



www.policia.gov.co

 /Policia Nacional de los Colombianos

 @PoliciaColombia

 GOBIERNO DE COLOMBIA



POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional



POLICÍA

NACIONAL DE COLOMBIA

Modelo de Gestión
del Talento Humano
y Cultura Institucional

POLICÍA

NACIONAL DE COLOMBIA

**Modelo de Gestión
del Talento Humano
y Cultura Institucional**



PRÓLOGO

GENERAL JORGE HERNANDO NIETO ROJAS

Liderazgo holístico policial

En el mundo moderno, el talento humano es considerado como el factor determinante para que cualquier organización alcance el éxito y se sostenga en el tiempo.

Por eso, el humanismo es uno de los cinco lineamientos rectores mediante los cuales la Policía Nacional de todos los colombianos busca consolidar su proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI).

El humanismo tiene que traducirse en mejores condiciones de vida, bienestar y satisfacción para todos los policías de la patria y sus respetadas familias, logrando así un policía más humano, más disciplinado, más íntegro, más innovador y más efectivo en su gestión; un policía más cercano al ciudadano.

Este lineamiento es el corazón mismo de nuestro Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional, herramienta fundamental para el gerenciamiento del recurso humano policial, para que cumpla su misión en un ambiente de trabajo que favorezca la calidad de vida del uniformado y, a su vez, redunde en un mejor servicio de policía, reflejado en comportamientos que demuestren competencia, confianza y compromiso, como sello de cultura institucional.

En desarrollo de este Modelo, hoy lanzamos el Liderazgo Holístico Policial, un concepto de ciencia de policía que permite integrar los ámbitos personal, institucional y comunitario del uniformado con atributos claves, como el honor policial, la visión, la innovación, la credibilidad, la confianza, la vocación de servicio, la adaptabilidad y la efectividad, elementos esenciales para optimizar el servicio de policía y movilizar la cultura institucional frente a los entornos sociales dinámicos y complejos de la sociedad colombiana.

Estos atributos tienen una aplicación que recae sobre los ámbitos donde el uniformado desempeña su función a diario. En lo personal: "Yo lidero mi vida". En lo institucional: "Yo lidero mi Institución". Y en lo comunitario: "Yo lidero mi comunidad".

El Liderazgo Holístico busca contribuir al diseño e implementación de buenas y mejores prácticas de liderazgo por parte de los integrantes de la Policía Nacional de todos los colombianos, para lograr desde la efectividad de su aplicación la consolidación de un cuerpo de policía que responda a los lineamientos institucionales y se compromete con los nuevos retos de seguridad y convivencia del país.

Su aplicación nos permitirá definir y unificar el concepto institucional sobre liderazgo policial y determinar los atributos, prácticas efectivas y procesos mentales del líder policial, que coadyuven a garantizar un desempeño integral y a la correcta ejecución de este liderazgo.

Es importante destacar que este trabajo es el resultado de toda la experiencia acumulada por nuestra Institución, sumada a referenciaciones externas, en especial en visitas a la Policía del Reino de Suecia y a la participación de nuestro personal de la Dirección de Talento Humano en eventos tan importantes como la Conferencia anual de la Asociación Internacional de Jefes de Policía, efectuada en Filadelfia, Estados Unidos, entre otras.

Muchas felicitaciones a todos los integrantes de nuestra Dirección de Talento Humano por el trabajo realizado en la implementación y consolidación de nuestro Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional, que nos permitirá seguir construyendo la mejor Policía Nacional de todos los tiempos.

La Gestión Humana en la Policía

La Policía Nacional, como toda organización, tiene el propósito de garantizar su vigencia en un entorno cambiante, específicamente, en lo político, económico, social y jurídico, mediante su respuesta y compromiso oportuno a las variables y condiciones que afectan su identidad, solidez y confiabilidad.

Alcanzar este logro permite proyectar a la Institución para futuros escenarios soportada en la competitividad, ya que facilita la posibilidad de compararse bajo parámetros comunes con organizaciones reconocidas y exitosas, tanto en los ámbitos nacional como internacional. Además, la productividad agrega el máximo valor a los productos y servicios que le corresponde atender a la Institución en cumplimiento de su misión constitucional.

No es suficiente aumentar la cantidad de servicios y productos, sino que es indispensable que estos satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad, mediante **un servicio de policía con mayor valor público**. Esto se traduce en que la gestión humana en la Policía Nacional está dirigida hacia la efectividad del servicio. Para lograrlo, se requiere un enfoque integral y holístico de gestión, que involucre al policía y a su familia, en condiciones que mejoren la calidad de vida laboral, proyección profesional, bienestar, salud y educación.

Históricamente la Policía Nacional ha aplicado diversas técnicas, herramientas, prácticas y metodologías, con el ánimo de hacer más efectiva su gestión. Por ejemplo, estas metodologías se han visto reflejadas en **la adopción del Sistema de Gestión Integral (SGI)**, enfoque gerencial que orienta la gestión hacia la satisfacción de la comunidad con el servicio





policial y el desarrollo integral y armónico de su personal. Este Sistema logra un mayor impacto, beneficio y satisfacción para la comunidad, el talento humano de la Policía Nacional y, en general, de todos los actores que en ella intervienen.

Este propósito se cumple con la capacidad de coordinar el talento humano y los recursos existentes para alcanzar unos objetivos previstos y se evidencia en la interacción de sus componentes: **1) la estrategia y gestión de la estrategia, 2) la gestión y estructura de procesos, y 3) el talento humano y gestión de la cultura.**

De esta forma, el Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional orienta sus acciones en búsqueda de mejorar la calidad y la pertinencia de la formación del personal frente a la evolución de la tecnología y del cambio generado en el entorno, porque permite elevar el nivel de desempeño y las condiciones de vida de los policías, todo en un Modelo que articula las distintas áreas de la gestión humana en la Policía Nacional, de manera que cada una de ellas enfoque sus acciones hacia el desarrollo integral del ser humano, base fundamental para la motivación del policial.

A partir de 2017, la Policía Nacional de Colombia mediante el **proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI) - “Inspirados en Usted”**, definió **15 líneas estratégicas para el fortalecimiento institucional**, las cuales están orientadas a generar confianza social y mejorar el talento humano dentro de la Institución. En este sentido, se desarrollan iniciativas estratégicas orientadas a fortalecer la selección e incorporación, adecuar la educación policial al contexto del nuevo país, trazar un plan decenal de crecimiento institucional, un mayor bienestar para el policía y sus familias y la optimización de los servicios de salud en la Policía Nacional.

Se busca consolidar una Policía más humana, efectiva, disciplinada, innovadora y transparente, con una visión de desarrollo en la planeación estratégica de largo plazo a 2030, alineada a los próximos planes estratégicos institucionales.

Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional

Es la herramienta para el gerenciamiento del talento humano, adoptada por la Policía Nacional, en la cual se integran las capacidades de las direcciones que hacen parte del Direccionamiento del Talento Humano como proceso, en torno al desarrollo de los policías en ambientes de trabajo que favorecen la calidad de vida personal, laboral y familiar; y al mismo tiempo, la efectiva prestación del servicio de policía, reflejada en comportamientos que demuestran competencia, confianza y compromiso.

GRÁFICO 1. Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional



El modelo gira en torno a la estrategia institucional, en un enfoque por competencias laborales bajo las dimensiones del ser, saber y hacer que, desde una visión humanista, corresponden a la necesidad de conocimiento y a los valores y comportamientos de cada persona, porque la hacen diferente a las demás, y a la vez, le dan la capacidad para integrarse de manera voluntaria a la Institución, con el fin de disponer de todas sus capacidades para el servicio.

► Componentes del modelo

Son los elementos fundamentales para la gestión del talento humano en el nivel estratégico, con el propósito de garantizar el logro de los objetivos institucionales actuales y futuros, soportado en procesos transparentes, ágiles, equitativos y cercanos a las necesidades del policía, con el propósito de fortalecer la calidad de vida laboral, personal y familiar, en función del mejoramiento de la efectividad en el servicio de policía, para generar competencias profesionales, confianza en el ciudadano y compromiso con la Institución y el servicio por parte de los uniformados.

El Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional se articula mediante tres componentes, a saber:

1. Componente de Planeación

Este proyecta las necesidades de personal de los diferentes grupos poblacionales que existen en la Institución, se realiza y orienta el diseño organizacional para la administración del talento humano, selección y formación para los futuros profesionales de policía, bajo los parámetros de la efectividad y calidad para la prestación del servicio.

- **Diseño organizacional.** Es un procedimiento articulado entre la Oficina de Planeación, la Dirección de Talento Humano y la Secretaría General, que busca la organización de la división del trabajo a partir de la definición estratégica, el diseño de los procesos, la descripción de unidades, dependencias y cargos, con el fin de lograr efectividad en cada actividad que se realice.

Esta articulación logra armonizar la estructura orgánica con la caracterización de los procesos, y disminuye sustancialmente la duplicidad funcional entre unidades policiales y en cada una de ellas; de igual manera, genera adecuadamente el **análisis ocupacional para la Institución**, establece los cargos, perfiles, funciones y cantidades mínimas requeridas de personal para su funcionamiento, y logra la optimización del talento humano en torno a la prestación del servicio de policía.

- **Planta de personal.** Guarda relación con el número de funcionarios autorizado por el Gobierno nacional mediante decreto, para el funcionamiento de la Institución, clasificado por categorías y jerarquías, sobre el cual se proyecta la incorporación, los retiros y los ascensos.

De manera anual, la Dirección de Talento Humano determina la proyección de planta de personal para satisfacer las necesidades del servicio acorde con sus procesos misionales y su diseño organizacional, ya sea por retiro (corresponde a la planta anual por mantenimiento), la proyección de ascensos y las nuevas actividades asumidas por la Institución, relacionadas con su misionalidad de brindar seguridad y convivencia ciudadana.

Esta actividad, de carácter proactiva, busca estimar las necesidades de personal a corto y largo plazo para el logro de los objetivos y estrategias de la Institución, con base en métodos de planeación estratégica. Además de la Dirección de Talento Humano, en ella intervienen la Dirección de Incorporación, la Dirección Nacional de Escuelas y la Oficina de Planeación, para observar lo establecido en la normatividad vigente. Una vez el procedimiento es aprobado, se genera un documento base para el decreto de planta de la mano del Ministerio de Defensa Nacional.

- **Selección.** Con la articulación de los procesos del Direccionamiento del Talento Humano, la Dirección de Incorporación interviene en este apartado y realiza el proceso de selección de los aspirantes de acuerdo con los perfiles establecidos para las diferentes convocatorias, **sigue los lineamientos del protocolo de selección** y las necesidades

de planta de personal determinadas por el decreto de planta. Igualmente, se realiza la selección de los funcionarios de la Policía Nacional aspirantes a vincularse a las diferentes especialidades del servicio de policía.

- **Formación.** Es el proceso que desarrolla la Dirección Nacional de Escuelas, por medio de los programas académicos en las escuelas de formación para oficiales y patrulleros; este proceso está orientado a la **profesionalización para la prestación del servicio de policía** y al desarrollo personal. La formación es el primer momento educativo desarrollado al ingresar a las escuelas de Policía. Así mismo, en este se dimensionan los ámbitos curriculares y didácticos.

La formación exige la implementación de un modelo educativo que impacta la calidad académica por cuanto se apropia de nuevas tendencias formativas con la creación de estrategias pedagógicas innovadoras. El énfasis de la formación, basada en competencias, exige coherencia entre las competencias profesionales (educativas), genéricas y específicas (laborales), que tienen impacto en la prestación del servicio de policía. El principal objetivo es avanzar en la profesionalización del cuerpo de policía.

2. Componente de administración

Corresponde a los procesos relacionados con el desarrollo de los trámites administrativos desde su ingreso hasta la salida de la Institución, entre los que se encuentran: ubicación laboral, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo y remuneración. Para el desarrollo de estas actividades se cuenta con **herramientas tecnológicas robustas y modernas** para gestionar la administración del talento humano de una manera sistematizada y organizada que facilite a su vez los procesos de toma de decisiones.

- **Ubicación laboral.** El modelo propende por una adecuada gestión y administración del talento humano. La ubicación laboral es el procedimiento encargado de situar o ubicar a los funcionarios

en los cargos que, de acuerdo con lo descrito en el Manual de Funciones, corresponden con el perfil requerido para aprovechar las capacidades personales y garantizar los resultados esperados del cargo. Así mismo, articula los traslados, destinaciones, comisiones, reubicación laboral, licencias y encargos, bajo los **principios de publicidad, celeridad, justicia, transparencia, equidad, igualdad y oportunidad**.

Además, en la ubicación laboral juega un papel fundamental lo determinado en las **Tablas de Organización Policial (TOP)**, porque esta herramienta organiza el talento humano en la estructura orgánica de la unidad, a fin de evidenciar las posibles vacantes que se presenten por cada cargo. Esto quiere decir que en la funcionalidad de las tablas intervienen las dependencias de la estructura orgánica, los cargos asociados y la cantidad mínima de funcionarios que se requieren en un cargo para cumplir con las demandas de la dependencia.

- **Remuneración.** Se refiere a que una persona que trabaja y ocupa un cargo tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, esta le asegura una existencia conforme a la dignidad humana, de acuerdo con las condiciones establecidas en la ley y la normatividad vigente.
- **Evaluación.** La evaluación de desempeño se ha definido como un sistema formal y estructurado que sirve para concertar, hacer seguimiento y evaluar los resultados de la gestión esperados de cada funcionario en su respectivo cargo.

Dentro del Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional, la evaluación del desempeño mejora el trabajo mediante la retroalimentación entre los jefes y los subordinados, asociado a los comportamientos observables y medibles del cargo, previendo una medición por resultados y efectividad.

- **Seguridad y salud.** Constituye el conjunto interrelacionado de políticas, planes y programas exigidos por la ley o la normatividad vigente, para garantizar las condiciones de calidad de vida laboral de los funcionarios de la Institución y satisfacer las necesidades en materia de seguridad y salud en el trabajo.



En este concepto, en la Dirección de Sanidad de la Policía Nacional, se asocian las capacidades que la Institución posee para orientar, promover y mantener a la comunidad policial en el alto grado de bienestar físico y social, garantiza la administración de la red de servicios, la prestación de servicios de salud y la calificación de la capacidad médico-laboral de los usuarios internos y externos.

3. Componente de desarrollo

Este componente del Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional se centra en el interés que tiene la Institución por contribuir en el desarrollo personal y profesional de sus funcionarios, promover el cambio organizacional y generar motivación, creatividad e innovación en las personas con estrategias como la capacitación, plan de carrera, bienestar e incentivos.

- **Capacitación.** Se da en el marco de las actividades encaminadas a la adquisición de conocimientos específicos y desarrollo de las competencias que se requieren para desempeñar un cargo de acuerdo con los procesos y metas institucionales. En la Policía Nacional, adicional a los programas académicos de capacitación otorgados por la Dirección Nacional de Escuelas, se realiza capacitación en inducción, entrenamiento en el cargo, fases de instrucción y actualizaciones periódicas.

Las necesidades de capacitación parten del análisis y son el resultado de un diagnóstico que consiste en encontrar las diferencias existentes entre lo que se debería saber para el ejercicio de un cargo y lo que realmente se sabe. Este diagnóstico es denominado dentro de este componente del Modelo de Gestión Humana, como el **Plan Anual de Formación, Educación Continua e Investigación para el personal de la Policía Nacional**, el cual se define como el conjunto coherente de acciones de capacitación, durante un periodo de tiempo ya que a partir de unos objetivos específicos facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los funcionarios.

El alcance de este Plan se encamina a identificar y establecer las necesidades de capacitación, transversales y específicas para los cargos y empleos del personal uniformado y no uniformado, con el propósito de brindar el entrenamiento y capacitación adecuada y periódica a los uniformados, para el ejercicio efectivo de la actividad de policía. Este plan se centra en la ciencia de policía y las ciencias humanas.

- **Plan de carrera.** Fue diseñado para el personal de la Policía Nacional. Se concibe como una herramienta de proyección profesional de policía que permite generar compromiso e identidad con la Institución y, por lo tanto, con el quehacer del servicio de policía.

Se constituye en un **instrumento de gerenciamiento del talento humano**, para brindar una guía clara y sencilla respecto a las rutas de la carrera laboral de un policía, teniendo en cuenta su formación, capacitación, habilidades y experiencia adquiridas a lo largo de su carrera y permanencia en la Institución.

La información que se requiere para la identificación de rutas de carrera, proviene del Módulo de Perfiles de Cargos por Competencias del (SIATH). Este puede ser consultado por los uniformados a partir de los desarrollos e innovaciones tecnológicas que se han venido incorporando, en el marco del desarrollo del Modelo de Gestión Humana, en el **Portal de Servicios Internos (PSI)**.

- **Bienestar e incentivos.** Es el conjunto de estrategias dirigidas a fortalecer la calidad de vida de los funcionarios, reconociendo los desempeños exitosos y favoreciendo el desarrollo integral a nivel personal, laboral y familiar. Con el propósito de crear, mantener, prevenir y mejorar su bienestar laboral.

El **componente de bienestar social** se desarrolla mediante la formulación del **Modelo Integral de Atención a la Familia Policial**, además involucra la asistencia social, educación, vivienda, recreación, deporte y cultura.

El **talento humano es un factor fundamental en la cultura institucional**, busca favorecer desempeños exitosos, el valor

hacia la profesión policial, la vocación del servicio y el sentido de pertenencia.

El Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional está orientado a:

- Articular los procesos para la gestión del talento humano que permita impactar positivamente el servicio de policía.
- Promover la cultura del trabajo en equipo en las unidades y dependencias policiales.
- Motivar e incentivar al personal de forma transparente, justa y equitativa con fundamento en su adecuado desempeño laboral.
- Fortalecer el sentido de pertenencia, identidad y compromiso con la institución.
- Reconocer el valor de la profesión policial y reflejar confianza ante el ciudadano.

Este Modelo se ha operacionalizado en la Institución con los **Comités de Gestión Humana y Cultura Institucional**, y ha logrado tener un contacto más cercano entre la Institución y sus funcionarios.

Por otra parte, se ha **implementado el tablero de gestión para el direccionamiento del talento humano**, el cual mide y evalúa diferentes procedimientos y actividades que impactan tanto en la administración y bienestar del personal como en la calidad del servicio de policía.

► Marco referencial y antecedentes

Con la modificación de la Constitución Nacional de 1991 se estableció la Ley 62 de 1993, en la cual se define la actividad de policía como una profesión que posibilita el desarrollo del Plan de Transformación Cultural ente 1993 y 1997, orientado a:

1. Fortalecer el liderazgo en el servicio hacia la comunidad y en el mando y control en la Institución.



2. Brindar atención a la comunidad de manera cercana y oportuna.
3. Diseñar sistemas de evaluación del servicio y del desempeño laboral.
4. Posicionar al policía como ser humano.

En el **Sistema de Gestión Integral (SGI)**, implementado a partir de 1995, se contempla un **componente de Talento Humano y Gestión de la Cultura** como articulador entre la gestión de procesos que se desarrollan en el día a día con la visión de futuro hacia la cual se proyecta la capacidad institucional.

En 2007, dentro de las **políticas institucionales se estableció el Humanismo como elemento diferencial**; se posibilitaba el reconocimiento del policía como promotor de la innovación, con potencial para desarrollar sus competencias y así generar un servicio de **policía más efectivo y cercano al ciudadano**. Se abre así la oportunidad de posicionar al hombre y mujer policía como componentes centrales de la Institución; los hombres y mujeres que integran la Policía son el “corazón” de la Institución.

Con el fin de optimizar la gestión del talento humano, se diseñó el Modelo de Gestión del Talento Humano fundamentado en competencias, el cual se actualizó en 2016, cambió su nombre por **Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional**, con el fin de asumir los nuevos desafíos institucionales, promover la apertura personal frente a los cambios y fortalecer las nuevas estrategias para la gestión del talento humano.

Es así como se define una **política institucional misional** en la que el Modelo se constituye en una herramienta para el gerenciamiento del talento humano en torno al desarrollo del ser, saber y saber hacer de los policías, en un ambiente de trabajo que favorece la calidad de vida personal, laboral y familiar y a su vez, la efectiva prestación del servicio de policía reflejada en comportamientos que demuestran competencia, confianza y compromiso como sello de la cultura institucional.

► **Innovación y desarrollos tecnológicos dentro del Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional**

Como soporte tecnológico para la gestión del talento humano, la Policía Nacional diseñó y desarrolló desde 2001 el aplicativo denominado SIATH (Sistema de Información para la Administración del Talento Humano), el cual gestiona la información laboral de los funcionarios de la Institución, y genera un sistema interconectado que facilita la gestión de los procesos y la prestación de distintos servicios internos relacionados con los procedimientos de administración del talento humano.

Adicionalmente, la Policía Nacional cuenta con herramientas tecnológicas orientadas a la administración de información relacionada con selección e incorporación, formación, educación y capacitación, bienestar y sanidad policial, las cuales permiten el análisis y la toma de decisiones.

Justificación

El talento humano es considerado un valor fundamental en las organizaciones. Es el motor del cambio cultural, destacando la actitud, el interés y el compromiso de las personas que trabajan por un fin común. De ahí la importancia que representa para la Policía Nacional disponer de una gestión basada en su talento humano, la cual permite un liderazgo orientado hacia los hombres y mujeres que conforman la Institución.

Las grandes transformaciones, en el ámbito del trabajo y de las organizaciones, exigen nuevas prácticas de gestión, orientadas a dar respuesta a las condiciones actuales y futuras. En esta nueva dinámica, surge la competitividad como elemento clave que permite diferenciar las entidades, manifestada en la rapidez con la que aprenden, su capacidad para transferir el conocimiento, la efectividad del desempeño y la capacidad de adaptarse a nuevos escenarios. Por lo tanto, el talento humano debe poseer las cualidades profesionales diferenciadoras de liderazgo, orientación del servicio a la comunidad, relaciones interpersonales, adaptabilidad, aprendizaje continuo, efectividad en el servicio, resolución de conflictos, trabajo en equipo y condición física.



Dentro de este contexto, la Policía Nacional busca mantener las condiciones que faciliten la **alineación entre el proyecto de vida personal y el proyecto de vida institucional**, con el fin de generar compromiso, sentido de pertenencia y motivación para una efectiva prestación del servicio policial.

La Institución establece los procesos para cada etapa del desarrollo de las personas en su carrera profesional desde un proceso de selección público, transparente e incluyente, con el fin de entregar a las escuelas de formación aspirantes con las competencias requeridas para ser fortalecidas durante su proceso de formación, porque potencian su carácter transformador con propuestas y consensos académicos sobre el rol del policía en una sociedad cambiante y global.

El Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional pretende posicionar al policía desde su dimensión humana, como eje fundamental para la prestación del servicio, mediante una red de procesos que vinculan el desarrollo personal, profesional, familiar y social, fomenta la cultura institucional con el liderazgo, la autogestión, el trabajo compartido, la efectividad en el desempeño y la pasión o vocación por ser policía.

La gestión de las personas en la Policía Nacional incluye los servicios de salud y bienestar complementando la visión sistémica de lo humano, con el cuidado de la salud física, prevención del riesgo psicosocial y promoción de hábitos saludables de vida, así como el mantenimiento de las condiciones laborales que permiten a los hombres y mujeres policías una calidad de vida óptima. Por consiguiente, el servicio de sanidad cuida el valor de lo humano, con la asistencia ofrecida a sus usuarios, en la implementación y despliegue de estrategias asertivas con el fin de acompañar las diferentes situaciones que viven diariamente los policías y sus familias con un actuar caracterizado por la sensibilidad, la equidad, la oportunidad y el respeto.

► Dimensión y alcance

El **Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional** compromete a todos los integrantes de la Institución y vincula a sus familias en los lineamientos que despliega el proceso del Direccionamiento del Talento Humano en las unidades de la Policía Nacional, con la intención de mantener y desarrollar el potencial de los funcionarios, fomentar la cultura institucional y **prestar un servicio de calidad, cercano a la comunidad.**

► Marco de actuación

El Direccionamiento del Talento Humano se encarga de administrar y hacer cumplir lo dispuesto en el modelo, con el apoyo de los procesos que intervienen de manera directa en su desarrollo: incorporación, formación, educación y capacitación, bienestar y sanidad policial. En todas las unidades, los grupos o responsables de talento humano son quienes se encargan del despliegue del proceso.

El proceso de selección e incorporación se basa en su cadena de valor, además de la investigación como factor estratégico de desarrollo, por cuanto facilita el entendimiento de los entornos sociales de donde proviene el potencial poblacional, en respuesta a un país diverso porque exige la participación de todos los colombianos sin distinción de raza, credo o género. En cuanto a la construcción de pruebas técnicas mediante un proceso de diseño, pilotaje, validación y estandarización realizada por equipos interdisciplinarios propios, esta responde a la necesidad de evaluar en los aspirantes las competencias exigidas a la profesión de policía, sin perder de vista que el ser policía es una vocación especial, articulada a un proyecto de vida personal e institucional para el desarrollo profesional.

En términos de formación policial, la Institución está comprometida con una adecuación en la educación policial desde las escuelas de policía, con una visión prospectiva cuyo principal sentido es la formación integral de profesionales de policía, por medio de la ciencia, la tecnología, la innovación policial, la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias. De tal manera que el proceso educativo **estimula la construcción y difusión de**

una cultura propia para preservar los valores y principios institucionales, arraigados en el comportamiento de los policías, quienes serán en su ejercicio profesional agentes de cambio social y garantes de la seguridad y convivencia de los ciudadanos como líderes ejemplares en el ejercicio de la profesión.

El bienestar se desarrolla mediante el **sistema de atención integral para la familia policial**, cuyo fin es la prevención del riesgo psicosocial y la promoción de factores protectores en las líneas de niñez, juventud, adultez y familia con orientación de género desde un enfoque regional y articulado a los procesos del Direccionamiento del Talento Humano. Igualmente, la administración de servicios aporta al mejoramiento del bienestar y calidad de vida del personal y sus familias.

La unidad encargada de contribuir a la calidad de vida de los usuarios es la Dirección de Sanidad. Con su despliegue en el ámbito nacional, desde la administración del subsistema especial de salud, imparte los lineamientos para la prestación de los servicios con un modelo de atención integral en salud orientado a la prevención, del paciente y de su familia.

Consolidar la cultura institucional

La cultura es un patrón subyacente porque se desarrolla con el tiempo, el cambio hace que los eventos se demoren o sean rápidos, por ello el talento humano de la Institución se convierte en el factor clave para el fortalecimiento y consolidación de la cultura institucional, en razón a que se debe entender, respetar y propiciar la evolución con de estrategias efectivas que reflejen el compromiso y responsabilidad del personal frente a los cambios, esto para que se logren los objetivos estratégicos y de proceso planeados por la Institución.

Desde el marco de esta definición, la cultura institucional de la Policía Nacional se concibe como “el conjunto de normas, hábitos y valores practicados por los servidores públicos policiales, porque hacen de esta su forma de comportamiento”.

En consecuencia, la Policía Nacional **gerencia su cultura, se encarga de crear, implementar, fortalecer y gestionar los procesos institucionales**. Para conseguirlo, es necesario tener en cuenta que la Institución está conformada por seres humanos, quienes interactúan creando equipos de trabajo y redes de comunicación como primera fuente de interrelación, para luego crear una cultura.

En esta creación de la cultura institucional influye el **Modelo Holístico de Liderazgo Policial**, porque moviliza la cultura y optimiza el servicio del policía –entendido como un todo–, frente a los entornos sociales, dinámicos y complejos de la sociedad colombiana; **el estilo de dirección**, también se moldea y define en el comportamiento de los integrantes de la Institución; **la motivación**, tomada como aquellos mecanismos que estimulen a los funcionarios a trabajar en pro de los intereses institucionales y **la estructura**





orgánica, dirigida a diseñar una organización moderna, flexible y abierta al entorno, que promueva la cultura del trabajo en equipo, con capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil y oportuna a las demandas y necesidades de la comunidad.

Si se logra concebir la cultura –que en esencia es el resultado de la historia–, los valores institucionales, las creencias, las costumbres y las maneras de hacer las cosas –que se debe en gran parte a la tradición, a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito alcanzado con tales acciones–, se conseguirán los objetivos institucionales y la consolidación de una cultura de la calidad.

La forma de sentir, pensar y actuar en la Policía Nacional determina **su cultura, la cual descansa en los principios y valores** –plasmados en su formulación estratégica–, estos orientan los esfuerzos hacia la construcción sistémica y continua de sus actividades, enfocadas a fortalecer el liderazgo, las competencias, las virtudes, el trabajo en equipo y el respeto mutuo; a su vez sustentan la mejora continua e incrementan la calidad en la prestación del servicio, credibilidad y satisfacción de la comunidad.

Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP)

Es un concepto de la ciencia de policía porque propone que la Institución integre los ámbitos personal, institucional y comunitario del uniformado, con atributos tales como honor policial, visión e innovación, credibilidad y confianza, vocación de servicio, adaptabilidad y efectividad, con el fin de optimizar el servicio de policía –entendido como un todo– y movilizar la cultura institucional frente a los entornos dinámicos de la sociedad.

El objetivo principal del MHLP es contribuir al cumplimiento de las políticas y lineamientos institucionales misionales por medio de la implementación de buenas y mejores prácticas de liderazgo de los integrantes de la Policía Nacional de Colombia, logrando, desde la efectividad de su aplicación, la consolidación de un cuerpo de policía más humano, íntegro, disciplinado, efectivo, innovador, cercano al ciudadano y comprometido con los nuevos retos de seguridad y convivencia del país.

Este modelo articula todas la variables, entornos, ámbitos y particularidades que una institución centenaria requiere, para poder asimilar el estilo de liderazgo que, además de coadyuvar a cumplir los objetivos institucionales bajo un manto de efectividad en sus cuatro horizontes de desarrollo institucional (seguridad ciudadana urbana, seguridad ciudadana rural, investigación criminal y cooperación internacional), permite posicionarla como un referente nacional e internacional en busca de la convivencia pacífica, el orden y la armonía social.



GRÁFICO 2. Modelo Holístico de Liderazgo Policial



Los cinco atributos que componen el MHLP constituyen ejes esenciales para el desarrollo de la función policial:

- **Honor policial.** Hace referencia a que cada policía sienta y transmita orgullo de sus acciones y de su profesión, evite cualquier tipo de menoscabo a su dignidad policial y personal, parta del principio de que sus actuaciones se basan en lo legal, lo ético y lo moral, fundamentado en la honestidad, rectitud y coherencia en su saber, saber hacer y saber estar.
- **Adaptabilidad y efectividad.** Se refiere a la habilidad que posee todo funcionario de policía para ajustar su pensamiento, comportamiento

y forma de dirigir y orientar a las personas, con el fin de desarrollar con efectividad las diferentes actividades que surjan de su función policial.

- **Vocación de servicio.** Es la inspiración de cada integrante de la Institución en la experiencia de brindar a los demás lo mejor de su esencia como persona y como funcionario mediante el servicio; es cuando la mujer u hombre policía tiene convencimiento y pasión por ejercer su profesión.
- **Credibilidad y confianza.** Representa un eje para las relaciones con la sociedad y la ciudadanía, dando al líder policial la capacidad necesaria para actuar con **transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo**, siendo coherente con lo que se piensa, se dice y se hace.
- **Visión e innovación.** Capacidad de entender y enfrentar los desafíos institucionales y el cumplimiento de su función, de manera integral y vanguardista, como oportunidad para brindar un servicio efectivo a la comunidad, en los ámbitos personal, institucional y comunitario.

Bienestar social para el policía y su familia

La Institución policial estableció, como elementos fundamentales del componente de desarrollo del Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional, las líneas de acción para el despliegue de las actividades relacionadas con el **fortalecimiento de la calidad de vida de los funcionarios**, resalta la labor de quienes con su desempeño laboral, individual y de trabajo en equipo se destacan de manera positiva, creativa y efectiva, aportando valor agregado en la consecución de los objetivos y metas institucionales.

El bienestar de los policías y de sus beneficiarios es importante en la medida en que mejora su calidad de vida; la optimización de este componente depende de cómo hacer que la capacidad instalada permita dar bienestar al mayor número de personas. Todo esto se logra mediante la optimización de la vivienda fiscal, la educación de los hijos de los policías, la recreación y deporte y la asistencia social, entre otros.

En este sentido, se expidió el **Manual de Bienestar y Calidad de Vida para el personal de la Policía Nacional**¹ con la finalidad de dar a conocer los lineamientos definidos para el fortalecimiento del bienestar y la calidad de vida de los funcionarios de la Institución, con el cumplimiento de la normatividad que protege los derechos del trabajador, comunicación, planeación y desarrollo de programas de bienestar, otorgamiento de incentivos a los funcionarios y/o equipos de trabajo cuyos desempeños son sobresalientes y prestación de servicios a los afiliados de la Dirección de Bienestar Social, teniendo en cuenta que el talento humano es el

¹ Resolución 01360 del 8 de abril de 2016.



eje fundamental de la efectividad del servicio de policía y el motor que impulsa la unidad y progreso de sus familias.

Este enfoque integral actúa como factor motivacional para aumentar el compromiso emocional de los funcionarios, mejora de esta manera su identidad con la Institución, la efectividad en las labores diarias y la prestación de un servicio cercano con los ciudadanos. Un policía motivado, comprometido y orgulloso de la Institución que representa será siempre **un funcionario solidario, disciplinado y efectivo con las necesidades de la ciudadanía.**

► Atención integral a la familia policial

La Policía Nacional –mediante la Dirección de Bienestar Social– establece la asistencia integral para la familia policial, con el propósito de promover el desarrollo y la integración familiar, así como el despliegue de estrategias y programas organizacionales que comprenden: **educación, asistencia social, vivienda fiscal y recreación, deporte y cultura**, orientados a prevenir el riesgo psicosocial, fomentar hábitos saludables de convivencia y apoyar a la familia policial en condiciones especiales.

Basados en la capacidad creativa de la Institución, el concepto de familia cobra mayor fuerza para entender algunos de los fenómenos –en el orden psicosocial se dinamizan– que se deben abordar con el compromiso inequívoco de todos los actores que intervienen. Desde esta perspectiva, el mando institucional promueve el compromiso y respaldo de estrategias para mitigar los riesgos psicosociales en las unidades de policía, además para gestionar la protección, atención y prevención de los integrantes de la Institución y de sus familias, genera conciencia en todos los funcionarios de velar por el mejoramiento de sus propias condiciones de calidad de vida personal, familiar y laboral.

La atención integral a la familia policial permite liderar programas de bienestar soportados en el análisis que brinden las líneas de acción para el mejoramiento de su calidad de vida, implementando redes de apoyo que potencien la prestación de los servicios de bienestar a nivel local y regional.

Los programas de este modelo se definen en cinco líneas de intervención (niñez, juventud, adulto, familia y género), desde las cuales se orientan las estrategias para prevenir el riesgo psicosocial y promover hábitos saludables de convivencia para todos los integrantes de la Institución y de sus familias.

Con el fin de fortalecer las condiciones humanas de la comunidad policial, en el marco del proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), se instaló el Círculo Estratégico de Transformación Institucional 6 (CETIN), **con el objetivo de definir iniciativas estratégicas para mejorar la percepción de bienestar policial, que contribuya a elevar los niveles de satisfacción reflejados en la prestación del servicio a la comunidad.** A partir de un estudio diagnóstico, finalmente se establecieron algunas iniciativas estratégicas para el bienestar social policial, así:

- a. Implementar un Modelo Único de Atención Integral de Calidad de Vida y Bienestar Policial.
- b. Fortalecer el programa de hábitos saludables articulado con el Modelo Único de Atención Integral de Calidad de Vida y Bienestar Policial.
- c. Generar articulación interna e interinstitucional para incrementar la cobertura mediante alianzas y convenios para acceder a servicios de bienestar policial.
- d. Establecer lineamientos orientados a ampliar la cobertura para el servicio de vivienda fiscal.
- e. Asegurar la calidad, mejoramiento, crecimiento e innovación de los servicios para el bienestar policial mediante de la gestión de recursos financieros.
- f. Ajustar y articular el software de Bienestar en Línea II, que garantice la confiabilidad de la información oportuna, íntegra y pertinente para la toma de decisiones.

Satisfacción de las necesidades de salud

La gestión de la salud de los policías y de sus beneficiarios hace posible que se garanticen las condiciones de su salud, esto constituye un objetivo prioritario para optimizar el servicio, a partir de la promoción y prevención, la rehabilitación, la salud ocupacional y la gestión del equipo hospitalario.

La Dirección de Sanidad –como administradora del subsistema de salud y por medio del **Modelo de atención integral en salud familiar con enfoque de riesgo**– permite que los integrantes de la Policía Nacional y sus beneficiarios cuenten con las condiciones de salud adecuadas que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida, con la administración y prestación de servicios de salud integrales y efectivos en los ámbitos ambulatorio y hospitalario en sus distintas fases como **la promoción y prevención, la atención médica y la rehabilitación**.

La Policía Nacional tiene como propósito la satisfacción de necesidades de salud de los usuarios, con la administración y prestación de servicios integrales y efectivos. Para ello cuenta con la infraestructura en crecimiento en el ámbito nacional y con el talento humano idóneo. Dentro de los objetivos del Sistema de Salud (SSPN) con el que cuenta la Institución se tienen:

- a. Brindar atención eficiente y oportuna a los usuarios del Subsistema de Salud de la Policía Nacional, en los ámbitos ambulatorio y/u hospitalario en los niveles I, II, III y IV de atención en salud en todo el país.
- b. Administrar y asegurar la prestación de servicios integrales en salud a la población usuaria, de manera oportuna. De este modo se





racionalizan los recursos en una efectiva gestión gerencial, dirigida a la satisfacción del usuario.

- c. Evaluar y determinar la capacidad médico-laboral de los afiliados uniformados y no uniformados, vinculados con anterioridad a la vigencia de la Ley 100 de 1993, aspirantes y estudiantes de escuelas de formación y beneficiarios quienes presenten estas condiciones con el fin de establecer su invalidez absoluta y permanente.

En la ruta para la gestión del cambio en la Policía Nacional, el proceso de MTI conformó dentro de los planes de desarrollo² el Plan No. 6, con el objetivo de mejorar la prestación del servicio de salud a partir de la administración de los recursos basados en el aseguramiento, prevención de riesgos a través del talento humano con perfiles y competencias. Como principales acciones frente a los temas relacionados con el sistema de salud se plantean las siguientes:

- a. Diseñar e implementar un **modelo de aseguramiento en salud**, sostenible económicamente, que garantice la prestación de servicios en el Subsistema de Salud de la Policía Nacional.
- b. Implementar el **Modelo de Atención Integral en Salud (MAIS)** mejorando la prestación de los servicios y la satisfacción del usuario.
- c. Fortalecer la gestión del talento humano para el desarrollo del Modelo de Atención Integral en Salud del SSPN.
- d. Actualizar el Sistema de Información basado en las necesidades del SSPN.
- e. Fortalecer la salud operacional y la medicina laboral, mediante un modelo de prestación.

² Un Plan de Desarrollo es una herramienta de gestión organizacional que se convoca para abordar temáticas mucho más específicas y precisas, dispuestas por el alto mando dentro del proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), para el cumplimiento de una o varias misiones en particular.

Adaptar la educación policial al nuevo contexto de país

La Policía Nacional de Colombia –como integrante de la Fuerza Pública y parte fundamental del Estado colombiano– se reafirma como una entidad líder en la construcción de paz, lo cual exige que constantemente deba asumir nuevos desafíos en materia de seguridad y convivencia ciudadana. Para ello aporta todas sus capacidades y comprende que la educación es la base fundamental para profesionalizar el servicio de policía, se constituye en el instrumento más eficaz para lograr la transformación de la tarea de policía y la legitimación de la confianza social.

La Dirección Nacional de Escuelas (DINAE), como la Institución de Educación Superior (IES) de la Policía Nacional de Colombia, lidera la **política institucional misional de Educación e Innovación Policial**, que busca asegurar la calidad de su sistema educativo en concordancia con los nuevos escenarios del país, para responder acertada y oportunamente a los retos globales, regionales y locales que repercutan en la seguridad y convivencia ciudadana de una Colombia más segura y en paz. En cumplimiento de este propósito, la educación policial debe garantizar **la cobertura, oportunidad, pertinencia y calidad de sus procesos**, para entregar al país policías comprometidos en la prestación de un servicio profesional, quienes sean capaces de asumir nuevos contextos y desenvolverse efectivamente en el entorno cambiante.

Comprometerse con la construcción de futuro, mediante la reflexión de la situación actual y de los retos que debe asumir en los próximos años, implica revisar y ajustar sus líneas estratégicas, orientar esfuerzos y recursos con dinamismo institucional, reflejado en una efectiva articulación del Sistema Educativo Policial, esto en cumplimiento de los lineamientos





establecidos por el Ministerio de Defensa Nacional y el Ministerio de Educación Nacional.

A partir de un direccionamiento estratégico interno y las recomendaciones de la Comisión Consultiva de Alto Nivel, se puso en marcha el proceso de **Modernización y Transformación Institucional (MTI) - “Inspirados en Usted”**, para fortalecer las capacidades estratégicas de la Institución en función de la seguridad y convivencia ciudadana, que consolide la confianza social con un servicio de policía mucho más efectivo en la lucha contra el crimen y el delito, transparente, innovador, efectivo, humano y cercano al ciudadano.

Una de las 15 líneas estratégicas sobre las que se desarrolla el proceso MTI es la que se enfoca en las acciones para **adaptar la educación policial al nuevo contexto del país**. En este sentido, se instaló el **Círculo Estratégico de Transformación Institucional No. 5 (CETIN)**, con el objetivo de renovar el sistema educativo policial que responda satisfactoriamente a las nuevas realidades sociales y del servicio de policía, y el Plan de Desarrollo No. 5, para fortalecer el proceso de selección del talento humano. Es así como se trabaja en:

- a. Fortalecer la gestión humana educativa.
- b. Modernizar y transformar el currículo.
- c. Consolidar la ciencia y tecnología.
- d. Garantizar la sostenibilidad de la educación policial.
- e. Implementar un nuevo protocolo de incorporación a la Policía.
- f. Avanzar en la reforma educativa para renovar los currículos de educación policial conforme al contexto del nuevo país.

**OFICINA DE PLANEACIÓN
OFICINA DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS**

WWW.POLICIA.GOV.CO



**DISEÑO, DIAGRAMACIÓN
E IMPRESIÓN**

www.imprenta.gov.co
PBX (0571) 457 80 00
Carrera 66 No. 24-09
Bogotá, D. C., Colombia