestructura en todas las Regiones y Departamentos de país, se realicen teniendo en cuenta su visión, misión y sus valores, analizando su situación externa e interna, estableciendo sus objetivos principales que a largo plazo se incluyan dentro de las estrategias que permitan alcanzar sus metas, basadas en la seguridad ciudadana y protección de la vida y bienes de los Colombianos.

El plan maestro de infraestructura o planeación del desarrollo, se debe realizar y ejecutar siempre desde el nivel Directivo de la Policía Nacional y proyectada a largo plazo, con el análisis y estudio de las distintas variables que afecta e intervienen en sus funciones, basadas en el aumento poblacional, con una distinta densificación a causa de las diferentes problemáticas, del índice de desarrollo de las ciudades y del surgimiento y concentración de distintos grupos delincuenciales que cambian su modus operandi y lugar de actuar con el transcurrir del tiempo.

Es por esto que la Policía Nacional de Colombia con el apoyo de la Oficina de Planeación Principal, la Dirección de Seguridad Ciudadana y la Dirección Administrativa y Financiera, debe de estructurar la proyección del desarrollo de su infraestructura partiendo del principio de la planeación estratégica y organizacional.

Palabras Clave: Planeación estratégica y organizacional, desarrollo infraestructura, seguridad ciudadana.

Abstract

With the implementation of a strategic and organizational planning will allow the different offices and groups of the National Police responsible for the development of infrastructure in all regions and departments of the country, are made taking into account its vision, mission and values, analyzing their external and internal situation, establishing its main long-term objectives included within strategies to achieve their goals, based on public safety and protection of life and property of Colombians.

The infrastructure master or development planning plan should be performed and always run from the managerial level of the National Police and projected long-term, with the analysis and study of the different variables that affect and intervene in their functions, based on the population growth, with a different densification because of the various problems, the rate of development of cities and the emergence and concentration of various criminal groups that change their modus operandi and instead of acting with the passage of time.

That is why the National Police of Colombia with the support of the Office of Chief Planning, the Department of Public Safety and the Administrative and Financial must structure the projection of infrastructure development on the principle of strategic and organizational planning.

Keywords: strategic and organizational planning, infrastructure development.

Introducción

La Policía Nacional de Colombia desde el año 2004 viene desarrollando y estableciendo el Plan Maestro de Infraestructura, como un mecanismo que le permite ayudar al nivel directivo contar con una planeación y priorización de los recursos asignados directamente por el Ministerio de Defensa, por alguna entidad privada mediante convenios interadministrativo y/o Alcaldías mediante la cofinanciación del Fondo Nacional de Seguridad Ciudadana, para la ejecución de los proyectos de infraestructura relacionado con la construcción de Comandos de Región, Policías Metropolitanas, Departamentos de Policía, Estaciones y Subestaciones de Policía y Centros de Atención Inmediata (CAI), en todo el territorio Colombiano.

Por tratarse de una Institución Nacional, a diferencia de la mayoría de las Policías de América, la priorización de sus proyectos debe ser más analítica y crítica, debido a la variedad de problemáticas de orden público y de seguridad ciudadana, con una mayor concentración de población en el centro de país, pero con un aparente abandono del Estado en aquellas zonas de difícil acceso y lejanas a la ciudades capitales, que dada la misionalidad de la institución, está en el deber de hacer presencia, la cual tiene como punto de partida la de poseer unas instalaciones físicas que cumplan con los parámetros mínimos de seguridad, confort y funcionabilidad para el servicio policial, en beneficio a la comunidad.

Sin embargo desde su implementación a la fecha se viene observando una desorganización estructural en sus componentes, el cual ha ocasionado que gran parte de los proyectos de infraestructura que se construyen, no están siendo planeados y priorizados por una necesidad Institucional y Nacional, que garantice el desarrollo de su misionalidad, que en situaciones más críticas y relevantes sean priorizadas aquellas instalaciones policiales, que dada su ubicación geográfica se convierten de interés para funcionarios de gran perfil en el gobierno y en otras ocasiones en el cumplimiento de promesas políticas, realizadas durante campañas electorales.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, se hace necesario determinar si la forma en que se viene desarrollando la priorización de los proyectos es la adecuada, o si por el contrario se hace necesario hacer una reestructuración en la manera que se realiza con base a

la Resolución No. 01937 del 04/06/2012, por la cual se crea el comité de seguimiento a los recursos asignados a los proyectos de inversión, se nombran los gerentes, se asignan funciones y se dictan disposiciones para los Subcomités Regionales de Planeación de Infraestructura y a la Directiva Administrativa Transitoria No. 023 DIPON – ofpla-23.2 “parámetros para la estructuración del plan maestro de infraestructura para la Policía Nacional”, con un soporte jurídico y establecido que le permita al nivel directivo de la Policía Nacional solo hacer modificaciones sustentadas y soportadas a través de una necesidad netamente institucional, basada en su misionalidad y que contemple una planeación estratégica y organizacional que permita desarrollar proyectos más enfocados al cumplimiento de las necesidades de los ciudadanos y en especial a la población mas vulnerable.

Situación actual

La Policía Nacional, consciente de la necesidad de contar con una estructura y organización en el desarrollo de los proyectos de infraestructura a nivel nacional, que le permita tener una planeación con base a una necesidad operativa y funcional, ha establecido unos parámetros para la planeación prospectiva, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y políticas de esta Institución y del Gobierno Nacional para cada cuatrienio, como lo ha tratado de implementar a través de la Dirección Administrativa Transitoria No. 023 /DIPON-OFPLA-23.2 del 13/08/2012.

Ahora bien, de esta planeación de proyectos de inversión de infraestructura física en la Policía Nacional, se ha tratado de enfocar en la construcción de Comandos de Metropolitana, Comandos de Departamento, Bases de Distrito, Estaciones y Subestaciones de Policía, que son consideradas como instalaciones de gran impacto al interior de la institución, siendo necesario que se planee por medio de una visión global que permita tener una especie de diagnóstico del estado actual de las edificaciones existentes y de esta manera poder establecer las necesidades y priorizarlas de acuerdo al presupuesto que será asignado para estos proyectos de inversión.

Por tanto este plan de desarrollo actual en los proyectos de infraestructura de la Policía Nacional, ha intentado desde su implementación, la de promover tanto el desarrollo como en el bienestar del personal policial, que permita el mejoramiento, operancia y eficacia del

servicio, reflejado en la reducción de hechos delictivos y atentados terroristas en contra la fuerza pública y la población civil, observándose que a causa de la gran diversidad que posee la geografía Colombiana, con el paso de tres cordilleras, vegetación espesa y presencia de grandes ríos, hacen de que la prestación y cubrimiento del servicio policial en un 100% sea dificultoso para la institución, agudizados con otros factores externos como son:

- Riesgos en la ejecución presupuestal generado por situaciones de fuerzas mayores e imprevistas, tales como factores técnicos, atmosféricos y de desorden público.
- Existencia de algunos predios propiedad de la Policía Nacional con uso de suelo diferente al institucional.
- Falta de predios debidamente escriturados y legalizados a favor de la Policía Nacional.
- Municipios en donde el único acceso es el fluvial.
- Lugares con gran presencia de grupos guerrilleros y con presión social hacia los habitantes.
- Presencia de grupos o comunidades indígenas.

















La Policía Nacional por medio de la implementación del Plan Maestro de infraestructura, ha querido tener e implementar un instrumento de planificación basado en la satisfacción de sus necesidades con el desarrollo de diferentes líneas de acción, como son la de poseer una propuesta que surge de las necesidades de los funcionarios quienes conocen la problemática que se quiere solucionar, comprendido por un contexto social, político y físico, y una propuesta basada en la gestión, que implica una organización de hechos necesarios para que se haga factible el plan maestro, de allí que un proyecto de plan maestro de infraestructura en la Policía Nacional, surge de cada unidad, por medio de la orientación y asesoría del personal de las Regiones de Infraestructura correspondiente y del Área de Infraestructura de la Dirección Administrativa y Financiera, debido a que el conocimiento y experiencia de este personal referente a la normatividad institucional podrá ayudar a una consolidación óptima, toda vez que son funcionarios con profesiones a fines a la Ingeniería Civil, Arquitectura y/o Tecnólogos en Construcción.

Por lo tanto y tomando como referencia el plan de desarrollo que ejecutan los diferentes municipios en el país, por el cual se fijan las directrices para la proyección de su desarrollo

en beneficio de sus habitantes, la Policía Nacional igualmente debe de proyectar su desarrollo en infraestructura para el cumplimiento de sus necesidades, considerando algunos aspectos como:

- Creación y fortalecimiento de las unidades policiales a partir de la dotación de equipamientos que brinden condiciones óptimas para el acercamiento de los funcionarios de la institución.
- Consolidación de las redes de infraestructura vial, de transporte y de servicios públicos, previamente en el Plan Maestro de Infraestructura física de la respectiva unidad policial.
- Asegurar la provisión de áreas adecuadas para los usos colectivos con un adecuado uso del suelo, considerando las normas vigentes de ordenamiento territorial y las políticas institucionales. “*Directiva Administrativa Transitoria 023/DIPON-OFPLA-23.2*”.

Por medio de los subcomités Regionales de infraestructuras, regido por la Resolución No. 01937 del 04/06/2012, se establecen las funciones y responsabilidades por las cuales se deberán convocar estos comités, siendo esta división Regional de la siguiente manera:

- Región de Policía No. 1 (Central):
 -  Metropolitana de Tunja (METUN)
 -  Departamento de Boyacá (DEBOY)
 -  Departamento de Cundinamarca (DECUN)
 -  Departamento de Amazonas (DEAMA)
 -  Departamento de San Andrés Y Providencia (DESAP)
- Región de Policía No. 2 (Suroriental):
 -  Metropolitana de Ibagué (METIB)
 -  Metropolitana de Neiva (MENEV)
 -  Departamento de Policía del Tolima (DETOL)
 -  Departamento del Huila (DEUIL)
 -  Departamento de Caquetá (DECAQ)
 -  Departamento de Putumayo (DEPUT)
- Región de Policía No. 3 (Eje Cafetero):
 -  Metropolitana de Pereira (MEPER)
 -  Metropolitana de Manizales (MEMAZ)
 -  Departamento de Risaralda (DERIS)
 -  Departamento de Caldas (DECAL)
 -  Departamento del Quindío (DEQUI)

- Región de Policía No. 4 (Suroccidental):
 -  Metropolitana de Cali (MECAL)
 -  Metropolitana de Pasto (MEPAS)
 -  Metropolitana de Popayán (MEPOY)
 -  Departamento Valle del Cauca (DEVAL)
 -  Departamento del Cauca (DECAU)
 -  Departamento de Nariño (DENAR)

- Región de Policía No. 5 (Oriental):
 -  Metropolitana de Bucaramanga (MEBUC)
 -  Metropolitana de Cúcuta (MECUC)
 -  Departamento de Santander (DESAN)
 -  Departamento Norte de Santander (DENOR)
 -  Departamento de Arauca (DEARA)
 -  Departamento Magdalena Medio (DEMAM)

- Región de Policía No. 6 (Occidental):
 -  Metropolitana del Valle de Aburrá (MEVAL)
 -  Metropolitana de Montería (MEMOT)
 -  Departamento de Antioquia (DEANT)
 -  Departamento de Chocó (DECHO)
 -  Departamento de Urabá (DEURA)
 -  Departamento de Córdoba (DECOR)

- Región de Policía No. 7 (Llanos Orientales):
 -  Metropolitana de Villavicencio (MEVIL)
 -  Departamento del Meta (DEMET)
 -  Departamento de Casanare (DECAS)
 -  Departamento de Guainía (DEGUN)
 -  Departamento de Guaviare (DEGUV)
 -  Departamento de Vichada (DEVIC)
 -  Departamento de Vaupés (DEVAU)

- Región de Policía No. 8 (Costa Norte):
 -  Metropolitana de Barranquilla (MEBAR)
 -  Metropolitana de Cartagena (MECAR)
 -  Metropolitana de Santa Marta (MESAN)
 -  Departamento de Atlántico (DEATA)
 -  Departamento de Bolívar (DEBOL)
 -  Departamento de Magdalena (DEMAG)
 -  Departamento de La Guajira (DEGUA)
 -  Departamento de Sucre (DESUC)
 -  Departamento de Cesar (DECES)

En primera instancia los Comandantes de cada una de las Regiones de Policía son los responsables de hacer la convocatoria de los Comandantes de las diferentes unidades (Departamentos o Metropolitanas de Policía), los cuales cumplen un papel importante

porque son los concededores de la problemática de orden público, de la proyección necesaria de las instalaciones para su normal desarrollo, del estado físico actual de las instalaciones y del lugar en donde se hace necesario la apertura de nuevos puestos de Policía, que genere una estructuración más acorde a la necesidad de cada uno de los Departamentos o Metropolitanas de Policía, más aun considerando la gran diversidad de problemas sociales y culturales que inciden de manera directa en la seguridad ciudadana.

Sin embargo, es de anotar que a pesar de que exista una resolución y una Directiva Administrativa en la cual se establecen unos parámetros para su estructuración y elaboración, como un método que permita controlar y planificar la manera de utilizar los recursos de inversión asignados por el Ministerio Hacienda – Ministerio Defensa, se observa como esta priorización y planeación prospectiva se ve influenciada en algunos casos por intereses políticos y de algunos funcionarios del nivel Directivo de la Institución, siendo este un factor que influye drásticamente en el normal desarrollo del Plan Maestro de Infraestructura, perdiendo en todo sentido el surgimiento de esta planeación como necesidad de orden nacional, en donde el beneficio es el mejoramiento de la seguridad ciudadana, al igual que la inadecuada planeación y proyección de los proyectos que se incluyen dentro de la priorización.

De ahí, que las habilidades de los directivos, que tengan la responsabilidad de la toma de decisiones que inciden en esta estructuración, juegan un papel importante en su desarrollo, identificando dos niveles de habilidades, la general y la específica.

Habilidades generales. Al parecer, todo el mundo está de acuerdo en que los gerentes deben dominar cuatro campos generales de habilidades. A saber: las habilidades conceptuales, las interpersonales y técnicas. Las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayudan a los gerentes a entender como encajan las cosas y les facilita la toma de decisiones. Las habilidades interpersonales abarcan la capacidad para entender, enseñar y motivar a otros, así como para trabajar con ellos. Debido a que los gerentes hacen las cosas por medio de otros, deben tener buenas habilidades para comunicarse, motivar y delegar. Además, todos los gerentes necesitan habilidades técnicas. Se trata de su capacidad para aplicar experiencias o conocimientos especializados. (Robbins y Decenzo, 2002, P. 13)

De esta manera se evidencia, que los directivos de las organizaciones, deben ser personas capaces de resolver y afrontar situaciones, que inciden en el desarrollo y ejecución de los proyectos, siendo importante la comunicación permanente con el personal de las unidades desconcentradas y estar dispuesto a recibir y atender las sugerencias y opiniones que se manifiesten.

Las habilidades específicas se dividen en seis conjuntos de conductas, que explican la eficacia de un buen gerente como son: controlar el entorno de la organización y sus recursos, organizar y coordinar, manejar información, propiciar el crecimiento y el desarrollo, motivar a los empleados y manejar conflictos, y resolver problemas estratégicos (Robbins y Decenzo, 2002). Que para efectos del tema en análisis se observa que la conducta más influyente es la de controlar el entorno de la organización y sus recursos, como la afirma Robbins y Decenzo (2002):

Incluye demostrar, en las juntas de planificación y asignación de recursos, así como en la toma inmediata decisiones, la capacidad para emprender acciones y llevar la delantera para hacer cambios en el entorno. Así mismo, implica fundamentar las decisiones relativas a los recursos en un marco de conocimiento claro, actualizado y exacto de los objetivos de la organización. (p.14)

Lo que conlleva, a que con el desarrollo de esta conducta, los directivos tengan la habilidad de maniobrar estratégicamente sus recursos, y contar con opciones que puedan suplir las necesidades institucionales, como es el cofinanciamiento con otras entidades gubernamentales y convenios con entidades privadas, así mismo deben ser funcionarios capaces de exponer la necesidad, ante las juntas de distribución de recursos que realice el Ministerio de Defensa, dando la importancia de sus proyectos, para cumplir con su misionalidad, sobre las demás fuerzas.

Intereses políticos interfieren en la planeación

En Colombia se ha pasado a ser cultural que los altos dirigentes se encuentren implicados en situaciones irregulares dentro de sus funciones administrativas y en la manera de realizar campañas electorales, utilizando el Estado para el beneficio propio, pasando hacer una situación que viene creciendo en las últimas décadas; no siendo ajeno la

situación que se vive con los recursos que se asignan al sector defensa, en donde dada la importancia que ha venido adquiriendo todo lo relacionado con la seguridad pública, en el desarrollo económico y el interés de los ciudadanos por tener una vida cada vez más tranquila y segura, ha influenciado que dentro de sus planes de gobierno, los diferentes dirigentes realicen acercamientos y estrategias que permitan incluir dentro de estas el mejoramiento de la seguridad ciudadana, partiendo de la figura, que el hecho de contar con una instalación física policial nueva o de mayor dimensión y moderna es sinónimo de seguridad y por consiguiente traerá de manera obligada el aumento del pie de fuerza policial, convirtiéndose hoy en día en punto estratégico para tener la confianza y el voto de los ciudadanos de las diferentes Regiones del país.

Debido a lo anterior se observa como este interés, surge como un factor que no solo atenta contra cualquier principio de planeación y priorización que se posea frente a la construcción de instalaciones de Policía, sino en la optimización y administración de los recursos asignados por el sector defensa, convirtiéndose en una implicación externa basada en un interés particular, que en ningún momento mide la necesidad de la Policía Nacional, con un fin único general que es el ciudadano como la parte más importante del Estado.

Es por esto que las instituciones del Estado en las que su misionalidad van enfocadas al servicio de todos los ciudadanos sin importar cualquier situación en particular o política, deben de estar aisladas de cualquier beneficio individual de poder y de relaciones con funcionarios del gobierno, partiendo desde el mismo Presidente de la Republica como jefe y Comandante de las Fuerzas Militares y de Policía, con delegación al Ministerio de Defensa, como aquellas personas que deberán de velar y vigilar a través de sus oficinas de planeación, la priorización de estos recursos y de su adecuada manipulación y ejecución, sin que estos recursos se conviertan en un instrumento de mediático.

Para esta situación se hace necesario e indispensable que el nivel directivo de la institución, sean funcionarios impermeables frente a cualquier situación al respecto, que sean garantes de la adecuada utilización de los recursos asignados, en especial aquellos que se destinan dentro de los convenios interadministrativos con las Alcaldías Municipales y/o Gobernaciones, en la cual se acostumbra a participar en porcentajes económicos altos, sin ser este un requisito económico para su normal ejecución, como ha sucedido en proyectos de gran dimensión en el anterior cuatrienio. Esta posición de los Directivos de la

Institución, debe estar basada y soportada a través de la justificación del plan de desarrollo de la Policía Nacional, que este a su vez deberá ser expuesta y socializada ante los diferentes organismos de control del Estado como la Contraloría General de la República y la Oficina de Planeación del Ministerio de Defensa, como una forma de incentivar el control.

Factores al interior de la institución

La Policía Nacional como una institución jerarquizada, las decisiones que se toman basadas en sus necesidades, son orientadas por el nivel Directivo, que asume ese rol de estrategia y la responsabilidad de la planeación necesaria para el funcionamiento y desarrollo de la institución, que si bien por medio de la implementación y consolidación del plan maestro de infraestructura se ha tratado de proyectar el desarrollo necesario para cada cuatrienio de cada una de las unidades de Policía, se observa como este plan no se desarrolla o ejecuta de acuerdo a lo planeado en un 100%, como se puede ver durante el cuatrienio 2010 – 2014, que solamente se desarrollaron un 35% de los proyectos planeados de los que fueron asignados recursos - *Información suministrada por la Oficina Planeación – PONAL.*

Entre las causas de esta situación se encuentran la ruptura en la cadena de planeación, debido a que la necesidad que se plantea por aquellos funcionarios Directivos que comandan y laboran en las unidades desconcentradas, no son tenidas en cuenta dentro de esa priorización que realiza en última instancia las Direcciones a nivel central como son la Oficina de Planeación y la Dirección de Seguridad Ciudadana, las cuales dependen directamente de la Dirección General de la Policía Nacional, siendo necesario involucrar en la consolidación de cada Plan Maestro por Regiones de Policía un administrador de proyectos, el cual debe estar involucrado desde la concepción de proyecto hasta su ejecución, partiendo de una planeación sistemática, que sea lo suficientemente flexible para manejar actividades únicas, disciplinada acerca de la revisión y el control, con la capacidad de aceptar entradas multifuncionales y capaz de realizar la planeación estratégica como un proceso iterativo que deberá ser realizado durante la vida de cada uno de los proyectos.

Ahora bien por ser proyectos que se plantean estratégicamente para un cuatrienio, deben de tomarse con los mismos parámetros de proyectos a largo plazo, en donde el

administrador de los proyectos debe monitorear el ambiente externo para desarrollar un programa que pueda permanecer de pie bajo presión, siendo estos factores del ambiente un papel importante en la parte integral de la planeación, “siendo indispensable que este administrador de proyectos sea una persona hábil para identificar y evaluar estas variables estratégicas en términos de la posición futura de la institución con respecto a las restricciones de los recursos existentes” (Grajales, 2013, p. 9). Siendo necesario que para estos tipos de proyectos se realice una planeación estratégica en un nivel jerárquico horizontal, con una aprobación final del administrador de nivel superior, con tres guías básicas, como son:

- “La planeación estratégica debe ser realizada por administradores, no para ellos”.
- “Es muy importante que el administrador en un nivel superior mantenga una participación cerrada con los equipos del proyecto, especialmente durante la fase de planeación”.
- “La planeación exitosa debe definir la autoridad, responsabilidad, y los roles del personal”.

Lo anteriormente expuesto indica la necesidad de crear no solamente el administrador de proyectos por Región de Policía, sino también la necesidad de involucrar al nivel central (Oficina de Planeación – Dirección de Seguridad Ciudadana) desde la conformación del plan maestro de infraestructura, que permita y garantice una participación constante y desde el inicio de la planeación de cada uno, permitiendo que haya un lugar de debate que involucren todas las variables que inciden en el desarrollo y que a su vez se de una continuidad.

Para esta clase de proyectos, la planeación debe de poseer dos niveles, el primero está basado a través de la cultura institucional de la Policía Nacional y el segundo es el individual, en donde la cultura institucional divide el proyecto en fases del ciclo de vida del proyecto.

Figura 1

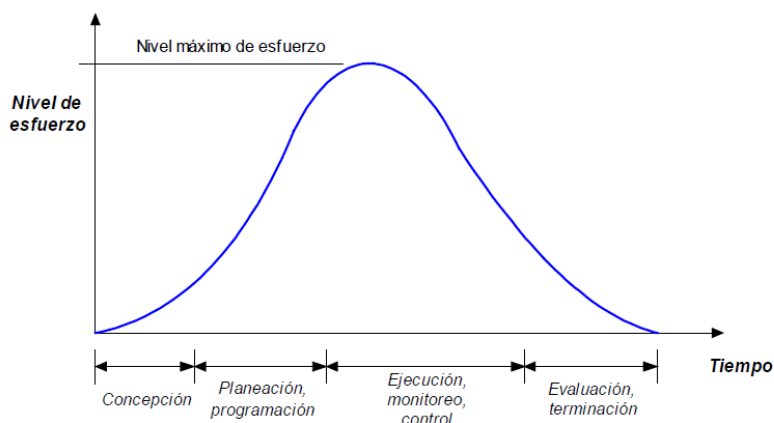


Figura 1. Ciclo de vida del Proyecto

El cual trae como beneficio el control que se tiene sobre cada uno de los intervinientes, debido a que al final de cada reunión entre los administradores de los proyectos de cada Región de Policía y los delegados de las Direcciones del nivel central se podrá valorar los logros de cada fase del ciclo de vida del proyecto y de esta manera continuar con otro.

Dada la situación, que la Policía Nacional como una administración pública, depende directamente de los recursos asignados por el Ministerio de Defensa, el cual es un factor que incide de manera influyente en la planeación de sus proyectos, incluidos los de infraestructura, la eficiencia y eficacia entre los directivos e intervinientes, se convierte en un aspecto relevante, entendiendo por la primera, como la forma de utilizar menos recursos para lograr un mismo objetivo, consistente en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos, con el uso adecuado de los factores materiales y humanos disponibles, que cumplan con la calidad propuesta, que para el caso del desarrollo de la infraestructura policial, se relaciona con la optimización de los recursos específicos asignados, de tal manera que la inversión realizada pueda suplir las necesidades misionales y visionales institucionales, sin que se altere el normal desarrollo de sus actividades. Por otro lado la eficacia que se define como el nivel de consecución de las metas y objetivos, hace referencia a la capacidad de la organización de lograr lo que se proponga a base de resultados, lo obliga más aun, a que la priorización de los proyectos de infraestructura sean los más urgentes y necesarios, que permitan un desarrollo y den un impacto institucional.

Es por esto que los directivos o gerentes de las organizaciones, deben ser personas que aparte de su formación, deben tener características especiales que permitan llevar a cabo las funciones y tareas necesarias para una buena administración, como son: la iniciativa, simpatía, liderazgo, responsabilidad, habilidad para organizar, amor al trabajo, capacidad para tomar decisiones de confiabilidad, tenacidad, energía física y capacidad de escuchar; que concierne a que los directivos de la Policía Nacional, combinen estas características con el liderazgo y experiencia que han logrado desarrollar a lo largo de su profesión, que convertirá a las acciones en una planificación , basada en información y datos acordes a su necesidad, al inicio de cada periodo, con objetivos claros y programados.

Planeación estratégica en los proyectos de infraestructura

Es claro y evidente que al momento de querer tener una herramienta que permita proyectar y planear el desarrollo en infraestructura en una institución, en donde su efectividad y rendimiento no se mide por una producción con la obtención de unas ganancias determinadas que la convierte en una organización rentable y sostenible, y de esta manera proyectar su crecimiento, sino una institución que su crecimiento va relacionada directamente con el aumento poblacional y desarrollo de la Nación, el cual su rendimiento y eficiencia se relaciona con la reducción de los diferentes delitos y que depende financieramente hablando del presupuesto Nacional asignado al sector defensa como es el caso de la Policía Nacional, la planeación de los proyectos se convierte en un factor importante y fundamental para el buen uso de estos recursos y de su optimización.

El primer paso para una adecuada planeación, es tener definida y claro su programación, el cual permitirá entender los objetivos de cada proyecto y de sus necesidades, estableciendo cuáles son sus estrategias y cuales no lo son, entre los problemas más comunes al desarrollar los objetivos se encuentran los generados por la continua y constante rotación de los funcionarios directivos. “Sus objetivos no están suficientemente documentados y que los objetivos y metas de cada proyecto no están convenidos por todas las partes” (Grajales, 2013, p. 12). El cual para la Policía Nacional es muy común que los traslados de los Comandantes de Región se realicen cada dos (2) años, el cual no permite hacer un seguimiento de las proyectos priorizados y que por lo general los proyectos consolidados en los planes maestros de infraestructura no son acordados ni expuestos por

las partes, principalmente con los que toman la última decisión asignados a la Oficina de Planeación de la Dirección General.

Para que una planeación sea efectiva, es necesario tener disponible toda la información para su inicio, partiendo de la descripción del trabajo, que incluye los objetivos del proyecto de infraestructura, una descripción breve del trabajo necesario, la restricción de recursos actual y las especificaciones definidas por el Área de Infraestructura de la Dirección General.

Como segundo paso se encuentra el análisis de las condiciones ambientales, el cual procura conocer su ambiente externo y diagnosticar que ocurre en él. Para que la organización pueda funcionar con eficiencia y eficacia, es necesario conocer el ambiente externo que la rodea, como son sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias, en atención a que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la organización debe analizar sistemáticamente y a diagnosticar las condiciones ambientales que la rodean (Chiavenato, 2001, 7). Siendo este paso importante como una medida que le permita hacer un diagnóstico de las deficiencias en su infraestructura y de los recursos disponibles que posee para su desarrollo y de la necesidad de recurrir a otras fuentes de financiamientos como convenios interadministrativos con entidades privadas que permita sol ver su necesidad.

El tercer paso hace referencia al análisis organizacional el cual se hace a través del análisis de las condiciones internas de la organización y a su diagnóstico, mediante este proceso permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la organización para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta (Chiavenato, 2001). Por lo que al interior de la Policía Nacional, los recursos disponibles para cada cuatrienio, se podrían proyectar por los antecedentes de los recursos asignados en vigencias anteriores, en donde su estructura organizacional deberá tener bien definido los roles de cada funcionario que es participe en el plan maestro de infraestructura, con la implementación de medios tecnológicos con lo que se lograría un seguimiento a los proyectos priorizados desde el nivel central como un mecanismo facilitador y el uso adecuado del conocimiento y habilidades de sus funcionarios, como son los Ingenieros Civiles y Arquitectos que podrán dar un diagnostico

puntual de las instalaciones existentes y de los funcionarios de los grupos de bienes raíces con el tema de la legalización de los predios y de las diferentes normativas del POT (Plan de Ordenamiento Territorial) que permiten dar viabilidad a un proyecto especial.

Como cuarto paso se encuentra la formulación de alternativas estratégicas, el cual se implementa partiendo de los objetivos empresariales y analizando las oportunidades y amenazas ambientales y la potencialidad y vulnerabilidad internas, siendo la administración poseedora de una herramienta que le ayudara a definir o replantear alternativas estratégicas relacionada con la acción futura de la institución (Chiavenato, 2001). Que para el caso de la Policía Nacional de Colombia, al ser una institución de gran dimensión y con una forma particular de medir su efectividad y eficacia, la estrategia analítica se convertiría en un elemento necesario, toda vez que tomaría características defensivas y ofensivas, permitiendo una planeación intensa y centralizada, pero a su vez con el aprovechamiento de los recursos subutilizados.

El quinto paso y quizás uno de los más relevantes, es el que consiste en la elaboración e implementación de la planeación estratégica, siendo la manera en que se va poner en practica la estrategia de la institución para el planteamiento y estructuración del plan maestro de infraestructura, orientada al conocer el cómo se hace y el diagnóstico sobre lo que existe en el ambiente y lo que posee la institución en todos sus aspectos; en donde su horizonte de la planeación estratégica a los proyectos de infraestructura deberán siempre orientarse a largo plazo, en lo posible mirando dos cuatrienios el cual permitiría dar más coherencia y consistencia a las situaciones adversas que se presenten en el futuro, esta planeación estrategia debe ser basada a través de una comunicación abierta en todos los participantes de la consolidación de la información y de los expositores de la necesidad, la cual no deberá estar centralizada en la cúpula de la institución, siendo la clave de su desarrollo la participación abierta de todos los integrantes del equipo de trabajo, sin importar su grado, basada siempre en la capacidad de responder a las dificultades y oportunidades con efecto sinérgico; para esta planeación, su elaboración debe comenzar y desarrollar de manera informal y espontánea, siendo la planeación un resultado del trabajo en conjunto de los participantes de la consolidación.

Por ultimo al momento de implementar o colocar en práctica la planeación estratégica, lo importante es que el líder o Directivo de la institución, desarrolle y despliegue lo que en

administración se llama hacer que ocurra, en donde esta implementación consiste en la ejecución de los pasos que el Directivo de la Policía Nacional debe seguir con el fin de lograr que el personal a su mando realice los planes plenamente ya establecidos y que se conviertan en un factor que no se pueda cambiar, a menos que su justificación este fundamentada y socializada con todos los integrantes del equipo de trabajo, a través de los principios de la buena planeación.

La prospectiva estratégica como un modelo de mejora

Sin duda alguna la forma en que se pueda estudiar y analizar el futuro de las organizaciones se convirtió en un tema con tendencia en la actualidad, siendo importante dentro de las funciones de las personas o funcionarios que la dirigen, contar con elementos que permitan prepararse para el futuro y de construir uno propio. Es muy común ver como las organizaciones en nuestro medio utilizan para orientar su futuro, el plan estratégico como el instrumento principal, sin embargo se observa como en la mayoría de estas, una vez terminado el periodo de este plan, aparece un interrogante que pone en tela de juicio lo planteado en este plan, ¿Cuál debe ser el siguiente paso a seguir dentro de la organización?

En la implementación de los planes estratégicos en el desarrollo de las actividades de la Policía Nacional, concernientes en la forma de planificar y proyectar sus diferentes proyectos, ligados directamente a su misionalidad, generalmente posterior a la finalización del periodo en donde se realiza estos planes, surge entre los intervinientes este interrogante, siendo importante que el plan estratégico no sea solamente una guía para la organización, sino que también sirva de orientación de hacia dónde va en largo plazo, que futuro se desea construir o alcanzar, y de esta manera evitar el libre albedrío en su elaboración. “Esta orientación no debe reemplazar de ninguna manera a la opinión de los actores involucrados en el desarrollo de la organización estudiada, sino que debe ser flexible en el caso que la situación lo requiera” (Chung, 2009, p. 28). De ahí, que cuando se cumple y se desarrolla un plan estratégico, con el fin de iniciar con otro, que permita cumplir por completo sus objetivos y metas deseadas, estas deberán estar enfocadas a un fin único, denominada como estrategia prospectiva, el cual si una organización pudiera contar con una guía relacionada con la prospectiva, y siguiendo los pasos adecuados para la elaboración de un plan estratégico tomando como marco el escenario prospectivo, sería mucho más factible para esta poder elegir, planificar y lograr el futuro deseado.

Como una forma de poder entender y concebir el futuro en las organizaciones, se puede analizar o estudiar tres formas para ello, como son el Forecasting, Foresight y la prospectiva estratégica, la primera forma se basa principalmente con la utilización de otras herramientas, con la implementación de las matemáticas y estadísticas, a través de las medias móviles, regresión simple y múltiple, estudiando su evolución mediante tendencias y elementos estadísticos, que toman el futuro como una sola opción y a su vez inevitable, condicionado por la evolución estadística; la segunda forma al igual que la primera se basa en tendencias, pero estudia su evolución por medio de la opinión de expertos que de una manera conocen los antecedentes y toman el futuro como uno solo, el cual se deben tomar las acciones y medidas de prepararse para él, y la última forma que es la más conocida y utilizada en nuestro medio por las diferentes organizaciones, se basa en las relaciones de las variables, actores y objetivos, estudiando sus relaciones mediante opiniones cualitativas que las transforma en cuantitativa, establecida en el concepto que no existe un solo futuro y que cada organización busca el suyo (Chung, 2009). Dado estas formas se evidencia como la prospectiva estratégica no es la única concepción acerca del futuro de una organización y que se puede estudiar por parte de los directivos o gerentes de las organizaciones, la viabilidad y posibilidad dependiendo el tipo empresa la combinación de los métodos de estudio del futuro (Forecasting y Foresight), siempre y cuando se encuentren rígidos bajo una sola concepción del futuro; que para el caso específico de la proyección del plan maestro de infraestructura, se puede convertir en un aspecto de análisis por parte de los intervinientes en su estructuración, debido a la gran cantidad de variables que inciden en la planificación de los proyectos de infraestructura, que haría pensar que un futuro único y inevitable como lo propone el método Forecasting, en algo inviable y poco recomendable, el cual no influiría en el plan estratégico de la Policía Nacional.

Conclusiones

Es evidente y claro de la necesidad que existe en la implementación de una ley que permita controlar y darle un sustento y apoyo jurídico al nivel Directivo de la Policía Nacional, que le permita no alterar o cambiar lo planeado mediante la consolidación de los Planes Maestros de Infraestructura en cada cuatrienio, con el fin de garantizar que los recursos asignados y ejecutados por esta Institución se realicen por una necesidad verdadera

y una planeación basada en el mejoramiento de sus estrategias para el servicio policial y de optimización de los recursos.

Para que al interior de la Policía Nacional se pueda implementar y desarrollar una planeación estratégica con la generación de decisiones globales, genéricas y amplias en su desarrollo, es necesario que esta planeación se realice en todos los niveles de la institución, que para el caso puntual de estructuración de los planes maestros de infraestructuras debe involucrar a todos sus participantes, siendo necesario detallarla y subdividirla de manera adecuada, en planes tácticos para cada especialidad y detallando planes operacionales con las tareas y misiones a ejecutarse.

La planeación del desarrollo de la infraestructura de la Policía Nacional, deberá ser desarrollada solamente por los miembros de la institución, toda vez que para conocer y determinar una necesidad basada en las diferentes variables que se involucran en la planeación estratégica, es importante e indispensable que los participantes tengan conocimiento específico de la situación actual, de su proyección y necesidad, que son fortalecidos por la experiencia en su labor.

Se hace necesario que los organismos de control del Estado, como son la Contraloría General de la República y el Gobierno Nacional, en especial el Ministerio de Defensa, incrementen sus controles y la forma de realizar seguimiento a los recursos asignados de la Nación – Policía Nacional, y de los recursos aportados a los convenios, con el fin de que sirva como un mecanismo e instrumento de disuasión para que los Directivos de la Policía Nacional de Colombia como ordenadores del gasto no permitan la presión de entidades externas o funcionarios del gobierno de turno, que intenten influir en la distribución de recursos para los diferentes proyectos.

A través de la implementación de la planeación estratégica para el desarrollo del Plan Maestro de Infraestructura, permitirá desarrollar y evaluar las decisiones interfuncionales que le ayuden a la Policía Nacional alcanzar sus objetivos y su misionalidad, permitiendo que estos sean medibles y alcanzables, esto a su vez le permitirá tener planes estratégicos al momento de presentarse cambios en los proyectos priorizados en los diferentes cuatrienios de cada una de la Regiones de Policía o una disminución de los recursos asignados, siendo este último un factor que se presentara durante las próximas vigencias, dado el proceso de

paz que se adelanta con las FARC por parte del gobierno Nacional, el cual tendrá otras prioridades, siendo evidente un recorte al presupuesto asignado al sector defensa.

Referencias

Resolución No. 04935 del 12/12/2013- Por el cual se expide el Manual Logístico de la Policía Nacional de Colombia / Oficina de Planeación PONAL.

Resolución No. 01937 del 04/06/2012, por el cual se crea el comité de seguimiento a los recursos asignados a los proyectos de inversión, se nombran los gerentes, se asignan funciones y se dictan disposiciones para los Subcomités Regionales de Infraestructura.

Directiva Administrativa y Transitoria No. 023 del 13/08/2012 – Parámetros para la Construcción del Plan Maestro de Infraestructura para la Policía Nacional.

Idalberto Chiavenato (2001), Departamento de Ingeniería Industrial – del libro Administración, Proceso Administrativo, Planeación Estratégica.

M.I José Francisco Grajales Marín (2013), cuerpo académico de construcción, Planeación y Evaluación de Proyectos, Universidad Autónoma de Chiapas.

Alfonso Chung Pinzas (2009), Producción y Gestión, Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial.

Stephen P. Robbins y David A. Decenzo (2002), Fundamentos de Administración

Normas APA (2016). Normas APA actualizadas 2016. Obteniendo de <http://normasapa.com/titulos-en-normas-apa/>