
4. EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE COMANDANTES DE COMPAÑÍA EN EL PROCESO DE FORMACIÓN POLICIAL

Assessment for the selection of company commanders in the police training process

<https://doi.org/10.22335/edne.100.c158>

Carmen Sofía Cañas Cañas *;
Dayana Marley Bravo Pasaje **; **Nelva Gómez Sánchez *****

* Escuela de Carabineros Provincia de Vélez “Mayor General Manuel José López Gómez”, carmen.canas@correo.policia.gov.co; orcid.org/0000-0001-7893-4688

** Escuela de Carabineros Provincia de Vélez “Mayor General Manuel José López Gómez”, dayana.bravo@correo.policia.gov.co; orcid.org/0000-0003-3956-9256

*** Escuela de Carabineros Provincia de Vélez “Mayor General Manuel José López Gómez”, nelva.gomez@correo.policia.gov.co; orcid.org/0000-0003-3023-5559

Cómo citar este capítulo:

Cañas Cañas, C. S., Bravo Pasaje, D. M. & Gómez Sánchez, N. (2023). Evaluación para la selección de comandantes de compañía en el proceso de formación policial. En: J. A. Lozano Medina (Ed.), *Estudios sobre educación y pedagogía policial* (pp. 115-158). Editorial Dirección de Educación Policial. <https://doi.org/10.22335/edne.100.c158>

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo evaluar y mejorar las prácticas para la selección del comandante de compañía y de sección dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje en el Programa Técnico Profesional en Servicio de Policía. Asimismo, se propone implementar una herramienta de evaluación que fortalezca las competencias del ser, del saber, del saber hacer y del saber convivir de los comandantes, a fin de orientarlos y capacitarlos para ejercer la función con eficacia y eficiencia.

En este sentido, la indagación se centró en el método mixto, haciendo uso de lo cualitativo y cuantitativo. Se asume como paradigma el interpretativo comprensivo con la finalidad de determinar los hallazgos de tipo reflexivo y descriptivo a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas a una muestra conformada por 390 estudiantes, 52 patrulleras recién egresadas y 39 profesionales de policía adscritos a la Escuela de Carabineros Provincia de Vélez; además de 170 profesionales vinculados a las diferentes escuelas de formación policial, quienes cumplen funciones de comandantes de compañía y sección y son responsables del talento humano, comandantes de agrupación y directores de escuela.

En conclusión, se logró comprender la dinámica institucional y los riesgos que asumen los comandantes en el desempeño de sus funciones, así como la búsqueda de la excelencia en el desempeño profesional, lo que les garantiza una estabilidad laboral; sin embargo, se requiere implementar una estrategia que apoye la adecuada selección de los profesionales que deben asumir la función de comandante de compañía y de sección.

Palabras clave: aprendizaje, competencias, enseñanza, estudiante, perfil, profesional de policía.

Abstract

This research aims to evaluate and improve practices for the selection of company and section commanders within the teaching-learning process in the Technical Professional Program in Police Service. Additionally, it seeks to implement an evaluation tool that strengthens the competencies of being, knowing, knowing

how, and knowing how to coexist for commanders. The goal is to guide and train them to perform their function effectively and efficiently.

In this regard, the focus was on the mixed method, using both quantitative and qualitative approaches within the framework of a comprehensive interpretative paradigm. The aim was to determine reflective and descriptive findings through surveys and interviews conducted among a sample consisting of 390 students, 52 newly graduated patrol officers, and 39 police professionals affiliated with the Carabineros School in the Province of Vélez. Additionally, 170 professionals affiliated with various police training schools, holding positions such as company and section commanders, human resources managers, group commanders, and school directors, were also included in the study.

In conclusion, the research successfully captured the institutional dynamics and the risks commanders face in their roles. They strive for excellence in their professional performance, ensuring job stability. However, there is a need to implement a strategy to support the proper selection of professionals who must assume the roles of company and section commanders.

Keywords: Learning, competencias, commander, teaching, student, profile, police professional.

Introducción

El desempeño humano se basa en competencias que se fortalecen constantemente para mejorar la práctica profesional. En la Policía Nacional de Colombia, el comandante de compañía y de sección debe ser un profesional de policía con habilidades, conocimientos y valores apropiados. Estas competencias deben estar vinculadas directa o indirectamente a la educación formal, no formal o informal de las y los estudiantes, futuros profesionales de policía. Ellos desempeñan un papel crucial en la formación policial, ya que son su primer contacto con profesionales de la institución.

Cabe destacar que la experiencia, doctrina y capacitación de estos comandantes influye significativamente en los hábitos y el desarrollo profesional de los estudiantes. Por esta razón, es imperativo que estén capacitados y alineados con los valores institucionales, evitando visiones erróneas o intereses personales.

Estos funcionarios deben tener amplios conocimientos de las tácticas y técnicas policiales, además de ser líderes activos con habilidades de comunicación asertiva, consideradas competencias blandas y duras. Dichas competencias son esenciales para asegurar la capacidad de transmitir expectativas y objetivos claros, concisos y concretos, sin ambigüedades, y en especial emplearlas al instante de escuchar activamente las preocupaciones, los comentarios, las recomendaciones o las sugerencias del grupo en formación. De igual forma, tienen que contar con la coordinación, la motivación y el compromiso para apoyar al grupo en situaciones de presión y riesgo, por lo que se requiere del comandante un modelo inspirador, capaz de tomar decisiones difíciles en momentos estresantes para los estudiantes policiales.

García-Sáiz (2011) considera que la mayoría de las acepciones relacionadas con las competencias se refieren, en términos generales, a un “hacer” final, a una acción observable y evaluable como mejor o peor ejecutada. Por lo anterior, la definición de competencias puede centrarse en asumirlas como conductas observables con las cuales sea posible discriminar entre un rendimiento superior o medio en un trabajo o en una situación determinada; sin embargo, a pesar de todas sus posibles deficiencias, ellas parecen haber llegado y están plenamente integradas en la gestión de recursos humanos y en la formación universitaria (pp. 487, 495).

De acuerdo con lo anterior, se requiere implementar estrategias que contribuyan con la adecuada y exitosa selección del comandante de compañía y de sección de la Policía Nacional de Colombia a partir de la evaluación y el análisis de las competencias duras y blandas del profesional que va a desempeñar dicho rol. Estas se enmarcan en el ser, el saber, el saber hacer y el saber convivir; competencias necesarias en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en el periodo de formación del programa Técnico Profesional del Servicio de Policía. Las mencionadas estrategias coadyuvan a las directivas de las escuelas frente a la selección de los comandantes de compañía y de sección, buscando generar una educación de calidad.

Por otro lado, Bohórquez (2021) describe el nacimiento de las escuelas de formación por la necesidad de preparar técnicamente a los uniformados para afrontar las circunstancias del país a partir del concepto del *habitus militar*. Este último elemento es entendido por Bourdieu (2001) como “un sistema de disposiciones duraderas y exportables (esquemas de percepción, apreciación y acción), producidas por un entorno social particular, que funciona como

principio de generación y estructuración de prácticas y representaciones” (p. 81). Dicho proceso formativo resulta vital no solo para el ejercicio de su profesión, sino que indivisiblemente tiene influencia en la vida del ser humano; en este sentido, la formación policial se convierte, también, en una herramienta clave de desempeño para las sociedades contemporáneas.

Cabe resaltar que desde las escuelas de formación policial se refuerza la educación en valores o habilidades, como la subordinación a un régimen especial y de disciplina, para explicar las estrategias normativas de control y supervisión que se desarrollan en la institución; y como respuesta a la necesidad de autorregulación y control, para generar un mayor aporte a la transparencia ante la ciudadanía. Es preciso, entonces, mencionar las funciones y los valores expuestos en el código de ética como una función principal en el ejercicio profesional del uniformado.

Según Lizarazo (2015), identificar y describir las competencias de liderazgo que debe tener un comandante de Unidad Táctica del Ejército Nacional, basadas en la contribución que puede hacer al modelo de gestión humana por competencias que se está implementado en el área de gestión humana del Ejército Nacional, las cuales están integradas a partir del reconocimiento de las voces de sus subalternos, con el fin de aportar a la generación de perfiles de competencias de los oficiales, sus conocimientos, habilidades, actitudes, valores o motivación, en sí mismas no constituyen un resultado de competencia, pues se refieren a la forma como las personas las conjugan y las utilizan en sus actuaciones para obtener mejores resultados.

Por eso, en la identificación de las competencias se parte del análisis de los comportamientos que tienen una relación causal con el buen desempeño; con ello, se determinan los componentes o las características de la persona utilizadas para generar ese comportamiento. Cabe resaltar que este modelo de gestión humana por competencias en la Policía Nacional de Colombia está establecido en el tomo I del documento *Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia* (Policía Nacional de Colombia, 2007), el cual se viene implementando desde el 2007.

Entretanto, en la investigación efectuada por Fernández-Alonso et al. (2015), que tuvo como objetivo crear el perfil de competencias y una propuesta de selección de personal para este cargo, con el fin de mejorar la incorporación de un talento humano más profesional y acorde con las necesidades, fue

empleada una metodología que buscó escoger unos expertos y un personal de informantes, los cuales tuvieran conocimiento y experiencia en el cargo o fueran superiores del mismo. La indagación fue de tipo mixta, ya que integró técnicas e información cuantitativa y cualitativa.

Finalmente, desde la Dirección de Talento Humano, se define la ubicación laboral, es decir, se sitúa a las personas o los funcionarios en los cargos que, de acuerdo con lo descrito en el manual de funciones, corresponda con el perfil requerido; esto, para aprovechar las capacidades personales y garantizar los resultados esperados de la función. Además, se articulan los traslados, las destinaciones, las comisiones, la reubicación laboral, las licencias y los encargos a partir de los principios de publicidad, celeridad, justicia, transparencia, equidad, igualdad y oportunidad.

Adicionalmente, en la ubicación laboral juega un papel fundamental lo determinado en las Tablas de Organización Policial (TOP), una herramienta que permite organizar el talento humano en la estructura orgánica de la unidad a fin de evidenciar las posibles vacantes que se presenten para 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 puesto para cumplir con las demandas de la dependencia (Policía Nacional de Colombia, 2019a).

Método

Las competencias de los profesionales de la Policía Nacional podrían contener distinciones por las habilidades, las capacidades y los conocimientos transmitidos a los estudiantes en formación; por consiguiente, se realizó la evaluación y el análisis de las competencias del ser, el saber, del saber hacer y del saber convivir de los comandantes de compañía y de sección, con la finalidad de orientarlos, capacitarlos y ayudarlos a ejercer su función con eficacia y eficiencia.

Por tanto, se aplicó un método mixto (cuali-cuantitativo), haciendo énfasis en un estudio exploratorio descriptivo que, según Cazau (1990), establece como objetivo “examinar o explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca antes” (p. 26). Se buscó, entonces,

instituir una relación con los fenómenos que han sido poco estudiados, “permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas” (p. 26).

También, el concepto de Cuenya y Ruetti (2010) permitió ver que el estudio cualitativo se propone comprender los fenómenos en su ambiente usual, desarrollando la información basada en la descripción de situaciones, lugares, periódicos, textos, individuos, entre otros. Este enfoque suele ser utilizado para el descubrimiento y refinamiento de las preguntas de investigación.

Para iniciar, es fundamental, reconocer que existe una relación entre el paradigma interpretativo comprensivo y la metodología cualitativa, puesto que “desde el punto de vista interpretativo, lo cualitativo describe las acciones sociales reguladas por normas sociales” (González-Monteaudo, 2001, p. 235). Es decir, que centrarse en la cualidad y la comprensión tiene unas implicaciones investigativas específicas que son derivadas del avance epistemológico y teórico de las ciencias sociales y sus características particulares.

Participantes

Se tomó como referencia una población conformada por 78 uniformados, 791 estudiantes en proceso de formación, 173 patrulleras recién egresadas de la Escuela de Carabineros Provincia de Vélez y un aproximado de 800 uniformados adscritos a las diferentes escuelas de formación policial, de los cuales participaron el 50% en las dos primeras, junto con el 30% de recién egresadas y el 20% en la tercera, lo equivalente a 39 profesionales de policía, 390 estudiantes, 52 patrulleras recién egresadas y 170 profesionales de policía y funcionarios adscritos a las diferentes escuelas de formación policial. Estos últimos, se desempeñaban como docentes y comandantes de compañía y de sección, y hacían parte de los actores directos de la investigación.

Para la selección del personal, en la primera encuesta se usaron los datos aportados por el grupo de talento humano, por lo que se envió la encuesta a los funcionarios que se hubiesen desempeñado como comandantes de compañía y de sección en la escuela. La segunda encuesta se remitió a las estudiantes de las compañías más antiguas y a un grupo de las patrulleras recién graduadas, de quienes el comando de agrupación facilitó los correos institucionales; en

cuanto a la entrevista, fue trasladada a los directores de las escuelas de formación, quienes las realizaron y enviaron las respuestas al investigador mediante correo electrónico. Cabe destacar que en los instrumentos aplicados no se registró la identidad de los participantes.

Tipo de estudio

Como se mencionó, el método utilizado fue de tipo mixto; se emplearon instrumentos de medición cuantitativos y descriptivos, lo que permitió abordar un estudio correlacional y transeccional. Al mismo tiempo, se incluyó un grupo de contrastación con estudiantes, egresadas y profesionales que ejercen como comandantes y se triangularon algunos resultados obtenidos para disminuir los efectos de sesgo y deseabilidad social presentes en muchos de los estudios evaluativos de las labores del comandante de compañía y de sección.

La investigación estuvo limitada por el problema concreto, que fue la selección que se hace de comandantes que van a liderar la formación de los futuros profesionales de policía. Desde este punto de vista, la investigación cualitativa refirió las relaciones directas en el proceso enseñanza-aprendizaje del programa que se adelanta, Técnico Profesional en Servicio de Policía, y la que surge en la relación intersubjetiva entre las personas que hacen parte del estudio; por lo que este proceso se configuró a través de un pilotaje que arrojó como categorías apriorísticas las siguientes: condiciones de estudio, relaciones humanas y competencias genéricas y específicas (valores-conocimientos-experiencia) del personal que debe desempeñar este rol. Luego, de manera inductiva, se configuraron las preguntas de los instrumentos de recolección de información para ser aplicadas a los participantes.

Instrumentos

Una vez elegida la población, se desarrolló un instrumento basado en las categorías orientadoras relacionadas con los objetivos y la pregunta de investigación, tomando como base las resoluciones 03948 del 17 de septiembre de 2019, “por la cual se expide el Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional y se deroga una resolución” (Policía Nacional de Colombia, 2019b),

y la 00937 del 10 de marzo de 2016, “por la cual se establece el Manual de Funciones para el personal uniformado de la Policía Nacional, la metodología de evaluación para el perfil de los cargos y se derogan unas disposiciones” (Policía Nacional de Colombia, 2016). En estas normativas se define el perfil, las funciones, las competencias blandas y las competencias duras, además, se agregan conceptos de experiencia tanto administrativa como operativa y de calidad dentro de la formación policial en el programa Técnico Profesional en Servicio de Policía.

En este sentido, se determinó una encuesta semiestructurada como instrumento de recolección de la información de los participantes, teniendo en cuenta que el contexto a analizar es un proceso de educación superior. Es importante comprender los actores involucrados, por ello, se realizaron tres formatos, dos de encuestas con preguntas abiertas y cerradas dirigidas a los profesionales de policía que se desempeñan como comandantes de compañía y de sección; y otra, que se trasladaría a estudiantes y recién egresadas. Por último, se conformó un instrumento de tipo entrevista, para los profesionales que hayan sido docentes uniformados de las diferentes asignaturas policiales de las 16 escuelas de formación policial.

El instrumento diseñado para profesionales de policía da cuenta de su experiencia como comandantes de compañía y de sección; se enfoca en su práctica, conocimientos y capacidad de autoformación; su perspectiva sobre las competencias del ser, del saber, del saber hacer y del saber convivir durante la enseñanza, entre otros elementos relevantes para comprender el objeto de investigación.

Procedimiento

Una vez diseñados los instrumentos, se aplicaron a las tres muestras seleccionadas. Se tuvo en cuenta que el instrumento dirigido a las estudiantes y recién egresadas caracterizara su percepción del proceso de enseñanza-aprendizaje, su participación, elementos, competencias observadas y desarrolladas y las experiencias adquiridas dentro de su aprendizaje en el programa Técnico Profesional en Servicio de Policía, en especial la concepción que tienen o les dejó el trato directo con los funcionarios que ejercieron como comandantes de la compañía a la que pertenecen o pertenecieron.

Por otro lado, a partir del instrumento dirigido al personal profesional que ha ejercido como comandante de sección y de compañía, comandantes de agrupación, directores de escuela y jefes de talento humano de las diferentes escuelas, quienes aportan sus conocimientos y experiencias sobre el tema aquí tratado, se realizó un análisis de la información y se presentaron algunas gráficas de mayor relevancia para los resultados, a fin de obtener las ideas generalizadas de los participantes. Lo anterior, se estructuró con el objetivo de desarrollar una propuesta que contribuya a la calidad de la formación policial.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los profesionales de policía de planta de las escuelas de formación, estudiantes y personal recién egresado participantes en el estudio. También, las conclusiones de la entrevista realizada a los funcionarios que se han desempeñado como comandantes de compañía y de sección de las diferentes escuelas de formación policial, quienes voluntariamente hicieron parte de este estudio y aportaron lo siguiente: los funcionarios refieren la importancia del rol que deben desempeñar al ser designados en los cargos de comandantes de compañía y de sección, teniendo en cuenta que esta función requiere competencias específicas para su correcto desempeño.

Cabe destacar que, si bien la institución cuenta con herramientas para evaluar y medir competencias genéricas y específicas, orientadas al liderazgo y las habilidades comportamentales, estas no se enfocan en determinar las habilidades y características esenciales que deben acreditar aspirantes a ocupar algunos cargos particulares, como los planteados en el presente estudio.

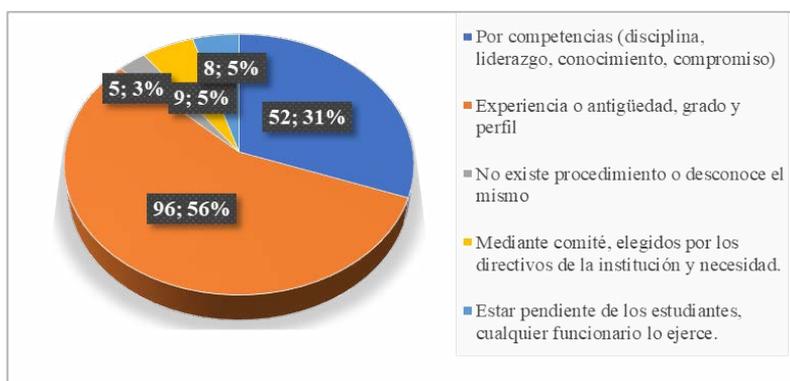
En razón de este planteamiento, 64% de los entrevistados señaló que se hace necesario diseñar una rúbrica de evaluación para la selección y perfilación del personal de oficiales y mandos del nivel ejecutivo que podrían ser designados para desempeñar los cargos de comandante de compañía y sección en las diferentes escuelas de formación policial.

En relación con lo preguntado: describa brevemente cuál es el procedimiento por el cual se elige al comandante de compañía y sección, las respuestas de mayor relevancia fueron las presentadas en la figura 1. 56% de los entrevistados

indicó que se hace por grado y experiencia; 31% refirió que se realiza por competencias; se observa que el 5% adujo que se hace mediante comité, en el que participan las directivas de la institución, quienes toman en cuenta la necesidad según los parámetros establecidos por talento humano; otro 5% señaló que cualquier funcionario institucional está en la capacidad de desempeñar este rol, por tratarse de cuidar a las y los estudiantes; finalmente, el 3% expresó no saber el procedimiento para la selección de los comandantes de compañía y de sección.

Figura 1.

Procedimiento para elegir al comandante de compañía y de sección para su selección



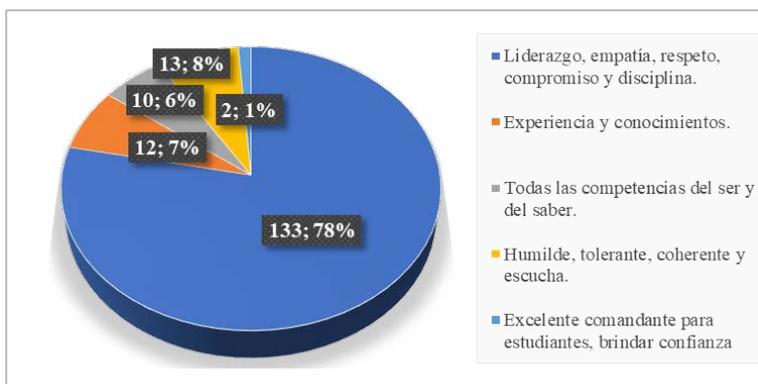
Entretanto, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (Ministerio de Educación Nacional (MEN), 2023) define una competencia como el “conjunto de conocimientos, actitudes, disposiciones y habilidades (cognitivas, socioafectivas y comunicativas), relacionadas entre sí para facilitar el desempeño flexible y con sentido de una actividad en contextos relativamente nuevos y retadores”. Por lo tanto, la competencia implica conocer, ser y saber hacer.

En este sentido, en la figura 2 se presentan los resultados obtenidos de la pregunta: ¿cuáles considera deben ser las competencias necesarias para desempeñar el rol de comandante de compañía y de sección? Al respecto, 78% señaló competencias como liderazgo y aspectos relacionados con el mismo (empatía, respeto, compromiso y disciplina); 8% indicó que se requiere humildad, tolerancia, coherencia y habilidad de escucha; 7% dijo que lo más importante es la experiencia o antigüedad, pero en especial los conocimientos policiales; 6% manifestó que se requiere tener todas las competencias del ser, del saber, del

saber hacer y del saber convivir; y el 1% respondió que lo más importante es ser buen comandante para las y los estudiantes, brindándoles confianza.

Figura 2.

Competencias del comandante de compañía y de sección



Se puede observar que los conceptos dados en las entrevistas concuerdan con lo manifestado a través de las encuestas, tanto por estudiantes, egresadas y comandantes de compañía y de sección, al igual que lo encontrado en la revisión bibliográfica efectuada como soporte de este estudio. En ellas, se evidencia que todos coinciden en la importancia de fortalecer las competencias, por cuanto las respuestas obtenidas indican lo siguiente: 66% de las 449 estudiantes y egresadas adujeron que las competencias más importantes que debe desarrollar el comandante de compañía y de sección son la comunicación asertiva, pedagogía, manejo de TIC, trabajo en equipo y gestión; de igual forma, 75% de la misma muestra expresó que el comandante se debe caracterizar por su disciplina, ejemplo, conocimiento, experiencia y pedagogía para transmitir de forma correcta sus saberes.

Por su parte, los 39 profesionales que desempeñan este cargo señalaron que las competencias que deben fortalecer son: según el 36%, las competencias de pedagogía, competencias TIC y aprendizaje continuo; 33% se enmarcó en las competencias de resolución de conflictos, disciplina y trabajo en equipo; y 31% consideró las competencias de liderazgo, responsabilidad y comunicación asertiva.

Cabe destacar que 85.06% de las encuestadas calificó entre cuatro y cinco a los comandantes de compañía y de sección frente a lo preguntado sobre el trabajo en un ambiente de sana convivencia, donde se posibilite procesos de empatía con las estudiantes y entre ellas mismas, quienes demuestran carisma y lideran su grupo a través de la motivación. Por otro lado, se observan algunas calificaciones bajas a estos conceptos, indicando la necesidad de realizar una retroalimentación de la formación o actividades que coadyuven a la potenciación de las competencias; estos datos concuerdan con los presentados por los profesionales, en cuanto a la necesidad de seleccionar y capacitar a quienes van a desempeñar este rol para ser líderes capaces de plantear y lograr objetivos y metas a corto y largo plazo.

De acuerdo con el concepto generalizado de las estudiantes y egresadas, el 80.76% considera que el comandante de compañía y de sección, al ejercer sus funciones, se debe caracterizar por la disciplina, el ejemplo, el conocimiento, la experiencia y la pedagogía para transmitir de forma correcta los saberes; 7.91% dice que el ejemplo es lo más destacable; 4.97% que tener conocimiento y experiencia; 3.84% resalta la pedagogía para transmitir de manera correcta los saberes; 2.03% considera que lo fundamental es generar confianza; 0.22% piensa que el elemento más importante es la firmeza, y el 0.22% el malgenio (figura 3).

Figura 3.

Cualidades de los comandantes de compañía y de sección al ejercer las funciones



Por otra parte, 74% de los profesionales que ejercen el rol de comandantes de compañía y de sección coinciden con el concepto dado por el 58% de las

estudiantes y recién egresadas sobre los valores que identifican al comandante de compañía y de sección, los cuales deben ser: compromiso, responsabilidad y disciplina; 18% de los profesionales y 25% de las estudiantes y egresadas respondieron que lo fundamental era el respeto, la tolerancia y la empatía; 6% de los profesionales y 9% de las estudiantes y egresadas, concibieron que estas deberían ser la humildad, sinceridad y solidaridad; 3% de los profesionales y 4% de las estudiantes y egresadas, seleccionaron la honestidad, la justicia y el honor; finalmente, la participación, vocación y seguridad obtuvo el menor porcentaje entre los estudiantes y las egresadas, con el 4% y el 0% de los profesionales indagados (figura 4).

Figura 4.

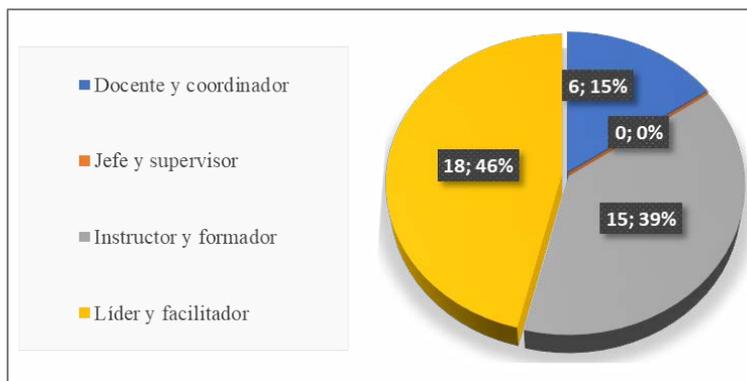
Valores que identifican en los comandantes de compañía y de sección



Los participantes coinciden en el concepto de liderazgo, el cual debe ser fundamental para los profesionales que desempeñen el rol de comandante de compañía y de sección: que sean capaces de llegar a un acuerdo satisfactorio, consiguiendo la resolución de un conflicto; 46.17% de los profesionales encuestados considera que las actitudes o comportamientos que debe asumir un comandante de compañía o de sección para direccionar a los estudiantes debe ser el de líder y facilitador; 38.46% concibe que estos deben ser instructores y formadores, y el 15.38% argumenta que sería deseable que tengan actitudes de docentes y coordinadores en los procesos de formación (figura 5).

Figura 5.

Actitudes de los comandantes de compañía y de sección



Finalmente, se observa un concepto generalizado de la necesidad del profesionalismo de los funcionarios que ejerzan este rol, en cuanto se refiere a estudios de pregrado como mínimo y conocimientos de los distintos procesos y procedimientos propios de la institución policial; además de la experiencia, tanto operativa como administrativa, para que puedan enseñar con el ejemplo y reconozcan a cada estudiante en la relación particular con su cultura, creencias, raza y experiencias, lo que ayuda a fortalecer el autoestima en cada una de ellas.

Discusión

Teniendo en cuenta la importancia que representa el rol de los comandantes de compañía y de sección dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje en el Programa Técnico Profesional en Servicio de Policía, se deben seleccionar profesionales por experiencia, grado y perfil, y que cuenten con un amplio conocimiento y dominio de las competencias del ser, del saber, del saber hacer y del saber convivir. Por este motivo, es necesario aplicar un instrumento de evaluación inicial y evaluación de desempeño a fin de verificar el cumplimiento de las funciones y garantizar que el comandante de compañía y de sección cuente con comunicación asertiva y reflexiva, así como liderazgo, empatía, capacidad de pensamiento crítico y resiliencia. Por consiguiente, se identificó el requerimiento de realizar la rúbrica de evaluación para la selección del

perfil correspondiente, el cual se desarrolla y se anexa como entregable de esta investigación.

Dada la naturaleza de la educación policial, es esencial comprender cómo utilizar estrategias educativas a partir del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC) y las tecnologías del empoderamiento y la participación (TEP). Estas herramientas deben adaptarse a diferentes situaciones de educación formal, no formal e informal. Las TAC, por su parte, pueden mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, pues fortalecen la enseñanza impartida por los comandantes. Por otro lado, las TEP pueden implementarse para facilitar la autoevaluación, coevaluación y discusión en momentos informales, promoviendo la consolidación del conocimiento y fomentando el sentido crítico en las y los estudiantes.

En este sentido, el fortalecimiento de la dignidad, la autonomía y la autoestima de las y los estudiantes se podría conseguir con el liderazgo, el respeto, la disciplina, la igualdad y el saber escuchar por parte de los comandantes de compañía y de sección. Estas acciones tienen la finalidad de identificar la individualidad de cada estudiante y que en ellos se genere carácter a partir de ejercicios prácticos en los que se les logre dar una dimensión de lo que en realidad pasa con el ciudadano, es decir, que el estudiante salga con un grado de tolerancia hacia los malos tratos, para que se eviten casos negativos en la dinámica de la actuación policial.

A partir del análisis de resultados, se observó la necesidad sentida por la comunidad académica de construir una guía que oriente a los comandantes de compañía y sección para que realicen una autoevaluación de su perfil. Asimismo, se esbozará un plan de trabajo a desarrollar dentro de la Escuela de Carabineros Provincia de Vélez como prueba piloto que busque capacitar al personal que se desempeña como comandantes de compañía y sección. También, se aplicará una rúbrica de evaluación, que sirva como apoyo a los grupos de talento humano para que puedan hacer una selección del personal que va a desempeñarse como comandantes y orientar a las y los estudiantes del programa Técnico Profesional en Servicio de Policía.

Con lo anterior, se pretende detectar las debilidades y fortalezas con las que cuenta el personal seleccionado, programando un plan de trabajo que coadyuve en el fortalecimiento del perfil profesional de los comandantes de compañía

y de sección. En este sentido, acá se presenta una posible evaluación, que vale de ejemplo, luego de realizar un plan de desarrollo individual. Su objetivo es el de vigorizar las competencias que se encuentren en debilidad, verificando a través de la rúbrica el robustecimiento del perfil; con los resultados obtenidos, se enviará a la Oficina de Planeación Institucional la rúbrica, a fin de estandarizarla como documento guía para la evaluación y selección de los comandantes de las diferentes compañías de estudiantes que ingresan a la Policía Nacional.

Conclusiones

Es necesario determinar las condiciones de cambio a nivel institucional para garantizar que el proceso de selección de los comandantes de compañía y de sección se haga a través de una evaluación que permita revisar el perfil en el que se encuentran los funcionarios que van a desempeñar este rol, ya sea de fortaleza o debilidad. Con lo anterior, se busca establecer un plan de trabajo con el objetivo de robustecer las competencias más débiles y verificar que se haga una retroalimentación de conocimientos necesarios para garantizar su correcto desempeño; estas acciones, deben estar alineadas con las capacidades y los requerimientos de las escuelas de policía de la institución.

La finalidad de establecer una rúbrica de evaluación que posibilite revisar el perfil del comandante de compañía y de sección, antes de ser asignado, ayuda a garantizar una educación de calidad, en la que se busque no adquirir competencias dentro del perfil, sino fortalecer las competencias duras y blandas con las que cuenta el profesional de policía. De esta manera, se ayudará a conformar un plan estratégico de desarrollo integral para los funcionarios que se van a desempeñar como comandantes de sección y compañía de la Policía Nacional; en este plan, se podrán situar prioridades referentes al desarrollo, la búsqueda, el uso y la aplicación de las diferentes tecnologías y los saberes encaminados en la mejora de la educación policial.

De acuerdo con lo expresado, se diseñó una cartilla didáctica que permita revisar previamente, por medio de una autoevaluación, las competencias que tienen los profesionales de policía que podrían desempeñar con responsabilidad y liderazgo el cargo de comandante de compañía y de sección de un grupo asignado de estudiantes matriculados en el programa Técnico Profesional en Servicio de Policía. El propósito de esta acción es el de garantizar una

formación de calidad, generando profesionales comprometidos con la labor policial; asimismo, construir una rúbrica de evaluación para ser aplicada por talento humano para verificar el grado de desempeño con el que cuenta el profesional asignado a cumplir este rol, además, en el proceso, plantear un plan de trabajo para el fortalecimiento de las competencias duras y blandas correspondientes.

Anexos

Anexo 1. Guía perfil para comandantes de compañía y sección de las escuelas de formación policial

Se toma como base de este documento la norma de la Policía Nacional de Colombia, Resolución 00937 del 10 de marzo de 2016, “por la cual se establece el Manual de Funciones para el personal uniformado de la Policía Nacional, la metodología de evaluación para el perfil de los cargos y se derogan unas disposiciones”. A partir del uso de la normativa, se desarrolla la guía con el objetivo de socializar entre el personal profesional, quienes serán los designados para desempeñar su función como comandantes de compañía y de sección, y los orientadores líderes de los futuros profesionales en servicio de la Policía Nacional, para que realicen una introspección y autoevaluación de sus competencias.

En consecuencia, se describen las siguientes funciones específicas y genéricas de los comandantes de compañía y de sección, por las cuales se realiza la concertación del desempeño anual y la evaluación a través del Portal de Servicios Internos (PSI).

Funciones del comandante de compañía

1. Coordinar los diferentes servicios de la compañía de estudiantes policiales y garantizar el proceso educativo.
2. Supervisar las novedades del personal adscrito a la compañía (estudiantes o profesionales en capacitación) a fin de apoyar y gestionar el trámite de las acciones.

Estudios sobre educación y pedagogía policial

3. Coordinar el desarrollo de las actividades académicas, culturales, deportivas y extracurriculares asignadas a la compañía con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las instrucciones y sugerencias impartidas.
4. Ejecutar las actividades de docencia asignadas con el objetivo de contribuir con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Funciones del comandante de sección

1. Verificar la adaptación y el comportamiento de los estudiantes policiales con el fin de encausar la formación integral y la disciplina.
2. Evaluar el desempeño de los estudiantes policiales con la finalidad de determinar la promoción y escalafonamiento policial.
3. Ejecutar las actividades de docencia asignadas con el propósito de contribuir con los procesos educativos de los estudiantes policiales.

Funciones genéricas

- » Transmitir toda la información pertinente, a quien la requiera, siguiendo los lineamientos de la normatividad de la Policía Nacional de Colombia establecidos de acuerdo con la naturaleza del cargo.
- » Aplicar el Sistema de Gestión Integral según los lineamientos institucionales de la Policía Nacional de Colombia y realizar la mejora continua de los procesos que lo requieran.
- » Realizar las actividades establecidas en la gestión documental de la Policía Nacional de Colombia aplicando la norma vigente.
- » Implementar el Sistema de Gestión Ambiental de la Policía Nacional de Colombia por medio de actividades lúdicas, académicas o científicas.

- » Mantener en confidencialidad los documentos e información que sea de conocimiento dentro del cumplimiento de las funciones del cargo de comandante de compañía o de sección.
- » Utilizar de forma adecuada todos los elementos que se le han asignado con el fin de mantenerlos disponibles durante el desarrollo de las actividades, según el cargo de comandante de compañía o de sección.
- » Cumplir con las normas, los reglamentos y las instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo definidos en la Policía Nacional de Colombia.
- » Ejecutar las actividades asignadas que son diferentes a las funciones del cargo de comandante de compañía o de sección.
- » Aplicar de manera apropiada el tratamiento de datos personales de acuerdo con los parámetros institucionales y normativa vigente de la Policía Nacional de Colombia.

Conceptos y generalidades de las competencias blandas y duras

De igual forma, la Policía Nacional de Colombia, mediante Resolución 01087 del 29 de marzo de 2019, implementa competencias genéricas en las que se definen los comportamientos asociados a las actuaciones exitosas del evaluado. Estas permiten dar cumplimiento a las funciones mientras se destacan las dimensiones del ser, del saber, del saber hacer y del saber estar, así:

- Desarrollar relaciones (competencia relacional): interactuar consigo mismo, con la institución y con la comunidad de forma ejemplar y transformadora.
- Ser policía (competencia personal): reconocer sus propias capacidades y habilidades para alcanzar la mejora continua en la labor a partir de parámetros de ética y transparencia.
- Servir con pasión (competencia comunitaria): evidenciar comportamientos de actitud de servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad y fortalecer la credibilidad y confianza.

Estudios sobre educación y pedagogía policial

- Aprender a aportar (competencia cognitiva): aplicar y desarrollar conocimientos para optimizar el rendimiento laboral.
- Actuar con efectividad (competencia institucional): responder efectivamente ante los contextos que se presentan, manteniendo la calidad del servicio.

Tabla 1.

Autoevaluación de las competencias blandas

Competencias blandas	Descripción	Escala de dominio
Comunicación efectiva	Capacidad para transmitir información de manera clara, concisa y concreta en diferentes escenarios policiales. Incluye las habilidades de escucha, persuasión y empatía.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)
Trabajo en equipo	Habilidad de trabajar con otros policiales de manera colaborativa y efectiva y buscando un objetivo común. Incluye la destreza de liderazgo, contribuir y aceptar la retroalimentación.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)
Resolución de conflictos	Destreza en situaciones policiales de conflicto a fin de encontrar soluciones efectivas y concretas para todos los involucrados. Incluye la capacidad de negociar, mediar y asumir decisiones difíciles.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)
Adaptabilidad	Facilidad de ajustarse a los cambios laborales y personales en el entorno policial. Incluye la habilidad de trabajar en situaciones de incertidumbre y resolver problemas.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)

Estudios sobre educación y pedagogía policial

Competencias blandas	Descripción	Escala de dominio
Liderazgo	Habilidad para guiar y motivar a otros policiales hacia el cumplimiento de objetivos. Incluye la capacidad de decidir, comunicarse efectivamente y desenvolverse en situaciones de estrés.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)
Empatía	Capacidad de ponerse en el lugar de los demás policiales y comprender las emociones y necesidades. Incluye la destreza para tratar a los demás con respeto y dignidad.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)
Creatividad	Destreza para encontrar soluciones innovadoras y efectivas a los problemas complejos. Incluye la capacidad de pensar y proponer nuevas ideas.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)
Orientación	Facilidad para entender y satisfacer las necesidades de los policiales y de la comunidad. Incluye la habilidad de ofrecer un servicio de calidad y oportuno.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)
Desarrollar relaciones	Facilidad para interactuar consigo mismo, con la institución y con la comunidad.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)
Ser policía	Capacidad de desarrollar habilidades para alcanzar la mejora continua en el desempeño policial con ética y transparencia.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)
Servir con pasión	Tener actitud de servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad y fortalecer la credibilidad y confianza.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)

Estudios sobre educación y pedagogía policial

Competencias blandas	Descripción	Escala de dominio
Aprender a aportar	Facilidad de aplicar y desarrollar conocimientos para optimizar el rendimiento laboral.	4 (Excelente)
		3 (Bueno)
		2 (Regular)
		1 (Necesita mejorar)
Actuar con efectividad	Responder efectivamente a los contextos que se presentan, manteniendo la calidad del servicio.	4 (Excelente)
		3 (Bueno)
		2 (Regular)
		1 (Necesita mejorar)

En este sentido, la tabla 2 presenta las competencias duras, a fin de proponerlas en el marco de una evaluación y autoevaluación del comandante de compañía y de sección y los procesos de formación de la Policía Nacional de Colombia.

Tabla 2.
Autoevaluación de las competencias duras

Competencias duras	Descripción	Escala de dominio
Conocimiento legal	Conocimiento de las leyes y regulaciones del ámbito policial. Incluye la capacidad de interpretar y aplicar las leyes de manera efectiva.	4 (Excelente)
		3 (Bueno)
		2 (Regular)
		1 (Necesita mejorar)
Tácticas policiales	Habilidad para aplicar técnicas y tácticas policiales en situaciones de riesgo o conflicto. Incluye el conocimiento de estrategias de intervención y habilidades de defensa personal.	4 (Excelente)
		3 (Bueno)
		2 (Regular)
		1 (Necesita mejorar)
Dominio de armas de fuego	Competencia policial en la manipulación segura y efectiva de armas de fuego. Incluye el conocimiento de las normas, las regulaciones de seguridad, el uso y el mantenimiento de las armas de fuego.	4 (Excelente)
		3 (Bueno)
		2 (Regular)
		1 (Necesita mejorar)

Estudios sobre educación y pedagogía policial

Competencias duras	Descripción	Escala de dominio
Investigación criminal	Destreza en la ejecución de investigaciones policiales efectivas en casos criminales.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular)
	Incluye la competencia en el manejo de técnicas de recopilación de pruebas, análisis de evidencia y entrevistas con testigos.	1 (Necesita mejorar)
Manipulación de equipos y tecnología	Capacidad de utilizar equipos y tecnología de manera efectiva en el contexto policial.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular)
	Incluye el conocimiento de sistemas de información, comunicación, dispositivos y herramientas de intervención.	1 (Necesita mejorar)
Planificación y organización	Facilidad de planificar y organizar operaciones policiales de manera efectiva.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular)
	Incluye la capacidad de establecer objetivos concretos, asignar recursos y coordinar actividades con otras dependencias de la Policía Nacional de Colombia.	1 (Necesita mejorar)
Liderazgo y dirección	Habilidad para liderar y dirigir a un grupo de funcionarios y estudiantes policiales en la consecución de los objetivos. Incluye la facilidad de establecer una visión, motivación y orientación clara en los integrantes del grupo a fin de decidir de forma efectiva en situaciones de presión.	4 (Excelente) 3 (Bueno) 2 (Regular) 1 (Necesita mejorar)

Competencias duras	Descripción	Escala de dominio
Comunicación policial	Capacidad de comunicarse	4 (Excelente)
	efectivamente con otros integrantes	3 (Bueno)
	de la fuerza policial y la sociedad en general.	2 (Regular)
	Incluye la destreza de escuchar, persuadir y gestionar situaciones conflictivas.	1 (Necesita mejorar)

En conclusión, la evaluación de las competencias que identifican las fortalezas y debilidades del comandante de compañía y de sección de la Policía Nacional de Colombia puede ser realizada a través de diversos métodos de adquisición de información, como el diligenciamiento de cuestionarios, entrevistas, observaciones y revisiones de desempeño. Asimismo, a partir de los resultados obtenidos, se diseñarán las estrategias de retroalimentación y capacitación para mejorar el desempeño de la función policial.

Figura 6.
Perfil del comandante de compañía y sección



Anexo 2. Rúbrica de evaluación del perfil para la selección del comandante de compañía y de sección en los programas de formación policial

Es importante tener en cuenta que la rúbrica aquí presentada es un ejemplo, y que se puede adaptar a las necesidades específicas de cada escuela de formación policial en Colombia. Además, se podrían establecer diferentes pesos o medidas para cada criterio, según su importancia en el contexto específico.

Se revisa la posibilidad de realizar el tipo de rúbrica holística, para verificar el grado de competencia, y luego, aplicar una rúbrica analítica.

Esta herramienta se presenta con el objetivo de apoyar al grupo de talento humano mediante una evaluación dirigida a los profesionales de las escuelas de formación policial y el correspondiente proceso de selección y asignación de responsabilidades en los cargos de comandante de compañía y de sección. Se recomienda aplicar en el momento de ingreso a un curso de formación para el Técnico Profesional en Servicio de Policía. Este instrumento debe ser evaluado o calificado por psicólogos de la Unidad, quienes serán los encargados de analizar y emitir un concepto de valoración a partir de las respuestas aportadas.

A continuación, presentamos una rúbrica de evaluación que puede ayudar a definir si un profesional de policía es líder y se encuentra ajustado o no al perfil requerido, según el contexto de una escuela de formación policial en Colombia para ser comandante de compañía y de sección:

Asigne el puntaje según su criterio, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto:

Se podrían asignar puntajes para cada categoría y luego sumarlos para obtener una evaluación general. Es importante que la rúbrica se adapte a las necesidades específicas de la escuela de formación.

- Calificación de 5: ajustado.
- Calificación de 3: parcialmente ajustado; debe ajustarse a través de un curso que requiera para fortalecer la competencia deseada.
- Calificación de 1: requiere un plan de trabajo para alcanzar un nivel aceptable de desempeño; debe realizar cursos, talleres y diplomados que permitan fortalecer sus competencias.

Tabla 3.

Criterios de evaluación del comandante de compañía y sección

Competencia	Descripción	Ajustado	Parcialmente ajustado, fortalecer competencia	Requiere un plan de trabajo para alcanzar un nivel aceptable	Puntaje obtenido
Criterio 1: conocimientos y habilidades técnicas.	El comandante de sección o compañía tiene un sólido conocimiento técnico de las asignaturas que imparte y puede transmitirlo de manera asertiva a los estudiantes. Además, posee habilidades técnicas necesarias para liderar las actividades de formación y evaluación de los estudiantes.	El comandante se encuentra en un nivel alto y no requiere un plan de trabajo para ajustar el perfil.	El comandante se encuentra en un nivel medio y requiere capacitación para ajustar el perfil.	El comandante no tiene suficientes conocimientos técnicos o habilidades para impartir adecuadamente los contenidos del curso o no es capaz de liderar las actividades de formación y evaluación de los estudiantes. Debe desarrollar un plan de trabajo que le permita ajustar su nivel de competencia.	
Criterio 2: comunicación asertiva.	El comandante de sección o compañía es capaz de comunicarse	El comandante se encuentra en un nivel alto y no requiere	El comandante se encuentra en un nivel medio y requiere	El comandante tiene dificultades para comunicarse claramente con los estudiantes	

Estudios sobre educación y pedagogía policial

Competencia	Descripción	Ajustado	Parcialmente ajustado, fortalecer competencia	Requiere un plan de trabajo para alcanzar un nivel aceptable	Puntaje obtenido
	de manera asertiva y clara con los estudiantes y otros miembros del equipo. Puede adaptar su comunicación para satisfacer las necesidades y los estilos de aprendizaje de cada estudiante.	un plan de trabajo para ajustar el perfil.	capacitación para ajustar el perfil.	y otros miembros del equipo; además, no puede adaptar su comunicación para satisfacer las necesidades y los estilos de aprendizaje de cada estudiante. Debe desarrollar un plan de trabajo que le permita ajustar el nivel de competencia.	
Criterio 3: liderazgo y trabajo en equipo.	El comandante de sección o compañía es capaz de liderar efectivamente el equipo de trabajo y fomentar un ambiente colaborativo y respetuoso.	El comandante se encuentra en un nivel alto y no requiere un plan de trabajo para ajustar el perfil.	El comandante se encuentra en un nivel medio y requiere capacitación para ajustar el perfil.	El comandante no es capaz de liderar el equipo de trabajo de manera efectiva o fomentar un ambiente colaborativo y respetuoso. Tiene dificultades para manejar conflictos y tomar decisiones sabias y justas.	

Estudios sobre educación y pedagogía policial

Competencia	Descripción	Ajustado	Parcialmente ajustado, fortalecer competencia	Requiere un plan de trabajo para alcanzar un nivel aceptable	Puntaje obtenido
	Puede manejar conflictos de manera efectiva y tomar decisiones sabias y justas.			Debe desarrollar un plan de trabajo que le permita ajustar el nivel de competencia.	
Criterio 4: evaluación y retroalimentación.	El comandante de sección o compañía es capaz de realizar evaluaciones objetivas y efectivas de los estudiantes y proporcionar retroalimentación constructiva. Además, puede guiarlos en el proceso de aprendizaje para asegurar su éxito académico.	El comandante se encuentra en un nivel alto y no requiere un plan de trabajo para ajustar el perfil.	El comandante se encuentra en un nivel medio y requiere capacitación para ajustar el perfil.	El comandante tiene dificultades para realizar evaluaciones objetivas y proporcionar retroalimentación constructiva a los estudiantes. No puede guiarlos en el proceso de aprendizaje para asegurar su éxito académico. Debe desarrollar un plan de trabajo que le permita ajustar el nivel de competencia.	

Estudios sobre educación y pedagogía policial

Competencia	Descripción	Ajustado	Parcialmente ajustado, fortalecer competencia	Requiere un plan de trabajo para alcanzar un nivel aceptable	Puntaje obtenido
Criterio 5: ética y profesionalismo.	El comandante de sección o compañía sigue los más altos estándares éticos y de profesionalismo en su comportamiento y sus decisiones. Demuestra integridad y respeto hacia los estudiantes y otros miembros del equipo.	El comandante se encuentra en un nivel alto y no requiere un plan de trabajo para ajustar el perfil.	El comandante se encuentra en un nivel medio y requiere capacitación para ajustar el perfil.	El comandante no sigue los estándares éticos y de profesionalismo necesarios en su comportamiento y sus decisiones. No demuestra integridad y respeto hacia los estudiantes y otros miembros del equipo. Debe desarrollar un plan de trabajo que le permita ajustar el nivel de competencia.	

Estudios sobre educación y pedagogía policial

Competencia	Descripción	Ajustado	Parcialmente ajustado, fortalecer competencia	Requiere un plan de trabajo para alcanzar un nivel aceptable	Puntaje obtenido
Criterio 6: innovación y mejora continua.	El comandante de sección o compañía se mantiene actualizado en las últimas tendencias y avances en su área de enseñanza y liderazgo. Utiliza metodologías innovadoras para mejorar la calidad de la formación. Además, busca constantemente la retroalimentación de los estudiantes y otros miembros del equipo para optimizar su desempeño.	El comandante se encuentra en un nivel alto y no requiere un plan de trabajo para ajustar el perfil.	El comandante se encuentra en un nivel medio y requiere capacitación para ajustar el perfil.	El comandante de no se mantiene actualizado en las últimas tendencias y avances en su área de enseñanza y liderazgo. No utiliza metodologías innovadoras para mejorar la calidad de la formación. Tampoco busca constantemente la retroalimentación de los estudiantes y otros miembros del equipo para optimizar su desempeño. Debe desarrollar un plan de trabajo que le permita ajustar el nivel de competencia.	

Estudios sobre educación y pedagogía policial

Competencia	Descripción	Ajustado	Parcialmente ajustado, fortalecer competencia	Requiere un plan de trabajo para alcanzar un nivel aceptable	Puntaje obtenido
Criterio 7: adaptabilidad y flexibilidad.	El comandante de sección o compañía es capaz de adaptarse a los cambios y las situaciones imprevistas que puedan surgir en el entorno de enseñanza y liderazgo. Además, ajusta su enfoque de manera efectiva para mantener la calidad de la formación.	El comandante se encuentra en un nivel alto y no requiere un plan de trabajo para ajustar el perfil.	El comandante se encuentra en un nivel medio y requiere capacitación para ajustar el perfil.	El comandante tiene dificultades para adaptarse a los cambios y las situaciones imprevistas que puedan surgir en el entorno de enseñanza y liderazgo. No puede ajustar su enfoque de manera efectiva para mantener la calidad de la formación. Debe desarrollar un plan de trabajo que le permita ajustar el nivel de competencia.	

Competencia	Descripción	Ajustado	Parcialmente ajustado, fortalecer competencia	Requiere un plan de trabajo para alcanzar un nivel aceptable	Puntaje obtenido
Criterio 8: participación en actividades institucionales.	El comandante de sección o compañía participa con compromiso en actividades institucionales, como reuniones de equipo, eventos académicos y de extensión comunitaria. Hace contribuciones valiosas para el éxito de las iniciativas.	El comandante se encuentra en un nivel alto y no requiere un plan de trabajo para ajustar el perfil.	El comandante se encuentra en un nivel medio y requiere capacitación para ajustar el perfil.	El comandante no participa con compromiso en las actividades institucionales o no hace contribuciones valiosas para el éxito de las iniciativas. Debe desarrollar un plan de trabajo que le permita ajustar el nivel de competencia.	

Examen para evaluar los criterios previamente descritos:

Criterio 1:

1. ¿Qué es la planificación educativa? (Valor: 1 punto).
 - a. Un proceso que permite diseñar, desarrollar y evaluar la enseñanza.
 - b. Un proceso que permite diseñar y evaluar la enseñanza.
 - c. Un proceso que permite desarrollar y evaluar la enseñanza.
 - d. Un proceso que permite diseñar, desarrollar y aplicar la enseñanza.

2. ¿A qué competencia se refiere la capacidad del comandante de compañía o sección para implementar políticas y reglamentos de manera consistente y justa? (Valor: 1 punto).
 - a. Comunicación asertiva.
 - b. Liderazgo.
 - c. Conocimiento y pedagogía.
 - d. Empatía.
3. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de sección o compañía para planificar y organizar actividades educativas y administrativas? (Valor: 1 punto).
 - a. Trabajo en equipo.
 - b. Comunicación asertiva.
 - c. Planificación y organización.
 - d. Pedagogía.
4. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de sección o compañía para motivar y estimular el aprendizaje de los estudiantes? (Valor: 2 puntos).
 - a. Didáctica del aprendizaje.
 - b. Estimulación y motivación del aprendizaje.
 - c. Comunicación.
 - d. Pedagogía y didáctica.

Criterio 2:

5. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de compañía o sección que le permita establecer y mantener relaciones positivas y productivas con los miembros de la comunidad educativa? (Valor: 1 punto).
 - a. Pedagogía y didáctica del aprendizaje.
 - b. Comunicación asertiva.
 - c. Empatía.
 - d. Diálogo.
6. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de compañía o sección para utilizar una amplia gama de habilidades de comunicación, incluyendo la comunicación verbal y no verbal, para transmitir mensajes importantes y persuadir a los demás para que adopten un punto de vista particular? (Valor: 2 puntos).
 - a. Comunicación asertiva y persuasiva.
 - b. Habilidades de persuasión.
 - c. Comunicación intercultural.
 - d. Comunicación no verbal.
7. Un estudiante está teniendo dificultades para comprender un tema específico, ¿cómo abordaría la situación para garantizarle que reciba la mejor atención posible y tenga éxito en su formación? (Valor: 2 puntos).

Criterio 3:

8. ¿Qué competencias contribuyen a crear un ambiente de apoyo y confianza, en el que los miembros de la comunidad educativa puedan trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes? (Valor: 1 punto).
 - a. Liderazgo.

- b. Empatía.
 - c. Escucha.
 - d. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo.
9. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de compañía o de sección de liderar de manera efectiva y lograr objetivos importantes para la comunidad educativa? (Valor: 2 puntos).
- a. Pedagogía.
 - b. Desarrollo de habilidades de liderazgo.
 - c. Autoestima.
 - d. Docencia.
10. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de compañía o sección para trabajar efectivamente con otros miembros de la comunidad educativa para lograr objetivos compartidos? (Valor: 1 punto).
- a. Liderazgo.
 - b. Didáctica.
 - c. Trabajo en equipo y colaboración.
 - d. Comunicación.
11. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de compañía o sección de liderar la transformación y el mejoramiento continuo de la comunidad educativa? (Valor: 1 punto).
- a. Liderazgo y gestión del cambio.
 - b. Administración de recursos.
 - c. Pedagogía.
 - d. Resolución de conflictos.

Criterio 4:

12. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de compañía o sección para diseñar y aplicar evaluaciones justas y confiables que proporcionen elementos constructivos y útiles y ayuden a los estudiantes a mejorar su desempeño? (Valor: 2 puntos).
 - a. Evaluación y retroalimentación.
 - b. Autoevaluación.
 - c. Capacitación continua.
 - d. Trabajo en equipo.
13. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de compañía o sección para evaluar el desempeño de las y los estudiantes y proporcionar retroalimentación para mejorar su aprendizaje? (Valor: 1 punto).
 - a. Innovación y mejora continua.
 - b. Planificación y organización.
 - c. Adaptabilidad y flexibilidad.
 - d. Evaluar y promover el mejoramiento.
14. ¿Qué es la retroalimentación? (Valor: 1 punto).
 - a. Un proceso de evaluación que permite identificar fortalezas y debilidades en el desempeño, tratando de mejorarlo con actividades complementarias.
 - b. Un proceso de evaluación que solo identifica las debilidades en el desempeño.
 - c. Un proceso de evaluación que identifica las fortalezas en el desempeño.
 - d. Un proceso de evaluación que identifica los errores en el desempeño.

15. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de sección o compañía para evaluar y retroalimentar el desempeño de las y los estudiantes? (Valor: 1 punto).
- a. Pedagogía.
 - b. Imparcialidad.
 - c. Evaluación y retroalimentación.
 - d. Empatía.

Criterio 5:

16. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de compañía o sección de construir un ambiente positivo y propicio para el aprendizaje y el desarrollo? (Valor: 2 puntos).
- a. Establecimiento de relaciones de confianza y respeto.
 - b. Comunicación asertiva.
 - c. Pedagogía.
 - d. Empatía.
17. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de compañía o sección para ser un modelo a seguir para los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa? (Valor: 3 puntos).
- a. Ética y profesionalismo.
 - b. Liderazgo y ejemplo.
 - c. Autenticidad y coherencia.
 - d. Compromiso con la excelencia.

Criterio 6:

18. ¿Qué competencia se refiere a la capacidad del comandante de sección o compañía para mantenerse actualizado y al día en las últimas tendencias y desarrollos en la educación, y con ello, asegurarse de que su práctica docente y de liderazgo sea relevante y efectiva? (Valor: 2 puntos).
- a. Actualización y mejora continua.
 - b. Investigación y análisis de datos.
 - c. Innovación y creatividad.
 - d. Desarrollo de habilidades.
19. ¿Qué es la innovación educativa? (Valor: 1 punto).
- a. La aplicación de nuevas ideas o prácticas para mejorar la enseñanza.
 - b. La aplicación de técnicas pedagógicas tradicionales.
 - c. La aplicación de técnicas didácticas comunes.
 - d. La aplicación de técnicas pedagógicas en el proceso enseñanza.

II. Relacione cada una de las siguientes acciones con el criterio correspondiente:

20. Participar en reuniones de equipo para discutir estrategias educativas y proponer nuevas ideas (valor: 1 punto).
- a. Innovación y mejora continua.
 - b. Planificación y organización.
 - c. Adaptabilidad y flexibilidad.
 - d. Participación en actividades institucionales.

21. Utilizar diferentes metodologías y recursos educativos para motivar el aprendizaje de las y los estudiantes (valor: 1 punto).
- a. Innovación y mejora continua.
 - b. Planificación y organización.
 - c. Adaptabilidad y flexibilidad.
 - d. Participación en actividades institucionales.

Criterio 7:

22. ¿Qué es la adaptabilidad? (Valor: 1 punto).
- a. La incapacidad de ajustarse a los cambios y las situaciones imprevistas en el entorno educativo.
 - b. La capacidad de ajustarse a los cambios y las situaciones imprevistas en el entorno educativo.
 - c. La capacidad de continuar con la misma estrategia educativa, sin importar los cambios en el entorno.
 - d. La capacidad de transformar sus estrategias educativas según el entorno al que se enfrente.
23. Se han presentado cambios inesperados en el programa de estudio que afectan su planificación educativa, ¿cómo adaptaría su planificación para mantener la calidad de la formación? (Valor: 2 puntos).
24. ¿A qué competencia se refiere la capacidad del comandante de compañía o de sección para responder de manera efectiva a situaciones cambiantes y tomar decisiones informadas y adecuadas en un entorno incierto? (Valor: 1 punto).
- a. Resiliencia.
 - b. Saber escuchar.

- c. Didáctica.
 - d. Adaptación y toma de decisiones.
25. ¿A qué competencia se refiere la capacidad del comandante de compañía o sección para crear un ambiente de aprendizaje inclusivo y respetuoso, que valore y celebre la diversidad cultural y social? (Valor: 1 punto).
- a. Empatía.
 - b. Promoción de la diversidad y la inclusión.
 - c. Individualización de la comunidad estudiantil.
 - d. Saber escuchar.

Criterio 8:

26. ¿Qué es la participación en actividades institucionales? (Valor: 1 punto).
- a. La participación exclusiva en actividades académicas.
 - b. b) La participación pasiva en eventos educativos y actividades de extensión comunitaria.
 - c. La no participación en eventos académicos y actividades de extensión comunitaria.
 - d. La participación activa en eventos académicos y actividades de extensión social.
27. ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor el compromiso y la participación del comandante de sección o compañía en actividades institucionales? (Valor: 1 punto).
- a. Participación en actividades institucionales solo si son obligatorias.
 - b. Participación en actividades institucionales solo si se ajustan a sus intereses personales.

- c. Participación en actividades institucionales y colaboración con otros comandantes de sección o compañía.
 - d. Falta de participación en actividades institucionales y desinterés en la vida institucional.
28. ¿Cuál de las siguientes opciones se ajusta al parámetro, participación en actividades extracurriculares y de extensión comunitaria, representando a la institución y fomentando el compromiso social de las y los estudiantes? (valor: 1 punto).
- a. Innovación y mejora continua.
 - b. Planificación y organización.
 - c. Adaptabilidad y flexibilidad.
 - d. Participación en actividades institucionales.
29. La institución ha organizado un evento de extensión comunitaria en el que se espera la participación activa de las y los estudiantes, ¿cómo fomentaría su participación y la representación de la institución de manera efectiva? (Valor: 2 puntos).

Referencias bibliográficas

- Bohórquez, L. F. (2021). *“Como ordene mi comandante”: el código rojo en las prácticas internas de la Policía Nacional de Colombia* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/56993>
- Bourdieu, P. (2001). Poder, derecho y clases sociales. España. Recuperado de <https://erikafontanez.files.wordpress.com/2015/08/pierre-bourdieu-poder-derecho-y-clases-sociales.pdf>
- Cazau, P., (1990). *Introducción a la investigación en Ciencias Sociales*. Editorial Rundinguskin.

- Cuenya, L. & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología. *Revista Colombiana de Psicología*, 19(2), 271-277. <http://hdl.handle.net/11336/67709>
- Fernández-Alonso, M., Vásquez-Padilla, M., Dujarric-Bermúdez G. M., Díaz-Simón, N. & Soto-Hernández, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Wimb Lu*, 10(2), 19-37. <https://doi.org/10.15517/wl.v10i2.20676>
- García-Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Revista Anales de Psicología*, 27(2), 473-497. <http://www.redalyc.org/pdf/167/16720051024.pdf>
- González-Monteagudo, J. (2001). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones Pedagógicas*, 15, 227-246. <http://hdl.handle.net/11441/12862>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw Hill.
- Lizarazo, P. E. (2015). *Identificar y describir las competencias de liderazgo que requiere un comandante de Unidad Táctica a partir del reconocimiento de las voces de sus subalternos* [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional. <https://acortar.link/QvzGpp>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) (2023). Terminología, tomado del sitio web <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79364.html>
- Policía Nacional de Colombia. (2007). *Lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional de Colombia*. Policía Nacional de Colombia. <https://acortar.link/pMv1SV>
- Policía Nacional de Colombia. (2016, 10 de marzo). *Resolución 00937. Por la cual se establece el Manual de funciones para el personal uniformado de la Policía Nacional, la metodología de evaluación para el perfil de los cargos y se derogan unas disposiciones*. <https://acortar.link/ty7EN5>
- Policía Nacional de Colombia. (2019a, 29 de marzo). *Resolución 01087. Por medio de la cual se implementan competencias genéricas en la Policía Nacional*. <https://acortar.link/TNpkoA>

Estudios sobre educación y pedagogía policial

Policía Nacional de Colombia. (2019b, 17 de septiembre). *Resolución 03948. Por la cual se expide el Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional y se deroga una resolución*. <https://acortar.link/D191I3>