

**MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
POLICÍA NACIONAL**



DIRECCIÓN GENERAL

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019

“Por la cual se expide el Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional y se deroga una resolución”

EL DIRECTOR GENERAL DE LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

En uso de las facultades legales que le confiere el artículo 2, numeral 8, del Decreto 4222 de 2006,
y

C O N S I D E R A N D O:

Que el artículo 2º de la Constitución Política de Colombia señala como fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Que la Constitución Política de Colombia señala, en los Artículos 11, 48, 49, 53 y 95 que todas las personas tienen derecho a la vida y al acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

Que la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones” determina que el control interno es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Que la Ley 1562 del 11 de julio de 2012, “Por la cual se modifica el Sistema General de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional”, señala en el artículo 1, que el programa de Salud Ocupacional se entenderá en adelante como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST al igual determinará los componentes para su ejecución... “la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo”.

Que la Ley 1955 del 25 de mayo de 2019 “Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.

Que el Decreto 1955 del 25 de mayo de 2019 “Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional”, en su artículo 2º numeral 8, faculta al Director General de la Policía Nacional de Colombia, para expedir las resoluciones, manuales y demás actos administrativos necesarios para administrar la Policía Nacional en todo el territorio nacional y puede delegar esta función de conformidad con las normas legales vigentes.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 2 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Que el Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”, en el Libro 2, parte 2, Título 4, Capítulo 6, en los numerales 2.2.4.6.1 al 2.2.4.6.37, define las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, con cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión, con las excepciones prevista por la ley que para el caso de la Policía Nacional corresponden al personal uniformado; de igual manera en el numeral 11, Artículo 2.2.4.6.8 establece que el empleador debe involucrar los aspectos de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), al conjunto de sistemas de gestión, procesos, procedimientos y decisiones de la empresa.

Que la norma ibídem, en el Artículo 2.2.4.6.5. Desarrolló la política de seguridad y salud en el trabajo (SST). El empleador o contratante debe establecer por escrito una política de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que debe ser parte de las políticas de gestión de la empresa, con alcance sobre todos sus centros de trabajo y todos sus trabajadores, independiente de su forma de contratación o vinculación, incluyendo los contratistas y subcontratistas. Esta política debe ser comunicada al Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo según corresponda de conformidad con la normatividad vigente.

Que el Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017, “Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015”, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015”, derogó los artículos 15 al 23 de la Ley 489 de 1998 y la Ley 872 de 2003, y actualizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que integra los anteriores sistemas de gestión de calidad y de desarrollo administrativo, con el sistema de Control Interno.

Que el artículo 2.2.22.3.12 de la norma ibídem “certificación de calidad”, establece que las entidades y organismos públicos, que lo consideren pertinente, podrán certificarse bajo las normas nacionales e internacionales de calidad.

Que la Resolución 957 de 2005 de la Comunidad Andina, “Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo”, aplicable al personal uniformado y no uniformado de la Policía Nacional señala en el artículo 1, los aspectos para la gestión administrativa, técnica, del talento humano y de operacionalización de los procesos básicos que deben cumplir las empresas de los países miembros de la CAN.

Igualmente, en el artículo 3, señala que los países miembros se comprometen a adoptar las medidas que sean necesarias para el establecimiento de los Servicios de Salud en el Trabajo, los cuales podrán ser organizados por las empresas o grupos de empresas interesadas, por el sector público, por las instituciones de seguridad social o cualquier otro tipo de organismo competente o por la combinación de los enunciados.

Que la Resolución 00912 de 2009 “Por la cual se expide el reglamento del servicio de policía”. Establece normas de carácter general para regular la prestación del servicio de policía en concordancia con la Constitución Política de Colombia y el marco legal vigente.

Que la Resolución 01724 del 20 de abril de 2017, “Por medio de la cual se adopta la política y los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Policía Nacional”. Definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes” y las fases de implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Que la Resolución 01933 del 05 de mayo de 2017, “Por la cual se expide el Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional” se establece las particularidades de cada uno de los componentes que conforman el Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional.

Que la Resolución 04008 del 2 de agosto de 2018 “Por la cual se adopta y documenta la Política de Gestión Integral del Riesgo en la Policía Nacional”, permite dinamizar e implementar el pensamiento y gestión basada en riesgo, en todos los funcionarios de la institución.

Que la Resolución 4512 del 07 de septiembre de 2018, “Por la cual se reorganizan los Subcomités Central y Regional de Coordinación del Sistema de Control Interno de la Policía Nacional, se determinan los lineamientos para su integración y funcionamiento”. Donde se emiten los lineamientos para hacer seguimiento a la implementación, adaptación, complementación y mejoramiento continuo del sistema de control interno.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 3 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Que la Resolución 04614 del 10 de septiembre 2018 “Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Policía Nacional, se reglamenta el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Policía Nacional y los Subcomités de Gestión y Desempeño, se dictan unas disposiciones y se deroga una resolución”, definió los procesos responsables de las políticas de gestión y desempeño institucional, los líderes de las mismas y los integrantes del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Policía Nacional.

Que la Resolución 00003 del 01 de enero de 2019 “Por la cual se adoptan las Definiciones Estratégicas y el Marco Estratégico Institucional 2019-2022 de la Policía Nacional”; establece en el artículo 1 Adopción. Adoptar las definiciones estratégicas y el Marco Estratégico Institucional de la Policía Nacional, conformado por Políticas, Políticas institucionales y Políticas de Sistemas de Gestión.

Que la Resolución 01012 del 22 de marzo de 2019 "Por medio de la cual se modifica parcialmente la Resolución 4614 del 10/09/2018 "Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Policía Nacional, se reglamenta el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Policía Nacional y los Subcomités de Gestión y Desempeño, se dictan unas disposiciones y se deroga una resolución”, incorporó la política de gestión y desempeño "17. Mejora Normativa", se asigna el líder de la misma y se ajustan los líderes para la política "5. Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción".

Que la Resolución 01785 del 02 de mayo de 2019 “Por la cual se expide el Manual de Gestión de la Doctrina de la Policía Nacional”. Determina el marco conceptual sobre la doctrina policial, así como las características que la definen.

Que la Organización Internacional de Normalización (ISO), quien ostenta el estatus consultivo general en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas ha publicado entre otras, las siguientes normas de Sistemas de Gestión: Norma ISO 9001, Requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad (23-09-2015), Norma ISO 14001, Requisitos para los Sistemas de Gestión Ambiental, (23-09-2015), Norma ISO 27001 Requisitos de Tecnologías de la Información, Técnicas de Seguridad y Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (11-12-2013) y la Norma ISO 45001 Requisitos de Sistemas de la Seguridad y Salud en el Trabajo (03-2018), todas ellas de acuerdo con la estructura del Anexo SL de la Organización Internacional de Normalización (ISO), para favorecer la integración de los Sistemas de Gestión en la Organizaciones.

Que en atención a los preceptos normativos que rigen lo relacionado con los sistemas para la modernización y mejora de la gestión pública basados en normas nacionales e internacionales de gestión, así como los que determine la Policía Nacional en cumplimiento de las políticas estatales, se hace necesario expedir el Manual del Sistema de Gestión Integral, con el fin de contar con un instrumento de consulta y orientación para los funcionarios, que permita conocer el modelo gerencial adoptado por la Institución para alcanzar los objetivos propuestos dentro del cumplimiento de su misión constitucional, para lo cual,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1. Expedir el Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, en respuesta a los cambios que el mismo modelo gerencial ha presentado con motivo de la dinámica institucional, la normatividad asociada, la actualización de sus procesos, la alineación con la estrategia, la reglamentación en seguridad y salud en el trabajo del talento humano y el fortalecimiento de la mejora continua del servicio policial.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

ARTÍCULO 2. OBJETIVO. Exponer a todos los integrantes de la Institución las características generales del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, su alcance y lineamientos de nivel estratégico, generando unidad de criterio en la interpretación de los componentes del sistema, la interacción entre ellos, sus características de funcionamiento y del sistema en general.

En este manual se establecen los lineamientos de la gestión y las particularidades de cada uno de los componentes que conforman el Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, con el propósito que los miembros de la Institución identifiquen dentro del sistema cuál es su nivel de actuación, responsabilidades y deberes frente a los clientes y demás partes interesadas de la Policía Nacional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 4 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

ARTÍCULO 3. ÁMBITO DE APLICACIÓN. Los lineamientos del Manual del Sistema de Gestión Integral para la Policía Nacional, serán aplicados por los Servidores Públicos de la Institución dentro del contexto del Sistema de Gestión Integral, en cada una de las Unidades que desarrollan la gestión en el ámbito Misional Policial como eje de actuación de la Institución y en las Unidades de los ámbitos Educativo, Salud y Bienestar, respectivamente, quienes apoyan los intereses de las unidades del ámbito misional policial.

ARTÍCULO 4. RESPONSABILIDADES. El jefe de la Oficina de Planeación es responsable de la emisión, modificación, control y distribución del presente manual y su formalización a través de actividades y criterios establecidos en la guía “Control de Documentos” 1DS-GU-0015.

Cada uno de los miembros de la Institución es responsable de conocer y hacer un uso adecuado de este documento, asegurando que para su aplicación cuente con la última versión publicada en el aplicativo Suite Visión Empresarial.

ARTÍCULO 5. NOCIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL. El Sistema de Gestión Integral surgió desde mediados de los años 90's en la Institución y se ha mantenido por la necesidad de disponer de un modelo que permite al alto mando y demás directivos de la Institución conducir y gobernar la entidad hacia el logro de los resultados deseados.

Este Sistema de Gestión Integral debe continuar evolucionando en el tiempo, para asegurar que la Institución pueda cumplir de forma permanente sus responsabilidades misionales, en un contexto sostenible, concertando planes de corto, mediano y largo plazo, y para ello precisa progresivamente de capacidades mayores o más elaboradas en quienes tiene a cargo dirigir los destinos de la Institución y por consiguiente conceptos y orientaciones renovados que den luces sobre la dirección y el gobierno de la Policía Nacional, donde se deben administrar no solo las actividades internas, sino también considerar los cambios acelerados, en la conformación de la sociedad, los recursos limitados y la aparición del conocimiento como un recurso principal, entre otros cambios que ocurren en el entorno y que influyen grandemente en el quehacer de la Entidad.

Ahora bien, para entender la gestión integral es importante previamente entender el concepto de “calidad” en el cumplimiento de las responsabilidades misionales, dentro de un contexto sostenible y el concepto de otros “sistemas de gestión y modelos de excelencia”, aplicables en la conducción y gobierno de la Entidad.

En las definiciones tradicionales de calidad se encuentra una amplia gama de enfoques que van desde calidad asociada con excelencia, con cumplimiento de requisitos de un producto o servicio, con eficiencia y optimización de recursos, hasta la calidad como valor agregado y satisfacción de las expectativas de los clientes y partes interesadas.

En el marco de este Manual, se considera la Calidad: como la creación global de valor por la organización para todos sus grupos de interés claves y más influyentes, incluyendo la ciudadanía y el Estado colombiano, donde el concepto de valor hace énfasis en el grado de cumplimiento y satisfacción de sus expectativas, con los servicios ofrecidos de manera eficiente, y considera el impacto directo que la calidad puede tener en la reputación de la organización.

Sistemas de Gestión (SG). Se entiende que un “sistema” es un conjunto de elementos que interactúan, y que un “sistema de gestión” solo es aplicable en las organizaciones, siendo “aquel en donde los elementos de una organización interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos que permitan alcanzar estos objetivos”. En una organización se pueden desarrollar sistemas de gestión para tratar una sola disciplina o varias disciplinas, por ejemplo, gestión de la calidad, gestión ambiental, etc.

Actualmente los sistemas normalizados de gestión y muchos modelos de excelencia se basan en principios comunes, permitiendo identificar no solo riesgos, sino oportunidades y orientaciones para la mejora. Los objetivos, los procesos, los recursos relativos a la calidad, crecimiento, presupuesto, medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo, energía, seguridad de la información y otros aspectos de la organización pueden lograrse de una forma más eficaz y efectiva cuando se integran los diferentes sistemas de gestión.

Esto implica efectuar un análisis previo en aspectos de orden interno, como la planificación estratégica, metas, estructura organizacional, recursos, operaciones y servicios, evaluación de resultados y acciones de mejora, entre otros, para determinar la afinidad, elementos comunes y elementos específicos entre sistemas de gestión. Al resultado de dicha correlación y la aplicación de herramientas comunes, se le suele denominar como sistema integrado de gestión, sin embargo es

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 5 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

importante entender que de los sistemas normalizados de gestión, integrados o no, son solo uno de los elementos de la gestión integral institucional.

Sistema de Gestión Integral (SGI). Aunque no se encuentra una definición unificada de lo que es un SGI, se considera que este concepto aplica para cada Entidad en particular, donde ella determina los elementos requeridos para lograr mayor efectividad en la gestión institucional y la prestación de sus servicios con base en las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas críticas, considerando la gestión de componentes que debidamente articulados facilitan la gestión integral interna, tales como su direccionamiento estratégico, su arquitectura funcional, sus sistemas integrados de gestión y su cultura, así como los factores del entorno como son las condiciones para el crecimiento, cohesión social y medio ambiente donde se desarrollan sus actividades, de manera que le permitan un desarrollo sostenible.

El Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional está conformado por los lineamientos institucionales para la gestión, soportado estructuralmente en los sistemas normalizados de gestión y tres grandes componentes que al interactuar hacen que la Institución se comporte como un “todo” organizado, completo y coherente. Estos componentes son: i) Estrategia y Gestión Estratégica; ii) Gestión y Estructura de Procesos; y iii) Talento Humano y Gestión de la Cultura Institucional, con el propósito final de crear valor, hacia los clientes y partes interesadas de la Policía Nacional, siendo las principales la comunidad y el Estado colombiano, así como los servidores públicos de la Entidad y el ambiente.

El Alto Mando reconoce que este sistema ha aportado de manera fundamental en el cambio institucional de los últimos años, generando la orientación y congruencia necesaria en la gestión de los diferentes niveles organizacionales para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución, ante una sociedad que tantos resultados le demanda.

Este Manual presenta el esquema del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional describiendo por una parte, la evolución en el tiempo que ha tenido el modelo gerencial de la Policía Nacional, y por otra, los conceptos, características propias y principios del esquema actual propuesto para el Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, por los lineamientos institucionales para la gestión y componentes para la generación de valor agregado, por lo tanto, se convertirá en documento obligatorio de consulta al incorporar nuevos elementos en la gestión institucional.

CAPÍTULO II

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

ARTÍCULO 6. ORIGEN Y DESARROLLO. El Sistema de Gestión Integral (SGI) de la Policía Nacional, tiene su origen en el proceso de transformación cultural que inició la Institución desde el año de 1995, orientado a lograr mayor efectividad, incrementar la confianza de la comunidad en el servicio que presta y fortalecer su liderazgo en el desarrollo del país.

El proceso de transformación cultural en sus comienzos, centró sus objetivos en cuatro pilares fundamentales:

1. Construir una cultura de seguridad a partir de una mayor interacción con la comunidad.
2. Cambiar la forma de trabajar centrada en funciones, reglamentos y manuales rígidos, por una gestión por procesos que garantice una mayor calidad del servicio policial.
3. Profesionalizar el policía, expresado en el aprendizaje permanente y el desarrollo de habilidades gerenciales.
4. Incrementar los niveles de calidad de vida y satisfacción de los integrantes de la Institución a través de un Modelo de Gestión del Talento Humano.

El Sistema de Gestión Integral, retomó y articuló estos mismos objetivos y, en consecuencia, la Policía Nacional declaró al SGI como el “enfoque gerencial que orienta la gestión del servicio policial hacia la satisfacción de la comunidad en materia de convivencia y seguridad, mediante un desarrollo integral y armónico fundamentado en la mejora”.

El modelo que fue estructurado referente al Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional se acreditó así (ver gráfico 1):

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 6 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.



Gráfico 1. Modelo anterior para el Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

Como se aprecia en la gráfica anterior, el Sistema de Gestión Integral incluía tres importantes componentes: el Dirección Estratégico, que daba respuesta a la finalidad de la Institución; la Gerencia de Procesos, que precisaba las actividades a ejecutar para cumplir con esa finalidad; y la Gestión del Talento Humano, responsable de hacer realidad la prestación de los servicios. Estas dimensiones interactuaban entre ellas para generar sinergia, permeando la Cultura Institucional, de tal manera que la proyección de la Institución fuese coherente, consistente y promoviera el incremento de la efectividad de las actividades que ejecutaba, teniendo en cuenta que el recurso más importante de la Institución ha sido su gente, quien hace posible el trabajo y el logro de los objetivos establecidos.

A continuación, se presentan los hechos más significativos dentro del proceso evolutivo del Sistema de Gestión Integral, en los últimos años; así:

AÑO	EVOLUCIÓN DEL SGI
1995	El Sistema de Gestión Integral (SGI) de la Policía Nacional, tiene su origen en el proceso de transformación cultural que inició la Institución desde el año de 1995, orientado a lograr mayor efectividad, incrementar la confianza de la comunidad en el servicio que presta y fortalecer su liderazgo en el desarrollo del país.
1996	Se proyecta y ejecuta el Programa de Transformación Cultural, el cual se estructuró en 6 grandes componentes: 1. El Plan Transparencia; 2. Participación Ciudadana para el Cambio: en este componente se realizó por primera vez la gran encuesta denominada “La Consulta Ciudadana” estableciéndose como el primer proceso de retroalimentación con el cliente; 3. Potenciación del Conocimiento; 4. Búsqueda de la Vocación y el Talento Policial; 5. Una Nueva Cultura del Trabajo: en este componente se da inicio al establecimiento de lineamientos para la creación e implementación de una gestión organizacional basada en procesos y 6. Desarrollo Gerencial.
1997	Se expide el Decreto 2158 de 1997 “Por el cual se desarrolla la estructura orgánica, se determina la visión, misión, funciones y principios de la gestión en la Policía Nacional”.
1998	Se formula el primer Plan Estratégico cuatrienal para los años 1999-2002, desarrollando las siguientes políticas: 1. Participación de la Comunidad, 2. Nueva Cultura del Trabajo, 3. Fortalecimiento de la Capacidad Operativa, 4. Desarrollo Gerencial, 5. Potenciación del Conocimiento y 6. Modernización de la Gestión Administrativa.
2001	Implementación del aplicativo SIATH (Sistema de Información para la Administración del Talento Humano) con el fin de iniciar un proceso de mejora en la administración del capital humano Institucional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 7 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

AÑO	EVOLUCIÓN DEL SGI
2002	<p>Se evalúa el Plan Estratégico formulado para los años 1999-2002.</p> <p>A partir de los conceptos de calidad apropiados por la Institución, se incorporan los conceptos de: eficacia y eficiencia para la medición, seguimiento y monitoreo, tanto de indicadores, como de planes de acción.</p>
2003	<p>Formulación del Plan Estratégico Institucional PEI 2003-2006 de acuerdo a las metas gubernamentales.</p> <p>Se implementa la herramienta informática de diseño propio: Sistema de Información para el Control y Seguimiento de la Gestión Policial (SICOG).</p> <p>El 30 de diciembre del año 2003 se expide la Ley 872 “Por la cual se crea el Sistema de Gestión de Calidad de la rama ejecutiva del poder público”.</p>
2004	<p>La Institución estandariza por primera vez las actividades y tareas que realiza día a día a través de procesos y procedimientos mediante la Resolución 1113 del 27 de mayo de 2004 “Por la cual se adopta el manual de procedimientos del servicio policial para la Policía Nacional” y con el propósito de facilitar y agilizar la gestión generó una herramienta virtual, la cual fue convalidada mediante el Instructivo 114 OGESI-DIPON del 29 de noviembre de 2004 “Funcionamiento del aplicativo Sistema de Administración de Procedimientos Policiales (SAPROP)”.</p>
2005	<p>Se desarrolla como herramienta gerencial para el direccionamiento del talento humano, un modelo de gestión por competencias laborales centrado en el conocimiento, experiencias y habilidades en el desempeño laboral, desde un enfoque humanista.</p> <p>El Área de Gestión en Servicios de Salud (AGESA) de la Dirección de Sanidad, estructura el Programa de Salud Ocupacional para personal uniformado y no uniformado de la Policía Nacional, en asocio con la ARL Positiva amplía la cobertura de la salud ocupacional con los programas de intervención en promoción y prevención.</p>
2006	<p>Se expide el Decreto 4222 del 2006 “Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional”.</p> <p>Se expide la Resolución 3515 del 14 de junio de 2006 “Por la cual se adopta de manera formal el SGI para la Policía Nacional”.</p>
2007	<p>Mediante Resolución 3628 del 08 de octubre de 2007, se establece la Política Estratégica Educativa de la Policía Nacional, a través del Sistema Educativo Policial.</p> <p>Formulación e implementación del PEI 2007-2010 de acuerdo a las metas gubernamentales y a las políticas sectoriales del Ministerio de Defensa Nacional.</p> <p>Se incorpora el método de red de ofertas de valor y priorización de actividades y elementos de valor, como complemento del análisis de la realidad institucional para el diagnóstico de la Institución, a nivel interno y externo. Se formulan los mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral – CMI, tanto institucional como de las 21 unidades policiales (Direcciones y Oficinas Asesoras).</p>
2008	<p>Se realiza el fortalecimiento del SGI. Se implementa la metodología <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) y la herramienta informática Suite Visión Empresarial (SVE) para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión estratégica y de procesos.</p> <p>Se expide la Resolución 05298 del 5 de diciembre de 2008 “Por la cual se adopta el Manual de Calidad del SGI para la Policía Nacional”.</p> <p>La Dirección de Inteligencia de la Policía Nacional es la primera Dirección de la Policía Nacional en obtener la certificación de su Sistema de Gestión, por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas-ICONTEC, demostrando cumplimiento de las normas NTCGP 1000 e ISO 9001.</p>

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 8 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

AÑO	EVOLUCIÓN DEL SGI
2009	La Policía Nacional obtiene la certificación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del Instituto Colombiano de Normas Técnicas-ICONTEC, demostrando cumplimiento de las normas NTCGP 1000:2004 e ISO 9001:2008, soportado en 17 procesos de primer nivel, que son aplicados en 21 unidades policiales (Direcciones y Oficinas Asesoras).
2010	<p>Se realiza la formulación estratégica del siguiente cuatrienio 2011-2014.</p> <p>Se amplía el alcance de la certificación de calidad con ICONTEC a 10 unidades policiales del nivel operacional y se actualiza la certificación del SGC de la Institución en NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008.</p> <p>Mediante la Resolución 02731 del 30 de agosto de 2010, se adopta la metodología de perfiles de cargos por competencias para los cargos estructurales (comandantes, asesores, coordinadores y jefaturas) y demás cargos de la Policía Nacional para llevar a cabo la propuesta de ubicación laboral del personal uniformado.</p>
2011	<p>Mediante la Resolución 01744 del 20 de mayo de 2011, "Por la cual se implementa el modelo de cultura institucional, se crea la metodología, equipos de trabajo, espacios de identificación, articulación y movilización para la operacionalización y se deroga la Resolución 00225 del 04 de febrero de 2011".</p> <p>La Institución recibe de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), el Premio Iberoamericano de la calidad en la categoría ORO, otorgado por su desempeño y mejoramiento continuo en el ámbito administrativo y de gestión, convirtiéndose en referente de la gestión pública en Colombia e Iberoamérica.</p>
2012	Primera renovación y ampliación del certificado de la ISO9001 y NTGCP1000 para la Policía Nacional, cubriendo 61 unidades Policiales en los niveles Estratégico, Táctico y Operacional.
2013	Diseño y aplicación del Modelo de Implementación y Aseguramiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Policía Nacional “MIA” bajo los estándares NTCGP 1000:2009, e ISO 9001:2008 en nueve unidades del nivel operacional.
2014	Se realiza el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 “Comunidades Seguras y en Paz” y se modifica la metodología para el despliegue del Plan Estratégico Institucional en las 8 regiones de Policía. Como resultado de este despliegue, se pasa de 22 mapas estratégicos a 9, y se disminuye el número de objetivos e indicadores institucionales.
2015	<p>Se fortalece el Modelo de Implementación y Aseguramiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Policía Nacional “MIA” bajo los estándares NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008, a través de herramientas de seguimiento, monitoreo y capacitación, aplicándose en todas las unidades policiales como esquema para garantizar la implementación o aseguramiento del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Se obtiene la segunda renovación y/o ampliación del certificado de la ISO9001 y NTCGP1000 para la Policía Nacional, dando cobertura a 71 unidades policiales en los niveles Estratégico, Táctico y Operacional.</p> <p>Se aplica por primera vez en la Institución, auditorías bajo el esquema multisitio en los colegios de la Dirección de Bienestar Social y auditorías Integradas a los Sistemas de Gestión con las normas ISO9001, ISO14001 y OHSAS18001, para la Escuela de Cadetes de Policía “Francisco de Paula Santander”.</p> <p>El mando institucional toma la decisión de crear un equipo de trabajo en la Dirección de Talento Humano para que lidere el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo teniendo en cuenta los lineamientos de la Resolución 957 de 2005 de la CAN y el Decreto 1072 de 2015.</p>

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 9 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

AÑO	EVOLUCIÓN DEL SGI
2016	<p>En este año se realizó un ejercicio de análisis de los procesos, con fines de alineación a la estrategia 2015-2018, enmarcado en el proyecto “Transformación de la Gestión con Enfoque Regional, orientado al ciudadano” (T•GER+), aspecto que contribuye a fortalecer el aporte de las Regiones al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a sentar las bases de una descentralización controlada de la gestión institucional.</p> <p>Se realiza el diseño de la estructura documental del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo; se capacitan 130.000 funcionarios de la Policía, con el curso de 50 horas en Seguridad y Salud en el Trabajo, fortalecimiento del personal responsable de SST en las regiones de Policía. Se desarrolla la primera auditoría al Programa de Seguridad y Salud Ocupacional en cien (100) unidades policiales, como parte de la información para la evaluación inicial y análisis integral de la Policía en relación con la SST.</p> <p>A diciembre de este año, la Policía Nacional cuenta con: 71 unidades certificadas por ICONTEC con la norma ISO 9001:2008 y NTCGP1000:2009, 13 unidades con certificación en ISO 14001:2004, 07 unidades con certificación ISO 27001:2013, 11 unidades con certificación en NTC 5906:2012, 01 unidad con certificación OHSAS18001:2007 y 45 unidades operacionales que cuentan con Sistema de Gestión de la Calidad soportado en la auto-declaración de cumplimiento de los requisitos de la norma NTCGP1000 e ISO 9001:2008, con la metodología del MIA, expedida por la Dirección General de la Policía Nacional.</p>
2017	<p>Inicia igualmente el Plan de Transición de la norma de SGC, ISO 9001: 2008 a la ISO 9001: 2015, comprometiendo en la presente vigencia de manera directa el mapa de procesos institucional del ámbito misional policial y progresivamente continuará con los demás ámbitos de gestión.</p>
2018	<p>Se inicia el proceso de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 2, mediante la expedición Resolución 4614 del 10 de septiembre 2018 “Por la cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Policía Nacional, se reglamenta el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Policía Nacional y los Subcomités de Gestión y Desempeño.</p>
2018	<p>Se dictan unas disposiciones y se deroga una resolución”, de manera articulada con el Sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad vigente a nivel Institucional, basado en la norma ISO 9001:2015, utilizando como elemento de articulación la estructura de alto nivel -HSL de la Organización Internacional de Estandarización – ISO que rige también para las normas ISO 14001, ISO 27001 e ISO 45001, entre otras.</p> <p>Se obtiene la tercera renovación y/o ampliación del certificado de los Sistemas de Gestión, así:</p> <p>Ámbito MISIONAL POLICIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con norma ISO 9001:2015, para el nivel estratégico, en donde participan 20 Unidades como dueñas de los procesos del SGI. Las Unidades Operacionales DISEC, DIPOL, DIJIN, DICAR, DITRA, DIPRO, DIRAN y DIASE recibieron certificación según el alcance específico de sus actividades misionales. – Sistema de Gestión Ambiental (SGA) con norma ISO 14001:2015, para nivel estratégico, en el complejo DIPON, para las Unidades DISEC, DITAH y DIRAF. – Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información -SGSI, con norma ISO 27001:2013, para el nivel estratégico, Unidades OFITE, DIRAF, DIJIN, DIPOL, DIASE, DIRAN y DINCO. <p>Nota: Las Policías Metropolitanas y Departamentos de Policía, que contaban con certificación individual de su SGC, continúan todas las actividades requeridas para su mantenimiento y mejora; sin embargo, para certificación externa entran en periodo de transición, hasta nuevas disposiciones de la Institución.</p>

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 10 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

AÑO	EVOLUCIÓN DEL SGI
	<p>Ámbito EDUCATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con norma ISO 9001:2015, para el nivel táctico en DINAE y nivel operacional ECSAN. - Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) con norma OHSAS 18001, nivel operacional ECSAN. - Sistema de Gestión Ambiental (SGA) con norma ISO 14001:2015, nivel operacional ECSAN. <p>Ámbito de BIENESTAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con norma ISO 9001:2015, para el nivel táctico en DIBIE y nivel operacional en los 22 Colegios de la Institución, con esquema Multisitio. <p>Ámbito de SALUD</p> <p>Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) con norma ISO 9001:2015 para nivel táctico en DISAN y nivel operacional en el Hospital Central (HOCEN). Se inicia el proceso de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 2, a través del manual operativo que consta de 7 dimensiones y 17 políticas soportadas en el Decreto 1499 del 11 septiembre de 2017, de manera articulada con el Sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad vigente a nivel Institucional, basado en la norma ISO 9001:2015, utilizando como elemento de articulación la estructura de alto nivel - HSL de la Organización Internacional de Estandarización – ISO que rige también para las normas ISO 14001, ISO 27001 e ISO 45001, entre otras.</p>
2019	Se presenta el Plan estratégico 2019-2022 “Colombia Bicentenario, Seguridad con Legalidad” en el ámbito misional policial y se proyecta su despliegue hacia las 8 Regiones de Policía, así como también se plantea la proyección de un plan estratégico específico para los ámbitos de gestión Educativo, Salud y Bienestar.

Tabla 1. Proceso evolutivo del SGI en la Policía Nacional de Colombia. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

ARTÍCULO 7. PROYECCIÓN 2030 DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN CERTIFICABLES EN POLICÍA NACIONAL. Teniendo claro que todo sistema de gestión eficaz debe proporcionar valor agregado a la empresa, mediante buenas prácticas que conlleven a hacer las cosas mejor, de forma más pertinente o más ágil, con menos trámites y optimización de recursos, y hacerlo de manera estandarizada; igualmente, se hace necesario proyectar hacia el futuro la implementación o ampliación de los sistemas de gestión de manera planificada, centrándose en optimizar las áreas de mayor impacto a la Institución y a su entorno.

Certificación de los Sistemas de Gestión. Siendo en Colombia la certificación de los sistemas de gestión una opción válida, según el Artículo 2.2.22.3.12 del Decreto 1499 de 2017, utilizada a discreción de la Alta Dirección de las Entidades, muchas empresas públicas están decidiendo alcanzarla.

Dentro de los motivos que tiene la Policía Nacional, para obtener el certificado de su sistema de gestión por un organismo de certificación independiente, se encuentran: generar satisfacción y confianza de la ciudadanía con respecto a sus productos o servicios, el cumplimiento a las regulaciones, normatividad, las exigencias de la globalización, con procesos más sofisticados y mayores responsabilidades en términos de conducta frente a las partes interesadas (La comunidad nacional e internacional, el Estado y los entes de control, entre otros), evidencia de su compromiso con la excelencia en la gestión, reconocimiento que puede llegar a favorecer la consecución de recursos por parte de instituciones y organismos nacionales e internacionales.

En estos casos, la Policía Nacional busca la evaluación y certificación por una tercera parte independiente de sus sistemas de gestión como medio para evidenciar el cumplimiento de los estándares y requisitos mínimos, donde la Dirección General de la Institución ve un valor agregado en la auditoría a sus sistemas de gestión como medio para anticiparse y no permitir incidentes por falta de control, que afecten negativamente la imagen institucional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 11 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Hoy en día, todas las empresas del sector público están bajo el escrutinio de terceras partes interesadas. La necesidad de transparencia en cuanto al impacto de su actividad en el entorno en el que se desempeña, la forma en que gestiona la seguridad de su actividad y en cómo la Institución mejora continuamente la calidad, son algunas de las demandas a las que las empresas públicas han de hacer frente en cualquier zona geográfica del país.

Los Sistemas de Gestión certificables en Policía Nacional, a partir de los cambios en la estructura de procesos tanto institucional como de las unidades en las regiones de policía y de la proyección de esquemas multisitio para los ámbitos de gestión, los sistemas de gestión basados en la integración del SGC-SGA –SSGSST- SGSI con opción de ser certificables, interna o externamente.

El mando Institucional deberá dar a conocer mediante acto administrativo qué unidades serán las seleccionadas para implementar los diferentes sistemas de gestión con fines de certificación, de manera individual, combinada o integrada en una vigencia determinada.

ARTÍCULO 8. PROYECCIÓN 2030 DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL INSTITUCIONAL. De acuerdo con las necesidades, este modelo de gestión y sus componentes deben seguir evolucionando, para estar a la par de los cambios que ocurren en el país, donde la Institución tiene nuevos e importantes retos a cumplir en los próximos años, y que se enmarcan dentro del Modelo de Transformación Institucional (MTI- Proyección 2030), en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo (2019-2022) y las Políticas del Sector Defensa, como son la consolidación de una cultura de convivencia, entendida desde sus categorías jurídicas de seguridad, tranquilidad, ambiente y salud pública, la lucha para la disrupción del crimen y reducción del delito, la participación cívica, la cooperación internacional integral y dinámica, así como la necesidad de nuevas estrategias institucionales focalizadas en el profesionalismo y bienestar del personal, con el propósito fundamental de generar mayor valor agregado.

En términos amplios la gestión debe ir más allá del cumplimiento como parte de una estrategia de sostenibilidad a largo plazo, basándose en dos ejes: la gestión de la conformidad relacionada con el cumplimiento de leyes, reglamentos, resoluciones, requisitos y demás lineamientos aplicables, y la gestión de la cultura que implica el nivel de madurez en las personas para adherirse y aportar al logro de los objetivos institucionales, como una manera de mantenerse a la vanguardia de las necesidades y cambios de la sociedad.

Con base en lo anterior, es necesario proyectar en cada ámbito de gestión un marco de mejora continua y lineamientos de actuación que apoyen no solo el “Cumplimiento de requisitos mínimos”, sino que se continúe trabajando para “la integración de los Sistemas Normalizados de Gestión (SGC, SGA, SGSST, SGSI) y su alineación con el nuevo marco estratégico 2019-2030”, se promueva sistemáticamente “la estandarización de buenas prácticas de gestión e incorporación relevante de tecnologías”, mediante la operación de los procesos, con la finalidad de optimizar la prestación de los servicios a la ciudadanía y alcanzar y mantener la sostenibilidad institucional de largo plazo, aportando a la cohesión social, al ambiente y al crecimiento económico del país.

Para lograr la evolución hacia el desarrollo sostenible y mejora continua, se necesita un esfuerzo sostenido, en términos de asesoría y capacitación masiva a las diferentes unidades y ámbitos de gestión, aprovechando todas las capacidades institucionales para lograr la transformación esperada, y de manera individual por cada funcionario que más allá de sus propios intereses, tome conciencia de la importancia de su labor y contribuya a la mejora del servicio en beneficio de la Institución y del país.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL

ARTICULO 9. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL. Teniendo en cuenta los conceptos básicos de un Sistema de Gestión Integral, se construye el modelo gerencial de la Policía Nacional en el cual se reconoce la realidad de la Institución y se estructura la forma en que la misma se organiza para entregar valor claramente diferenciado a sus clientes y partes interesadas.

Es así como dentro de los lineamientos institucionales para la gestión y los sistemas normalizados de gestión, genera la estrategia como primer componente, que constituye la línea orientadora que da rumbo a la Institución (definiciones, lineamientos e iniciativas) y se despliega por medio de las metodologías propias de la estrategia y gestión estratégica; a través de la cadena de valor interactúa

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 12 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

con el componente de gestión y estructura de procesos, el cual permite su operacionalización de manera controlada, identificando oportunidades de mejora para potencializar la gestión del día a día en busca del mejoramiento y la innovación; el componente de Talento Humano y Gestión de la Cultura contribuye a identificar y cubrir las necesidades cuantitativas y las competencias del personal que desarrollará la gestión estratégica, mediante el aporte de la gestión de los procesos.

La creación de valor, se genera para cada uno de los ámbitos de gestión, hacia los respectivos clientes y partes interesadas que los conforman, según sea el foco de actuación de la gestión institucional, así:

1. Comunidad y Estado colombiano: Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
2. Funcionarios y Colaboradores: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).
3. Ambiente y Comunidad: Sistema de Gestión Ambiental.
4. Institución – Policía Nacional, Comunidad y Estado colombiano: Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información.

El sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, se representa gráficamente así:

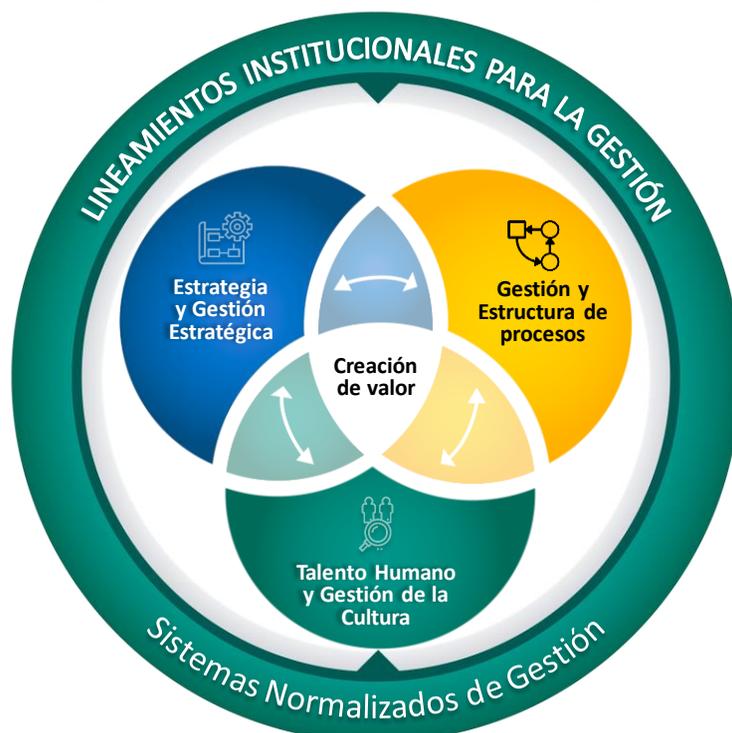


Gráfico 2. Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

ARTICULO 10. DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICIA NACIONAL. Se define como el modelo gerencial que orienta la gestión del servicio policial hacia la creación de valor a los clientes y partes interesadas, con el soporte de los sistemas normalizados de gestión, mediante un desarrollo integral y armónico de sus tres componentes Estrategia y Gestión Estratégica, Gestión y Estructura de Procesos y Talento Humano y Gestión de la Cultura Institucional, dentro de los lineamientos institucionales para la gestión.

Descripción de los elementos del Modelo de Gestión Integral:

- **Lineamientos institucionales para la gestión**, es el referente superior que expone tanto el perfil como el marco filosófico de la Institución en materia de gestión e inspira y moviliza el accionar institucional, en términos de orientaciones que deben ser acogidas y respetadas plenamente por sus integrantes. Ver capítulo IV
- **Sistemas normalizados de gestión**, que soportan la gestión institucional, mediante la estructura de alto nivel, establecida por la Organización Internacional de Estandarización (ISO). Los principales sistemas normalizados de gestión aplicables en distintas unidades de la Policía Nacional son: Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), Sistema de Gestión de la Seguridad y

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 13 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Salud en el Trabajo (SG SST), Sistema de Gestión Ambiental (SGA), y Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI).

- **Componente Estrategia y Gestión Estratégica**, que establece las grandes líneas orientadoras que dan rumbo a la Institución (Estrategia); y las metodologías para su construcción y puesta en operación (Gestión estratégica). Ver capítulo V
- **Componente Gestión y Estructura de Procesos**, que define la forma como la Institución identifica sus principales y grandes actividades, así como sus resultados esperados (Estructura de Procesos) y gestiona su día a día en el marco del mejoramiento continuo para generar valor, responder ágil e inteligentemente a los cambios y alcanzar la estrategia (Gestión de los procesos). Ver capítulo VI
- **Componente Talento Humano y Gestión de la Cultura Institucional**, que define la Cultura Institucional (valores, principios y creencias), el desarrollo del talento humano fundamentado en competencias y la forma de traducir esos elementos en conductas y comportamientos visibles en las personas de la Institución, para generar valor. Ver capítulo VII.
- **Creación de Valor**, que se constituye en el objetivo fundamental del Sistema, para asegurar que los diferentes clientes y partes interesadas perciban el valor que se genera en la Institución, tanto por la interacción entre sus componentes, como por la gestión de resultados y el mejoramiento continuo de los diferentes servicios, sin lo cual el Sistema no lograría retroalimentarse para ajustarse a las necesidades que surjan tanto interna como externamente. Ver capítulo VIII.

CAPÍTULO IV

LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN

ARTÍCULO 11. PERFIL INSTITUCIONAL. Antes de considerar lineamientos para la gestión es necesario conocer el perfil y el contexto o realidad en que se desenvuelve la Institución.

El perfil como conjunto de aspectos particulares, que permiten describir o delimitar las cualidades o rasgos propios de la Institución se determina en este manual a partir de su naturaleza, propósito, los servicios que ofrece, su arquitectura funcional y su estructura orgánica. Tanto el modelo de negocios o de gestión pública, definido para la prestación de sus servicios, como el análisis del contexto que considera los factores tanto internos como externos que pueden influir en el logro de sus objetivos y su sostenibilidad, son aspectos dinámicos y por lo tanto se convierten en elementos esenciales para la planeación estratégica de la Institución.

A continuación, se define cada uno de los elementos que conforman el Perfil Institucional, así:

Naturaleza Jurídica: conjunto de normas jurídicas que regulan sus actividades.

Propósito fundamental: corresponde a la misión o planteamiento global de las necesidades y oportunidades del mercado que la Institución pretende atender mediante los servicios que ofrece.

Servicios: corresponde a la definición y clasificación de los servicios misionales que desarrolla la Institución frente al mandato constitucional, entregados a sus clientes y partes interesadas.

Arquitectura funcional para la prestación de servicios: es el conjunto de elementos organizacionales (ámbitos de gestión, unidades y procesos.) que describen a la entidad y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos (estratégicos) hasta los más básicos (operativos), con el fin de optimizar la generación de servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes y partes interesadas.

Ámbitos de gestión: es el conjunto de actividades que se llevan a cabo por parte de una empresa para las cuales puede fijarse una estrategia común y distinta a las del resto de actividades de la organización. Esta estrategia resulta autónoma del resto, pero no es del todo independiente ya que todas las estrategias de los diferentes ámbitos de gestión están vinculadas dentro de los planes globales de la organización.

Características de un ámbito de gestión: tienen un objetivo diferenciado y único del resto de la entidad o de los otros ámbitos de gestión.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 14 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Los clientes a los que se dirigen sus servicios se encuentran perfectamente identificados.

En una organización con varios ámbitos de gestión no debe existir una posición competitiva global dentro de la empresa, sino una postura sinérgica de apoyo a los resultados.

Requiere gestión de sus funciones para alcanzar los resultados (actividades y procesos de su propia cadena de valor).

En una compañía con varios ámbitos de gestión, todos se encuentran bajo la misma orientación y lineamientos administrativos.

Estructura orgánica de la Institución: considera la distribución de responsabilidades y autoridades, incluyendo los ámbitos de gestión, con sus respectivas unidades administrativas y operativas requeridas para asegurar el éxito en el desempeño institucional.

A continuación, se describen los elementos que definen el Perfil Institucional para la Policía Nacional; así:

Naturaleza: este se delimita a partir del Artículo 218 de la Constitución Política de Colombia de 1991, el artículo 5 de la Ley 62 de 1993, y la Ley 1801 de 2016 o Código Nacional de Policía y Convivencia, que proyectan para la Institución un amplio espectro de responsabilidades asignadas, aspectos que se resumen en la siguiente misión:

“El fin primordial de la Policía Nacional es el mantenimiento de la convivencia como condición necesaria, para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz fundamentada en el código de ética policial”.

En el anterior enunciado es importante entender que la convivencia tiene cuatro categorías jurídicas que son: Seguridad, Tranquilidad, Ambiente y Salud Pública (Artículo 6 del CNPC).

Propósito fundamental: la Policía Nacional es una Institución centenaria, creada el 5 de noviembre de 1891, es la única fuerza de policía en el país, por tanto, le compete la conservación del orden público interno y tiene jurisdicción nacional. Constitucionalmente hace parte de la Fuerza Pública, no es deliberante, no puede ejercer la función del sufragio o intervenir en actividades o debates de partidos o movimientos políticos. Desde 1953 depende del Ministerio de Defensa Nacional (Decreto 1814 de 1953).

La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, con regímenes y disciplina que se derivan del régimen especial de carrera, según lo establecido en el artículo 218 de la Constitución Política de Colombia.

Servicios: desde el punto de vista de la planeación y gestión del servicio, es fundamental tener claridad sobre los productos y servicios misionales que ofrece la Policía Nacional, para asegurar que se presten con base en las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

En primer lugar, se deben considerar los lineamientos del Derecho de Policía plasmados en el Artículo 2 de la Ley 62 de 1993, sobre el “Servicio de Policía” que define: “El servicio público de Policía se presta con fundamento en los principios de igualdad, imparcialidad, control ciudadano y publicidad mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Por tanto, el interés por mantener la armonía social, la convivencia ciudadana, el respeto recíproco entre las personas y de éstas hacia el Estado, da a la actividad policial un carácter eminentemente comunitario, preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo judicial”. La expedición de la Ley en referencia proyecta a la Institución a la búsqueda del mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio.

En segundo lugar, se deben considerar los “Servicios que presta la Policía”, los cuales obedecen a las actividades y clasificaciones, esquemas y otras formas utilizadas por la Institución y que permiten dar respuesta al mandato legal, cuyos lineamientos se encuentran, entre otros, en el Código Nacional de Policía y Convivencia relacionados con la “Actividad de Policía”, y en el mismo Reglamento del Servicio de Policía, bajo los conceptos de modalidades y especialidades del servicio de policía.

En los Artículos 35 a 42 del Reglamento del Servicio de Policía, se mencionan características del Servicio de Policía, en específico el Artículo 39, lo señala como: público, obligatorio, monopolizado, primario, directo, permanente, inmediato e indeclinable.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 15 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

En el Código Nacional de Policía y Convivencia se aclara lo que significa el Poder de Policía, la Función de Policía y la Actividad de Policía, siendo esta última el ejercicio de materialización de los medios y medidas correctivas, de acuerdo con las atribuciones constitucionales, legales, reglamentarias conferidas a los uniformados de la Policía Nacional para concretar y hacer cumplir las decisiones dictadas en ejercicio del poder (ejercido por el Congreso de la República) y la función de Policía, a las cuales está subordinada. La actividad de policía es una labor estrictamente material y no jurídica y su finalidad es la de preservar la convivencia y restablecer todos los comportamientos que la alteren.

La Política Misional del Servicio de Policía, establecida en la Resolución 00319 del 01/02/2019, recoge las definiciones anteriores y aclara los tres grandes frentes en que se desarrollan los servicios que presta la policía como son:

- El servicio de policía que atiende lo relativo a la vigilancia, la prevención, la educación de la conducta de los ciudadanos, la acción contra el delito común y el trabajo orientado a la comunidad.
- El desarrollo de la amenaza terrorista, bajo el entendido de que quienes la promueven tienen una activa participación en actividades delictivas propias del crimen organizado, como el narcotráfico y el tráfico de armas, el contrabando (entendido como el fenómeno que afecta la seguridad económica del país y por ende la capacidad de inversión en obras y programas dirigidos a mejorar la convivencia y seguridad ciudadana), el comercio delictivo, entre otros.
- La criminalidad transnacional y el cibercrimen, donde se encuentran delitos como la trata de personas, la corrupción, el narcotráfico, y los delitos informáticos entre otros, características de la evolución del delito y de la misma globalidad.

La Política Misional del Servicio de Policía, destaca el enfoque preventivo hacia consolidación de una cultura de convivencia y de participación cívica, estableciendo que el servicio se desarrolla a través de procesos y actividades misionales, de Inteligencia Policial, Prevención, Disuasión, Control e Investigación Criminal, que deben aplicarse con enfoque de integralidad, cuyas directrices, esquemas de interacción, alcances y seguimiento a resultados, se proyectan en dos modelos de gestión: la Planeación y Gestión Operacional del Servicio de Policía y Gestión Pública Territorial de la Seguridad y Convivencia Ciudadana.

Las actividades de carácter administrativo del servicio como son la Gerencia del Servicio, Trámite de Peticiones, Quejas, Reclamos, Reconocimientos del Servicio de Policía y Sugerencias (PQR2S) y la Rendición de Cuentas, se encuentran reglamentadas a través de los procesos de la Institución.

La Policía Nacional debe estructurar sus servicios con enfoque de integralidad para responder a los siguientes desafíos estructurales, que contemplan especificidades del orden nacional, regional y local, y que explican situaciones particulares de tipo delictivo: I) prevenir la aparición de nuevos actores criminales y la reincidencia; II) combatir el crimen y la delincuencia organizada; III) desarticular mercados de economía ilegal sobre los cuales se constituyen, articulan y consolidan estructuras criminales; IV) responder en forma efectiva a las conductas que pongan en riesgo la seguridad individual y colectiva o atenten contra ella; v) fortalecer el Estado de derecho garantizando el imperio de la ley y la justicia; VI) Proteger los derechos individuales y colectivos; VII) promover una cultura ciudadana y cívica; y VIII) promover la legalidad, el respeto y la convivencia como prácticas y valores sociales.

Según la Resolución 00912 de 2009 “Por la cual se expide el reglamento del servicio de policía”, el servicio de policía se constituye en la base sobre la que se asientan el resto de los servicios del Estado, en la medida en que estos necesitan un entorno de respeto a la ley y el orden para funcionar adecuadamente.

Arquitectura de la Institución para la prestación de los servicios: para garantizar el cumplimiento de su misión, la Policía Nacional ha dispuesto que las actividades del servicio policial se deben desarrollar bajo la dirección y supervisión de Unidades Operativas ubicadas en el nivel central que establecen los lineamientos de orden estratégico - táctico, y supervisan el cumplimiento de los resultados deseados en todo el país, y otras unidades que realizan la prestación del servicio directamente en todos los departamentos del territorio nacional y en sus principales ciudades, para garantizar la cobertura necesaria, consideradas el fundamento del servicio policial, como son las Regiones, Metropolitanas y Departamentos de Policía, con sus unidades adscritas.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 16 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Con el fin de apoyar el cumplimiento de los objetivos, la Policía Nacional ha reconocido que siendo el personal el principal actor para alcanzar dichos resultados, este requiere condiciones adecuadas de Educación, Salud y Bienestar, razón por la cual, a lo largo de los años de existencia de la Institución se han venido conformando unidades proyectadas a solucionar las necesidades mencionadas.

Con base en los planteamientos anteriores, la Policía Nacional define cuatro (4) ámbitos de gestión a través de los cuales desarrolla y administra sus procesos, actividades y servicios, dentro de márgenes delimitados de actuación, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales propuestos. Estos ámbitos son: el Misional Policial y tres ámbitos que trabajan en función de él, como son: Educativo, Bienestar y Salud, los cuales se describen a continuación:

Ámbito Misional Policial

El nivel Institucional recibe lineamientos para la gestión de los procesos ESTRATÉGICOS, DE SOPORTE y DE EVALUACIÓN Y MEJORA, liderados por la Dirección General, las Direcciones Administrativas, Oficinas Asesoras y de Control de la Institución: DIPON – ARCOP, SUDIR, INSGE, DIRAF, DITAH, OFPLA, SEGEN, OFITE, COEST y ARCOI.

Unidades Involucradas: En el nivel estratégico-táctico, las Unidades Operacionales, DISEC, DICAR, DIJIN, DIPOL, DIRAN, DIPRO, DIASE, DITRA y POLFA.

En el nivel Operacional, las POLICÍAS METROPOLITANAS y DEPARTAMENTOS DE POLICÍA, adscritos a las diferentes REGIONES de POLICÍA.

Objetivo: desarrollar la misión institucional, orientada a mantener las condiciones necesarias de convivencia para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz.

Principales clientes y partes interesadas: la comunidad y el Estado colombiano.

Procesos misionales relacionados: serán los que se encuentren definidos en el mapa de procesos institucional “1DS-MP-0001”.

Ámbito Educativo

Unidades Involucradas: DINAЕ y las Escuelas de Policía para la formación y actualización de mandos, patrulleros, la formación en especialidades del servicio y los centros de instrucción.

Objetivo: Direccionar la formación integral del talento humano de la Policía Nacional, a través del proyecto educativo institucional, en cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección social, con el fin de contar con personal policial competente, idóneo y sustentado en principios éticos, que contribuya al logro de los objetivos institucionales y a la satisfacción de las necesidades de seguridad y convivencia ciudadana.

Principales clientes y partes interesadas: el personal profesional de la Policía Nacional, los estudiantes de las escuelas de policía, auxiliares de policía que prestan su servicio militar en la Institución, los policías de otros países, la Institución, el Estado colombiano y la comunidad en general.

Procesos misionales relacionados: serán los que se encuentren definidos en el mapa de procesos descrito en el “Manual de los Sistemas de la Gestión Pública para el Ámbito de Gestión Educativo 1DS-MA-0011”.

Ámbito de Salud

Unidades involucradas: DISAN, Unidades de Sanidad Policial (USP), Establecimientos de Sanidad Policial de baja y mediana complejidad (ESP), Establecimiento de Sanidad Policial Hospitalario de alta complejidad (HOCEN)

Objetivo: contribuir a la calidad de vida de los usuarios, satisfaciendo sus necesidades de salud a través de la administración y prestación de servicios de salud integrales y efectivos.

Principales clientes y partes interesadas: la Comunidad Policial: personal activo, con asignación de retiro, pensionados y sus beneficiarios.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 17 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Procesos misionales relacionados: serán los que se encuentren definidos en el mapa de procesos DISAN “2AR-MP-0001”.

De igual forma, respecto a la prestación del servicio, serán los que se encuentren definidos en el mapa de procesos DISAN III Nivel “3AP-MP-0001”.

Ámbito de Bienestar

Unidades involucradas: DIBIE, Centros Sociales, Centros Vacacionales, Colegios de Policía.

Objetivo 1. Centros Vacacionales o recreativos de la Policía Nacional: prestar los servicios de hospedaje, alimentos y bebidas, actividades culturales y sociales, recreación dirigida y escenarios deportivos, a la comunidad policial y sus beneficiarios.

Procesos misionales relacionados: serán los que se encuentren definidos en el mapa de procesos DIBIE centros vacacionales y recreativos “3CV-MP-0001”.

Objetivo 2. Centros Sociales: brindar servicios de hospedaje, recreativos, deportivos, culturales y sociales a la comunidad policial afiliada y sus beneficiarios.

Procesos misionales relacionados: serán los que se encuentren definidos en el mapa de procesos DIBIE centros sociales “3HE-MP-0001”.

Objetivo 3. Colegios Policía Nacional: ofrecer un servicio educativo de alta calidad en los niveles de preescolar, básica y media, cimentado en una filosofía humanista, con el fin de contribuir al desarrollo personal, familiar y social de la comunidad policial.

Procesos misionales relacionados: serán los que se encuentren definidos en el mapa de procesos DIBIE colegios “3GC-MP-0001”.

Objetivo 4. Asistencia Social: direccionar ejecutar y controlar la prestación de los servicios del área de asistencia social, desarrollando programas que permitan contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad policial.

Objetivo 5. Vivienda Fiscal: direccionar, adjudicar y verificar el servicio de vivienda fiscal para el policía y su familia, con el fin de solucionar transitoriamente la necesidad de vivienda.

Objetivo 6. Recreación, Deporte y Cultura: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad policial, a través de la implementación, direccionamiento, y seguimiento que permita incrementar el índice de satisfacción de los usuarios con los programas ofertados.

Para los objetivos 4, 5 y 6 los procesos misionales se encuentran definidos en el mapa de procesos DIBIE “2RD-MP-0001”.

Procesos transversales a los ámbitos de gestión Educativo, Salud y Bienestar.

Los lineamientos para los procesos no misionales, es decir los procesos estratégicos, de soporte, y de evaluación y mejora, en los ámbitos de gestión Educativo, Salud y Bienestar son emitidos por la Dirección General, las Direcciones Administrativas, Oficinas Asesoras y de Control de la Institución: DIPON – ARCOP, SUDIR, INSGE, DIRAF, DITAH, OFPLA, SEGEN, OFITE, COEST y ARCOI.

ARTÍCULO 12. PENSAMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN. Las organizaciones de todo tipo requieren tener un marco filosófico acerca de cómo realizar la gestión; para el caso de la Policía este inspira y moviliza el accionar de la entidad, a través de referentes superiores que orientan todas las acciones que se realizan en ella.

La excelencia en la gestión de la Policía Nacional, desarrollada con enfoque sistémico, apoyada en integración de los sistemas normalizados de gestión, con tecnología y buenas prácticas hacia un desarrollo sostenible y mejora continua, se fundamenta en las siguientes premisas que deben lograrse progresiva y sistemáticamente:

1. No puede alcanzarse la excelencia en la gestión, sin la excelencia en el servicio, entendido como aquel que se presta para satisfacer las necesidades de las partes interesadas en cada uno de

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 18 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

los ámbitos de gestión vinculados al quehacer institucional, con énfasis en el ámbito misional policial.

2. La excelencia en la gestión se soporta en los sistemas normalizados de gestión, pues es a través de ellos que se operacionalizan los lineamientos de cada uno de los tres grandes componentes del SGI.
3. La excelencia en la gestión se fundamenta en la gestión del riesgo, desarrollada mediante un enfoque estructurado y coordinado que abarca toda la Institución, con el fin de identificar, cuantificar, responder y vigilar las consecuencias de eventos potenciales que puedan impactar los objetivos estratégicos. En un enfoque más amplio, considera riesgos y oportunidades que afectan la creación o preservación del valor de la organización. La Entidad tiene la responsabilidad de revisar la gestión de los riesgos de mayor impacto, incluyendo la eficacia de los controles establecidos.
4. La excelencia en la gestión se fundamenta en la gestión del conocimiento. La Policía Nacional es consciente que su éxito y sostenibilidad, a mediano y largo plazo, no van a venir solo de la cantidad de documentos e información disponible, sino del conocimiento, entendiéndole como el grado de incorporación, sistematización y utilización de esa información en aras de mejorar los resultados de la Institución.

ARTÍCULO 13. PENSAMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN. El siguiente es el pensamiento de la Policía Nacional sobre su vocación de servicio misional y en el que se fundamentan sus propósitos hacia la excelencia en la gestión.

- La Policía Nacional protege a los nacionales y extranjeros que se encuentran en Colombia, asegurándoles su vida, integridad, libertad y patrimonio económico; constituyéndose en la base sobre la que se asientan el resto de los servicios del Estado, en la medida en que éstos necesitan un entorno de respeto a la ley, el orden, la justicia y la paz para funcionar adecuadamente.
- La labor Policial es una función pública que procura la armonía social, la convivencia ciudadana, el respeto recíproco entre las personas y de éstas hacia el Estado, imprimiendo a la actividad policial un carácter eminentemente comunitario, preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo a las autoridades judiciales.
- La organización policial es parte de la comunidad, existe para servir a todos los ciudadanos sin distinciones ni discriminaciones y contribuir al desarrollo integral de la sociedad, a su humanización, en un ejercicio de valoración y respeto a su dignidad y derechos; en el marco de la democracia y del respeto al estado social de derecho.
- La excelencia y la transparencia en el servicio son las premisas de la actividad policial, que garantizan su progreso, sostenibilidad y posicionamiento para responder eficiente y eficazmente a todos los retos que le exige la sociedad.

ARTÍCULO 14. SISTEMAS DE GESTIÓN. Los sistemas de gestión tienen como propósito fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, optimizar la administración del talento humano, y los recursos logísticos y financieros de la Institución. Ellos permiten desarrollar sistemáticamente, en los niveles pertinentes, los lineamientos de cada componente del SGI, contribuyendo a la creación de valor, para cada uno de los clientes y partes interesadas, según su aplicabilidad, en cada uno de los ámbitos de gestión.

Los sistemas de gestión se definen mediante la estructura HSL: considerada el pilar actual de la normalización a nivel mundial, de los estándares de sistemas de gestión como ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 45001, entre otros, quienes al contar con la misma estructura uniforme, disponen de un marco de gestión genérico, más fácil de manejar, otorgando un beneficio real a aquellas empresas, que requieren integrar varios sistemas de gestión.

Los Principales Sistemas de Gestión aplicables en Policía Nacional son:

- a. **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC).** Se enfoca en el logro de resultados en relación con los objetivos, necesidades y expectativas del cliente y demás partes interesadas; la integración de estos modelos facilita la planificación, asignación de recursos, establecimiento de objetivos complementarios y evaluación de la eficacia de la organización, entre otros, dando

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 19 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

simultáneamente cumplimiento a los requisitos del Estado colombiano. Este Sistema se encuentra bajo el liderazgo de la Oficina de Planeación (OFPLA).

Basado en la Norma ISO 9001 y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), los cuales se describen a continuación:

- **Norma ISO 9001.** Esta norma internacional especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización requiere demostrar su capacidad para proporcionar regularmente servicios que satisfagan requisitos del cliente, legales y reglamentarios, y cuando aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos en términos que aporten valor, para alcanzar un desempeño eficaz, y mejora continua con base en la evaluación de datos e información.

Está incorpora el ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) y el pensamiento basado en riesgos; lo que permite a una organización asegurarse que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, identificando las oportunidades de mejora y se dispongan las rutas de acción de conformidad a las necesidades institucionales para el cumplimiento de la misión.

Su versión 2015 fue elaborada según la estructura HSL, considerando la gestión con los siguientes elementos; así:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), versión 2:2017.** Considerado en sí mismo como un modelo de gestión de calidad, se formaliza solo para las entidades públicas en Colombia, mediante el Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017; este “se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generan valor público” (CONSEJO PARA LA GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL, 2018).

El MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete (7) dimensiones; así:

1. Talento Humano.
2. Direccionamiento Estratégico y Planeación.
3. Gestión con Valores para el Resultado.
4. Evaluación para el Resultado.
5. Control Interno.

Dimensiones transversales:

6. Información y Comunicación.
7. Gestión del Conocimiento y la Innovación.

Adicionalmente, cada dimensión se desarrolla a través de una o varias Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, las cuales fueron adoptadas por la Policía Nacional mediante las resoluciones 04614 del 10 de septiembre 2018 y 01012 del 22 de marzo de 2019.

- b. **SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL (SGA).** Basado en la norma ISO 14001:2015, tiene la finalidad de establecer los lineamientos para la planeación, operación, control y mejoramiento de la gestión ambiental en la Policía Nacional, a partir de las actividades y programas realizados dentro de las unidades de los niveles estratégico - táctico y operacional; con el objetivo de contribuir a la sostenibilidad ambiental de los procesos, productos y servicios de la Institución. Este Sistema se encuentra bajo el liderazgo de la Oficina de Planeación (OFPLA).

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 20 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

PARÁGRAFO: Es importante tener en cuenta que la Policía Nacional tiene dentro de sus servicios misionales combatir los delitos y conductas en contra del ambiente en Colombia, mediante apoyo a la defensa, protección, vigilancia y control, según la Ley 99 del 22 de diciembre de 1993, donde los lineamientos y actuaciones para prestar este tipo de servicios se encuentran dentro de los procesos misionales, liderados y ejecutados con rigor por diferentes Direcciones Operativas de la Policía Nacional, razón por la cual técnicamente tales actividades no hacen parte del alcance del SGA en el nivel interno de la Institución.

- c. **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SGSST).** Reglamentado por la Ley 1562 del 2012 y Decreto 1443 de 2014, compilado a su vez en el Decreto 1072 de 2015, se orienta a generar estrategias para minimizar los incidentes, accidentes de trabajo y las enfermedades laborales en los funcionarios de la Policía Nacional, esto es la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores.

La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Este Sistema se encuentra bajo el liderazgo de la Dirección de Talento Humano (DITAH) y tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, de acuerdo al decreto mencionado.

Consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo, de acuerdo al Decreto 1072 de 2015, Título 4 Riesgos Laborales, Capítulo 6 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

De igual forma, la Norma END 092:2017, que determina específicamente los requisitos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para el personal uniformado de la Policía Nacional de Colombia, la cual ayuda a la organización a implementar y mejorar la integración de múltiples sistemas de gestión, y a alcanzar la mejora continua del desempeño del SGSST, así como el cumplimiento de requisitos legales vigentes y aplicables.

- d. **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (SGSI).** Se desarrolla a partir de la norma ISO 27001:2013, el cual es considerado como una solución de mejora continua que permite evaluar todo tipo de riesgos o amenazas susceptibles de poner en peligro la información tanto propia como datos de terceros y establecer controles y estrategias para eliminar o minimizar dichos peligros. Entre los factores a gestionar se encuentran la capacidad, la elaboración de un plan de contingencia frente a los incidentes, el análisis de riesgos, las competencias, el grado de involucramiento de los funcionarios, las inversiones en seguridad y el grado de implementación de controles. Este Sistema se encuentra bajo el liderazgo de la Oficina de Telemática (OFITE).
- e. **OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN.** Existen otros Sistemas de Gestión, aplicables a actividades muy específicas del quehacer de la Institución en sus diferentes ámbitos de gestión, basados en modelos nacionales o internacionales, los cuales determinan requisitos mínimos para alcanzar los resultados esperados en el campo respectivo.

A continuación, se mencionan algunos de los otros sistemas de gestión, a manera de ejemplo:

- **Norma ISO 17025:2018 Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración.** Aplicable a los laboratorios que cumplen el proceso Desarrollar Investigación Criminalística de la Dirección de Investigación Criminal e INTERPOL y Laboratorio de Control de Conformidad de Materiales en el proceso Logística y Abastecimiento de la Dirección Administrativa y Financiera. El objetivo principal de la Norma de Acreditación, es garantizar la competencia técnica y la fiabilidad de los resultados analíticos. Para ello se vale tanto de requisitos de gestión como de requisitos técnicos que inciden sobre la mejora de la calidad del trabajo realizado en los laboratorios.

La diferencia entre certificar y acreditar, es que con la certificación del laboratorio se garantiza el cumplimiento de los requisitos de una norma y con la acreditación,

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 21 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

adicionalmente se asegura la competencia y capacidad técnica del laboratorio para la realización de actividades de ensayo/calibración específica y la validez de sus resultados.

- **NTC 5906: 2012. Norma Técnica de Calidad para los Centros de Conciliación y Arbitraje del país.** La adopción de esta Norma permite la estructuración de los Centros de Conciliación y/o Arbitraje y una mejora en el servicio que prestan. La implementación y certificación de esta norma brinda mayor confianza del ciudadano hacia la institucionalidad, pero particularmente hacia las figuras de la Conciliación y el Arbitraje, contribuyendo sustancialmente al fortalecimiento de la Justicia Alternativa o los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC). Esta norma fue concebida como una herramienta de trabajo auto-gestionado, esperando que cada Centro controle y evalúe el avance del proceso.
- **Sistema de Gestión de Seguridad Operacional.** Para la especialidad de Aviación de la Policía Nacional se adopta la normatividad aeronáutica vigente para el Estado Colombiano y la aceptada por la Autoridad Aeronáutica de Aviación de Estado, reconociendo la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional según los documentos 9859 “Manual de Seguridad Operacional” (vigente desde el año 2006 y sus actualizaciones) de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y 9756 “Manual de Investigación de Accidentes e Incidentes de Aviación” (vigente desde 2015 y sus actualizaciones) de Mecanismo Regional de Cooperación AIG (ARCM) de Sudamérica y el “*Manual de Seguridad Operacional para la Aviación de la Policía Nacional (2SA-MA-0001)*”, cuya finalidad es “establecer parámetros en seguridad operacional con el objetivo de prevenir condiciones inseguras de las actividades aeronáuticas, brindando herramientas para la identificación de peligros y gestiones adyacentes en la aviación policial, generando un nivel aceptable de seguridad operacional”.
- **Modelo de Acreditación de alta calidad educativa. Aplicable al Ámbito de Educación.** SNA: Sistema Nacional de Acreditación en Colombia. La Acreditación de Alta Calidad en la Educación Superior, se ha convertido en una herramienta de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento continuo de programas e instituciones, así como el punto de partida para afianzar la autonomía universitaria, garantiza a la sociedad que los programas académicos y las instituciones de educación superior acreditadas cumplen altos requisitos de calidad expedidos por el Consejo Nacional de Acreditación en Colombia, realizan los propósitos y objetivos que han declarado tener y apuntan al reconocimiento de la excelencia global de la institución a través del desempeño de grandes áreas de desarrollo institucional.
- **Acreditación de alta calidad en Salud. Aplicable al Ámbito de Salud.** El Decreto 903 de 2014, tiene por objeto dictar disposiciones y realizar ajustes al Sistema Único de Acreditación en Salud, como componente del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud, así como definir reglas para su operación en los Sistemas Generales de Seguridad Social en Salud y Riesgos Laborales.
El Sistema Único de Acreditación en Salud, es el conjunto de procesos, procedimientos y herramientas de implementación voluntaria y periódica por parte de las entidades a las que se refiere el Artículo 2 del Decreto 903 de 2014, los cuales están destinados a comprobar el cumplimiento gradual de niveles de calidad superiores a los requisitos mínimos obligatorios, para la atención en salud, bajo la dirección del Estado y la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia Nacional de Salud.

ARTÍCULO 15. GESTIÓN DE LOS RIESGOS INSTITUCIONALES. Considerado otro punto focal en la excelencia en la gestión, que involucra el compromiso del alto mando institucional, para que a través de su estrategia y gestión estratégica, se permita identificar, evaluar y gestionar los eventos potenciales, tanto externos como internos, que puedan llegar a afectar la estrategia y los objetivos institucionales, los cuales podrían tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los postulados para el fortalecimiento de la gestión del riesgo institucional, se encuentran en el documento “Política de la Gestión Integral del Riesgo”.

- Desde la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG, el representante legal y el alto mando institucional, deben definir los lineamientos para la administración del riesgo de la entidad, el equipo directivo debe identificar aquellos riesgos que impidan el logro de su propósito fundamental y las metas estratégicas.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 22 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

- La política para la gestión del riesgo es aplicable a todos los procesos, proyectos y programas especiales, para su definición se requiere contar con una visión sistémica y estratégica de las operaciones, se deben analizar los principales factores internos y externos acorde con el entorno de la entidad, los riesgos a nivel estratégico y su evaluación, aspectos que dan línea a toda la entidad en la identificación de los riesgos a todos los niveles.

ARTICULO 16. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. El enfoque de gestión integral, orienta la Institución hacia el logro de una mayor efectividad, mediante aplicación de los 7 principios de la Norma ISO 9001:2015, los cuales integran los definidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Versión 2017, aprovechando la afinidad y complementariedad que existe entre ellos, así:

ISO 9001:2015	MIPG V2:2017
1.- Enfoque al cliente	Orientación a resultados
	Excelencia y Calidad
2.- Liderazgo	
3.- Compromiso de las personas	Integridad, Transparencia y Confianza
4.- Enfoque a procesos	
5.-Mejora	Aprendizaje e innovación
6.- Toma de decisiones basada en la evidencia	Toma de decisiones basada en la evidencia
7.- Gestión de las relaciones	Articulación Interinstitucional

Tabla 2. Cuadro comparativo de principios de la calidad ISO 9001 y MIPG. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional

ARTÍCULO 17. ARTICULACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN CON EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO. El Sistema de Control Interno previsto en la Ley 87 de 1993 y en la Ley 489 de 1998, se articulará al Sistema de Gestión en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, a través de los mecanismos de control y verificación que permiten el cumplimiento de los objetivos y el logro de resultados de las entidades.

ARTÍCULO 18. ESTRUCTURA DE ALTO NIVEL (HSL) COMO MECANISMO PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN.

Dado que la estructura HSL es común para los Sistemas Normalizados de Gestión, basados en ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 27001 la integración es relativamente factible, aspecto que facilita la planificación, la ejecución de actividades dentro de los procesos institucionales, la medición y el reporte de resultados, permitiendo la racionalización en el uso de los recursos y mayor eficacia administrativa para demostrar los resultados de la gestión institucional, ante las partes interesadas, incluyendo el Estado, la ciudadanía, los colaboradores, la comunidad policial, el ambiente y los entes de control, entre otros.

Para Sistemas de Gestión que no están basados en la estructura HSL, como el MIPG, ha sido preciso identificar requisitos comunes o que tengan afinidad, entre este Modelo y la norma ISO 9001, para permitir la simplificación, racionalización y la unificación de herramientas para la planificación, y presentación de planes, reportes e informes; aspectos que se pueden observar en el gráfico 3, así:

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 23 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.



Gráfico 3: Elementos afines entre la norma ISO 9001, basada en la estructura HSL y el MIPG. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

ARTÍCULO 19. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUNDAMENTO DE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN. La gestión del conocimiento entendida como el proceso o práctica intencional y estructurada, tendiente a adquirir, aprehender, compartir y explorar saberes productivos, donde quiera que se encuentren, con la finalidad de mejorar el aprendizaje y el logro de la organización.

Con el fin de evitar los riesgos relacionados con pérdida del conocimiento, desactualización del conocimiento explícito, la concentración del conocimiento y la no aplicación de los productos del conocimiento, el enfoque de la gestión del conocimiento incluye identificar, evaluar y priorizar los dominios de conocimientos que tienen el mayor valor para la organización y sus partes interesadas, dando prelación a las actividades de adquirir, aplicar, retener, transmitir y transformar conocimiento y manejar documentos e información, mediante el uso de tecnología e infraestructura, fortaleciendo la asignación de responsabilidades y favoreciendo la cultura de la gestión del conocimiento.

Entendiendo que no existe una solución única de gestión del conocimiento que se adapte a todas las organizaciones, su implementación debe realizarse de forma gradual, alimentando los ciclos de aprendizaje y con espacios de retroalimentación.

Las actividades y la asignación de responsabilidades se plantean de la siguiente manera, así:

ACTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Adquirir	Identificar, evaluar y priorizar los dominios de conocimientos que tienen el mayor valor para la Organización y sus partes interesadas.	DINAE OFPLA
Aplicar	¿Quién y cuándo se debe utilizar el conocimiento específico?	TODAS LAS UNIDADES
Retener	¿Cómo asegurar el conocimiento Vs la rotación de los trabajadores?	DITAH
Transmitir y transformar conocimiento	¿Cómo se asegura la interacción entre personas y el aprendizaje?	TODAS LAS UNIDADES
Manejar documentos e información	¿Cómo se controla la aprobación de documentos, su actualización y consulta?	OFPLA SEGEN
Usar tecnología e infraestructura	¿Qué tipo de tecnología de apoyo se requiere para aplicar el conocimiento?	OFITE

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 24 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

ACTIVIDAD DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Favorecer la cultura de la gestión del conocimiento	Cómo favorecer la cultura que permita: sentirse cómodo aportando ideas, compartir, proteger y ofrecer conocimiento.	TODAS LAS UNIDADES

Tabla 3. Actividades de la Gestión del conocimiento. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

Relación entre doctrina y gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento se apoya en la administración de la doctrina policial, que determina qué tipo de doctrina se requiere, según un análisis de necesidades y del estado del arte, además de lo anterior la gestión del conocimiento determina cuál es su aporte en valor agregado, quién la debe utilizar y cómo utilizarla, cómo difundirla, cómo apropiarla y cómo mantenerla.

De conformidad con el Manual de Gestión de la Doctrina, la doctrina policial se entiende como el conjunto de ideas, enseñanzas, preceptos éticos, legales y conceptos oficialmente aceptados, en los cuales se fundamenta todo el quehacer policial, de manera que la Institución proyecte y visiones su destino a la luz de los principios filosóficos y dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las instituciones del Estado.

CAPÍTULO V

COMPONENTE DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

ARTÍCULO 20. PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. El componente de Estrategia y Gestión Estratégica incluye:

- La estrategia institucional (Estrategia), la cual se entiende como el conjunto de definiciones para desarrollar y sostener la capacidad de creación de valor institucional. Por consiguiente, contiene todos los elementos para la formulación del Plan Estratégico Institucional.
- Las metodologías (Gestión Estratégica) para formular y poner en marcha la estrategia en todos los niveles de la Institución, con el fin de asegurar que las actividades desarrolladas por todos los integrantes respondan coherentemente a los propósitos.



Gráfico 5. Componente Estrategia y Gestión Estratégica. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 25 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

ARTÍCULO 21. ESQUEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN. Enmarca los elementos a tener en cuenta para realizar el análisis de la realidad institucional y mantener la alineación estratégica con los planes y políticas nacionales y sectoriales, la formulación de cada una de las definiciones estratégicas, la metodología para la definición e implementación del Plan Estratégico Institucional, hasta llegar a las metodologías de despliegue, seguimiento y control, que garantizan la gestión diaria de toda la Institución, en la ejecución de sus planes, programas, proyectos y procesos.

Este ciclo permanente en el que se desarrollan las etapas de la gestión estratégica le permite a la Institución la generación de una estrategia para poner orden y asignar los recursos, con base en sus capacidades distintivas, activos estratégicos, fortalezas y debilidades y así lograr una situación viable y única, anticipándose a los posibles cambios en el entorno.

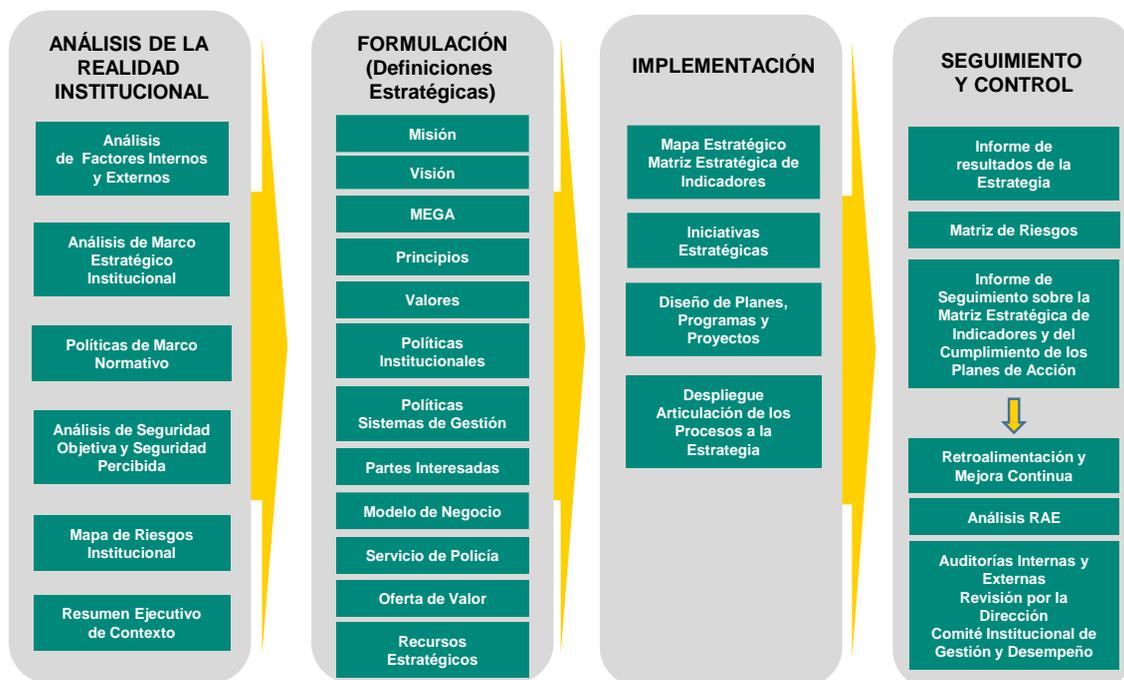


Gráfico 4. Esquema para la Gestión Estratégica. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

Las etapas de la formulación estratégica se desarrollan en la “*Guía Metodológica para la Formulación y Gestión de la Estrategia Institucional 1DE-GU-0001*”; sin embargo, a continuación se presenta la intención de cada una de ellas; así:

- ANÁLISIS DE LA REALIDAD INSTITUCIONAL.** Cada cuatro años se proyecta este análisis que inicia con la evaluación del contexto de la Institución, en términos de los factores internos y externos que pueden tener impacto en su capacidad para lograr los resultados previstos, según lo indicado en la misión, visión, mega, políticas y otros elementos del direccionamiento o formulación estratégica vigente.

Dentro del análisis de factores se requiere considerar las políticas de marco normativo y el marco estratégico institucional, que contienen las políticas y planes nacionales y sectoriales entre otros, a fin de mantener la correcta alineación estratégica y la articulación nacional, logrando la sinergia necesaria entre las entidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para realizar el ejercicio, en lo que se refiere a la revisión y análisis de necesidades y objetivos de los clientes y partes interesadas, la oferta de valor y los recursos, entre otros elementos requeridos, se pueden utilizar herramientas de apoyo, individuales o combinadas, tal como análisis PESTAL, DOFA, Análisis de Escenarios, Modelo Canvas y/o análisis de Seguridad Percibida/Seguridad Objetiva, entre muchas otras.

Con base en el análisis de los factores anteriores, su situación actual, tendencia y la calificación de su impacto, se determinan las variables de mayor influencia, incluyendo la determinación de riesgos y oportunidades a partir de las cuales se definen los objetivos estratégicos del nivel institucional, que regirán en el periodo considerado; los riesgos identificados podrán ser tratados mediante el mapa de riesgos institucional y desplegados en los mapas de riesgos de los procesos involucrados.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 26 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Como establece la Política de Gestión Integral del Riesgo definida en el Artículo 6 de la Resolución 04008 del 2 de agosto de 2018:

“La Policía Nacional de Colombia, se compromete a gestionar de manera integral los riesgos, asociados a la afectación del talento humano y sus recursos, que le impidan cumplir la misión constitucional, las políticas públicas, de gobierno y sectoriales; valiéndose para ello, de un pensamiento basado en riesgos, adquirido por todos los funcionarios, donde la premisa de buen gobierno, es que, -el riesgo es el punto de inicio para hacer las cosas y no el final-, lo que se promueve permanentemente desde el direccionamiento estratégico y planeación institucional, hasta la más simple actividad que genere posibilidad de riesgo.

Expresamos un fuerte y sostenido compromiso en la prevención de la corrupción, la mitigación de la afectación al ambiente y a la seguridad de la información, mediante la implantación de controles preventivos, correctivos y detectivos, que coadyuven a brindar una excelente atención y servicio al ciudadano”.

Es de anotar, que también se podrán identificar y abordar riesgos u oportunidades desde los procesos, a través de los planes de tratamiento que reflejan oportunidades para eliminar las causas de los problemas detectados o no conformidades identificadas; además de la revisión por la dirección, comité institucional de gestión y desempeño, subcomités de gestión y desempeño, auditorías internas, informe de autoevaluación del control y la gestión e informe de recurrencias, los cuales serán tratados como planes de trabajo de conformidad a la metodología establecida para tal fin.

Como resultado de esta etapa, se elabora el Informe Ejecutivo de Contexto, con el fin de ser presentado a los señores Director y Subdirector General de la Policía Nacional, de tal manera que evidencien los factores internos y externos que tienen mayor impacto sobre los objetivos institucionales, se identifiquen y clasifiquen las principales oportunidades y riesgos o amenazas a las cuales está sometida la Policía Nacional, en términos de brechas y prioridades, de tal manera que se tomen las decisiones que enmarquen la formulación estratégica para el periodo según corresponda.

- b. **FORMULACIÓN (DEFINICIONES ESTRATÉGICAS).** Construcción de las definiciones estratégicas que movilizan el accionar institucional a través de la definición de la misión, visión, Meta Grande y Audaz (MEGA), principios, valores, políticas institucionales, partes interesadas, servicios, oferta de valor Institucional y recursos, convirtiéndose en el eje de ruta del Plan Estratégico Institucional. Los elementos anteriores dan direccionamiento y sientan las bases para la construcción del Plan Estratégico Institucional.
- c. **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.** A partir de la identificación de las principales variables estratégicas encontradas en el diagnóstico de la realidad institucional, y evaluación de factores internos y externos que afectan el desempeño institucional, se construye el Plan Estratégico Institucional, el cual está conformado por a) el Mapa Estratégico Institucional y b) los Planes, Programas y Proyectos que movilizan las iniciativas estratégicas. El Mapa Estratégico Institucional contiene los Objetivos Estratégicos y su correspondiente Matriz Estratégica de Indicadores. Los Planes, Programas y Proyectos se determinan a partir de Iniciativas Estratégicas, que permitirán cumplir con las funciones propias de la Institución, acercándose a la MEGA y visión descritas.

Una vez se define el Mapa Estratégico Institucional, se inicia el despliegue de los respectivos objetivos estratégicos institucionales a los diferentes niveles organizacionales a través de distintos instrumentos operacionales que garantizan que toda la Institución se moviliza alrededor de los objetivos definidos.

El modelo para el despliegue de la estrategia parte de las iniciativas estratégicas formuladas, las cuales se pueden operacionalizar a través de planes, programas o proyectos dependiendo de la complejidad de la iniciativa; dichos planes, programas y proyectos se transforman en planes de acción, en el momento en que se disponga de recursos para su desarrollo y el control a su ejecución se realiza en el aplicativo Suite Visión Empresarial.

Los procesos y las unidades que los lideran tienen la responsabilidad de contribuir al Plan Estratégico Institucional mediante la ejecución de planes, programas y proyectos que les sean asignados, realizando seguimiento y reportando los resultados dentro de los Informes de

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 27 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Autoevaluación del Control y la Gestión, a las instancias responsables del seguimiento a los planes de acción, de la Oficina de Planeación.

- d. **SEGUIMIENTO Y CONTROL.** Le permite a la Institución identificar oportunamente las posibles desviaciones en el cumplimiento de la estrategia a fin de generar los planes de mejoramiento que contribuyan a encauzar nuevamente la acción o la definición de su planteamiento estratégico.

El seguimiento y control al Plan Estratégico Institucional, se realiza a través de: i) los planes de acción y ii) los indicadores de la Matriz Estratégica de Indicadores o Cuadro de Mando Integral. El informe anual de seguimiento a los planes de acción asignados a los procesos de nivel estratégico, liderados por las Direcciones y Oficinas Asesoras, lo realiza la Oficina de Planeación de la Dirección General de la Policía Nacional con el apoyo de cada una de las Direcciones y Oficinas Asesoras. Para el caso de las unidades operacionales (Policías Metropolitanas y Departamentos de Policía) el seguimiento es responsabilidad de los comandantes de las Regiones de Policía a través de los Mapas Estratégicos de Región que son orientados por la Dirección de Seguridad Ciudadana.

Por otra parte, la Policía Nacional cuenta con el Software Suite Visión Empresarial-SVE, que hace posible la automatización de los resultados de la gestión en términos de los procesos y la estrategia. Este software permite la integración de los sistemas de información utilizados por la Institución, lo que facilita a los intervinientes en los procesos (dueños, responsables y ejecutores), sustentar el desempeño y ejercer controles de acuerdo con su rol y competencia.

Anualmente, en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, se realiza la Revisión por la Dirección, donde la Oficina de Planeación presenta el informe de seguimiento al Plan Estratégico Institucional en términos del cumplimiento tanto de la Matriz Estratégica de Indicadores, como del cumplimiento de los planes de acción, acompañado del análisis de la eficacia de los planes y las propuestas de mejoramiento, en caso de considerarse necesario.

Periódicamente se realiza la Reunión de Análisis Estratégico RAE, para facilitar al alto mando ajustar y mantener el rumbo estratégico que conduzca a desempeños extraordinarios, con base en los resultados alcanzados, los informes de auditorías internas o externas sobre el particular y los informes de autoevaluación del control y la gestión de los procesos.

Es de anotar, que de acuerdo con los resultados alcanzados en cada vigencia y de los cambios en el análisis de contexto, se podrán ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción del Plan Estratégico Institucional, previa autorización expresa de la Subdirección General de la Institución. Entendiendo que los Objetivos Estratégicos se formulan para el mediano y largo plazo, cualquier propuesta de cambio, ajuste o eliminación debe ser presentada para aprobación del señor Director General de la Policía Nacional.

ARTÍCULO 22. POLÍTICAS INSTITUCIONALES. Son las directrices que una institución se compromete a cumplir y que orientan sus esfuerzos y recursos hacia el futuro. Son formuladas por el Mando Institucional, de forma tal que impactan a toda la Policía Nacional, deben ser conocidas, apropiadas y servir de guía a todos los integrantes.

Las políticas institucionales de la Policía Nacional de Colombia de conformidad con el Artículo 2 de la Resolución 00003 del 01 de enero de 2019 “Por la cual se adoptan las definiciones estratégicas y el marco estratégico institucional 2019-2022 de la Policía Nacional” son los siguientes:

1. Política de unidad institucional.
2. Política misional del servicio de policía.
3. Política integral de transparencia policial.
4. Política de gestión del talento humano y cultura institucional.
5. Política de buen uso de los recursos.
6. Política de educación e innovación policial
7. Política de comunicaciones estratégicas

ARTÍCULO 23. POLÍTICAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN. Las políticas institucionales de aquellos sistemas de gestión normalizados que requieren su implementación para dar cumplimiento a requisitos legales o que son adoptados de manera voluntaria en la Institución, son directrices por parte de la Dirección General de la Policía Nacional, en las que se expresa su compromiso de cumplir con los requisitos, legales, normativos, del cliente, entre otros, mejorando de manera continua la

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 28 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

eficacia, eficiencia y efectividad del respectivo sistema de gestión; convirtiéndose en marco de referencia para establecer y revisar los objetivos y metas.

En las normas de sistemas de gestión se debe declarar el compromiso con el logro de los objetivos y cumplimiento de los requisitos explícitos e implícitos de cada estándar; por consiguiente, las políticas institucionales de sistemas de gestión de la Policía Nacional son:

1. Política de la Calidad.

“En la Policía Nacional nos comprometemos a prestar un servicio profesional, respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano, para coadyuvar en la construcción de comunidades seguras, solidarias y en convivencia, a través del mejoramiento de los estándares de eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema de Gestión Integral.”

Para asegurar la medición y el seguimiento de la Política de Calidad, se establecen los Objetivos de la Calidad, a partir de cada factor clave de la Política, con sus respectivos indicadores y metas, cuya responsabilidad se asigna a las funciones y niveles pertinentes; lo cuales serán definidos en el Manual de los Sistemas de la Gestión Pública en la Policía Nacional; para los ámbitos de gestión, serán enunciados en cada uno de los manuales de los sistemas de gestión pública, según corresponda, evidenciando la respectiva alineación.

Los factores clave de la Política de la Calidad son:

- Servicio profesional, respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano.
- Garantizar comunidades seguras, solidarias y en convivencia.
- Mejoramiento de los estándares de eficiencia del SGI.
- Mejoramiento de los estándares de eficacia del SGI.
- Mejoramiento de los estándares de efectividad del SGI.

PARAGRAFO. Al realizar el ejercicio de alineación de los objetivos estratégicos con cada uno de los factores clave de la política de la calidad, se puede determinar el subconjunto de objetivos estratégicos que pueden considerarse técnicamente como objetivos de la calidad. En caso de no estar considerados todos los factores clave de la política de la calidad, en los objetivos estratégicos es necesario establecer los objetivos de la calidad faltantes, con sus respectivos indicadores y metas, los cuales serán desarrollados a través de las funciones y procesos pertinentes.

2. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo. Definida en el Artículo 2 de la Resolución 1724 del 20/04/2017; así:

“La Policía Nacional de Colombia propenderá por la protección seguridad de sus funcionarios, que son el activo principal para el cumplimiento de su misión constitucional de “seguridad y convivencia ciudadana”; también, a dar cumplimiento al marco normativo legal vigente y aplicable en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo al personal uniformado y no uniformado de la Institución, mediante la identificación de los peligros y amenazas, la evaluación y valoración de los riesgos y control de los riesgos inherentes a la actividad laboral, desarrollando prioritariamente actividades de promoción, prevención y protección de la salud, así como el aseguramiento de los trabajadores cooperados, trabajadores en misión y aliados, dirigidos a prevenir incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales, mediante un proceso de mejora continua, generando un ambiente de trabajo seguro y digno para todos.

El Alto Mando Institucional, asume con responsabilidad el liderazgo, la planeación, organización, aplicación y verificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST, destinando el capital humano, financiero, técnico, logístico y tecnológico que se requiera, para generar un ambiente de trabajo saludable y seguro; además, motivará la participación activa de sus trabajadores, independiente de su forma de contratación o de vinculación,

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 29 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

en las acciones propias del mantenimiento, aseguramiento y mejora continua del sistema, alcanzando una cultura de prevención y del auto cuidado”.

Así mismo, para la medición y el seguimiento, se definen los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la resolución antes enunciada.

3. **Política Ambiental.** Definida en la “Guía Operacional del Sistema de Gestión Ambiental para la Policía Nacional 1DS-GU-0025”; así:

“En la Policía Nacional nos comprometemos a contribuir con la protección del ambiente a través de la prevención de la contaminación, el cumplimiento de la legislación y las diferentes regulaciones ambientales y el control de los impactos ambientales adversos asociados a nuestras instalaciones, procesos y servicios; así como al mejoramiento continuo del desempeño ambiental de la Institución”.

Para la medición y el seguimiento, se definen los objetivos ambientales en la guía antes enunciada.

4. **Política de Seguridad de la Información.** Definida en el “Manual de Seguridad de la Información 1DT-MA-0001”; así:

“La Policía Nacional de Colombia se compromete a salvaguardar sus activos de información con el fin de protegerlos de las amenazas que se ciernen sobre ellos, a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información que permita la adecuada gestión del riesgo, la generación de estrategias de seguridad basada en las mejores prácticas y controles, el cumplimiento de los requisitos legales, la oportuna gestión de los incidentes, y el compromiso Institucional de mejora continua”.

Así mismo, para la medición y el seguimiento, se definen los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información en el manual antes enunciado.

ARTÍCULO 24. CLIENTES Y PARTES INTERESADAS. Se define como cliente aquella persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio, destinado a esa persona u organización o requerido por ella.

Parte interesada es la persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades o expectativas no se cumplen.

Las partes interesadas y los requisitos, pasan a ser factores clave del SGI para suministrar bienes y servicios que cumplan estos requisitos. Los requisitos y las propias partes interesadas varían a lo largo del tiempo, es por eso que deben ser revisadas por la alta dirección de la organización. Cada aspecto de la interacción con el cliente proporciona una oportunidad de crear valor para el cliente.

Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la Organización; Una forma de determinar los requisitos es llevando a cabo una evaluación de cómo la parte interesada puede afectar a nuestra capacidad para cumplir los requisitos de los clientes, legales, de la organización y las normas. Se definen como los clientes y partes interesadas pertinentes del ámbito misional de la Policía Nacional, las siguientes:

CLIENTES Y PARTES INTERESADAS			REQUISITOS NECESIDADES - EXPECTATIVAS
COMUNIDAD	Población	General	Servicio de policía respetuoso y confiable.
			Servicio de policía cercano al ciudadano.
			Servicio de policía diferencial y focalizado.
			Trabajo articulado con la comunidad.
			Normal ejercicio de los derechos y libertades públicas.
			Mejores condiciones de convivencia y seguridad ciudadana en los territorios.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 30 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

CLIENTES Y PARTES INTERESADAS			REQUISITOS NECESIDADES - EXPECTATIVAS
COMUNIDAD	Población	General	Atención oportuna a los requerimientos por parte de la comunidad.
			Anticipación de hechos que afectan la seguridad ciudadana.
			Fortalecimiento de la cultura de seguridad ciudadana.
	Organizada	Gremios, asociaciones y sector productivo	Servicio de policía diferencial y focalizado acorde al sector.
			Articulación de las capacidades institucionales.
			Trabajo articulado con gremios, asociaciones y sector productivo.
			Coordinación de esfuerzos interinstitucionales.
			Apoyo a las autoridades político administrativas, las instituciones públicas y privadas.
	Medios de comunicación		Servicio de policía respetuoso y confiable.
			Disponibilidad y acceso a la información.
	Internacional	Policías de otros países	Generación de conocimiento.
			Experiencias exitosas en prevención, control, disuasión e investigación de delitos y comportamientos contrarios a la convivencia.
Organismos multilaterales		Cooperación internacional.	
		Intercambio de información.	
ESTADO	Ramas del poder público	Ejecutiva	Servicio de protección respetuoso y confiable.
			Servicio de policía diferencial y focalizado.
			Apoyo a las autoridades político administrativas, las instituciones públicas y privadas.
			Contribución al desarrollo de políticas públicas en materia de convivencia y seguridad.
			Efectividad en el servicio de policía.
			Disminución de índices delincuenciales y contravencionales.
			Disrupción del delito.
	Judicial		Servicio de protección respetuoso y confiable.
			Disponibilidad y acceso a la información.
	Órganos de control	Órganos de control	Servicio de policía respetuoso y confiable.
			Disponibilidad y acceso a la información.

Tabla 4. Clientes y partes interesadas del Ámbito Misional Policial de la Policía Nacional. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

ARTÍCULO 25. MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA Hoy, la organización pública se orienta hacia una nueva gestión dirigida a crear valor público para la institución y para sus usuarios o contribuyentes bajo un modelo de “gobernanza”; es decir, una nueva forma de gestionar incorporando cambios intencionales de las estrategias, estructuras y procesos en una institución, con el objetivo de que funcione mejor, apuntando siempre a un solo fin: brindar los servicios pactados con la sociedad de la manera más eficaz y eficiente para los ciudadanos.

El Modelo de Gestión Pública, es el mecanismo que la entidad define y adopta para llegar a los clientes y partes interesadas, que conduce a la forma en que la organización genera valor para sus clientes desde la cadena de realización del servicio misional, donde se puede de manera clara y precisa de la cadena de generación de valor para un grupo o grupos de clientes y partes interesadas objetivo.

Dentro del ejercicio de planeación estratégica y con el objetivo de facilitar la identificación de las dificultades u oportunidades de mejora y, por tanto, a orientar la estrategia para ofrecer un producto o servicio de mayor valor para el cliente, usuario o contribuyente, se promueve la revisión del Modelo de Gestión Pública, empleando el método que se defina en la “Guía Metodológica para la Formulación y Gestión de la Estrategia Institucional 1DE-GU-0001”.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 31 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

ARTÍCULO 26. OFERTA DE VALOR INSTITUCIONAL. Es una propuesta claramente diferenciada, sostenible, difícilmente imitable, percibida y apreciada por los clientes y demás partes interesadas, porque les agrega valor para su éxito y desarrollo, y cuyo valor es percibido por quienes lo reciben, como superior a la retribución entregada. La oferta de valor es una declaración en la cual la Institución identifica la promesa a sus clientes y partes interesadas. Los elementos de valor son aquellos atributos del servicio que el cliente percibe que la Policía le está generando con un valor adicional.

Considerando que los servicios de Policía se prestan con base en las actividades misionales de Inteligencia Policial, Prevención, Convivencia y Seguridad Ciudadana e Investigación Criminal; la oferta de valor definida por la Policía Nacional en su ámbito misional policial, hacia la Comunidad es la siguiente:

- Prestar un servicio respetuoso y cercano a la comunidad satisfaciendo las necesidades y expectativas, para que con el apoyo de las autoridades político administrativas y las instituciones públicas y privadas garantizar el normal ejercicio de los derechos y libertades públicas, en el logro de la convivencia y seguridad ciudadana.
- Apoyar a las autoridades judiciales para la adecuada administración de justicia en el esclarecimiento de los delitos.
- Articular las capacidades institucionales y coordinar esfuerzos interinstitucionales que permitan prestar un servicio de policía diferencial y focalizado acorde a las políticas públicas que atiendan las necesidades y expectativas de la comunidad.
- Trabajar articuladamente con la comunidad con el fin de anticipar hechos que afecten la seguridad ciudadana.
- Dinamizar la red de participación cívica (RPC) para el fortalecimiento de la cultura de seguridad ciudadana.
- Integrar las capacidades institucionales para la adecuada prestación del servicio de policía con el fin de contribuir a satisfacer las necesidades en convivencia a nivel diferencial en el territorio nacional.
- Consolidar la confianza social a través de un servicio de policía más cercano a la comunidad.
- Atender los requerimientos de la comunidad con el fin de mejorar las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana en el territorio.

ARTÍCULO 27. MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONALES. Otro de los productos resultante de la Planeación Estratégica es el Mapa de Riesgos Institucionales, revisado y actualizado, con base en el análisis de la realidad institucional, sus factores internos y externos, el estudio de materialización de los riesgos en vigencias anteriores, los resultados de las auditorías internas y externas con respecto al cumplimiento de los controles establecidos, las PQR2S, el producto o servicio no conforme y los indicadores, los resultados de los planes de tratamiento y los cambios en el nivel de los Riesgos Institucionales.

El Mapa de Riesgos Institucionales, con su respectiva evaluación y controles, así como la asignación de responsabilidades en la ejecución de los planes de tratamiento se encuentra en el aplicativo SVE.

ARTÍCULO 28. RECURSOS ESTRATÉGICOS. Los recursos estratégicos incluyen los activos estratégicos y todos aquellos recursos que se requieren para ejecutar los programas y proyectos, formulados para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en la formulación estratégica institucional, estos recursos son de talento humano, financieros (para infraestructura, tecnología, materiales y equipos, entre otros) o de conocimiento. Su gestión debe enmarcarse bajo el concepto de sostenibilidad en términos de la consecución, optimización y correcta administración de los mismos.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 32 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

CAPÍTULO VI

COMPONENTE GESTIÓN Y ESTRUCTURA DE PROCESOS

ARTÍCULO 29. PROPÓSITO Y ALCANCE GESTIÓN Y ESTRUCTURA DE PROCESOS. Tiene como objetivo definir la estructura para el gerenciamiento del día a día Institucional, la metodología establecida para su gestión y la forma en que integran las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos en el mantenimiento y mejoramiento de los procesos, todo con el fin de crearles valor, responder ágil e inteligentemente a los cambios (brechas) y alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución.

Para desarrollar los conceptos anteriores se implementa el modelo de operación por procesos que permite estandarizar las actividades necesarias para dar cumplimiento a la misión institucional y objetivos estratégicos, busca que la ejecución de los procesos se realice de manera continua y sistemática garantizando la generación de productos o servicios que correspondan con los esperados por clientes y partes interesadas, a través de un conjunto de actividades enmarcadas en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar). A continuación, se presenta la gráfica que representa el componente de “Gestión y Estructura de Procesos” dentro del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional.



Gráfico 5. Componente Gestión y Estructura de Procesos. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

ARTÍCULO 30. MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS. Es el estándar institucional para la gestión y control de las actividades que realiza cada uno de los ámbitos de gestión de la Policía Nacional, permite liderarla como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en forma sistémica y disponer de los recursos necesarios para su realización.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 33 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.



Gráfico 6. Modelo de Operación por procesos. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

Su estructura define las principales actividades a realizar y los productos a diseñar e implementar para la prestación del servicio, mediante la gestión por procesos de la Institución.

ARTÍCULO 31. MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL. Es la representación gráfica de la interacción de los procesos adoptados del SGI para el logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas, frente al cumplimiento de la misión constitucional de la Policía Nacional.

Es preciso aclarar que todos los procesos actúan bajo el marco de la mejora con el fin de optimizar el desempeño, ofrecer un valor agregado en la prestación de sus servicios y en el cumplimiento de su objetivo.

En el ámbito misional, las necesidades y expectativas que esperan ser satisfechas para los clientes y partes interesadas, están orientadas al concepto de convivencia, definida en la Ley 1801 del 2016 como la "...interacción pacífica, respetuosa y armónica entre las personas, con los bienes, y con el ambiente, en el marco del ordenamiento jurídico".

Por lo antes expuesto y teniendo en cuenta la alineación de los ámbitos de gestión Institucional, Salud y Bienestar, los mapas de procesos se encuentran controlados en el módulo de documentos de la SVE; así:

- Ámbito de Gestión Institucional el "*Mapa de Procesos Institucional 1DS-MP-0001*".
- Ámbito de Gestión de Salud el "*Mapa de Procesos DISAN 2AR-MP-0001*".
- Ámbito de Gestión de Bienestar el "*Mapa de Procesos DIBIE 2RD-MP-0001*".

Para el Ámbito de Gestión de Educación se encuentra de consulta en el "*Manual de los Sistemas de la Gestión Pública para el Ámbito de Gestión Educativo 1DS-MA-0011*".

ARTÍCULO 32: PROCESOS. Permiten identificar las grandes actividades desarrolladas y liderar la Institución como un todo; la Policía Nacional define los siguientes grupos de procesos; así:

- **Procesos Gerenciales:** definen lineamientos y suministran herramientas para la gestión a nivel nacional, cumplen la función de planear los grandes retos institucionales en el marco de la planeación estratégica.
- **Procesos Misionales:** también denominados de planeación y realización de los servicios misionales de la Institución, definen y desarrollan las actividades en cumplimiento de la planeación estratégica.
- **Procesos de Soporte:** suministran los recursos y demás elementos, incluyendo los recursos tecnológicos necesarios para la operación de los procesos a nivel nacional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 34 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

- Proceso de Evaluación y Mejora: evalúa el cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión Integral con un enfoque orientado al cumplimiento de la misionalidad constitucional y las disposiciones establecidas para las entidades públicas del orden nacional.

Las actividades de Mejora serán transversales y se incorporan en la medición y seguimiento de la gestión de cada proceso, mediante el informe de Autoevaluación del Control y la Gestión, que incluye entre otros temas, según aplique: análisis de resultados de los indicadores de desempeño, análisis de problemas, incluyendo quejas y reclamos, salidas no conformes, o evaluación de la satisfacción del cliente, seguimiento a la ejecución y eficacia de los planes de acción, evaluación y análisis de los resultados de auditorías internas o externas. Así mismo involucra la implementación de Acciones Correctivas o de Mejora, desarrollo de lecciones aprendidas y los planes, programas y proyectos, derivados de los análisis anteriores, para la mejora.

ARTÍCULO 33. PROCESOS TRANSVERSALES: Los procesos gerenciales, de soporte y de evaluación establecen lineamientos generales para ser operacionalizados en los cuatro ámbitos de gestión (misional policial, educación, salud y bienestar), de tal manera que su seguimiento y control se encuentra a cargo de cada dueño de proceso.

ARTÍCULO 34. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS. Cada uno de los procesos clave, identificados por Policía Nacional, representa un conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y se realizan a partir de elementos de entrada necesarios, los cuales se utilizan para producir los resultados esperados de cada proceso. Las entradas y salidas pueden ser tangibles o intangibles. La intención de un proceso es principalmente identificar las necesidades o expectativas de su cliente interno o externo y establecer el tipo de productos y sus características que deben lograrse para satisfacer tales necesidades o expectativas.

Es el documento que describe para cada proceso, los objetivos esperados, el alcance, las actividades principales, las personas responsables, los elementos de entrada, los proveedores, los recursos necesarios, los productos resultantes y la forma de medir sus resultados. Caracterizar los procesos trae como beneficios mejores comunicaciones entre las áreas, mayor entendimiento de los procesos a nivel administrativo como operativo, definir estándares de trabajo que evitan confusión y disminuyen la variabilidad, mayor conocimiento de las necesidades y satisfacción de los clientes y mayor productividad.

De acuerdo con los lineamientos de la Gestión Integral, el Direccionamiento Estratégico y particularmente los Objetivos del Mapa Estratégico, se deben alcanzar a través de la interacción coordinada y con la participación de todos los procesos que conforman el SGI. Así mismo, los procesos deben asegurar que las actividades del día a día de la Institución se realizan de manera eficaz, es decir que contribuyen a lograr los objetivos y metas establecidos en cada proceso, para la generación de valor institucional.

Los procesos se componen de actividades, insumos y productos, proveedores y clientes, puntos de control e indicadores las cuales se documentan a través de caracterizaciones, manuales, procedimientos, guías, formatos, entre otros, descritos en la guía “Lineamientos para el Control Documental en la Policía Nacional 1DS-GU-0015”.

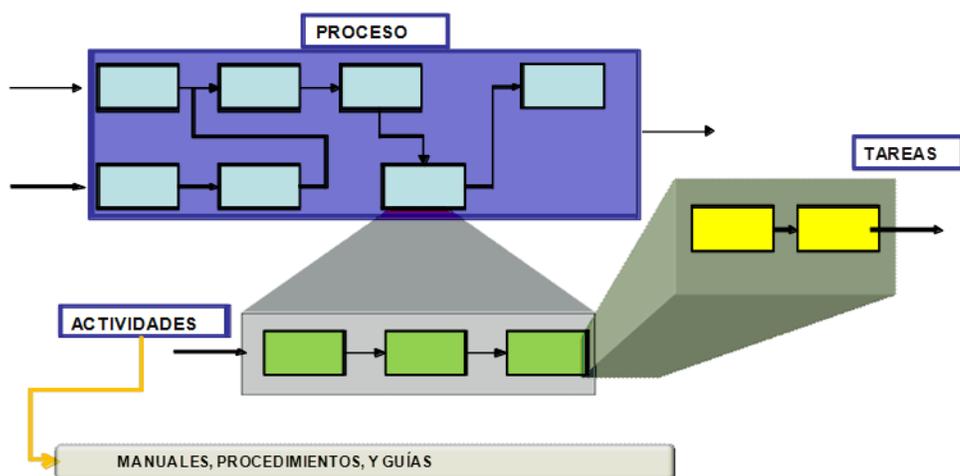


Gráfico 7. Elementos de un proceso. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 35 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Las actividades de cada proceso se desarrollan con base en el ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar, lo cual permite que los procesos se gestionen adecuadamente a través de la mejora continua.

Para asegurar que los procesos son eficaces (es decir, proporcionan los resultados planeados), se determinan y aplican los criterios y métodos de control de procesos; así mismo se establecen indicadores de desempeño, relacionados con los objetivos de los procesos, y alineados con los objetivos estratégicos y/o de la calidad. También se aplican puntos de control a las tareas de guías y procedimientos, en las cuales se requiera un control específico de acuerdo al nivel de criticidad: verificación, revisión, chequeo y comprobación entre otros.

Las caracterizaciones de los procesos se documentan a través del “Formato para Caracterizar Procesos 1DS-FR-0005”, y deben facilitar al dueño, responsables y ejecutores la planificación, ejecución y el control de sus actividades para el cumplimiento de los objetivos asignados tanto al proceso como de los objetivos estratégicos asociados.

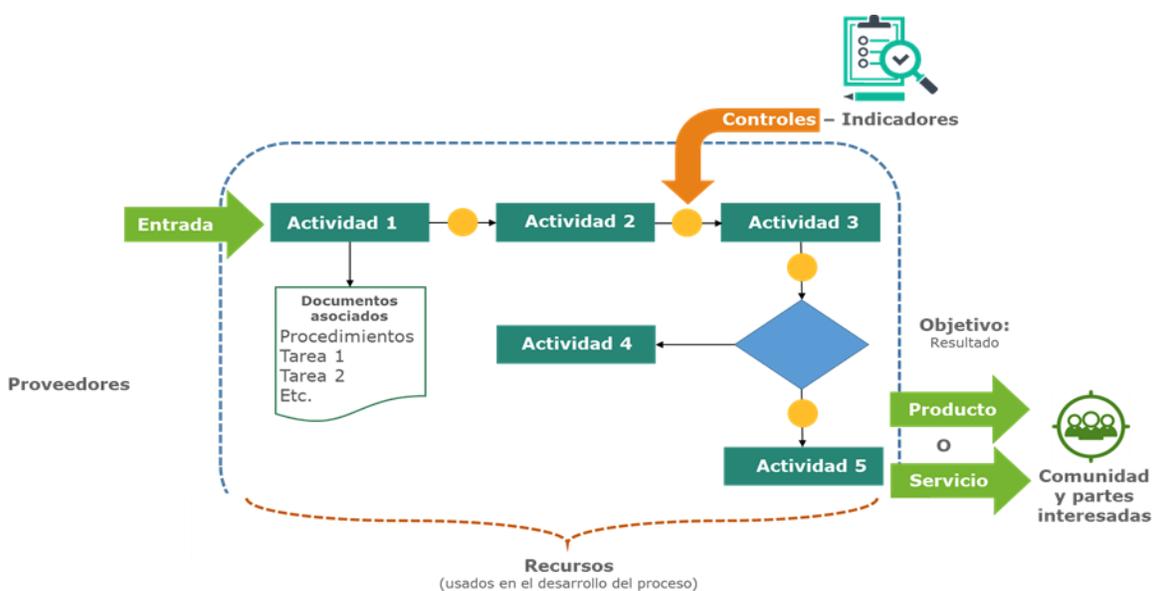


Gráfico 8. Diagrama de un proceso. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

ARTÍCULO 35. NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD. La Policía Nacional establece diferentes roles dentro de la gestión por procesos, determinados por la responsabilidad, autoridad y ejecución sobre los mismos. Estos roles se ven reflejados a través de la asignación de responsabilidades en las actividades del ciclo PHVA de las caracterizaciones así:

Para el ámbito de gestión misional institucional, que corresponde al Mapa de Procesos Institucional, se establece:

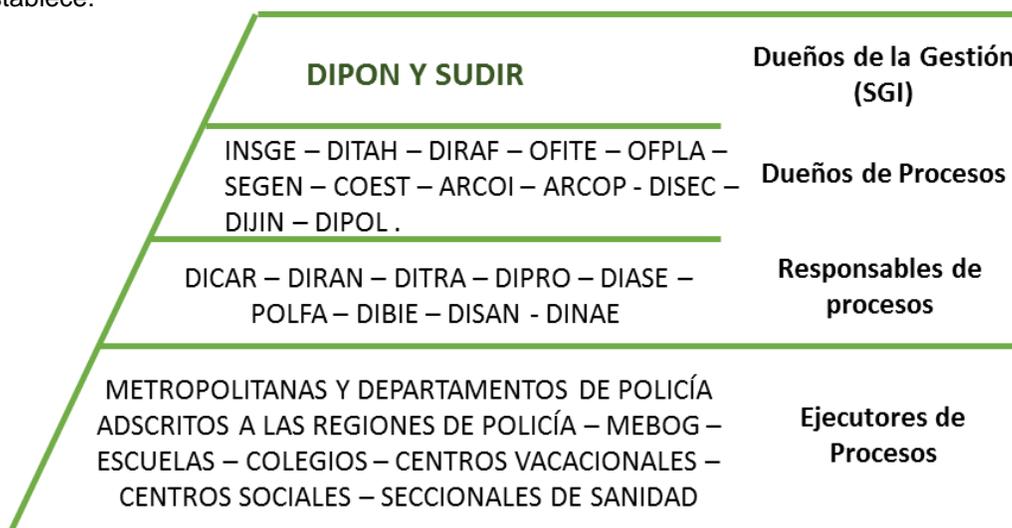


Gráfico 9. Niveles de responsabilidad y autoridad. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 36 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Mediante acto administrativo se establecen las responsabilidades generales y específicas, asignadas a los dueños, responsables y ejecutores de los procesos, para cada uno de los ámbitos de gestión, quienes deben asegurar su estricto cumplimiento.

ARTÍCULO 36. EQUIPO SISTEMAS DE GESTIÓN. En cada unidad policial se conformará el equipo sistemas de gestión, mediante la publicación en la Orden Interna de Personal de la siguiente manera:

1. Jefe de Planeación de la unidad.
2. Responsables de direccionamiento estratégico y de recursos.
3. Responsables de gestión institucional.
4. Dueños de proceso (aplica para unidades del nivel estratégico y táctico).
5. Responsables de proceso.

PARAGRAFO 1: Podrán ser integrantes transitorios del Equipo Sistemas de Gestión, aquellos ejecutores de proceso que el Jefe de Planeación considere pertinentes por su conocimiento o experiencia, quienes serían expertos técnicos en temas específicos.

PARAGRAFO 2: Ejercerá como secretario técnico del equipo, el funcionario responsable de gestión institucional que tenga bajo su responsabilidad el Sistema de Gestión de Calidad, quien deberá consolidar los registros según corresponda, de tal manera que se evidencie el cumplimiento de los lineamientos dispuestos.

ARTÍCULO 37. FUNCIONES DEL EQUIPO SISTEMAS DE GESTIÓN. El Equipo de Sistemas de Gestión cumplirá las siguientes funciones:

1. Asesorar al Comandante de la unidad en lo referente a la implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión que apliquen para cada unidad.
2. Aplicar los lineamientos definidos por la institución frente a la gestión del riesgo, medición, seguimiento y mejora en los sistemas de gestión que apliquen para cada unidad.
3. Liderar la elaboración de las acciones correctivas y planes de trabajo de conformidad a los lineamientos dispuestos aplicables a la unidad.
4. Realizar el acompañamiento al comandante de la unidad en la evaluación de las acciones correctivas y planes de trabajo.
5. En coordinación con el comandante de la unidad, disponer acompañamiento a los responsables de procesos, cuando se identifique falencias en el cumplimiento de los lineamientos dispuestos por la Institución.
6. Las demás contempladas en las normas y documentación de los diferentes sistemas de gestión.

Las responsabilidades e integrantes del equipo se definirán en las ordenes de servicio que se realicen para desplegar las directrices que disponga la institución sobre los sistemas de gestión.

ARTÍCULO 38. ESTRUCTURA ORGÁNICA. El crecimiento y evolución de una empresa requieren que su estructura orgánica sea flexible, los ajustes se realizan con el fin de evitar la duplicidad de funciones, la doble y hasta triple subordinación, la improvisación en la asignación de funciones, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y competencias, existencia de jefes sin subordinados, jefes con exceso de subordinados o ausencia de una debida especialización, los cuales son algunos de los problemas que se observan. En este contexto las organizaciones deben adaptarse a los cambios como una forma de evolución organizacional.

En Policía Nacional se debe asegurar el enfoque transversal de alineación, en donde los procesos deben estar alineados con la estrategia y la estructura debe estar alineada con los procesos, esto significa que cambios generados en los procesos deben verse reflejados en la estructura orgánica y en la misma línea, cambios generados en la estrategia deben reflejarse en los procesos.

La estructura orgánica de la Institución es determinante para su buen desempeño, pues ella incluye además de la descripción de responsabilidades y funciones, la estructura de autoridad, poder e influencia y la estructura de flujos de información, aspectos que deben de estar alineados con la Misión, la estrategia y los procesos.

Las actualizaciones de las estructuras orgánicas de las unidades que hacen parte de la Policía Nacional, se encuentran de consulta en el micrositio Guía de Disposiciones en la Polired.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 37 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

CAPÍTULO VII

COMPONENTE TALENTO HUMANO Y GESTIÓN DE LA CULTURA

ARTÍCULO 39. PROPÓSITO Y ALCANCE DEL TALENTO HUMANO Y GESTIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL. La Policía Nacional a través del SGI, establece el componente de Talento Humano y Gestión de la Cultura Institucional como eje articulador entre el presente y el futuro, el cual propende por un talento humano competente, confiable y comprometido, en una cultura institucional enmarcada en la vocación de servicio, liderazgo en las relaciones con autoridades y la comunidad, orgullo de la profesión policial y altos estándares de calidad. Este componente tiene varios objetivos: (i) lograr comportamientos en los policías que correspondan a los principios y valores institucionales; (ii) desarrollar competencias que potencien el conocimiento y habilidades de las mujeres y hombres policías para enfrentar los requerimientos actuales del servicio de policía; (iii) administrar adecuadamente la gestión del cambio buscando altos estándares de desempeño y legitimidad con las instituciones y la comunidad y (iv) articular la capacidad institucional de las direcciones que participan directamente en la Gestión del Talento Humano.

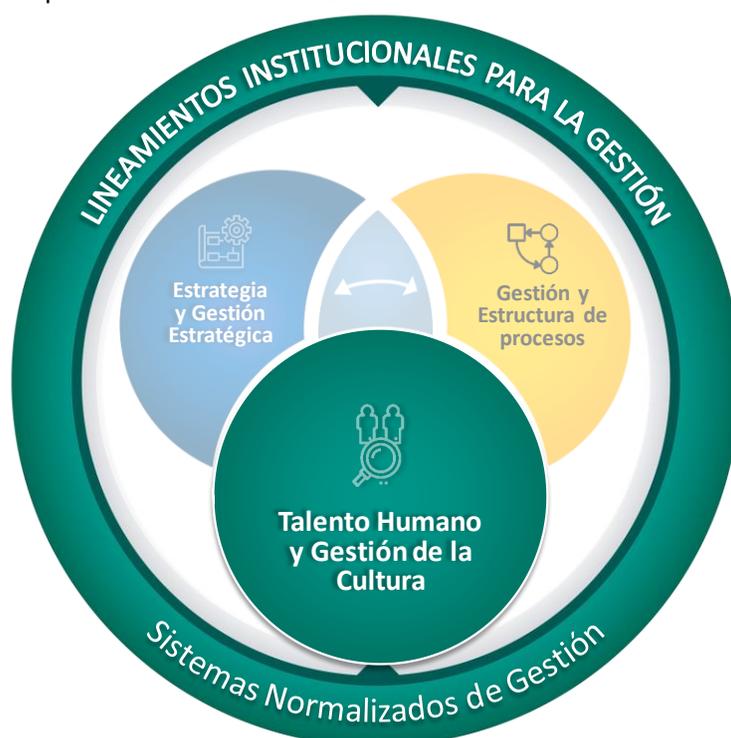


Gráfico 10. Componente Talento Humano y Gestión de la Cultura. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

El componente de Talento Humano y Gestión de la Cultura se posiciona como el articulador de la gestión y estructura de procesos y la gestión estratégica, en el sentido que reconoce a las personas como el baluarte y activo principal de la institución, ya que con este se desarrolla cada uno de los propósitos del servicio y se garantiza la convivencia y seguridad ciudadana en cumplimiento a la misión institucional.

ARTÍCULO 40. MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA INSTITUCIONAL.

Es la herramienta para el gerenciamiento del talento humano adoptada por la Policía Nacional, a través de la cual se ha integrado la capacidad 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, como sello de la cultura institucional.

Este modelo articula los procesos, procedimientos y actividades relacionadas con la planeación y administración del talento humano: diseño organizacional, selección, formación, ubicación laboral, evaluación, remuneración y seguridad y salud; al igual que lo relacionado con el desarrollo humano integral: capacitación, plan de carrera, bienestar e incentivos. De acuerdo con lo anterior, el talento humano se posiciona como factor estratégico en la cultura institucional, buscando favorecer desempeños exitosos, la motivación hacia la profesión, la vocación del servicio y el sentido de pertenencia con la Institución.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 38 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

A través del Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional, se busca asumir los nuevos desafíos institucionales, promoviendo nuevas estrategias para la gestión de personas y posibilitando al policía como promotor de la innovación, con potencial para desarrollar sus competencias y generar un servicio de policía más efectivo y cercano al ciudadano, convirtiendo al hombre y mujer policía como el elemento central de la institución.

Propósito del Modelo:

El Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional propende por articular los procesos para la gestión del talento humano que permiten impactar positivamente en el servicio de policía, reflejándose en el proceso del Direccionamiento del Talento Humano de manera directa y sistémica, acorde al tránsito administrativo y de desarrollo profesional que tiene un funcionario al interior de la Institución: incorporación, formación, educación y capacitación, administración de personal, bienestar y sanidad policial.

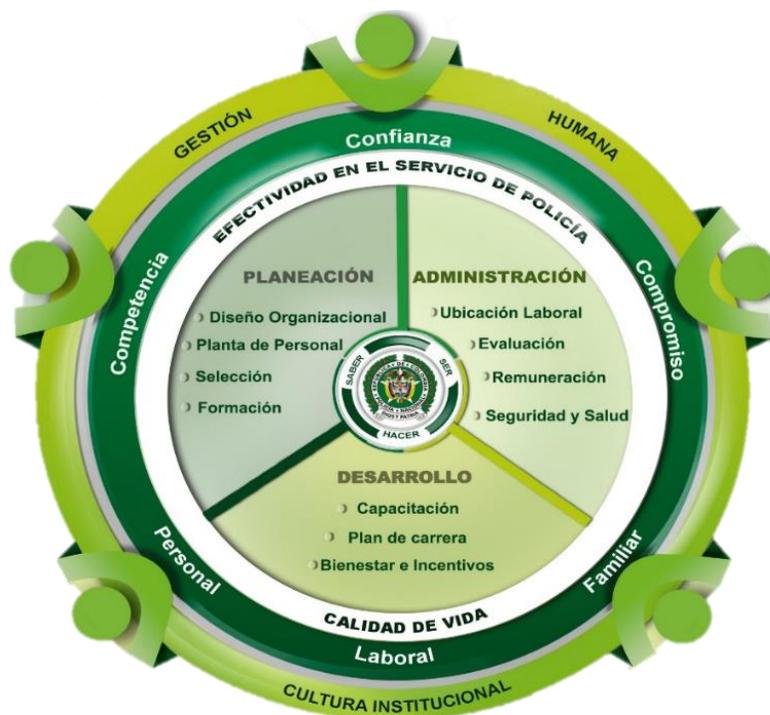


Gráfico 11. Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

Elementos del modelo:

El Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional esta soportado desde su concepción en el trabajo mancomunado y articulado de las cinco (5) Direcciones que desarrollan los procesos para la gestión del talento humano, es por esto, que toda su estructuración gira en torno a la estrategia institucional reflejada en el escudo de la Policía Nacional en representación de cada funcionario de la institución, rodeado de las palabras SER, SABER y SABER HACER que desde una visión humanista corresponden al sentido de la existencia, a la necesidad de conocimiento y a los valores y comportamientos de cada persona, que 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 todas sus capacidades al servicio de la misma.

De esta manera se describen los tres componentes del modelo: planeación, administración y desarrollo, que garantizan el logro de los objetivos institucionales, soportándose en procesos ágiles, equitativos y cercanos a las necesidades del policía; así:

1. **Componente de Planeación:** se proyectan 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 una efectiva prestación del servicio. Los elementos que lo integran, son:

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 39 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

- **Diseño organizacional.** Es un procedimiento articulado entre la Dirección de Talento Humano, la Oficina de Planeación, 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 ha logrado armonizar la estructura orgánica con la caracterización de los procesos, disminuyendo sustancialmente la duplicidad funcional entre unidades policiales y al interior de las mismas; de igual manera, genera adecuadamente el análisis ocupacional para la Institución, estableciendo los cargos, perfiles, funciones y cantidades mínimas requeridas de personal para su funcionamiento, logrando la optimización del talento humano en torno al 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 ascensos.

De manera anual, la Dirección de Talento Humano determina la proyección de planta de personal para satisfacer las necesidades del servicio acorde a 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, acordes a su misionalidad de seguridad y convivencia ciudadana.

Esta actividad de carácter proactivo, 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, Dirección Nacional de Escuelas y la Oficina de Planeación, observando lo establecido en la normatividad vigente. Una vez el procedimiento es aprobado, se genera un documento base para el Decreto de planta en coordinación con el Ministerio de Defensa Nacional.

- **Selección.** A través de la articulación de los procesos del Direccionamiento del Talento Humano, la Dirección de Incorporación interviene en este apartado, realizando el proceso de selección, a través del cual se elige a los aspirantes de acuerdo a los perfiles establecidos para las diferentes convocatorias, siguiendo los lineamientos del *“Protocolo de Selección del Talento Humano para la Policía Nacional 2SP-MA-0001”* 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, que aspiran a vincularse a las diferentes especialidades del servicio de policía.
- **Formación.** Es el proceso que desarrolla la Dirección Nacional de Escuelas, a través de los programas académicos en las escuelas de formación para oficiales y patrulleros, orientado a la profesionalización para la prestación del servicio de policía y al desarrollo personal; es el primer momento educativo que se desarrolla al ingresar a las Escuelas de Policía, a partir del sistema de educación policial, en el cual se dimensionan aspectos curriculares y didácticos.

La formación exige la implementación de un modelo educativo que impacta la calidad académica por cuanto apropia nuevas tendencias formativas a través de 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 continuar avanzando en la profesionalización del cuerpo de policía.

2. **Componente de Administración:** corresponde a los procesos relacionados con el desarrollo de los trámites administrativos desde el ingreso del personal hasta la salida de la Institución, entre lo que se encuentran: ubicación laboral, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo y remuneración. Para apoyar estas actividades se cuenta con herramientas tecnológicas robustas y modernas que permiten gestionar la administración del talento humano de una manera sistematizada y organizada que facilitan a su vez los procesos de toma de decisiones. Los trámites que lo integran, son:

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 40 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

- **Ubicación laboral.** Encargado de situar o ubicar a las personas o funcionarios en los cargos que de acuerdo con lo descrito en el Manual de Funciones corresponde con el perfil requerido para aprovechar las capacidades personales y garantizar los resultados esperados del cargo. 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), herramienta que permite organizar 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.** Toda persona que trabaja y ocupa un cargo, tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure una existencia conforme a la dignidad humana, de acuerdo con las condiciones establecidas en la ley y normatividad vigente. El trámite de remuneración mediante el pago de nómina está a cargo de la Dirección de Talento Humano en coordinación con la Dirección Administrativa y Financiera, se desarrolla a través de revisiones en plataformas tecnológicas, donde se prevén las diferentes novedades y situaciones administrativas que tengan impacto en los pagos salariales.
- **Evaluación.** Sistema formal y estructurado que sirve para concertar, hacer seguimiento y evaluar los resultados de la gestión, que se espera de cada funcionario en su respectivo cargo; permite mejorar el trabajo mediante la retroalimentación jefe – subordinados, asociado a los comportamientos observables y medibles del cargo, previendo una medición por resultados y efectividad, esta evaluación se realiza de manera anual (enero – diciembre) o en casos extraordinarios de acuerdo a lo establecido en el marco normativo.
- **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 a través de 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, garantizando 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.

Así mismo, la Dirección de Talento Humano administrando el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), el cual consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas basado en la mejora continua, con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la Seguridad y la Salud en el Trabajo, a través de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, así como la protección y promoción de la salud de los trabajadores.

3. **Componente de Desarrollo:** 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 a través de estrategias como la capacitación, plan de carrera, bienestar e incentivos. De acuerdo con lo anterior, el talento humano se posiciona como factor estratégico en la cultura institucional, buscando favorecer desempeños exitosos, el valor hacia la profesión policial, la vocación del servicio y el sentido de pertenencia. Las estrategias que lo integran, son:

- **Capacitación.** La 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 programas académicos de capacitación otorgados por la Dirección Nacional de Escuelas, se realiza capacitación en la inducción, el entrenamiento al cargo, fases de instrucción y una actualización periódica.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 41 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Las necesidades de capacitación parten del análisis y son el resultado de un diagnóstico que consiste en encontrar las diferencias que existen 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 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, que durante un periodo de tiempo y 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 es amplio y se centra en la ciencia de policía y las ciencias humanas.

- **Plan de Carrera.** 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 que hacer del servicio de policía.

Se constituye en un instrumento de gerenciamiento del talento humano, que brinda una guía clara y sencilla respecto a las rutas de carrera laboral que puede seguir un policía a través de su vida profesional en la institución, teniendo en cuenta la formación, capacitación, habilidades y experiencia, que adquiera el funcionario a lo largo de su permanencia y carrera en la Institución.

La información que se requiere para la identificación de rutas de carrera, proviene del Módulo de Perfiles de Cargos por Competencias (SIATH) y 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, a través del 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.

Se desarrolla mediante la formulación del Modelo Integral de Atención a la Familia Policial de la Dirección de Bienestar Social, que involucra la asistencia social, educación, vivienda, recreación, deporte y cultura.

ARTÍCULO 41. CULTURA INSTITUCIONAL. Como último elemento articulador del Modelo de Gestión del Talento Humano está la Cultura Institucional, la cual está concebida como “el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los servidores públicos policiales, y que hacen de esta su forma de comportamiento”, es por esto que 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 deben entender, respetar y propiciar la evolución a través de estrategias efectivas que reflejen el compromiso y responsabilidad frente a los cambios, para que se logren los objetivos estratégicos y de proceso planeados por la Institución.

El objetivo de la cultura institucional consiste en alcanzar un actuar integrado y coherente como institución en función de alinear las percepciones, las actitudes y los modos de operación para poder trabajar y proyectar la institución a nivel interno, frente a los ámbitos definidos en el Modelo de Cultura Institucional; por lo tanto, la gestión de la cultura se realiza a través de una metodología de trabajo creada a partir de un estudio donde se analizó lo que requiere la institución desde su estrategia para fortalecer su servicio, integración y gestión.

El modelo de cultura cuenta con los siguientes componentes; así:

- **Ciclo de consolidación.** Cuyo propósito es generar una gestión permanente por medio de tres fases: I) identificación (quiénes somos y cómo somos), II) articulación (qué nos une y cómo unir esfuerzos) y III) movilización (qué hábitos consolidamos y cómo mejoramos y nos proyectamos).
- **Puntos de impacto.** El modelo de cultura incide en tres aspectos en donde se busca que se viva la esencia y naturaleza de ser policía, evidenciada en las relaciones que los integrantes de

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 42 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

la Institución tienen: I) en lo personal, II) institucional, III) con la comunidad y con otras instituciones durante el servicio.

- **Eje institución.** Esencia y naturaleza de ser Policía que se evidencia en tres momentos: el momento de verdad (servicio), que se vive en cada situación entre policías y en el servicio a la comunidad; el momento del ser (integración), que refleja la vocación policial; y el momento de conocimiento (gestión), que posibilita la efectividad para el logro de los objetivos institucionales.
- **Ejes integrantes de la institución.** Determina qué debe aportar cada miembro de la Institución para consolidar la Cultura Institucional a través del conocimiento (es la dimensión racional, referida a lo que la persona conoce y sabe de diferentes fuentes para informarse, aprender y comprender), la auto percepción (es la dimensión referida a las emociones y actitudes que se materializan en la percepción de cada integrante de la Policía con respecto a su carrera, a la Institución y a la vocación del servicio) y el comportamiento cotidiano (es la dimensión referida a las prácticas y conductas específicas que se materializan en la efectividad, oportunidad, profesionalismo y organización para el servicio).

La Policía Nacional gerencia su cultura, encargándose de crear, implementar, fortalecer y gestionar los procesos institucionales. Para conseguirlo es necesario darse cuenta de que la Institución está conformada por seres humanos, quienes interactuarán creando equipos de trabajo y redes de comunicación como primera fuente de interrelación para luego crear una cultura.

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, los cuales permiten orientar los esfuerzos hacia la construcción sistémica y continua de 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.

No obstante, se hace necesaria la presencia de un patrón que modele aquellos comportamientos que frenan la movilización de la cultura institucional; para ello, la Policía Nacional ha desarrollado el Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP) como un concepto de ciencia de Policía, que permite integrar 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 sociales, dinámicos y complejos de la sociedad colombiana; el cual se representa gráficamente, así:



Gráfico 12. Modelo Holístico de Liderazgo Policial. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 43 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

CAPÍTULO VIII

CREACIÓN DE VALOR

ARTÍCULO 42. PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA CREACIÓN DE VALOR. Es la definición de las acciones a las cuales, la Institución debe proporcionar un valor agregado tangible e intangible, para la prestación de los servicios ofrecidos a los diferentes clientes y partes interesadas. De esta manera se alcanzan resultados consistentes, y altos niveles de competitividad, entendida como un concepto asociado al desempeño y a los logros obtenidos en el pasado y hasta el presente y su sostenibilidad, relacionada con el enfoque de las estrategias que aseguran la permanencia y crecimiento de la Policía Nacional en el futuro.

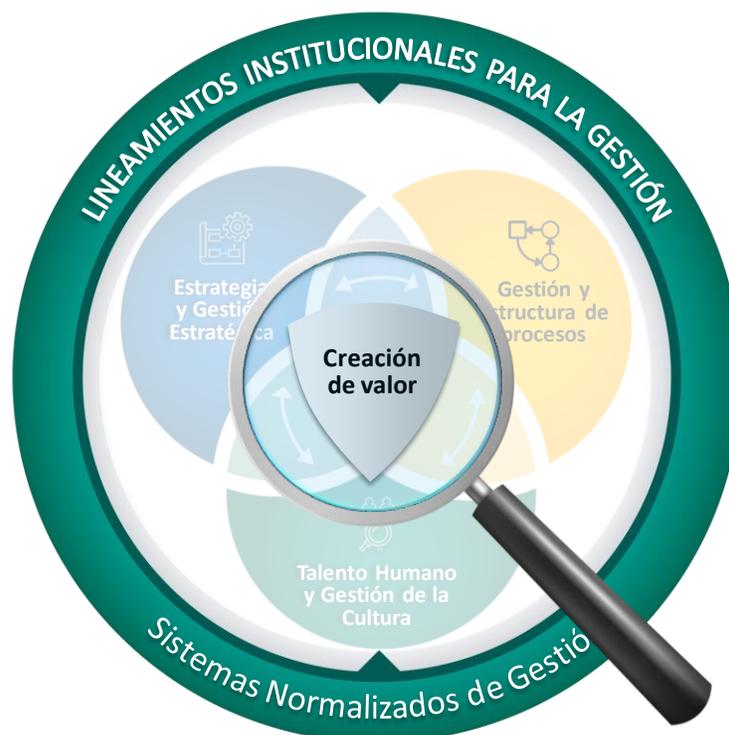


Gráfico 13. Creación de valor. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

En este sentido, la creación de valor en la Policía Nacional tiene lugar gracias a la actuación articulada de los tres componentes del SGI, así como las gestiones para lograr la medición, análisis y mejora continua.

La creación de valor supone la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas, con relación a los servicios prestados. Para ello es necesario entre otros, que en la Institución se lleven a cabo de forma periódica: ejercicios profundos de reflexión y autocrítica sobre el modelo de gestión; se contemple la posibilidad de impulsar transformaciones estructurales; y se revise cómo se desarrollan las funciones y se gestionan los procesos y el talento humano. A lo largo de esta revisión, se debe mantener un enfoque estratégico basado en la interacción entre las definiciones estratégicas de la Institución -misión, visión, MEGA, políticas institucionales, clientes y partes interesadas, productos y servicios prestados, oferta de valor, recursos estratégicos, con la gestión por procesos y resultados del desarrollo del componente del talento humano y la cultura.

Para responder cabalmente a las expectativas y necesidades de la Comunidad y el Estado Colombiano, es necesario que los servicios de policía se presten con enfoque integral, entendido como: la consolidación de un servicio de policía con capacidad para atender las necesidades de convivencia de la ciudadanía y el Estado en todo el territorio nacional mediante el “conjunto de actividades y tareas que involucran necesariamente acciones individuales o combinadas de inteligencia, prevención, disuasión, control e investigación criminal de delitos y comportamientos contrarios a la convivencia (realizadas en la secuencia y frecuencia que sean requeridas), cuya finalidad es la preservación de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y deberes del ciudadano.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 44 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

En este enfoque dichas actividades son desarrolladas con altos niveles de planeación y empoderamiento a las unidades operacionales, apoyadas con las capacidades y recursos institucionales para lograr la máxima efectividad en cada una de sus jurisdicciones.

La correcta alineación y articulación de las actividades de inteligencia, prevención, disuasión, control e investigación criminal es fundamental para hacer frente e intervenir integralmente los fenómenos criminales, problemáticas de violencia, delitos y comportamientos contrarios a la convivencia de mayor impacto social en todo el territorio nacional.

ARTÍCULO 43. INTERACCIÓN ENTRE LOS COMPONENTES “ESTRATEGIA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA Y TALENTO HUMANO Y GESTIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL” En las intersecciones entre cada uno de los componentes del Sistema, se derivan una serie de actividades que fortalecen la gestión de la Institución y coadyuvan en la generación de valor hacia sus clientes y partes interesadas.

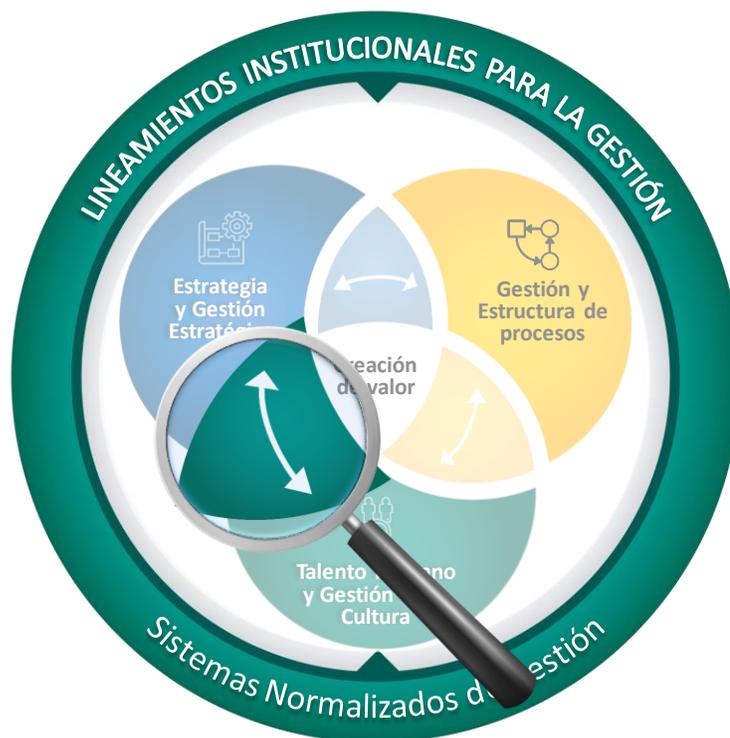


Gráfico 14. Interacción entre los componentes Estrategia y Gestión Estratégica con Talento Humano y Gestión de la Cultura Institucional. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

La Estrategia y la Cultura Institucional son interdependientes.

Las definiciones estratégicas son desplegadas en toda la Institución y en otros grupos de interés con el propósito de incidir en la cultura Institucional. Los valores y principios institucionales definidos en el Componente de Estrategia y Gestión Estratégica se convierten en base para la conformación de la cultura Institucional.

Las políticas, prácticas, tradiciones, creencias y formas de hacer las cosas de una Institución se combinan para dar a ésta una cultura característica. Las acciones estratégicas reflejan sus rasgos culturales y sus valores directivos.

La única forma de desarrollar acertadamente la gestión estratégica de la Policía Nacional depende de tener en cuenta la gestión del talento humano y cultura institucional. Este aspecto hace que las estrategias sean particulares, específicas y acordes con las reales características organizacionales. Por otro lado, si dentro de la estrategia no se visualizan los elementos del talento humano y de la cultura institucional necesaria para transformar, está vivirá cerrada en su pasado, en sus logros anteriores y en sus creencias pasadas. Al incluir estos elementos dentro de la estrategia se asegura que a la par de los resultados estratégicos, se desarrollen los aspectos culturales necesarios para alcanzar la visión.

La ventaja de gestionar el talento humano y la cultura institucional desde la estrategia, es generar una Institución en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la medida del entorno y sus propias características, donde se potencian sus recursos, buscando siempre saltos cualitativos en torno a su cultura y legitimando las etapas y logros de su constante desarrollo.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 45 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Todo cambio en la estrategia representa retos para el talento humano, cuando se presentan cambios en el Plan Estratégico Institucional, se debe tener en cuenta:

- Implementar un plan de comunicaciones, actividades de re-inducción y capacitación que lo complementan, con el fin de transmitir las nuevas apuestas a todos los niveles de la organización en el lenguaje y los medios apropiados.
- Revisar los elementos de planeación, administración y desarrollo del modelo de gestión del Talento humano y Cultura Institucional de acuerdo con las nuevas necesidades y metas.
- Asegurar la alineación del nuevo Plan Estratégico Institucional con la evaluación de desempeño y el Manual de Bienestar y Calidad de Vida.
- Medir el clima institucional evaluando la consecución de sus objetivos y su alineación con el Plan Estratégico Institucional.
- Apropiar el carácter transversal de la Cultura Institucional en armonía con la gestión del Talento Humano, para el logro de los objetivos a través de su implementación desde la estrategia institucional para que tenga continuidad y permanencia.

ARTÍCULO 44. INTERACCIÓN ENTRE LOS COMPONENTES “GESTIÓN Y ESTRUCTURA DE PROCESOS Y TALENTO HUMANO Y GESTIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL”. La estructura de procesos está desarrollada para materializar el enfoque de mejoramiento continuo en la Institución con una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos sociales objetivo o clientes, mediante la gestión por procesos.

Un enfoque en procesos requiere involucrar a las personas, permitir su participación, partir de sus propias ideas y recursos, para convertir el cambio en algo que conduzca al mejoramiento personal, grupal e institucional.

La gestión del talento humano y la cultura institucional es fundamental, porque es el elemento que soporta y sostiene en el tiempo las definiciones estratégicas y la implementación de nuevos modelos de gestión, dado que orienta las formas de ser, de concebirse, de trabajar, de organizar el trabajo y de relacionarse, que se convierten en un estilo de vida único.

Los modelos de gestión evolucionan permanentemente en un ejercicio continuo siguiendo el ciclo PHVA. Gracias a la mejora o a la innovación que se introduce en los procesos, el modelo de gestión evoluciona a un nivel superior que deberá ser apropiado en la cultura institucional para que se vuelva parte de su día a día.

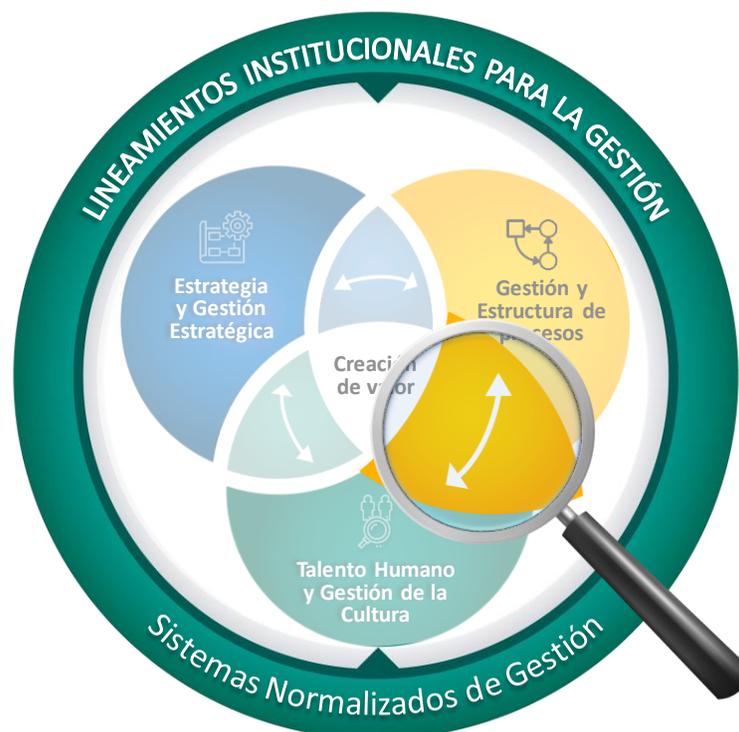


Gráfico 15. Interacción de los componentes de Gestión y Estructura de Procesos con Talento Humano y Gestión de la Cultura. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 46 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Cualquier revisión o ajuste en los procesos, debe estar acompañado por acciones tendientes a:

- Implementar un plan de re-inducción y capacitación que prepare a los funcionarios para cumplir con las nuevas especificaciones de los procesos modificados.
- Revisar la correspondencia del perfil de quien ejecuta el proceso con las necesidades del cargo.
- Ajustar el Manual de Funciones en coherencia con los cargos, roles y responsabilidades asignadas dentro de los nuevos procesos a nivel Institucional.
- Ajustar el proceso de evaluación y desempeño.
- Incorporar los conceptos de pensamiento sistémico, gestión por procesos, PHVA y todos los elementos generales del Sistema de Gestión Integral.
- Verificar la adecuación de la formulación del proceso “Direccionamiento del Talento Humano”, asegurando la interacción con las necesidades institucionales en competencias y perfiles.

ARTÍCULO 45. INTERACCIÓN ENTRE LOS COMPONENTES “GESTIÓN Y ESTRUCTURA DE PROCESOS Y ESTRATEGIA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA”. Para crear valor a los clientes y partes interesadas, responder ágil e inteligentemente a los cambios, alcanzar los propósitos estratégicos definidos por la Policía Nacional, y asegurar productos y servicios acordes con las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas, es necesario que la Institución opere de manera estructurada y coherente con una adecuada gestión de procesos.

La gestión de procesos permite gerenciar el día a día de la Institución, logrando que en todos los niveles se trabaje (contribuya) para el logro de los objetivos estratégicos, de ahí la importancia de articular la cadena de valor con el Plan Estratégico Institucional, su esquema y despliegue, de tal manera que su sinergia evite reprocesos en la gestión.



Gráfico 20. Interacción de los componentes de Gestión y Estructura de Procesos y Estratégica y Gestión Estratégica. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

La Policía Nacional ha implementado diferentes sistemas de gestión (calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo y seguridad de la información, entre otros) y en cada uno de ellos se definen ciertos objetivos y políticas que direccionan su operacionalización. Estos objetivos y políticas se encuentran en esta área de interacción (Estrategia y Gestión Estratégica – Gestión y estructura de Procesos), ya que deben estar vinculados dentro de los procesos y alineados con la estrategia a fin de garantizar su articulación, seguimiento y sinergia para su cumplimiento.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 47 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Una vez definido el Plan Estratégico Institucional, se revisa y garantiza su despliegue a nivel de los procesos de manera tal que toda la organización esté al servicio de su cumplimiento.

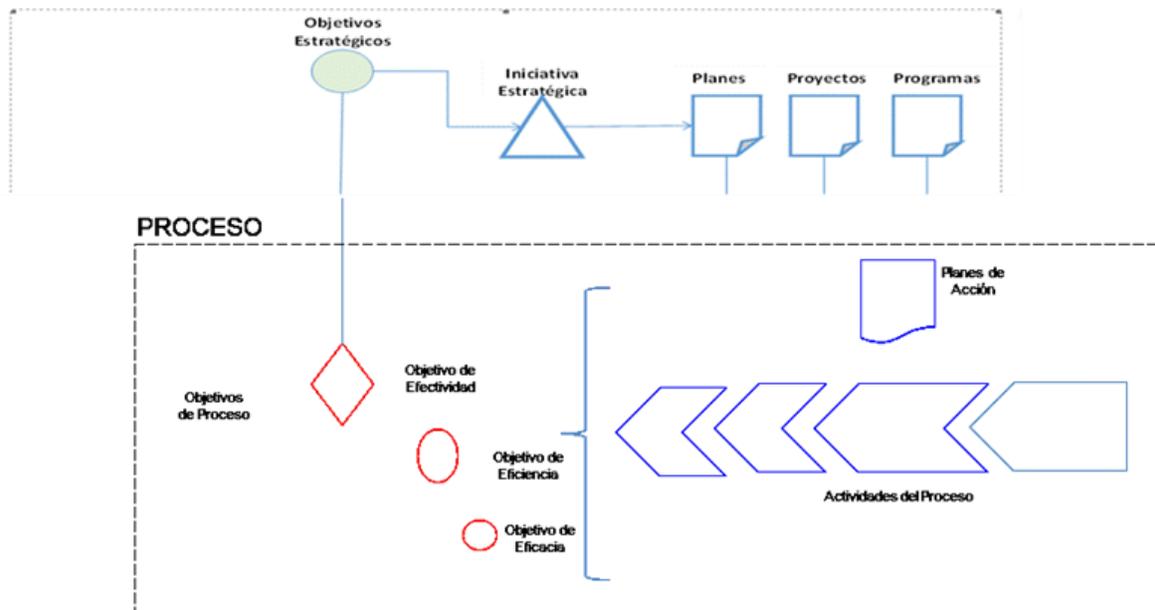


Gráfico 17: Alineación entre Objetivos de los Procesos y Objetivos de la Estrategia. Fuente. Elaboración propia Policía Nacional.

A través de los procesos se asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo cual para cada objetivo estratégico, se definen iniciativas estratégicas que se desarrollan mediante Planes, Programas y Proyectos. Éstos se operacionalizan a través de planes de acción que se vinculan para su ejecución a los procesos y unidades relacionados con el logro del objetivo propuesto.

La estrategia institucional y la estructura de procesos son interdependientes y por lo tanto trabajan articuladamente para la creación de valor institucional. La interacción entre ambos se visibiliza en diferentes momentos; así:

- En la formulación de planes de acción, estos armonizan tareas con las actividades de los procesos, lo cual permite que todos los integrantes de la Policía, mediante su gestión diaria, aporten al cumplimiento de: la estrategia (efectividad), los planes de acción (eficacia) y del uso óptimo de recursos (eficiencia).
- Cualquier revisión o ajuste en los procesos, deberá siempre acompañarse de una actualización de: I) análisis de pertinencia del proceso, frente a los objetivos estratégicos e indicadores correspondientes; II) análisis de su suficiencia y pertinencia frente a la oferta de valor de la Institución.
- En la revisión periódica de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas se deben analizar los resultados de la aplicación de los mecanismos para la retroalimentación de los clientes como: encuestas de percepción, seguimiento quejas y reclamos, entre otros, teniendo en cuenta los ámbitos de gestión.

ARTÍCULO 46. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL.

Tienen como propósito determinar si los componentes y sus interacciones están logrando los objetivos establecidos por la Institución (eficacia), aplicando la optimización de los recursos (eficiencia) y si dichos logros impactan de manera positiva la seguridad del país (efectividad).

El seguimiento y la verificación del cumplimiento de los objetivos de los procesos se realizan a través del cálculo y análisis de indicadores de gestión. Cada proceso establece indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, con sus respectivas formulas, metas y periodicidad, a los cuales se hace seguimiento trimestral, mediante el Informe de Autoevaluación del Control y la Gestión. Es de anotar, que cuando coincide el indicador de proceso con los objetivos estratégicos, su planificación se encuentra detallada en la Matriz Estratégica de Indicadores o Cuadro de Mando Integral.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 48 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Para generar mayor control frente a los indicadores que se disponen para hacer seguimiento al cumplimiento del SGI, la Matriz Estratégica de Indicadores o Cuadro de Mando Integral y la Matriz de Indicadores de Procesos; la Oficina de Planeación expide mediante resolución firmada por el señor Director General, cada una de las matrices antes enunciadas.

La captura de todos los datos correspondientes al desarrollo de las actividades programadas para el cumplimiento de los objetivos, son llevadas a cabo por cada equipo de trabajo, quienes, además, obtienen gráficas de comportamiento de cada una de las mediciones. Estos datos, gráficas y tendencias son analizados por el dueño y/o responsables del proceso y sus equipos, usando diversas metodologías, con el fin de conocer las causas de los comportamientos de los procesos y sus objetivos, bien sean estos positivos o negativos, para desarrollar acciones para la mejora.

Respecto a los resultados obtenidos de los análisis realizados por los dueños de procesos, se elaboran en el módulo de mejoras en la SVE, las acciones correctivas o los planes de trabajo, según corresponda, de conformidad a los lineamientos dispuestos en la “*Guía para la Mejora*”.

ARTÍCULO 47. AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL Y LA GESTIÓN. La autoevaluación del control, consiste en que los dueños de proceso en todos los niveles deberán realizar un cronograma anual para la revisión de la totalidad de los puntos de control contemplados en los procedimientos y guías asociados a su proceso, aplicando la “*Lista de Chequeo para la Autoevaluación del Control de Procedimientos y Guías 1DS-FR-0021*”, dando instrucciones y haciendo énfasis en los procedimientos y guías que tienen actividades susceptibles a corrupción, para mitigarlas o evitarlas.

La autoevaluación de la gestión, basado en un conjunto de indicadores de gestión dispuestos en la estrategia institucional y en los procesos de la Policía Nacional, permiten contar con una visión clara e integral de su comportamiento, la obtención de las metas y de los resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos que garanticen mantener la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales. La retroalimentación a los procesos a partir de los informes de autoevaluación del control y la gestión, para todos los ámbitos de gestión es responsabilidad del Dueño del Proceso de primer y segundo nivel.

El informe de Autoevaluación del Control y la Gestión se realiza trimestralmente por parte de los responsables de los procesos a nivel de regiones y unidades de los ámbitos de educación, salud y bienestar, en cada caso el responsable del proceso de Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral consolida los resultados de las unidades que conforman cada región de policía o ámbito de gestión mencionado y los envía al dueño de proceso de Direccionamiento del Sistema de Gestión Integral, quien consolida los resultados a nivel país, incluyendo los resultados de las unidades del nivel central. En cada nivel, según corresponda se analizan los resultados y se toman decisiones para la mejora, toda vez que la mejora es transversal a la institución y a los ámbitos de gestión.

ARTÍCULO 48. AUDITORÍAS INTERNAS. Proporciona en forma oportuna al mando institucional, información, análisis, evaluaciones, comentarios y recomendaciones pertinentes sobre el ejercicio de la auditoría, propendiendo por impactar positivamente el trabajo del personal y de la Institución, permitiendo fortalecer su funcionamiento o efectuar los cambios necesarios (acciones correctivas) para lograr los objetivos previamente fijados.

ARTÍCULO 49. REUNIONES DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO (RAE). Son las instancias determinadas por la Policía Nacional para analizar y gestionar de forma eficiente la labor policial, tanto la gestión interna como externa, permiten al alto mando institucional realizar la revisión y ajuste del rumbo estratégico, permitiendo que el proceso de Direccionamiento Estratégico sea dinámico y orientado para la toma de decisiones.

ARTÍCULO 50. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN. Es la herramienta gerencial de la Policía Nacional, que permite realizar la evaluación del desempeño institucional apoyado en los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad y para su realización se da cumplimiento a los criterios definidos en la guía “*Revisión por la Dirección 1DE-GU-0003*”; de tal manera que se verifique que el SGI es adecuado, conveniente, eficaz, eficiente y efectivo para los propósitos de la Institución, para el Estado colombiano y para la comunidad en general, estos aspectos se soportan a través de la demostración del cumplimiento de: los requisitos legales asociados a la Institución, la alineación con los objetivos del Estado y Sector Defensa, la prestación de los servicios misionales (eficacia), el adecuado uso de los recursos de la Institución a favor de la prestación de los servicios (eficiencia), y la garantía que las actividades y servicios prestados por la Policía han contribuido a generar condiciones de convivencia y seguridad ciudadana para los colombianos.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 49 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

ARTÍCULO 51. COMITÉ INSTITUCIONAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO. De conformidad a lo establecido en la Resolución 04614 del 10/09/18, es la instancia orientadora para la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el sistema de Gestión Integral.

En ese mismo sentido, existen los Subcomités de Gestión y Desempeño en la Dirección Nacional de Escuelas, Dirección de Bienestar Social, Dirección de Sanidad, las Regiones de Policía y la Policía Metropolitana de Bogotá; como instancias de supervisión y control para la implementación y operación del Sistema de Gestión Integral.

CAPÍTULO IX

ARTÍCULO 52. GLOSARIO. Es el catálogo de palabras para una fácil comprensión e interpretación de cada capítulo del Manual del Sistema de Gestión Integral

Activos estratégicos: son los elementos valiosos que la Institución ha acumulado a través del tiempo, tangibles e intangibles, apropiables, difíciles de adquirir o de imitar, competitivamente superiores y que son capaces de generar un valor apreciado por los clientes.

Administración del riesgo: conjunto de elementos que le permiten a la entidad identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales.

Análisis de contexto institucional: se describe el análisis del contexto como “término que resume las actividades a las que se dedica la institución para comprender mejor su entorno y cómo este se transforma (...) El análisis del contexto puede enfocarse en la situación actual o servir como base para una valoración a largo plazo del desarrollo en el futuro (análisis estratégico del contexto). Generalmente se diferencia entre análisis del contexto espontáneo, aquel que los/las funcionarias hacen continuamente, y un análisis del contexto sistemático, el cual se hace en coordinación y con un objetivo dado”.

Cadena de valor: secuencia e interrelación de los procesos misionales que, en la institución, buscan lograr la satisfacción del cliente, generando valor para este y contribución a la estrategia en sus diferentes niveles. La generación de valor para el cliente es desarrollada con el cumplimiento de los planes de acción, acciones correctivas y las actividades de los procesos alineadas a los objetivos estratégicos de la Policía Nacional.

Capacidades distintivas: son todas aquellas habilidades, destrezas, conocimientos y experticias que la Institución debe saber hacer especialmente bien para poder cumplir y hacer sostenible la formulación estratégica en coherencia con la oferta de valor institucional.

Cliente: persona u organización que puede recibir un producto o servicio requerido a la Institución. Estos pueden ser internos o externos.

Competencias: conjunto de conocimientos técnicos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad, que le permiten al integrante de la Institución, ejecutar de manera exitosa la labor policial.

Contexto de la Organización: Combinación de factores internos y externos que pueden tener un efecto en el enfoque de la Organización. Conjunto de circunstancias que rodean una Organización y sin las cuales no se puede comprender correctamente.

Cuadro de Mando Integral – CMI- el CMI o Matriz Estratégica de Indicadores, es el tablero que contiene la totalidad de los indicadores definidos para medir los objetivos estratégicos. Estos indicadores miden el estado y desempeño de una variable en un momento determinado e indican el grado en que se están logrando las metas planteadas. El CMI mide continuamente el desempeño en la implementación del Plan Estratégico Institucional y muestra el avance sobre los resultados esperados.

Cultura: comprende los valores y principios éticos, las creencias y entendimientos que los integrantes de la Institución tienen en común y que se manifiestan en las conductas y comportamientos que los mantienen articulados, en las tradiciones que se conservan, en las actitudes y sentimientos de las personas, en las historias y experiencias que cuentan y que comparten los integrantes de una Institución.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 50 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Diagnóstico: análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. Un diagnóstico es el resultado que se arroja luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

Estrategia Institucional: se refiere al conjunto de definiciones de rumbo de la Institución para desarrollar y sostener la capacidad de creación de valor institucional.

Mapa estratégico: es una herramienta que permite definir y visualizar los objetivos estratégicos de la Institución para alcanzar la MEGA y la Visión. Se diseña bajo una metodología específica de causa y efecto, que muestra cómo el cumplimiento de un determinado objetivo en una de las perspectivas, impulsa el cumplimiento de otro objetivo en la siguiente perspectiva hacia arriba, asegurando que el mapa tenga la estructura lógica de cómo se crea valor en la Institución y cuál es el camino para apalancarlo.

Mapa de Riesgos: representación o descripción de los distintos aspectos tenidos en cuenta en la valoración de los riesgos que permite visualizar todo el proceso y el plan de manejo de éstos. En primera instancia, define las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos; posteriormente, presenta una descripción de cada uno de éstos y finalmente precisa las posibles consecuencias.

Marco Estratégico Institucional: la estructura mediante la cual la Institución se alinea a dos elementos: Políticas del Marco Normativo y las Políticas Institucionales, estas últimas comprendidas por las políticas institucionales misionales y las políticas institucionales de sistemas de gestión. Este marco configura la base para la construcción del Plan Estratégico Institucional.

Nivel operacional: corresponde a la prestación de servicios en las unidades desconcentradas (regiones, metropolitanas, departamentos, escuelas de policía, colegios, centros sociales y vacacionales etc.) que desarrollan los procesos misionales en cada ámbito de gestión, con un enfoque operacional de cumplimiento a lineamientos.

Manual: documento doctrinal que determina y regula disposiciones de carácter general que norman los ámbitos de gestión de la Institución; por consiguiente, su aplicación se circunscribe a los funcionarios que se desempeñan en el mismo.

Procedimiento: documento que describe el conjunto de tareas establecidas en forma coherente y secuencial, requeridas para cumplir con una actividad crítica de un proceso; establece en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo, documentos de entrada y salida, puntos de control, documentos asociados y su marco legal.

Guía. Documento en el cual se detalla una actividad o conjunto de actividades de un proceso institucional, que por su grado de complejidad o por facilidad de comprensión requiere aclararse, mediante el uso de narrativas, coherentes, secuenciales y ordenadas, elementos gráficos entre otras herramientas de apoyo informativo.

Parte Interesada es la persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

Plan: es un instrumento de operacionalización macro, mediante los cuales la Institución ordena y organiza programas, proyectos y acciones que va a desarrollar para el cumplimiento de las iniciativas estratégicas, operacionalizados a través de planes de acción. Determina prioridades y criterios, disposición de recursos, previsión presupuestaria y horizonte temporal.

Políticas del Marco Normativo: se entienden como todas aquellas políticas que deben ser adoptadas por la Policía Nacional de Colombia, algunas de las cuales son exigencia de entidades, elementos e instancias externas de índole internacional y nacional. Estas políticas pueden generarse desde: los tratados, convenios y acuerdos dentro de un marco normativo internacional, políticas gubernamentales, el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Sectorial.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 51 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

Planes de acción: es un instrumento gerencial de programación y control a la ejecución de los planes, programas y proyectos que permiten un seguimiento permanente al cumplimiento de las iniciativas en los diferentes niveles de despliegue organizacional, para dar cumplimiento al mapa estratégico institucional y debe tener en cuenta la meta del objetivo estratégico que pretende operacionalizar.

Plan Estratégico Institucional: es el resultado de la planeación estratégica definida a un largo plazo, generalmente cubre un período mínimo de cuatro años, plantea el cumplimiento de las definiciones estratégicas, fijando las prioridades para el alcance de los objetivos estratégicos y determina la base financiera para lograr dichas metas.

Proceso: conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Programa: es una unidad lógica organizada y coherente de actividades orientada a un propósito superior (Ej. Programa de Renovación de la Administración Pública – PRAP), expresada en un conjunto de proyectos coordinados o relacionados entre sí, que son de similar naturaleza. Un programa está orientado a apoyar la dirección del esfuerzo y a mantener cohesión entre los diferentes actores para que se enfoquen al cumplimiento de las iniciativas y objetivos estratégicos. (DNP, 2003)

Proyecto: se refiere a una intervención concreta, individualizada, para hacer realidad algunas de las acciones contempladas en una o varias iniciativas estratégicas. Los proyectos tienen un tiempo de vida previamente definido, es un esfuerzo temporal que se realiza para conseguir un resultado específico o parcial y puede superar las capacidades y el conocimiento de las Direcciones, Oficinas Asesoras y Unidades desconcentradas.

Sistema: conjunto de elementos ordenados e interactuantes para cumplir con un propósito o fin determinado.

ARTÍCULO 53. DESPLIEGUE DE LINEAMIENTOS OPERACIONALES. Del presente manual serán desplegados los lineamientos generales del Sistema de Gestión Integral en los casos específicos para los ámbitos de gestión Educación, Salud y Bienestar, documentándose en un manual de gestión pública para cada caso.

ARTÍCULO 54. SUPRESIÓN, ADICIÓN O MODIFICACIÓN AL MANUAL. Las Direcciones, Oficinas Asesoras y Unidades de Policía podrán presentar y solicitar a la Oficina de Planeación, supresiones, modificaciones y actualizaciones, toda vez que es la dependencia encargada de realizar el trámite para la aprobación del señor Director General.

ARTÍCULO 55. DEPENDENCIAS RESPONSABLES DE SU APLICACIÓN. La responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener y revisar el presente Manual, estará a cargo de las Direcciones, Oficinas Asesoras y sus Unidades Desconcentradas, de acuerdo con los procesos asignados, en el ámbito de gestión que les corresponda.

ARTÍCULO 56. PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN. La Oficina de Planeación pondrá en funcionamiento los mecanismos de difusión necesarios para el conocimiento y aplicación del “Manual del Sistema de Gestión Integral para la Policía Nacional” y en las unidades policiales el Jefe o Responsable de Planeación realizará su difusión. Igualmente, se tendrá a disposición de los usuarios de la Institución en los sistemas de comunicación, consulta y publicidad, disponibles para tal efecto.

ARTÍCULO 57. APLICACIÓN EN PROGRAMAS DE FORMACIÓN. Los dueños y responsables de procesos en coordinación con la Dirección Nacional de Escuelas, implementarán actividades pedagógicas para la enseñanza del presente Manual, a través de los programas de formación, actualización, entrenamiento y capacitación del sistema educativo policial.

ARTÍCULO 58. OBLIGATORIEDAD. El manual adoptado mediante el presente acto administrativo, será de obligatorio cumplimiento por parte de todos los funcionarios de la Policía Nacional.

RESOLUCIÓN NÚMERO 03948 DEL 17 SEP 2019 HOJA No 52 “POR LA CUAL SE EXPIDE EL MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA POLICÍA NACIONAL Y SE DEROGA UNA RESOLUCIÓN”.

ARTÍCULO 59. VIGENCIA. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las demás disposiciones que le sean contrarias, en especial la Resolución 01933 del 05 de mayo de 2017, “Por la cual se expide el Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional”.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá, D.C. a los

General OSCAR ATEHORTÚA DUQUE
Director General de la Policía Nacional de Colombia

Elaborado por: Ing. Margarita María de la Cruz Becerra Otálora / ASESOR OFPLA - GESIN
CT. Carolina Orjuela Russi / OFPLA - GESIN
MY. Javier Castillo Leal / OFPLA – GESIN
TC. Héctor Alejandro Sánchez Torres – GESIN
Revisado por: CR. William Castro Gómez / SEGEN – JEFAT (E)
BG. Ramiro Alberto Riveros Arévalo / OFPLA - GESIN

Fecha de Elaboración: 07/09/2019 UBICACIÓN: Y:\40. PLANES\2019\RESOLUCIONES

Carrera 59 # 26-21 P. 4 CAN
Tel: 5159000 – 9143 – FAX – 5159175
ofpla.gesin-sgi@policia.gov.co
www.policia.gov.co