



Dios y
Patria

ESTÁNDARES MÍNIMOS PROFESIONALES POLICIALES:

Aporte a la Profesionalización del
Cuerpo de Policía Colombiano



Estándares mínimos profesionales: Aportes a la profesionalización del cuerpo de policía colombiano

Bogotá D.C., 2023.

108 p.; 21x24 cm

ISBN: 978-628-95455-5-5

e-ISBN: 978-628-95455-6-2

Cómo citar este libro: Marín Cuéllar, Sierra Pineda y Ramírez Chaparro. (2023). Estándares mínimos profesionales policiales: aporte a la profesionalización del cuerpo de policía colombiano. Editorial de la Dirección de Educación Policial de Colombia.<https://doi.org/10.22335/EDNE.101>

1. Profesionalización Policial y Calidad del Servicio de Policía. 2. Conceptualización Estándares Profesionales. III. Diseño de Estándares Mínimos Profesionales Policiales. IV. Investigación de campo. V. Discusión. I. Andrés Marín Cuéllar. II. César Augusto Ramírez Chaparro. III. Mario Fernando Sierra Pineda

Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad exclusiva del autor y no necesariamente reflejan la postura de la Policía Nacional de Colombia.

© Editorial de la Dirección de Educación Policial de la Policía Nacional de Colombia
Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Tecnología diepo.vicin@policia.gov.co
Trv. 33 Nro. 47A - 35 Sur · Bogotá, D. C., Colombia
Teléfono: (601) 515 9000 Ext. 9854



STÁNDARES MÍNIMOS PROFESIONALES POLICIALES:

Aporte a la Profesionalización del
Cuerpo de Policía Colombiano

Autores

Andrés Marín Cuellar

My. Cesar Augusto Ramírez Chaparro

My. Mario Fernando Sierra Pineda



Dios y
Patria

Policía Nacional de Colombia

General

William René Salamanca Ramírez
*Director General de la Policía
Nacional de Colombia*

Brigadier General

Nicolás Alejandro Zapata Restrepo
Subdirector de la Policía Nacional

Coronel

Rubby Shirley Aguilar Villanueva
Directora de Educación Policial

Mayor

Bernardo Rafael Gil Rojas
*Vicerrector de Investigación,
Innovación y Tecnología*

© Andrés Marín Cuellar

© César Augusto Ramírez Chaparro

© Mario Fernando Sierra Pineda

Grupo de Investigación Estándares
Policiales y Profesión Policial - Incenep,
Código: COLO230461. Área: Servicio de Policía.
Líneas: Acciones del Servicio de Policía y
Formación Policial.

ISBN 978-628-95455-5-5

e-ISBN: 978-628-95455-6-2

Diseño e Impresión
Imprenta Nacional de Colombia





Resumen

El propósito de este documento es ofrecer una visión doctrinaria y conceptual sobre el significado, diseño y tipología de estándares profesionales aplicados en la profesión policial. Para lograrlo, se recurrió a la revisión documental en bases de datos especializadas y sitios web de fuerzas policiales, que se complementaron con un ejercicio de investigación de campo en el cuerpo de policía colombiano.

Para lograr el objetivo de este documento se emplearon dos metodologías de investigación: la revisión documental y la investigación de campo

Como resultado se propuso una construcción conceptual desde la perspectiva de la teoría clásica y contemporánea de las organizaciones, que explica la aplicabilidad de los estándares mínimos profesionales policiales en la profesión policial, asimismo se facilitó la definición de los primeros elementos para la metodología de diseño, al igual que un primer bosquejo de estándares mínimos profesionales policiales aplicables al cuerpo de policía colombiano.

El presente trabajo establece que este es un campo de desarrollo policial que ha recibido escasa atención desde una perspectiva científica, sin embargo, ha contribuido a la comprensión de la estrecha relación que existe entre estándares y competencias, abriendo una visión prospectiva sobre nuevos enfoques de investigación que puedan enriquecer la implementación de estos elementos en una organización policial.

Palabras clave: competencia, desempeño, estándares, policía, profesión.

B iografía de los Autores

ANDRÉS MARÍN CUÉLLAR

Maestrante en Gerencia de Proyectos, Ingeniero Civil. Investigador del Centro de Estándares de la Policía Nacional de Colombia.

CÉSAR AUGUSTO RAMÍREZ CHAPARRO

Magíster en Educación en Docencia, Especialista en Gerencia en Telemática, pregrado en Administrador Policial. Oficial de la Policía Nacional de Colombia en el grado de mayor, investigador del Centro de Estándares de la Policía Nacional de Colombia.

MARIO FERNANDO SIERRA PINEDA

Ph. D. en Educación; Magíster en Gestión de Organizaciones; Especialista en Finanzas y en Servicio de Policía; Oficial de la Policía Nacional de Colombia en el grado de mayor, pregrado en Administración de Empresas; jefe de investigación del Centro de Estándares de la Policía Nacional de Colombia.



Dedicatoria

Este trabajo nace con la visión de encontrar nuevos caminos para generar un proceso de transformación dentro de la Policía Nacional, y con la inspiración de Dios y el aporte significativo de cada una de las personas que participaron. Es el resultado del trabajo colaborativo y de largas horas de entendimiento y comprensión de un aspecto novedoso como son los estándares.

Para los autores es importante resaltar la contribución del personal de las unidades especializadas de la Policía Nacional de Colombia, como lo son: Jefatura del Servicio de Policía, Inspección General y Responsabilidad Profesional, Comisionado de Derechos Humanos, Dirección de Educación Policial, Dirección de Sanidad, Dirección de Bienestar, Oficina de Planeación y especialmente a todo el personal que conforma el Centro de Estándares y Cursos Mandatorios.

Es importante agradecer la ayuda de la Oficina Internacional de Asistencia Antinarcoóticos y Cumplimiento de la Ley (INL) y de la International Association of Directors of Law Enforcement Standards and Training (IADLEST), los cuales son aliados estratégicos y amigos de Colombia.

A la Policía Nacional, nuestros agradecimientos por darnos la libertad de reflexionar sobre la posibilidad de generar otra forma de transformación y darnos la responsabilidad de vigorizar esta organización con el fortalecimiento de la profesión policial a través de los estándares.



Agradecimientos

Numerosas instituciones, organismos y personas desempeñaron un papel fundamental en la creación de este trabajo. Tanto de manera directa como indirecta aportaron invaluablemente al poner a disposición de los investigadores su vasto acervo de conocimientos, así como al participar en debates y reflexiones en torno a la problemática abordada como objeto de estudio. De tal manera que este trabajo hace parte de un esfuerzo mancomunado entre la institucionalidad y su talento humano, y es por ello, que se extiende un agradecimiento a todos y cada uno de ellos.

Es pertinente también agradecer al personal que integra el Centro de Estándares de la Policía Nacional de Colombia, quienes bajo el desarrollo de un trabajo responsable aportaron de una forma invaluable en la gestión de conocimiento y en especial a la construcción de los Estándares para la Policía Nacional de Colombia.

A la Dirección de Educación Policial y a la Vicerrectoría de Investigación, por su valioso acompañamiento en todas las fases de elaboración de este trabajo. Su aporte basado en conocimientos y experiencia ha sido fundamental para la consecución de los objetivos planteados, resaltando un reconocimiento especial y sincera gratitud por su apoyo inquebrantable.



Prólogo

LOS PROCESOS DE EVOLUCIÓN Y TRANSFORMACIÓN de los cuerpos de policía han sido una constante en los últimos años, atendiendo en primera medida los cambios sociales, las nuevas manifestaciones del crimen y los nuevos escenarios de conflictividad, que, no solamente se desarrollan en un espacio físico, sino que muestran un crecimiento exponencial en espacios virtuales creando una serie de conceptos ligados a la palabra 'seguridad' y su relación con las instituciones del orden.

Es así como la palabra seguridad toma muchas connotaciones en la actualidad, donde la seguridad pública reúne todas las acciones institucionales de los cuerpos de policía para que las personas no se sientan amenazadas o desprotegidas en la defensa de su integridad y sus bienes; en ese sentido, estos cuerpos de policía generan en su interior innovaciones, que no solo se desprenden del mejoramiento de las capacidades en equipamiento y adquisición de tecnología, sino en el mejoramiento de las competencias de sus funcionarios frente a las actividades de su día a día.

Por otra parte, la exigencia de la sociedad moderna a los cuerpos y miembros de la Policía, va más allá del mejoramiento de los indicadores de eficiencia frente al crimen organizado o la delincuencia común, está sociedad evalúa la disposición del policía para entender el contexto, la forma como se dirige a las personas y la eficiencia con la que el uniformado atiende el requerimiento ciudadano, que en muchos eventos, está encaminado a orientación más que a un ejercicio de reacción; su actuación es revisada en función de la protección y cumplimiento de los derechos humanos, su conocimiento frente a los procedimientos que realiza y el uso adecuado de la fuerza. La demanda de la sociedad examina el comportamiento de sus policiales frente a la atención que reciben en el marco de los motivos de policía, en otras palabras, la gran validadora de los cuerpos de policías es sin ninguna duda la sociedad.

Por lo anterior, los estándares profesionales policiales se convierten en un elemento fundamental para realizar validación con criterio, y estos son esenciales para que los

organismos encargados de hacer cumplir la ley mantengan la confianza del público, por cuanto al anexarse a estos, demuestran su compromiso para servir con integridad y responsabilidad.

Ahora bien, el desarrollo de estándares profesionales policiales es el resultado de la colaboración que involucra aportes de los cuerpos de policía, legisladores, sociedad en su conjunto y otras partes interesadas. En muchos casos, los estándares se desarrollan a través de un proceso consultivo que involucra la retroalimentación del público y el análisis de todas las variables que ayuden a los policiales a ser más eficientes frente a su hacer.

Por lo tanto, esfuerzos académicos como los presentados en este libro generan una propuesta prometedora e innovadora que permitirá al cuerpo de policía de Colombia ir por un camino para mejorar las competencias de sus uniformados frente a los requerimientos de las personas, y convertirse en referente para las otras policías a nivel internacional.

En este sentido, mediante una escritura clara se brinda al lector componentes

importantes para el entendimiento profundo de los estándares, que a través de preguntas orientadoras concreta el aprendizaje y dirige la atención a la investigación rigurosa con la que se presenta la propuesta de estándares de policía en Colombia.

No hay ninguna duda de que todos estos esfuerzos ayudarán a preparar eficientemente a los profesionales de policía, además de ubicar a la Policía Nacional de Colombia como pionera frente al ejercicio de validación con relación a los uniformados que desarrollan su servicio, y servirán de inspiración para que este tipo de investigaciones se desarrollen en otras instituciones policiales.

Pensar diferente en un contexto de cambio realmente hace la diferencia. Felicito a la Policía Nacional de Colombia, a los integrantes del Centro de Estándares, a los autores por abordar este tema con la complejidad y responsabilidad que amerita, presentando un documento que brindará pautas importantes para una Policía más profesional.

CARL RISHEIM¹

¹ Asesor y consultor en temas relacionados con el mejoramiento de los procesos misionales de los cuerpos de policía en el mundo, gestor de proyectos de transformación organizacional y procesos de transformación.

C ontenido

Introducción	18
Capítulo 1. Profesionalización Policial y Calidad del Servicio de Policía	
1.1 Contexto general	24
1.2 Método	25
1.2.1 Tipo de investigación	28
1.2.2 Técnicas e instrumentos de la investigación	29
Capítulo 2. Conceptualización Estándares Profesionales	29
2.1 Estándares desde el ámbito organizacional	36
2.2 Estándares desde el ámbito profesional	38
2.3 Estándares mínimos profesionales policiales	41
Capítulo 3. Diseño de Estándares Mínimos Profesionales Policiales	48
3.1 Metodología para el diseño de estándares mínimos profesionales policiales	50
3.1.1 Etapa de identificación	53
3.1.1.1 El análisis del puesto de trabajo e investigación de campo	53
3.1.2 Etapa de formulación	55
3.1.3 Etapa de aprobación	57
Capítulo 4. Estándares Mínimos Profesionales – Policía Nacional de Colombia	58
4.1 Etapa de identificación	59
4.1.1 Análisis puesto de trabajo	59

4.1.2	Investigación de campo (recolección y análisis de insumos de la ciudadanía, sociedad civil, la academia y personal de la reserva policial)	61
4.2	Etapa de formulación	63
4.2.1	Redacción estándar mínimo profesional	63
4.3	Etapa de aprobación	77
4.3.1	Validación de estándares mínimos profesionales	77
4.3.1.1	Identificación de participantes	77
4.3.1.2	Instrumento	78
4.3.1.3	Procedimiento	79
4.3.1.4	Análisis de datos	80
4.3.1.5	Resultados	82
	Capítulo 5. Discusión	90
5.1	Epílogo	92
	Referencias	94
	Índice alfabético	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
Tabla 2.	Comparativo entidades diseñadoras de estándares	52
Tabla 3.	Resultados análisis puesto de trabajo integrantes de patrulla	57
Tabla 4.	Correlación entre momentos dentro del motivo de policía y actividades clave de éxito	61



Tabla 5. Categorías con relación a los códigos	64
Tabla 6. Categoría con relación a estándar policial propuesto	65
Tabla 7. Matriz contraste citas realizadas en “Hablemos de Policía” con relación a una propuesta preliminar de estándares	68
Tabla 8. Correlación nominal entre los criterios y el número de estándares	73
Tabla 9. Reducción de estándares	76
Tabla 10. Distribución de personal de policía	77
Tabla 11. Perfil de expertos	79
Tabla 12. Razón de validez de contenido	81
Tabla 13. Coeficiente de validez de contenido	82
Tabla 14. Coeficiente de validez de contenido por expertos (Lawshe)	83
Tabla 15. Coeficiente de validez de contenido por expertos (Hernández)	85
Tabla 16. Coeficiente de validez de contenido por expertos (Lawshe)	86
Tabla 17. Coeficiente de validez de contenido por expertos (Hernández)	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de informe preferidos para revisiones sistemáticas y metanálisis (PRISMA) diagrama de flujo para el proceso de revisión de alcance	32
Figura 2. Principio de la división del trabajo y sus elementos	39
Figura 3. Mecanismos coordinadores en escalas de descentralización y burocratización	40
Figura 4. Categorías y tipologías de estándares profesionales	44





Introducción

Los contextos sociales que durante la última década han ocasionado una presión de cambio en los cuerpos de policía han generado que, sobre sus funciones y acciones se establezca un control político y social, propiciando la necesidad de modernizarlos con reformas estructuradas que procuren no solo una transformación integral funcional, sino que ayuden a establecer su relacionamiento armonioso con otras instituciones y la sociedad en general.

Múltiples son los fenómenos que han establecido la necesidad de reformar o transformar los cuerpos de policía, Pontón (2007) describe:

Las experiencias de reforma policial de países latinoamericanos como México, Salvador, Haití, Guatemala, Honduras, Argentina, Chile y Brasil han sido influenciadas por tres factores: los procesos de democratización de la región ocurridos en los años ochenta y noventa, el crecimiento del crimen y la violencia y la descentralización de funciones hacia los gobiernos locales y regionales. (p. 38)

Para ello, las instituciones policiales han considerado ejes de trabajo que buscan facilitar su transformación, como lo describe

Bulla y Guarín (2015), quienes afirman que sobre los procesos de modernización de la Policía concurren unas acciones comunes a la hora de facilitar estos cambios, entre las cuales se encuentra “la desmilitarización, la legitimidad de la institución, la reorientación del servicio de policía con relación a los enfoques en derechos humanos y la profesionalización” (p. 7).

La evolución histórica de los países latinoamericanos y la creciente demanda frente a un servicio de policía de calidad que atienda los fenómenos que rodean la seguridad y convivencia ciudadana, ha llevado a los gobiernos de turno a pensar su gestión institucional a partir de un rediseño y transformación del servicio que vele por un mejor desempeño del uniformado, sobre la base que la formación policial debe ser revisada y reorganizada con miras a dotar a las organizaciones policiales de profesionales idóneos y certificados para cumplir con el mandato constitucional y las expectativas de la sociedad.

El desarrollo de estas estrategias ha ocasionado el replanteamiento de las organizaciones policiales, las cuales han formulado como prioridad el mejorar la prestación del servicio bajo la bandera de la profesionalización y la calidad en los procedimientos de policía. No obstante, el camino que debe elegir la organización para cumplir



este objetivo, en muchos de los casos, es confuso, tal como lo exponen Martín y Torrente (2016) cuando manifiestan: “La Policía tiene que adaptarse a los cambios de forma ineludible ... pero la percepción que tiene la Policía sobre el significado de esos cambios no siempre es clara” (p. 118); ya que la relación entre los procedimientos que rigen la institución bajo los mandatos legales, además del cómo opera el profesional de policía durante el servicio y las demandas de la ciudadanía en la cotidianidad, de acuerdo al sentir de esta última, se encuentra equidistante, lo que ha propiciado el considerar pluralidad de propuestas de reforma con enfoques organizacionales (procesos) y de desempeño (profesionalización).

Ahora bien, la relación entre ciudadanía y policía no es únicamente la prestación de un servicio en el que unos sujetos demandan atención por parte de funcionarios del Estado, es una relación compleja que se caracteriza por un conjunto de discursos, prácticas y acciones, enmarcados en competencias constitucionales y legales de garantía sobre derechos y libertades, bajo una construcción histórica, territorial y política, desarrollada a lo largo de los años y con diferentes actores.

En los últimos años, los cuerpos de policía en todo el mundo han sido cuestionados en sus resultados frente a las expectativas de la ciudadanía. Esto se debe a que su legitimidad se ha visto comprometida debido a acciones que se han caracterizado por su falta de unanimidad con los procedimientos adecuados y por la violación de derechos fundamentales, debido a malas prácticas durante el servicio que se consolidan en la denominada “brutalidad policial” como advierte Amnistía Internacional (1998), quien expone que frente a la actuación policial “las formas más habituales de malos tratos son patadas, puñetazos, golpes reiterados con porras u otras armas, en oportunidades pese a que el sospechoso ya se encuentra inmovilizado o inerte y por tanto no represente una amenaza” (citado en Pineda, 2017, p. 48), lo cual se convierte no solo en la insatisfacción del servicio de policía, también genera una desconfianza sobre la institución policial, como lo exponen Tyler *et al.* (2014) citado en Caicedo (2022): “La violación recurrente de los procedimientos establecidos y la percepción de que la provisión del servicio es desigual, injusta o poco transparente generan en los ciudadanos una desconfianza” (p. 148).

En el contexto de América Latina, las instituciones policiales se han visto influidas por una serie de factores sociales, económicos, culturales y políticos específicos, lo que ha tenido un impacto adverso en la confianza de la ciudadanía, en la calidad de los servicios que prestan como lo advierten la firma

Gallup¹ en su informe *Global Law and Order* del 2022:

Más de siete de cada 10 adultos en todo el mundo (71%) en 2020 dijeron que tenían confianza en su policía local, lo que también es ligeramente superior al 69% en 2019. Sin embargo, los resultados varían significativamente según la región, desde un mínimo del 49% en América Latina. América y el Caribe al 82% en Europa Occidental y América del Norte. El promedio relativamente bajo de esta medida en América Latina y el Caribe no es sorprendente, dado el pobre desempeño de la región en todas las métricas que componen el Índice de Ley y Orden en 2020 y en años anteriores. (Gallup, 2022, p. 2)

En el caso de la Policía Nacional de Colombia, la percepción de confianza ha experimentado fluctuaciones, como lo señala la Corporación Latinobarómetro², pues esta comenzó en un 42% para el 2017, aumentó al 47% en 2018 y disminuyó a un 37% en 2020. Esta última cifra la situó en el sexto lugar entre los cuerpos de policía de América

Latina, detrás de países como Uruguay, El Salvador y Costa Rica. Estos cambios pueden atribuirse en parte, a los eventos económicos que ocurrieron antes y después de la pandemia, aunque el sentir de la ciudadanía en el territorio colombiano por el contrario no es la más favorable, argumentando que la actuación de los miembros de esta institución en algunos procedimientos presenta fallas, además de verse inmersos en malas prácticas reflejadas en actos de corrupción, abuso policial y uso excesivo de la fuerza (Solórzano, 2020).

Esta percepción negativa se vio marcada en gran manera durante los años 2019 a 2021 a causa de la protesta social llevada a cabo en diferentes ciudades del país (Cali, Medellín, Tunja, Ibagué, Manizales, Armenia, Pereira, Popayán y Bogotá), donde por hechos asociados a abuso policial se propiciaron escenarios de confrontación entre la ciudadanía y la fuerza pública, que a su vez derivó en una pérdida de confianza en la institución policial.

La realidad que rodea los hechos ocurridos durante este periodo, en los cuales se presentaron delitos como el homicidio, lesión con agentes químicos, ácidos o sustancias similares, daño en bien ajeno, incendio, perturbación en servicio de transporte público, colectivo u oficial, obstrucción de vías públicas, violencia contra servidor público, sedición, asonada, entre otros (Policía Nacional de Colombia, 2021), llevaron al Estado colombiano a utilizar el uso legítimo de la fuerza para la contención de todas estas manifestaciones de violencia social.

1 Gallup, Inc. es una empresa estadounidense de análisis y asesoría con sede en Washington D. C., fundada por George Gallup en 1935, la empresa se hizo conocida por sus encuestas de opinión pública realizadas en todo el mundo.

2 Corporación Latinobarómetro, es un estudio de opinión pública que aplica anualmente alrededor de 20.000 entrevistas en 18 países de América Latina. Investiga el desarrollo de la democracia, la economía y la sociedad en su conjunto, usando indicadores de opinión pública que miden actitudes, valores y comportamientos.

De esta manera, la Policía Nacional se vio en la obligación constitucional y legal de intervenir en casos de delitos previamente mencionados, que en su mayoría se produjeron en flagrancia. Esta intervención tenía como objetivo preservar el orden público, la convivencia y la seguridad, valores fundamentales dentro del Estado Social de Derecho. Como resultado, la actuación de la policía estuvo bajo una constante vigilancia por parte de la sociedad civil, y los detalles de su desempeño quedaron expuestos en el informe de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2021), donde se señalan todas aquellas conductas que, desde la perspectiva de la Comisión, no estuvieron acordes con los procedimientos policiales y el código de ética policial.

Las actuaciones descritas en ese documento dejan un alto cuestionamiento del desempeño de los uniformados ante la comunidad internacional y nacional, así mismo se expresa que existen fallas en los procedimientos policiales y baja profesionalización de los miembros del cuerpo policial en aspectos relacionados con los derechos humanos, uso de la fuerza y la atención al ciudadano (CIDH, 2021).

De allí que el Gobierno nacional y la Policía Nacional de Colombia emprendieron una serie de medidas para abordar las situaciones ya mencionadas. Esto incluyó la implementación de un proceso de transformación institucional que sentó las bases para

una reorganización integral. Dentro de esta reestructuración se destacó la importancia de la profesionalización policial, la cual se ha desarrollado junto con otros aspectos clave, como el modelo de servicio de policía, los estándares mínimos profesionales, la integridad policial, el nuevo estatuto de carrera y desarrollo humano, la identidad institucional, la comunicación estratégica, el desarrollo doctrinal, el desarrollo organizacional y la tecnología para el servicio de policía.

Con relación a este conjunto de cuestiones se abrió la posibilidad de adoptar ‘Estándares Mínimos Profesionales’, que representan un exitoso ejemplo en los cuerpos de policía de Estados Unidos y que fueron desarrollados en 1967 bajo el concepto de ‘estándares profesionales’. Estos estándares se presentaron en el documento titulado *El reto del crimen en una sociedad libre*. En este contexto, se contempló la idea de establecer comisiones POST (Peace Officer Standards and Training -Estándares y entrenamiento para oficiales de paz).

La aplicabilidad de los estándares profesionales como práctica exitosa en los cuerpos de policía americanos, llevó a la Policía de Colombia a considerar estos en el *Nuevo Estatuto de Carrera Para La Profesionalización del Policía*, siendo así promulgados en la Ley 2179 del 31 de diciembre 2021, a partir de la cual en su artículo 96 se estableció el diseño y fijación de “los estándares mínimos profesionales para la prestación y mejoramiento del servicio de policía; así

como validar las competencias del personal uniformado de la Policía Nacional” (Ley 2179, 2021, p. 4)

La implementación de los estándares mínimos profesionales en la Policía Nacional de Colombia representa un desafío funda-

mental en el proceso de transformación policial, el cual, a pesar de contar con una claridad metodológica frente al mejoramiento de la actividad de policía, requiere un desarrollo conceptual que permita su comprensión y aplicación.



Capítulo 1

Profesionalización y calidad del servicio de policía

Atender los cuestionamientos relacionados con la actuación policial ha sido un factor determinante dentro del proceso de profesionalización del servicio de policía, ha permitido el fortalecimiento de competencias y la consolidación de procedimientos por parte de la organización, mediante un modelo profesional integral.

Ahora bien, los diferentes aspectos que rodean lo que define la institución en su sistema de gestión (procedimientos) y lo que considera el profesional de policía en el desarrollo de su labor, en muchos casos, se encuentra sujeto a aspectos de coordinación que la organización policial colombiana ha considerado como un factor relevante por atender en sus procesos de transformación; para ello, ha procurado generar propuestas que permitan solucionar temas relacionados propiamente con la actuación del uniformado y su desempeño dentro de la actividad policial.

1.1 Contexto general

La Policía Nacional de Colombia, en su búsqueda constante de la mejora y el avance, ha centrado sus esfuerzos en dos pilares fundamentales: el primero de ellos se enfoca en elevar la profesionalización de sus miembros a través de sus procesos de

educación, mientras que el segundo se concentra en asegurar la excelencia en la prestación del servicio policial. Este último se relaciona intrínsecamente con la estructura organizativa y la implementación de un Sistema de Gestión Integral, reconocido y acreditado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas Colombianas (ICONTEC), que cumple con rigurosos estándares internacionales establecidos en la familia de normas ISO.

Cuando se aborda el tema de la profesionalización es esencial destacar el modelo convencional que prevalece en numerosos países alrededor del mundo, entre ellos los latinoamericanos, caracterizado por su enfoque militar y centralizado, como lo advierte Hugo Frühling (2003) en su artículo *Policía comunitaria y reforma policial en América Latina. ¿Cuál es el impacto?*:

Las policías latinoamericanas son todavía tributarias de un modelo de organización jerárquico, centralizado y de tipo militar, lo que es más notorio en aquellas fuerzas de tipo militarizado, como sucede, por ejemplo, con las policías militares brasileñas, con Carabineros de Chile y con la Policía Nacional del Perú, pero extensivo a las policías que se definen como civiles en la región. (p. 4)

Particularidad que en algunos países tuvo su culminación en la década de los noventa, como es el caso de Centroamérica y que en otros aún está presente como lo es Perú, Chile y Colombia; elementos que en la concepción moderna de las policías serían excluyentes de otros nuevos atributos como el respeto de los derechos humanos y civiles, la profesionalización y ética policial (Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile, 2007).

Desde esta concepción, el fortalecimiento de la profesionalización de los cuerpos de policía ha buscado un énfasis hacia la 'formación humanista', que inculca el respeto por los derechos humanos de los integrantes de la organización y del ciudadano, con una tendencia a la policía de proximidad, comunitaria u otros modelos semejantes de la época.

En Colombia la preparación de sus funcionarios de policía ha tomado un papel importante, partiendo desde programas de educación continua hasta llegar a programas profesionales con estructuras curriculares diseñadas a partir de las necesidades de la ciudadanía y de los objetivos de capacitación previstos por la Dirección Nacional de Escuelas, que para el momento asume el nombre de Dirección de Educación Policial (Policía Nacional, 2021); estos avances fortalecen el desempeño indi-

vidual, orientado a lograr que la actividad de policía de manera armónica con la misión constitucional construyan una unidad de criterio en la ejecución de procedimientos de policía.

No obstante, de lo asertivo que es la formación profesional para el uniformado este se convierte en un tema bajo cuestionamiento constante, lo cual, por lo general, ha conllevado a que se busquen e incorporen nuevas prácticas relacionadas con los contenidos de aprendizaje, nuevos enfoques de procesos pedagógicos, nuevas estructuras curriculares, actuales esquemas de prácticas pedagógicas y didácticas que integran los cursos de formación, capacitación y entrenamiento (Tolosa, 2016).

Adicionalmente, existen otros aspectos que pueden ser considerados en el proceso pedagógico, como lo son la existencia de escuelas de formación y centros de instrucción a nivel nacional, en los cuales se presenta multiplicidad de criterios y formas de abordar los procesos educativos, ya que el desarrollo pedagógico se convierte en un modelo bajo la discrecionalidad no solo del docente, sino, también, de los directivos académicos y administrativos de las unidades policiales (Tolosa, 2016). Esta facultad ocasiona menoscabo de unificación en el proceso formativo, lo cual se ve reflejado en la forma de interpretación y ejecución



de los procedimientos policiales en el territorio, sumado a la variedad cultural colombiana y la forma de relacionamiento entre el uniformado y la ciudadanía, situación que configura un escenario multicultural que propicia un alto nivel de discrecionalidad y la pérdida de criterio en la prestación del servicio.

Es así que la ausencia de un estándar que controle y regule de forma integral todos los componentes de actuación y en especial que hacen parte del proceso de educación dispuesto para los miembros de la institución, ocasiona la inexistencia de unidad de criterio tanto en los procesos de formación, capacitación y entrenamiento, como de desempeño del uniformado, generando brechas en el desarrollo de las competencias y la forma de aplicar los procedimientos definidos en el marco del servicio de policía.

Ahora bien, en cuanto a la calidad del servicio durante la ejecución de los procedimientos de policía, este se convierte en otro elemento que afecta la prestación del mismo, si bien la Policía Nacional de Colombia es una organización que desde el año 2007 dio inicio a un proceso de certificación en calidad a través de la estandarización de sus procesos, procedimientos y servicios —certificación ISO 9001 a nivel nacional y otras certificaciones dentro de sus unidades policiales—, en la actualidad aún es cuestionada frente a la forma en que sus integrantes

prestan los servicios que le ha asignado el Estado por mandato constitucional.

En ambos casos, profesionalización y procedimientos policiales (asegurar la excelencia en la prestación del servicio policial), la realidad sobre cuál camino debe ser elegido ha llevado a través de la historia a que muchos Estados y cuerpos de policía tomen rutas que, en algunos casos han sido exitosas, pero en otros aún se cuestiona si eran las más acertadas “para hacerles frente a estos desafíos, muchos países de la región han impulsado incrementos considerables en sus aparatos policiales, así como cambios en las estructuras organizativas y en los lineamientos de doctrina de la institución policial” (Casas, González y Mesías, 2018, p. 7).

Si bien el cuerpo de policía colombiano durante las últimas décadas ha adelantado acciones bajo estos dos alcances, la realidad que afronta, debido a los hechos ocurridos durante los años 2019 a 2021 encasillados como acciones de arbitrariedad policial, le llevaron a considerar un proceso de transformación policial con mayor alcance a partir de la Ley 2179 de 2021, en donde el Gobierno Nacional y la institución policial consideraron la implementación de estándares mínimos profesionales como una oportunidad para mejorar el desempeño de sus uniformados articulando la profesionalización policial y la calidad del servicio; impulsando así la creación del Centro de Estándares “encargado de establecer los estándares mínimos profesionales para la prestación y mejoramiento del servicio de policía, así como, validación de las compe-

tencias del personal uniformado de la Policía Nacional” (Ley 2179, 2021).

Esta disposición pretende que los miembros de la Policía Nacional mejoren su desempeño, a través de la implementación de estándares que permitan definir el nivel de eficiencia e idoneidad de los uniformados que ejercen la profesión de policía en un contexto multicultural como es el colombiano, en el cual sus fenómenos sociales, políticos, territoriales y criminales son cambiantes de acuerdo con la región.

En últimas, el propósito de esta propuesta es mejorar la calidad del servicio de policía, a través de la implementación de estándares mínimos de la profesión, que sean objetivos y medibles, definidos mediante la investigación de campo, la referenciación internacional, la revisión de la doctrina institucional, el análisis de las fallas más recurrentes en los procedimientos policiales y el apoyo de expertos en la implementación de estándares en las policías del mundo (Ley 2179, 2021).

La estandarización como ruta para la unificación de criterios se convierte comúnmente en el camino para lograr corregir las desviaciones en la generación de bienes y/o servicios, convirtiéndose en un mecanismo de coordinación y control para dichas desviaciones, como lo advierte Mintzberg (1991) en su libro *Diseño de organizaciones eficientes*.

Un ejemplo de esta propuesta se evidencia en cuerpos de policía de países como Es-

tados Unidos y Canadá, que cuentan con mecanismos que propenden por unificar estos criterios a través de estándares profesionales, asociados directamente al uniformado y los cuales establecen actuaciones mínimas propias de la profesión, las cuales permiten fortalecer el desempeño del profesional, alineando su actuación en términos de eficiencia y eficacia en el marco de la calidad requerida en la prestación del servicio de policía (Alcocer, 2019).

Si bien para estos cuerpos de policía ha sido ya un camino recorrido por años, para otros, como es el colombiano, se convierte en una oportunidad de mejora en relación con la actuación del uniformado y en un reto en marco de su actual proceso de transformación, condición que ha llevado a plantear los cuestionamientos que rigen el presente documento y se enmarcan en establecer: ¿Qué fundamentos teóricos y conceptuales existen en relación con los estándares profesionales y cuál es su aplicabilidad al cuerpo de policía colombiano para el mejoramiento del desempeño profesional y la calidad del servicio? ¿Cuáles son las metodologías que existen para el diseño de estándares mínimos profesionales? ¿Qué estándares profesionales existen en otros cuerpos de policía y cuál es su aplicabilidad en el cuerpo de policía colombiano, así como cuáles necesita dicha institución?

1.2 Método

El proponer elementos conceptuales sobre estándares mínimos profesionales, su dise-

ño y tipologías aplicables al cuerpo de policía colombiano, implica el uso de métodos y técnicas soportadas en elementos teóricos y de campo que le fundamenten como lo expone la Ley 2179 de 2021 en su artículo 96, parágrafo 2, la cual establece:

El Centro de Estándares para el diseño y fijación de estándares mínimos profesionales deberá realizar investigación de campo y tener en cuenta la doctrina institucional, así como los insumos que pueda aportar la ciudadanía, sociedad civil, la academia y personal de la reserva policial para el fortalecimiento del servicio de policía. (Ley 2179, 2021, p. 4)

De tal manera que dicha construcción basó su diseño metodológico teniendo en cuenta la problemática establecida y lo expuesto en la ley, con el fin de proponer un diseño de estándares mínimos profesionales para el cuerpo de policía colombiano, que atienda las dinámicas actuales que rodean el desempeño policial en marco del servicio frente a las demandas de convivencia y seguridad ciudadana de la sociedad colombiana.

1.2.1 Tipo de investigación

La necesidad de establecer cómo se relaciona la mejora de una organización con el estándar mínimo profesional, la metodología de diseño y los estándares mínimos profesionales aplicables en el servicio de policía en Colombia (temática poco explorada dentro de la institución policial, el sec-

tor académico colombiano y en especial el contexto latinoamericano) permitió considerar un trabajo de tipo cualitativo que articula la revisión documental: “técnicas básicas de la investigación que nos sirven para recopilar los datos de nuestra investigación” (Baena, 2017, p. 69), con el trabajo de campo bajo un tipo exploratorio “modalidad de la investigación de campo que tiene por objetivo estudiar temas o fenómenos poco conocidos y/o estudiados, cuyos resultados constituyen una visión general y preliminar” (Martínez, 2018, p. 12); permitiendo que “el investigador comience el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando qué ocurre” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 7).

1.2.2 Técnicas e instrumentos de la investigación

En el desarrollo de la labor investigativa se proponen o plantean algunas técnicas e instrumentos para recolectar la información producto de la revisión documental, no obstante la claridad del empleo de estos medios para algunos investigadores es confusa; para ello, Arias (2012) propone una diferenciación: “Se entenderá por técnica de investigación el procedimiento o forma particular de obtener datos o información... y un instrumento cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 67), este tipo de estructu-

ras, como lo advierte el autor, se pueden consolidar en un diseño como se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

DISEÑO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Diseño revisión documental	Análisis documental	Fichas Computadora y sus unidades de almacenaje
	Análisis de contenido	Cuadro de registro y dosificación de las categorías
Diseño de investigación de campo	Encuesta (escrita)	Guía de encuesta (cuestionario) Grabador Cámara de video Cuestionario

Nota: elaboración propia con base en datos obtenidos de Arias (2012).

El diseño para la revisión documental puede ser fundamentado en un modelo sistemático “evaluación ordenada y explícita de la literatura a partir de una pregunta clara de investigación, junto con el análisis crítico de acuerdo con diferentes herramientas y un resumen cualitativo de la evidencia” (García, 2015, p. 28). Dentro de las revisiones sistemáticas, a su vez, existen subcategorías que facilitan aún más el identificar el tipo de búsqueda que desea realizar el investigador; sin embargo, también existe un tipo de revisión propuesta denominada revisión de alcance, la cual, como lo exponen Peters, Godfrey, Khalil, McInerney, Parker y Soares (2015), “tiene una gran utilidad para sintetizar la evidencia de la investigación y,

a menudo, se utiliza para mapear la literatura existente en un campo determinado en términos de su naturaleza, características y volumen” (p. 141).

Ahora bien, la búsqueda documental considerada partió de una revisión en fuentes de información como bases de datos especializadas y motores de búsqueda (Google e Internet Explorer), los rangos de búsqueda partieron del estado del arte diseñado previamente bajo los criterios estándar, estándar mínimo y estándar mínimo profesional, entre los cuales se consideraron documentos de carácter científico y académico (libros, artículos e investigaciones), documentos técnicos y sitios web (organi-

zaciones normalizadores y estandarizadas), organizaciones que desarrollaron procesos enfocados a estándares y sitios web de cuerpos de policía; se excluyeron documentos de opinión, *working papers* y sitios web como blogs y redes sociales.

Entre las fuentes de información, las bases de datos especializadas que se consideraron se alineaban al área del conocimiento de la administración y las humanidades, en ambos casos enfocadas a la profesión policial y el funcionamiento de los cuerpos de policía. En cuanto a la revisión de sitios web de cuerpos de policía se verificaron en el continente americano y europeo que han tenido de alguna forma influencia en el cuerpo de policía colombiano, como referente en la doctrina en esta área de conocimiento.

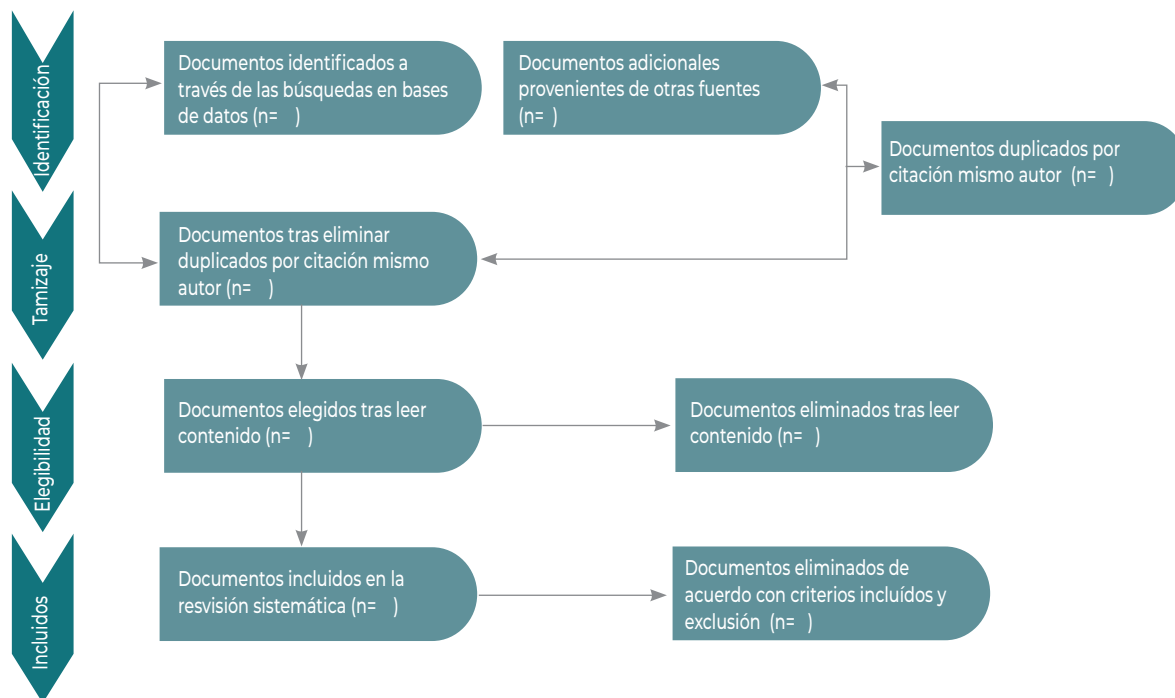
Sumado a lo anterior, se estableció un límite temporal de veinte años para las fechas de publicación y los sitios web objeto de búsqueda. Además, el proceso de extracción de información para su registro se dividió en dos etapas cruciales: la primera se centró en depurar los resultados, lo que implicó filtrar, seleccionar y clasificar los estudios, evaluando su calidad con miras a una posterior combinación, mientras que la segunda etapa consistió en registrar esta información mediante un mecanismo que utilizó una matriz documental, consolidando la información recopilada a partir de las categorías de búsqueda propuestas.

Frente a la depuración y clasificación se planteó, como lo proponen Peters *et al.*

(2015), “una descripción narrativa del proceso de decisión de búsqueda acompañada del diagrama de flujo de decisión de búsqueda” (p. 144), diagrama conocido como ‘Elementos de informe preferidos para revisiones sistemáticas y metaanálisis’ (por sus siglas en inglés, Prisma), representado en la figura 1.



Figura 1. Elementos de informe preferidos para revisiones sistemáticas y metaanálisis (Prisma) diagrama de flujo para el proceso de revisión de alcance



Nota: tomado de Peters *et al.* (2015, p. 144).

En cuanto a la recolección de la documentación, estos mismos autores proponen que “se debe desarrollar un borrador de tabla o formulario como parte del protocolo para registrar las características de los estudios incluidos y la información clave relevante para la pregunta de revisión” (Peters *et al.*, 2015, p. 144). Esto condujo al desarrollo de una matriz de revisión documental diseñada para facilitar la triangulación de los conceptos buscados, categorizados en a) Tipo, b) Título, c) Autor, d) Repositorio, y e) Concepto (cita textual).

El diseño documental hace parte de un ejercicio de identificación de elementos prácticos para el diseño de los estándares mínimos profesionales a través de un trabajo de campo que facilitara la recolección de datos existentes dentro de lo que la Ley 2179 de 2021 en su artículo 91 consideró como “Doctrina institucional, así como los insumos que pueda aportar la ciudadanía, sociedad civil, la academia y personal de la reserva policial para el fortalecimiento del servicio de policía” (Ley 2179, 2021, p. 16).

De otra parte, el ejercicio de campo es “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (Arias, 2012, p. 31). Dentro este diseño, Baena (2017) aclara que las técnicas empleadas en este tipo se dividen en dos tipos principales: a) la observación y la exploración del terreno y b) la interrogación, de lo cual se consideró esta última como eje principal a través del cual se realizó la validación de los estándares propuestos mediante de la metodología de diseño definida en el proceso de revisión documental y el trabajo de campo.

Frente a la síntesis de la investigación documental, además del planteamiento y metodología de diseño, la presencia de documentos relativos al diseño de estándares fue mínima a pesar de la existencia de algunos documentos de carácter internacional que definen estándares profesionales; debido a esto el desarrollo de una propuesta metodológica que implicó el tomar como referente aquellas entidades que desarrollan estándares generales aplicables a bienes y servicios de múltiples orígenes.

A partir de los resultados obtenidos de la RSA (Revisión Sistemática de Alcance) y los cuestionamientos orientadores mencionados (los cuales plantearon un análisis entre las organizaciones identificadas en cuanto al diseño de estándares) se consolidaron

elementos comunes de las estructuras analizadas mediante un ejercicio comparativo que permitiera el exponer un modelo inicial bajo los criterios identificados. El diseño definido consideró el contemplar una serie de pasos que permitieran desarrollar de forma acertada los aspectos requeridos en el trabajo de campo: a) síntesis de la investigación documental y planteamiento metodología de diseño; b) diseño y validación de propuesta y c) presentación de resultados.

Para el diseño y validación de los estándares se tomó la metodología planteada, consolidada en dos momentos específicos: a) diseño de estándares mínimos profesionales policiales y b) validación de estándares mínimos profesionales.

Para el diseño se partió del constructo planteado, el cual se definía como una metodología de diseño de estándares mínimos profesionales policiales para el cuerpo de policía de Colombia, aplicando las etapas establecidas: a) Identificación (análisis de puesto de trabajo e investigación de campo), soportada en referentes documentales de análisis de puesto de trabajo (Programa Internacional de Asistencia y Capacitación en Investigación Criminal [ICITAP] año 2019) y el basado en la recolección y análisis de insumos de la ciudadanía, sociedad civil, la academia y personal de la reserva policial (diálogos regionales *Hablemos de Policía*, metodología en la que se dan cita diversos saberes y expectativas de los actores sociales); b) Etapa de formulación (análisis de



resultados y descripción), en cuanto a los resultados obtenidos en los diálogos regionales *Hablemos de Policía*, se analizó la información mediante un programa de texto (ATLAS.TI) que ofreció datos cualitativos identificando códigos (redes dentro de las expresiones consolidadas), que aportaron insumos relacionados con las necesidades del servicio de policía frente a la demanda ciudadana.

Ahora bien, frente a esta descripción se partió de mesas de trabajo integradas por

unidades especializadas y grupos de vigilancia de la Metropolitana de Bogotá, en las que se diseñaron matrices que ayudaron con la delimitación de los estándares y fueron contrastadas con los códigos identificados, ello generó una propuesta inicial de estándares.

En cuanto a la validación de la propuesta de estándares mínimos profesionales policiales esta se integró con la última etapa de diseño: c) Etapa de aprobación (validación), para la cual se plantearon grupos fo-

cales conformados por dos grupos: el primero centrado en la sociedad civil, reserva activa policial y, el segundo, en policías activos. Para ello se diseñó un instrumento para validación de expertos, identificando aspectos de los estándares diseñados (coherencia, claridad, pertinencia, relevancia), el cual fue sometido igualmente a dos grupos poblacionales (expertos y profesionales de policía). El contraste de estos resultados se desarrolló mediante la metodología de índice de validez de contenido, el cual fue propuesto por Charles H. Lawshe en su publicación *A quantitative approach to content validity* y el coeficiente de validez creado por Rafael Hernández Nieto, en su

obra *Contributions to statistical Analysis* (Pedrosa *et al.*, 2015).

Finalmente, el desarrollo adelantado se enmarcó en una revisión documental de tipo sistemático de alcance y un trabajo de campo, que inicialmente generó la comprensión en cuanto al funcionamiento de los estándares mínimos profesionales en cuerpos de policía a partir de elementos teóricos y conceptuales, así mismo la identificación de una metodología para el diseño de estándares y, por último, una propuesta de estándares mínimos profesionales policiales para el cuerpo de policía de Colombia.



Capítulo 2

Conceptualización estándares mínimos profesionales policiales

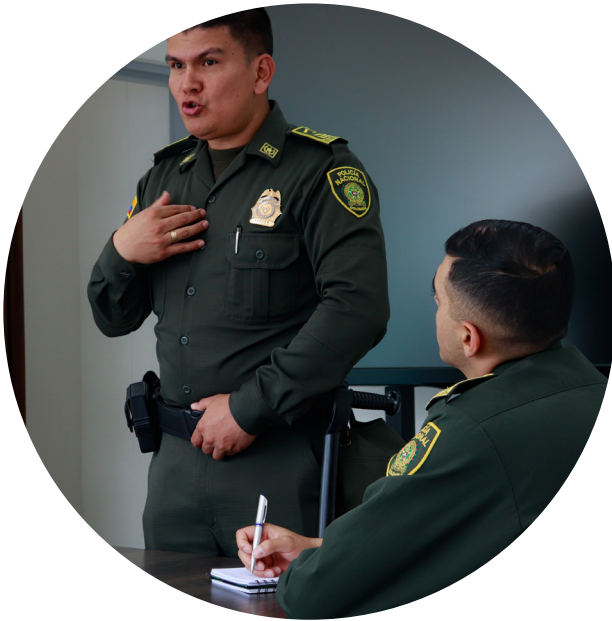
Cuando se trata de establecer estándares mínimos profesionales en los cuerpos de policía y su influencia en el desempeño del uniformado, surgen numerosos aspectos a considerar debido a la diversidad de enfoques, interpretaciones y su respectiva aplicabilidad; más aún ante la existencia de una comprensión difusa entre la utilización de estos dentro del contexto organizacional y su desencadenamiento hasta la formación y capacitación del policía.

En este sentido, y bajo esta premisa, en el siguiente desarrollo, producto de una revisión sistemática de alcance soportada en la consulta de bases de datos especializadas y páginas institucionales de organizaciones y cuerpos de policía en el continente europeo y americano, se plantea elementos que aportan sobre la temática propuesta de acuerdo con el diseño metodológico.

Del trabajo realizado mediante Prisma se revisaron un total de 111 documentos entre libros, artículos y documentos técnicos generados en el marco del trabajo académico o técnico, adicionalmente se verificaron cuatrocientos diecisiete (417) sitios web de institucionales de cuerpos de policía en América y Europa (Canadá, 231; Estados Unidos, 63; México, 41); Centroamérica

(11), Suramérica (18), Europa (53), producto de este ejercicio se logró priorizar un total de veinticinco (25) documentos dentro de los cuales se identificaron veintiún (21) definiciones de 'estándar', 'estándar mínimo' y 'estándar mínimo profesional', así como descripciones donde se expresan atributos o características, fines, etapas de aprobación y control, categorías y posibles estructuras. Adicionalmente se identificaron treinta y tres (33) sitios web de cuerpos de policía de Canadá y Estados Unidos referentes a estándares profesionales; consolidándose así un total de cincuenta y siete (57) fuentes (documentales y sitios web) referentes a los términos de búsqueda establecidos.

Dentro de esta revisión se detallaron tres tipos de fuentes de información que aportaron al ejercicio investigativo; la primera de ellas corresponde a escritos de índole académico que generaron insumos referentes a categorías del concepto, atributos y características; la segunda fuente de información corresponde a organizaciones de normalización del orden internacional como la Organización Internacional de Normalización (ISO), el Comité Europeo de Normalización (CEN), el Comité Electrotécnico Europeo de Normalización (Cenelec) y el Instituto Europeo de Normas de Te-



lecomunicaciones (ETSI), validados por la Comisión Europea y la Comisión Organización Mundial del Comercio (OMC), a través de las cuales se generaron elementos que aportan a la definición, características/ atributos, fines, categorías, etapas de aprobación, etapas de control y estructura; por último, como tercera fuente, están los sitios web de cuerpos de policía donde se identificaron, en algunos casos de forma directa, estándares policiales que establecieron la estructura funcional.

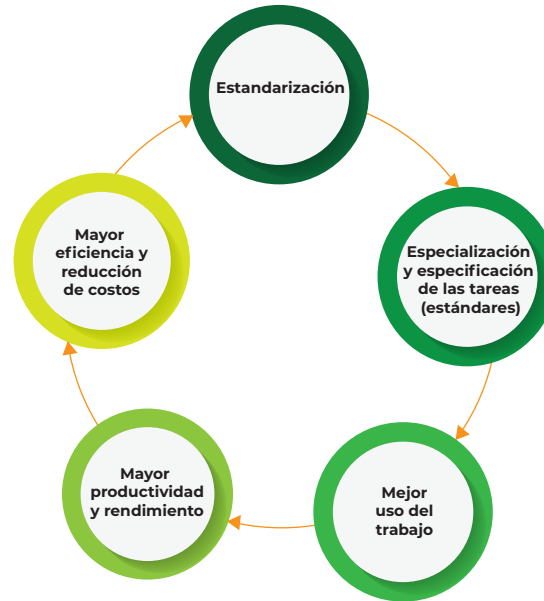
Desde esta perspectiva, la inexistencia de literatura con carácter específico sobre estándares mínimos profesionales policiales dificultó de alguna manera la interpretación y aplicación; no obstante, con el fin de generar una posible conceptualización se planteó un abordaje desde dos perspectivas: la primera de naturaleza organizativa

(estándares desde el ámbito organizacional), donde se analiza su función dentro de la estructura de la organización, y la segunda es de índole profesional (estándares desde el ámbito profesional), centrándose en su impacto en la carrera del profesional de policía. De igual manera, se hace una pequeña descripción (estándares mínimos profesionales policiales) de lo que se puede comprender por estándares para el cuerpo de policía colombiano y algunos primeros elementos que se pueden integrar a estos.

2.1 Estándares desde el ámbito organizacional

Considerar los estándares dentro del concepto organizacional tiene como expositor a Edilberto Chiavenato en su obra *Introducción a la teoría general de la administración*, donde describe que los estándares se fundamentan en las ciencias de la administración y a partir de las corrientes clásica y neoclásica. Desde esta última, Chiavenato concibe una serie de aspectos administrativos organizacionales entre los cuales está el desempeño organizacional que busca la eficacia y eficiencia en la labor (Chiavenato, 2019, p. 100). Así mismo, afirma que sobre este existe un principio básico de la organización enmarcado en la división del trabajo, el cual implicó el nacimiento de los conceptos de estandarización, la especialización y especificación de las tareas (estándares) que generó el mejor uso del trabajo especializado, mayor productividad, rendimiento, eficiencia y reducción de costos.

Figura 2. Principio de la división del trabajo y sus elementos



Nota: tomado de Chiavenato (2019, p. 108).

Para Chiavenato (2019), desde la teoría clásica, existe un debate en cuanto a la toma de decisiones a la hora de dividir el trabajo, su argumento principal es la centralización de esta mediante una estructura organizacional plana, que chocaba con la teoría neoclásica, en la cual se buscaba la descentralización, descendiendo en los niveles de autoridad en una estructura vertical, que facilitaba la autonomía y dependencia en la toma de decisiones.

Así pues, en relación a la descentralización como mecanismo de respuesta ante la necesidad de una autoridad en la gestión organizacional desde el pensamiento neoclásico, se consideró un administrador que

contara con funciones para la atención de la descentralización y la división del trabajo, guiado por cuatro grandes funciones: planeación, organización, dirección y control, esta última de naturaleza restrictiva y de regulación, la cual contaba con un proceso cíclico basado en cuatro fases: **el establecimiento de estándares, la observación del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido y, por último, la acción correctiva.**

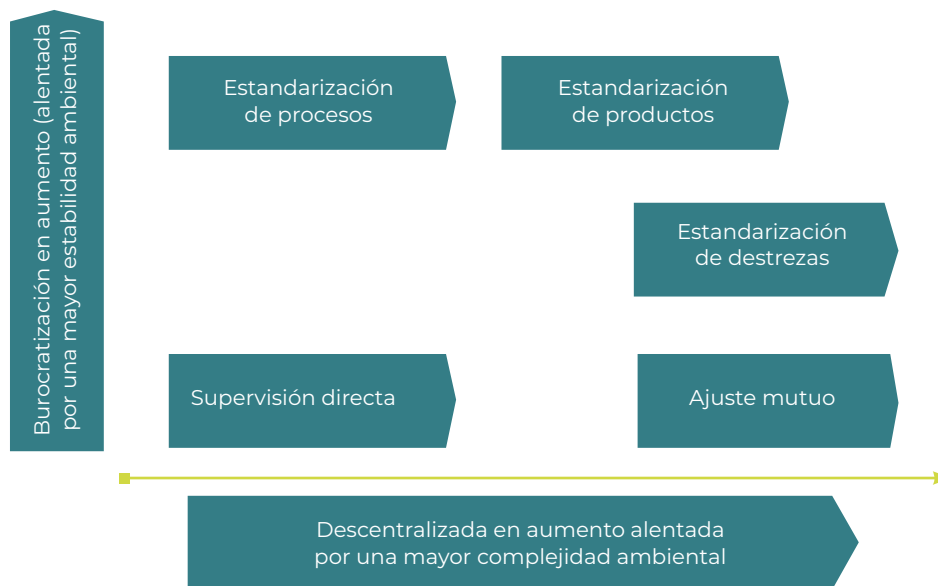
De tal manera que el papel de los estándares, bajo la mirada de Chiavenato, se circunscribe en ser "un mecanismo de control que establece el desempeño deseado, permite definir lo que se debe hacer y facilita

el desempeño o resultado normal o deseable” (Chiavenato, 2019, p. 113).

Ahora bien, existe otra mirada no tan lejana y articulada a la descrita anteriormente, y es la expuesta por Mintzberg (1991) en su obra *Diseño de organizaciones eficientes*, a través de la cual manifiesta que los estándares hacen parte de un mecanismo de coordinación y que giran alrededor de la

centralización y burocratización (figura 2), presentando un fenómeno organizacional similar al de Chiavenato, en donde a mayor centralización la coordinación se cierra a un solo actor y a mayor descentralización esta se vuelve abierta para dar apertura a elementos y/o herramientas de coordinación entre las cuales se encuentra la estandarización de destrezas (estándares).

Figura 3. Mecanismos coordinadores en escalas de descentralización y burocratización



Nota: tomado de Mintzberg (1991).

Para Mintzberg (1991) existe una relación entre la centralización y la burocratización, demostrando cómo al aumento de esta última genera una presencia más fuerte

de la estandarización como elemento de coordinación desarrollado por la organización, algo consecuente con lo expuesto por Hellriegel, Jackson y Slocum (2017), quienes

afirman que “en una cultura burocrática, las reglas formales y los procedimientos estándar de operación regulan el comportamiento de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia” (p. 603).

Sintetizando los pronunciamientos arriba expuestos, se podría decir que los estándares y/o estandarización de destrezas de acuerdo con Mintzberg y Chiavenato se configuran en una herramienta de descentralización (burocratización), que aportan a la coordinación y control de las actividades, donde el seguimiento de los procesos y procedimientos por parte del administrador se complejizan dada la división de trabajo.

2.2 Estándares desde el ámbito profesional

De acuerdo con Mintzberg (1991), uno de los primeros elementos que rodean el mundo de los estándares se vincula a los aspectos de índole organizacional en procura de su gestión; sin embargo, la existencia de una ambigüedad en lo que refiere a la estandarización y los estándares hacen comprenderse como términos similares dentro de la concepción de calidad a la hora de suministrar bienes y servicios, aunque Chiavenato también aclara su diferencia estableciendo que:

el estándar es una unidad de medida que es adoptada como criterio y aceptada comúnmente. La estandarización se refiere a la aplicación de estándares en una organización con el propósito de conseguir la uniformidad y de reducir costos; es vital para la administración científica dado que, mediante su aplicación, se intenta mejorar la eficiencia. (2019, p. 38)

No obstante, como se destacó anteriormente, según el enfoque de Mintzberg (1991), corresponde hacer una mayor distinción sobre el término a partir de la estructura; a) Estandarización de procesos, b) Estandarización de productos y c) Estandarización de habilidades. En lo que respecta a la estandarización de habilidades, esta surge como una necesidad funcional que se enmarca en la uniformidad de criterios durante la ejecución de procedimientos y procesos definidos por la organización y que el individuo pone en práctica para avanzar en la generación de estos.

Aunque la estandarización y los estándares pueden ser vistos como componentes integrantes de la gestión de la calidad, es posible adoptar una perspectiva diferente en lo que respecta a los estándares en sí. En el ámbito profesional, estos se destacan por poner un fuerte énfasis en la especia-

lización como el principio orientador del rendimiento del empleado y como un mecanismo de control y coordinación en un entorno de trabajo caracterizado por la división de responsabilidades en el cual la autonomía del profesional se hace presente en el desarrollo de los procesos y procedimientos.



Dada la presencia de reglas y procedimientos que influyen en el desempeño, muchas organizaciones manifiestan una inquietud respecto a la adaptabilidad en la ejecución de tareas a nivel operativo. Esto conduce a la consideración de otorgar a sus empleados un grado de discreción y autonomía para tomar decisiones que consideren más adecuadas según las circunstancias (Robbins, Coulter y Decenzo, 2017, p. 176).

La falta de claridad y la complejidad en la implementación de la “autonomía profesional” han llevado a numerosos teóricos y expertos a realizar interpretaciones y proponer enfoques que buscan estandarizar las habilidades de los empleados. Entre estas propuestas podemos contemplar la identificación de elementos compartidos que permiten interpretar las posibles direcciones a seguir en este proceso. La primera de estas se centra en las destrezas del operador en la ejecución de la tarea, mientras que la segunda aborda directamente la naturaleza del puesto de trabajo.

En lo que respecta a las destrezas, Mintzberg sostiene que, para lograr la estandarización de las habilidades, era necesario implementar un proceso de formación especializada mediante programas de capacitación, generalmente impartidos fuera de la organización, esto a partir de los principios de la administración científica, que consideraba que la especialización conducía a una mayor eficiencia, ya que se partía del supuesto fundamental de que, a mayor especialización del trabajador, mayor sería su eficiencia (Chiavenato, 2019).

Por otro lado, Hellriegel *et al.* (2017) exponen que la especialización “permite a la organización emplear con eficiencia los recursos de personal y de capacitación laboral. Los gerentes y empleados reciben asignaciones y cumplen con obligaciones basadas en la especialización y la experiencia personal” (p. 44), lo que permite considerar que dicha especialización parte de la experiencia del operador a través del tiempo.

Es evidente que la especialización, tal como la describen los autores, se fundamenta en dos aspectos cruciales. Por un lado, está la formación y capacitación inicial y, por otro, la experiencia acumulada durante la ejecución de la tarea. Estos dos componentes, cuando se combinan, contribuyen al de-

sarrollo de habilidades especializadas en el operador, mejorando así su rendimiento en la organización.

En lo que respecta a la estandarización de habilidades, además de la especialización, Mintzberg (1991) señala que existen otros tipos de trabajo que no son coordinados por la capacitación. Frente a esto Robbins *et al.* (2017) explican que, ante el rendimiento laboral, las organizaciones disponen de reglas precisamente definidas. Estas reglas poseen un grado de flexibilidad en la ejecución, lo que se denomina formalización, que se refiere “al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización y al grado en que el comportamiento de los empleados está regulado por reglas y procedimientos” (p. 356).

El análisis de la aplicabilidad de los estándares mínimos profesionales policiales y su comprensión teórica y conceptual es un aspecto que ha recibido escasa atención en los cuerpos de policía de todo el mundo. Sin embargo, su influencia se ha manifestado de manera implícita a lo largo de la profesionalización de la fuerza policial y la estandarización de las estructuras y procedimientos organizativos. La efectividad de estos estándares en las organizaciones está intrínsecamente ligada a la operación, gestión, relaciones internas y la implementación específica definida por la propia organización, y en el caso de los cuerpos de policía esto se relaciona con su estructura funcional.

En el contexto específico de la policía colombiana, la consideración de establecer estándares mínimos profesionales policiales se torna en un aspecto de gran relevancia que debe ser incorporado en el proceso de profesionalización de sus integrantes. Esto se debe a que, desde una perspectiva organizativa, como se ha demostrado a través del enfoque de los mecanismos coordinadores de Mintzberg (1991), la institución ya ha abordado aspectos como la supervisión directa, la estandarización de procesos de trabajo y la estandarización de productos, por medio de la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001:2015. Aunque la exploración de la estandarización de destrezas, es decir, los estándares mínimos profesionales policiales, emerge como una nueva práctica para la gestión del servicio a través de su profesionalización y especialización.

2.3 Estándares mínimos profesionales policiales

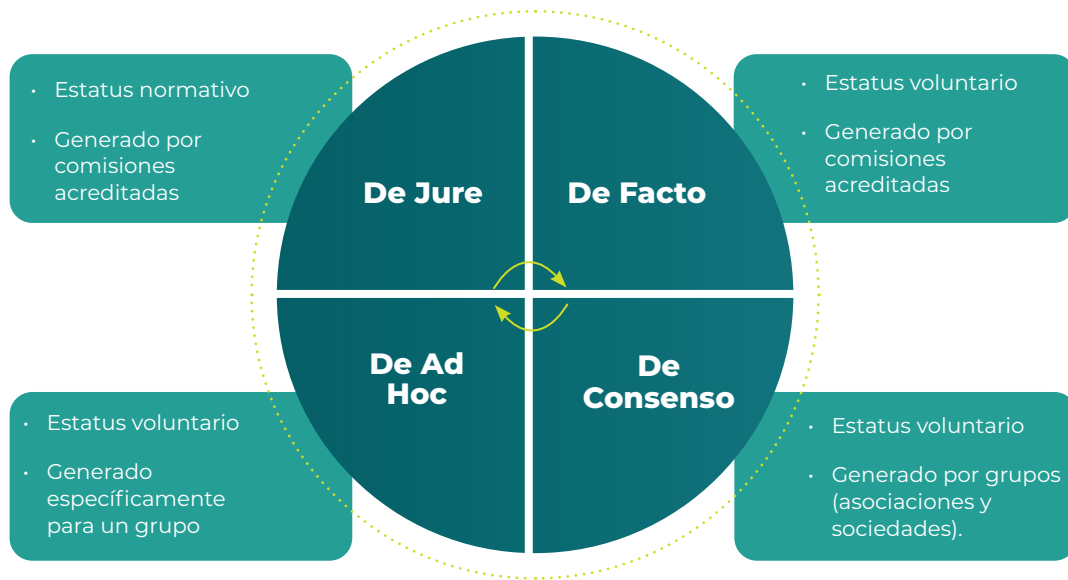
La amplia gama de términos que se encuentran en el ámbito de los estándares (estándares, estándares mínimos, estándares profesionales, estándares mínimos profesionales), junto con la diversidad de definiciones e interpretaciones dadas a estos debido a la complejidad del entorno organizacional y profesional en el que se aplican, hacen necesario contemplar elementos clave para su desarrollo. En el presente apartado se presenta una propuesta de tres aspectos que facilitan una comprensión generalizada sobre estos: el primero

de ellos refiere a una categorización; el segundo, a una definición propia, y el tercero, a una estructura funcional. Por ello a partir de un ejercicio metodológico basado en una Revisión Sistemática de Alcance (RSA) se logró establecer un desarrollo base para cada uno de estos aspectos.

En el primer caso (categorización) no existe propiamente una declaración dada sobre los estándares profesionales o sobre los

aplicables a cuerpos de policía, no obstante, hay elementos similares que permiten proponer una estructura inicial de jerarquización conformada por cuatro grandes componentes relacionados y aplicables a los estándares mínimos profesionales policiales, fundamentadas en su generación (comisiones acreditadas o grupos de interés) y su base legal (normativo o voluntario), como se visualiza en la figura 4.

Figura 4. Categorías de estándares profesionales



Nota: elaborado a partir de Baker (2015).

Así mismo, se ha identificado una amplia gama de subcategorías relacionadas con los estándares *de jure* reglamentados en los cuerpos de policía de Estados Unidos y Canadá, generados por estos y acreditados por comisiones como International As-

sociation of Directors of Law Enforcement Standards and Training (Iadlest), International Association of Chiefs of Police (IACP) y The Commission on Accreditation for Law Enforcement Agencies (Calea).

Estándares que se centran en el desempeño del profesional policial y abarcan seis subcategorías principalmente de tipo organizativo, de personal, de operación, de servicios especiales, de apoyo y, de roles y responsabilidades, entre otros; formando una amalgama de estándares que se relaciona de manera bidireccional con el contexto de la labor policial.

El planteamiento de subcategorías desde la revisión documental arrojó como resultados una serie de subniveles que son diseñados de forma particular por cada organización o cuerpo policial de acuerdo con los productos o servicios ofertados, los cuales pueden ser objeto de consulta de la investigación institucional en desarrollo por parte del Centro de Estándares y pueden servir como referente en la construcción de estándares mínimos profesionales para el cuerpo de policía de Colombia.

En el segundo caso, frente a una definición propia sobre estándares se identificaron un total de treinta y seis (36) definiciones asociadas al término, agrupadas después de un ejercicio de depuración en un total de veintiún (21) documentos, los cuales lo describen como: una norma, documento, regla, especificación, requisito, criterio, guía, directriz, características, herramienta, categoría, lenguaje, medida, terminología, formulación, recomendación, pauta, tipo, definición, medida, herramienta y entendimiento.

Proponer una terminología específica y una definición precisa, teniendo en cuenta la particularidad organizacional, llevó a

partir de los anteriores elementos a considerar una construcción propia aplicable a los cuerpos de policía. Dicha propuesta se consideró a partir del autor Chakrabarti (1998), en su libro *Definition and induction: a historical and comparative study (monographs of the Society for Asian and Comparative Philosophy)*, quién plantea una estructura lógica conformada por tres elementos: descriptores (primera palabra de la definición), seguido de una función (función principal del concepto y lo que hace) y, finalmente, una concreción (concretar más detalladamente el concepto, de manera que se diferencie más de los otros conceptos parecidos). Ejercicio que culminó en el siguiente análisis y generación de una propuesta de definición:

- **Descriptor:** norma de obligatorio cumplimiento.
- **Función:** establece las condiciones del nivel mínimo de desempeño exigible y unifica criterios para la prestación de la actividad policial.
- **Concreción:** formulado de manera objetiva, concertada, participativa e incluyente, con enfoque en derechos humanos y orientado al cumplimiento de la misión institucional, la cual servirá como guía para el desarrollo de los procesos de profesionalización, gestión organizacional y validación de competencias.

Concluyéndose en una definición para el término *estándar mínimo profesional poli-*

cial, para el cuerpo de policía, así: norma de obligatorio cumplimiento que establece las condiciones del nivel mínimo de desempeño exigible y unifica criterios para la prestación del servicio de policía. Formulada de manera objetiva, concertada, participativa e incluyente, con enfoque en derechos humanos y orientado al cumplimiento de la misión institucional, la cual servirá como guía para el desarrollo de los procesos de profesionalización, gestión organizacional y validación de competencias (Centro de Estándares de la Policía Nacional de Colombia, 2022).

Es importante destacar que, en el ámbito organizacional y profesional, se pueden encontrar numerosas definiciones relacionadas con los estándares profesionales. No obstante, la conceptualización de estos y su adopción dependen de las particularidades de cada organización que los implementa, tal como se plantea en el caso específico de los cuerpos de policía.

Por último, en el tercer caso, la estructura funcional de estos se logró establecer en un primer esbozo que consolida algunos elementos propios de los estándares mínimos profesionales policiales, entre los cuales están: los atributos, alcance, finalidad, las etapas de control y aprobación y, por último, la estructura técnica de descripción.

Frente a los atributos³ se logró establecer inicialmente veinticuatro, de los cuales se priorizaron un total de seis posibles atributos, que se evaluaron por pertinencia y objetividad, y como resultado quedaron los siguientes: de uso común, asociados al desempeño, dinámicos, documentados, objetivos y evaluables.

En relación con el alcance de los estándares mínimos profesionales policiales tienen un despliegue como mecanismo de coordinación, control y validación en el desempeño del uniformado, aspectos que son definidos de la siguiente manera:

- **Coordinación:** los estándares profesionales facilitarán la unidad de actuación en los procedimientos que realizan los funcionarios de policía para la prestación del servicio.
- **Control:** los estándares profesionales se encargan de proporcionar criterios de seguimiento a las tareas que realiza el profesional de policía de acuerdo con el perfil profesional, los procedimientos definidos y el servicio requerido por la ciudadanía.
- **Validación:** los estándares profesionales servirán como referente para verificar la capacidad y competencia del funcionario de policía frente a los criterios

³ Entiéndase como atributo aquellas características que fijan la identidad de los criterios observables descritos dentro de los estándares mínimos profesionales policiales, teniendo en cuenta que los estándares profesionales cuentan con características que le dan un nivel de especificidad o particularidad de acuerdo con la organización.

mínimos de cumplimientos en prestación del servicio de policía.

En cuanto a la finalidad de la implementación de estándares mínimos profesionales policiales se puede dar desde dos enfoques en la institución policial, el primero de ellos en el contexto del funcionamiento organizacional, en donde se debe garantizar el conocimiento y ejecución de procedimientos policiales, bajo la estricta observancia de la doctrina y la ley, así como de la garantía de los derechos humanos; y el segundo, en el desempeño profesional (unidad de criterio en la prestación del servicio público de policía, atendiendo a las necesidades de carácter social, cultural, económico, político y territorial).

Por otro lado, sobre el control de los estándares es importante aclarar que existe un esquema común para los organismos normalizadores propuesto para el manejo de estándares a partir de aspectos de la administración enfocados en cinco etapas: 1) Establecimiento de estándares, 2) Validación de competencia, 3) Comparación del desempeño con el estándar, 4) Acción correctiva y 5) Retroalimentación. Así mismo, en cuanto a las etapas de aprobación se plantean por estas instituciones cinco momentos principales: 1) Factibilidad y planeación, 2) Fase de redacción y comentarios, 3) Gestión de comité, 4) Periodo de observación y 5) Publicación final.

Por último, ante la estructura técnica definida para los estándares mínimos profesionales policiales se sintetizó en elementos que facilitan su comprensión y operación a través de seis aspectos que atienden a la documentación de un estándar, los cuales son: introducción, estructura del estándar, aplicabilidad, referencia documental, formatos o anexos y glosario.

Cada uno de los aportes anteriores, resultado de la RSA, ha proporcionado una visión inicial del contexto de los estándares en el ámbito organizacional y de desempeño, especialmente las organizaciones y cuerpos de policía. Sin embargo, es fundamental reconocer que la temática relacionada con los cuerpos de policía carece de abundantes referencias documentales, resultando necesario seguir adelante con un ejercicio de exploración más profundo, el cual debe centrarse en la investigación de entidades de normalización a nivel nacional e internacional, así como en la búsqueda de asociaciones y cuerpos policiales que dispongan de recursos documentales y experiencias exitosas relacionadas con esta temática. Es importante destacar que, debido a las limitaciones inherentes al alcance de la RSA, no se ha logrado explorar estos escenarios de manera exhaustiva hasta este punto.



Mayor
CESAR RAMIREZ

Capítulo 3

*D*iseño de estándares
mínimos profesionales
policiales

El diseño de estándares es un proceso esencial en numerosos campos, desde la tecnología, la industria y la educación, en este último su fijación juega un papel importante en la labor profesional y la necesidad de la sociedad. El considerar los estándares como elementos fundamentales para garantizar la calidad, la compatibilidad y la eficiencia en una variedad de aplicaciones y entre ellas el servicio de policía, implica que su diseño se encuentre fundamentado en metodologías sólidas que aportan al conocimiento científico guiando el proceso de diseño y desarrollo de una manera acorde y acertada con la profesión policial.

Ahora bien, una metodología vista desde la investigación científica es una “herramienta útil que permite el abordaje, la comprensión y la argumentación de los problemas de estudio” (Aguilera, 2013, p. 81), que para el caso de los estándares mínimos profesionales policiales se enmarcan en el análisis de las fallas en los procedimientos policiales, convirtiéndose en elementos de rigurosidad que facilita el entendimiento de problemáticas constantes del servicio de policía, es decir que su aplicación exegética da lugar a la generación de argumentos y conocimiento científico que permite la

mejora de la actividad de policía y en especial la actuación del uniformado.

Por otra parte, el desarrollo del trabajo de investigación implica el empleo acertado de las metodologías, las cuales se fundamentan en factores como la relevancia de la sustentación teórica, el rigor en la creación de conocimiento, la comparación de métodos pares demostrando su eficiencia frente a los resultados observados, la coherencia de la argumentación para el desarrollo de los objetivos de la investigación y la validación del conocimiento fáctico a través de pruebas con personal especializado (Aguilera, 2013).

De tal manera que la metodología se convierte en la herramienta que fundamenta la forma de desarrollar determinada labor o actividad desde el rigor científico; por lo tanto, bajo la mirada de la investigación científica se permite orientar y atender diversas problemáticas, que en cuanto a los estándares mínimos profesionales policiales se enfoca en comprender y atender las fallas que están afectando el desempeño del uniformado en el desarrollo del procedimiento de policía.

De acuerdo con este precepto, la presente metodología para el diseño de estándares mínimos profesionales policiales se plantea como un constructo de investigación científica sustentado en los enfoques y prácticas de las ciencias sociales y administrativas, que obedece al rigor exigible en la definición de los parámetros y criterios para la identificación de los estándares profesionales.

3.1 Metodología para el diseño de estándares mínimos profesionales policiales

En el desarrollo investigativo se evidenció a través de la RSA que no se tienen publicadas metodologías para la identificación

o creación de estándares mínimos profesionales policiales, aunque frente al análisis sí se hallan e identifican algunos establecidos en diferentes cuerpos de policía a nivel mundial.

Este antecedente demuestra un aspecto relevante, por cuanto, al no tener un referente de contraste validado, se hace necesario la elaboración de una metodología que faculte la identificación y formulación de estándares mínimos profesionales policiales; de hecho, es difícil localizar una metodología para la elaboración de estándares en general, por cuanto muchos de estos procesos corresponden al saber hacer de las entidades que lo desarrollan y representan un activo estratégico para estas.



Sin embargo, y de manera general, se evidencian en sitios web especializados de tres empresas dedicadas a la generación de estándares, algunos aspectos que pueden ser considerados como parte de las metodologías utilizadas, que orientan o guían la presentación de una metodología para la creación de los estándares mínimos profesionales policiales, los cuales pueden ser consolidados a partir de un análisis comparativo basado en las siguientes cinco preguntas orientadoras, enmarcadas en establecer cómo se identifican, formulan y aprueban los estándares, así:

1. ¿El proceso de estándar o estandarización se realiza por voluntad propia de la entidad? Se hace esta pregunta para establecer si la entidad es autónoma en la identificación de la necesidad para la creación del estándar.
2. ¿La entidad tiene conceptos definidos para la realización de los procesos de estándar o estandarización? Cuando se habla de conceptos es la identificación de variables estándar definidos en normas, reglas, doctrina o metodologías preestablecidas.
3. ¿La entidad realiza el proceso de estandarización o creación de estándares a través de...? La pregunta tiene como objetivo establecer el medio por el cual

la entidad realiza el proceso de estandarización o estándar, identificando el cuerpo colegiado utilizado para su identificación y creación.

4. ¿Quién valida el proceso de estandarización? Se realiza esta pregunta para identificar cuál es el órgano interno de validación de los procesos de estandarización y validación.
5. ¿Cómo se declara el proceso de estandarización o la presentación del estándar? Con esta pregunta se pretende identificar la forma o el medio con el cual se declaran los procesos de estandarización o estándar dentro de la organización o la forma como se da a conocer al cliente externo.

Las entidades que en sus sitios web presentan aspectos relevantes desde el punto de vista metodológico son: 1) International Organization for Standardization (ISO), Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones (ETSI) e Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) —asociación mundial de ingenieros dedicada a la normalización y el desarrollo en áreas técnicas—.

Con la información reunida de cada una de las páginas de las entidades, se realizó el cuadro comparativo, descrito en la tabla 2.

Tabla 2. Comparativo entidades diseñadoras de estándares

ENFOQUE	CRITERIOS	ISO	ETSI	IEEE
Identificación	¿El proceso de estándar o estandarización se realiza por voluntad propia de la entidad?	No, responde a una necesidad específica del sector.	No, solicitud dirigida a la entidad.	No, solicitud dirigida a la entidad.
Diseño	¿La entidad tiene conceptos definidos para la realización de los procesos de estándar o estandarización?	Sí, norma, incluido su ámbito de aplicación, definiciones clave y contenido.	No especifica.	Presentan reglas, definen gobernanza y metodologías .
Diseño	¿Mediante cuáles organismos, órganos o juntas la entidad realiza el proceso de estandarización o creación de estándares?	Representantes de la industria, ONG, gobiernos y otras partes interesadas, que son propuestos por los miembros de ISO.	Los comités técnicos u otros tipos de grupos de trabajo, formados por representantes miembros y dirigidos por un “ponente”, redactan la mayoría de los estándares. Se realiza a través de grupos de expertos técnicos que se reúnen durante un periodo determinado para trabajar intensamente en temas específicos.	Juntas, comités y personal que establecen las políticas, procedimientos y directrices que ayudan a garantizar la integridad del proceso de desarrollo de estándares, y las normas que se generan como resultado de este proceso.
Aprobación	¿Quién valida el proceso de estandarización?	El borrador final se envía a todos los miembros para su aprobación. Si se aprueba por votación de los miembros, el proceso continúa a su paso final.	Dependiendo del tipo de documento, lo aprobarán los participantes en el comité correspondiente o todos los miembros del ETSI.	Una vez que el grupo de trabajo ha finalizado, revisado y aprobado un proyecto de norma, este se presenta al Comité de estándares.
Aprobación	¿Cómo se declara el proceso de estandarización o la presentación del estándar?	A través de un documento, la norma internacional ISO se publica y se pone a disposición del público para su compra.	Se publica a través de la página web de la entidad.	Norma aprobada: la norma se aprueba y publica para uso general.

Nota: elaboración propia.

Resultado de este análisis comparativo se presentan las siguientes consideraciones, así:

1. La formulación de estándares se realiza por solicitud de una unidad externa o por la identificación de una necesidad específica frente al sector a evaluar.
2. Las entidades presentan elementos doctrinales propios, establecidos por cada unidad con relación a las normas, reglamentos, metodologías, entre otros.
3. El ejercicio de la elaboración de estándares se presenta a través de grupos técnicos especializados o partes interesadas en la conformación de estos o procesos de estandarización.
4. Se tiene previsto para la validación de los estándares un comité que revisa y da la aprobación final.
5. El comité es desarrollado por personas que conocen la actividad por estandarizar.
6. La declaración de los estándares o el proceso de estandarización son declarados mediante un documento formal y publicados a través de los espacios virtuales de las entidades.
7. La elaboración del estándar se realiza a partir de la evaluación de expertos en el tema, quienes son los encargados de efectuar los análisis para su desarrollo.

Tomando como punto de partida la inexistencia de una propuesta relacionada directamente con el diseño de estándares míni-

mos profesionales policiales, es necesario plantear un diseño propio de acuerdo con el alcance obtenido a partir de la revisión sistemática, el cual consolida tres etapas 1) Identificación, 2) Formulación y 3) Aprobación; como momentos fundamentales que se describen a continuación:

3.1.1 Etapa de identificación

En esta etapa el objetivo es la identificación de factores que determinen la creación, modificación o eliminación de estándares mínimos profesionales policiales, los cuales, en primer lugar, se deben desarrollar a través de dos conceptos: análisis funcional del cargo e investigación de campo.

3.1.1.1 El análisis del análisis funcional del cargo e investigación de campo

El análisis situacional es un proceso que ha sido desarrollado por las organizaciones para elaborar diagnósticos, con el fin de identificar hechos, realizar comparaciones, definir líneas de productividad y/o evaluaciones, a partir de matrices situacionales. En este se evidencia los grandes retos que se tienen con relación a un aspecto a investigar o a mejorar, que por lo general está acompañado con enfoques sistémicos y de pensamiento complejo.

Adicional a lo anterior, se identifica lo que está ocurriendo dentro de la organización en un determinado periodo de tiempo, es un método que permite establecer prio-



ridades, identificar secuencias, amenazas, riesgos y anticipar problemas, además que ha sido la base para el desarrollo de análisis funcional del cargo, este último entendido como una revisión de las tareas, subtareas y responsabilidades que son asumidas por una persona para el desarrollo de su labor dentro de una organización; este es un aspecto prioritario para la formulación de un estándar, puesto que brinda elementos técnicos y de conocimiento profesional frente a la identificación de necesidades como: competencias, destrezas, habilidades, necesidades de capacitación, definición de niveles de responsabilidad, brinda aspectos de coordinación frente a otras actividades, planificación de la fuerza laboral y la priorización de una tarea frente al objetivo que se tiene al realizar una labor.

El análisis funcional del cargo es un ejercicio descriptivo, principalmente cualitativo, basado en la teoría del diseño instruccional y la metodología conductista de la instrucción vocacional, la cual contiene cuatro fases: 1) La descripción del trabajo, 2) El análisis de la tarea, 3) La formulación de los objetivos de instrucción y 4) Evaluación del desempeño. En esta metodología la reco-

lección de información se realiza mediante la consulta documental, las entrevistas individuales y grupales (Baena, 2017, p. 5).

Además del análisis funcional del cargo se debe desarrollar una investigación de campo que permita recolectar datos e información sobre aspectos que puedan modificar, actualizar o eliminar estándares mínimos profesionales policiales.

Por lo mencionado, la investigación de campo puede entenderse en este sentido como “una situación metodológica y también en sí un proceso, una secuencia de acciones, de comportamientos y de acontecimientos, no todos controlados por el investigador” (Ruano, 2007, p. 72); por lo tanto, es menester desarrollar metodologías que permitan extraer información oportuna y relevante con la cual se identifiquen las nuevas condiciones o aspectos prioritarios para el desarrollo de los estándares mínimos profesionales policiales, aspecto por desarrollar en futuras investigaciones.

Los estándares mínimos profesionales policiales deben ser el resultado de escuchar a todos los actores internos y clientes externos relacionados con la actividad policial, y para la recolección de este tipo de información se cuentan con varias metodologías tales como: conversatorios, encuestas, entrevistas, grupos focales, observación directa, análisis documental, entre otros.

3.1.2 Etapa de formulación

Esta etapa es un proceso en donde se establecen criterios orientadores para la creación de un estándar mínimo profesional, para ello se debe tener en cuenta que el mencionado estándar precede el desarrollo de un perfil ocupacional, el cual debe ser entendido como la descripción general y corta de las habilidades y actitudes que un funcionario debe poseer para desempeñarse de manera significativa en un puesto de trabajo, este posee los siguientes elementos conceptuales: la descripción de unas competencias básicas requeridas y la definición de un componente ético que describa la forma como un funcionario debe actuar en su puesto de trabajo.

En esta misma línea, para escribir un perfil ocupacional policial es importante tener en cuenta las actitudes definidas por la organización, así como aspectos éticos y valores corporativos que han sido desarrollados por la institución. Una vez se tiene definido el perfil ocupacional y teniendo como base los insumos del análisis del puesto de trabajo, se deben identificar los estándares para el desarrollo de la actividad de policía.

Ahora bien, tomando en consideración lo anterior, la redacción del estándar parte de un ejercicio metodológico mediante mesas de trabajo con personal especializado que identifique, dentro del análisis del puesto de trabajo, cuál va a ser el propósito de este, su alcance, los usuarios y sus necesidades, además de alinear el mismo frente

a los atributos que han sido descritos por la entidad, los cuales deben ser considerados como una característica o propiedad que se define en el estándar. Para su redacción se consideran los siguientes aspectos:

Identificación de un verbo en infinitivo: los verbos que serán utilizados son los descritos dentro de la taxonomía de Bloom, los cuales ayudan a medir los niveles de comprensión y habilidades que una persona tiene para hacer una determinada labor, se debe establecer dentro de la categoría correspondiente al tipo o actividad de trabajo que se realice; por ejemplo, para una actividad operativa recurrente los verbos que se deben escribir son aquellos destinados a las categorías de comprender y aplicar.



Establecer un criterio observable: es una palabra que permite definir los resultados de aprendizaje (saber, comprender y hacer).

Establecer criterio evaluable: es una palabra o conjunto de palabras con las cuales se determinan lo que se debe evaluar o lograr, una pauta de desarrollo puede ser el conjunto del verbo infinitivo más el criterio observable.

Con los anteriores aspectos se debe realizar un constructo, el cual puede ser definido de la siguiente manera “es un concepto, un intento de abstracción realizado sobre algún aspecto o rasgo que presentan las

cosas bajo observación” (Abreu, 2012, p. 21), además es cuando un concepto puede ser observado y medido, igualmente tiene la facilidad de relacionarse con otros conceptos a través de hipótesis, entonces puede utilizarse en la investigación científica y se denomina constructo.

Cada uno de los estándares que hayan sido creados serán considerados como constructos, los cuales se redactarán teniendo en cuenta las consideraciones realizadas dentro de la ley *de jure*, información que debe ser consolidada a través de la investigación de campo.

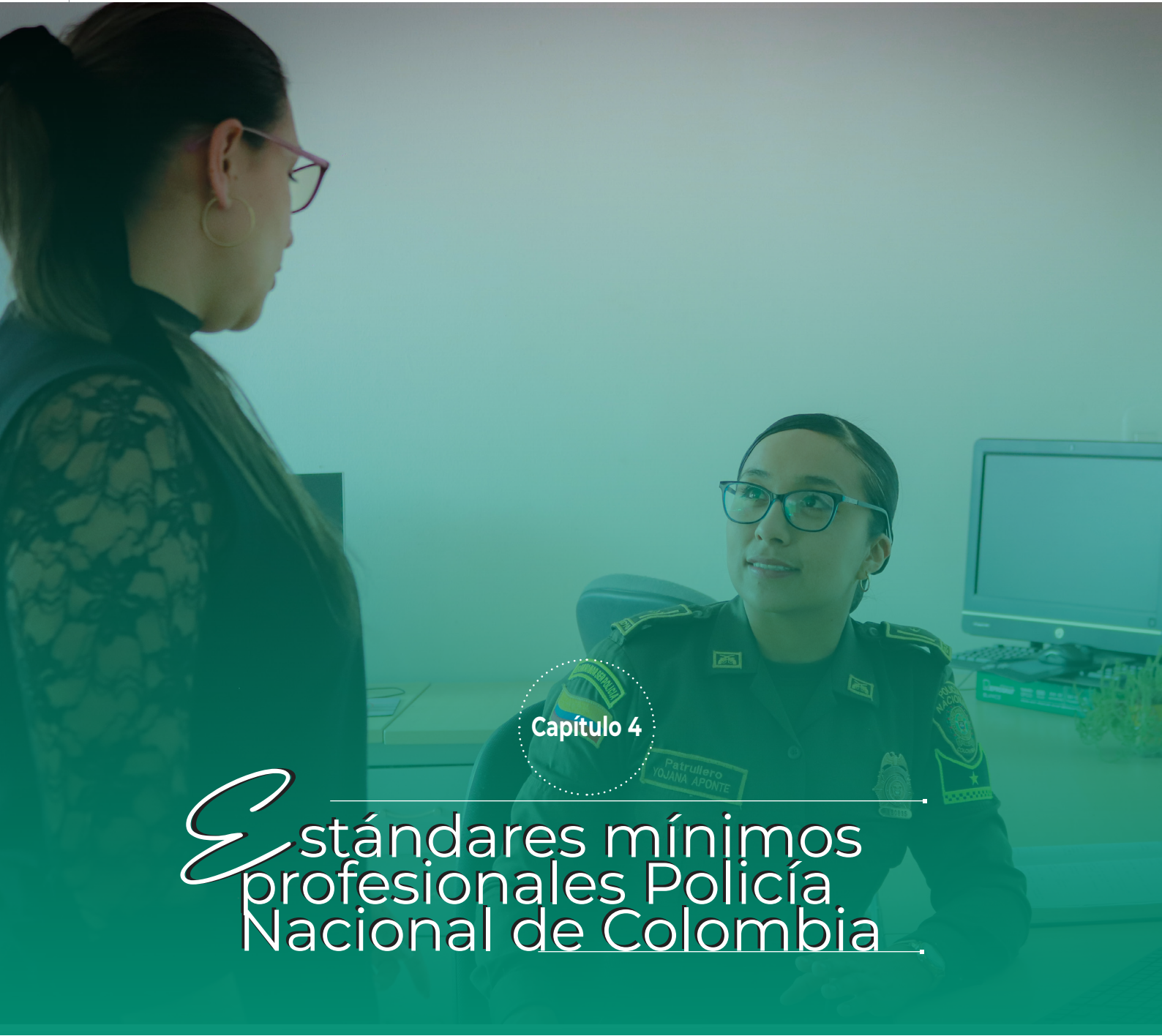


3.1.3 Etapa de aprobación

La etapa de aprobación es el proceso mediante el cual se aprueban los estándares, en esta etapa se debe implementar una instancia institucional encargada de esa función en particular, esto con el único fin de fortalecer la profesionalización del personal uniformado para la consolidación de un servicio de policía regulado por estándares y con criterios de actuación de obligatorio cumplimiento. Entre otras las funciones de esta instancia deberían ser las siguientes:

1. Aprobar las propuestas para la creación, actualización o eliminación de estándares y las metodologías para la validación de las competencias.
2. Asesorar a la alta dirección en las decisiones que se deban tomar en materia de los estándares mínimos profesionales policiales para el desempeño de la profesión de policía, la estandarización de procedimientos y metodologías para la validación de las competencias.
3. Proponer recomendaciones para el diseño de estándares y metodologías de validación de las competencias.
4. Realizar sugerencias para el desarrollo de referenciaci3nes con instituciones, asociaciones, organizaciones de policia y pares internacionales, que contribuyan al dise1o de los estándares m3nimos profesionales y validaci3n de las competencias.
5. Proponer temas para el desarrollo de investigaciones de campo, que permitan fortalecer las metodologías para el dise1o de los estándares m3nimos profesionales y para la validaci3n de las competencias.
6. Tomar decisiones en materia de acreditaci3n para el personal de validadores de competencias policiales, así como frente a las necesidades administrativas, tecnológicas, técnicas, infraestructura y de talento humano del Centro de Estándares de la Policía Nacional.

Una vez sean aprobados los estándares, a través de un acto administrativo o de la forma como disponga la organizaci3n, a estos se les debe hacer divulgaci3n a través de todos los medios de comunicaci3n para que sea de conocimiento público.



Capítulo 4

Estándares mínimos
profesionales Policía
Nacional de Colombia.

El establecer estándares mínimos profesionales en una organización, y en especial en el cuerpo de policía colombiano, conforma un proceso que no cuenta con una referenciación directa; es así como esta labor parte de una gestión del conocimiento, que se basa en la aplicabilidad de la Metodología de Diseño del Estándar Profesional, propuesta en el presente ejercicio académico, al igual que en cada una de sus etapas.

4.1 Etapa de identificación

4.1.1 Análisis puesto de trabajo

Para el análisis de puesto de trabajo se toma como referente el estudio presentado por la misión del Programa Internacional de Asistencia y Capacitación en Investigación Criminal (ICITAP) del 2019, el cual estableció los atributos del cargo de integrante de patrulla.

El producto final del estudio incluyó las prácticas de trabajo actuales (tareas y sub-tareas) del integrante de patrulla; además, proporciona información importante para la formulación de estándares policiales.

Los resultados del análisis del puesto de trabajo para el integrante de patrulla, que se muestran en la tabla 3, establecen que en promedio los funcionarios que prestan el servicio de policía realizan setecientos cuarenta y dos (742) actividades específicas y doscientas ochenta y dos (282) actividades en común con un investigador criminal y/o analistas de inteligencia; por lo tanto, un integrante de patrulla, generalmente, debe desarrollar en su puesto de trabajo alrededor de mil veinticuatro (1.024) tareas, atendiendo que estas se desarrollan sobre tiempos y espacios diferentes, y las mismas deben ser desarrolladas sobre motivos de policía.

Tabla 3. Resultados análisis puesto de trabajo integrantes de patrulla

INTEGRANTES DE PATRULLA	
Tareas específicas	399
Tareas compartidas con investigadores	343
Total	742
Equipo específico	58
Equipo en común con los investigadores	281
Categorías	20

Nota: adaptado del Programa Internacional de Asistencia y Capacitación en Investigación Criminal (ICITAP, 2019).

Del documento presentado es importante para esta investigación dar alcance a las siguientes conclusiones así:

1. El entrenamiento desarrollado se basa en la enseñanza, es decir, más orientados al desarrollo cognitivo que motriz y lo que se evalúa es el saber antes que el hacer. Así, aunque se hace énfasis en las habilidades cognitivas, en algunos casos no se demuestra evidencia en la toma de decisiones propias de su campo profesional, toda vez que los contenidos de los cursos son contruidos pensando en qué debe saber alguien para hacer el trabajo.
2. No hay un lenguaje común de la profesión, aunque todos los participantes eran miembros activos de las instituciones carecen de un vocabulario técnico compartido y reconocido. Los analistas, integrantes de patrulla, hablan en terminología del común de las personas y es diferente a la que utilizan los jefes, coordinadores, comandantes y/o el personal directivo.
3. La profesión policial requiere en sus procesos educativos de una combinación de un modelo de desarrollo curricular y un modelo de desarrollo instruccional, la entidad debe considerar hacer un replanteamiento de la formación policial,



con el cual se pueda realizar procesos más cercanos a las tareas en el puesto de trabajo.

4. Al realizar el análisis del puesto de trabajo de la patrulla de policía, se presentó la oportunidad de identificar a través del análisis grupal los momentos de verdad dentro de un núcleo básico que es llamado los motivos de policía, estos se entienden como aquella circunstancia que se desarrolla en un ambiente social que obliga la actuación del funcionario de policía.

Dentro de los motivos de policía, como análisis situacional, se identificaron en el grupo focal los siguientes momentos de verdad así:

1. El primer contacto: es la primera comunicación y/o acción que se da entre el funcionario y la persona que requiere del servicio de policía, antes de este contacto el uniformado tiene que realizar un análisis de su actitud física y de los elementos que tiene dispuestos para el servicio.
2. Desarrollo del procedimiento: es la acción que desarrolla el uniformado después de entender el requerimiento del ciudadano, analiza procedimientos, analiza riesgos, factores y demás componentes que ayuden a responder los requerimientos atendiendo entre otros aspectos: derechos humanos, uso de la fuerza y atención al ciudadano.

3. Cierre del procedimiento: es la respuesta final que el funcionario da al ciudadano, dando cierre al procedimiento realizado y generando la explicación de la acción realizada.
- Es así como la correlación de actividades a realizar y los momentos dentro del motivo de policía desarrollan las competencias mínimas necesarias para realizar la actividad de la policía como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Correlación entre momentos dentro del motivo de policía y actividades clave de éxito

MOMENTO	ACTIVIDADES CLAVES DE ÉXITO
Primer momento.	Revisión actitud psicológica y física . Aplicar atención al ciudadano. Conocimiento de portafolio de servicio.
Desarrollo del procedimiento.	Conocimiento y aplicación procedimientos de policía. Aplicación de los conceptos en derechos humanos. Manejo de uso de la fuerza.
Cierre.	Aplicación de atención al ciudadano.

Nota: elaboración propia.

Es así como frente a lo planteado por la investigación se presentan cinco (5) competencias funcionales para el desarrollo de los estándares mínimos profesionales policiales: atención al ciudadano, procedimientos de policía, uso de la fuerza, derechos humanos y competencia físico-atlética.

4.1.2 Investigación de campo (recolección y análisis de insumos de la ciudadanía, sociedad civil, la academia y personal de la reserva policial)

Atendiendo que la Ley 2179 del 2021 estableció como condición fundamental para

la formulación de los estándares mínimos profesionales tener en cuenta todos los insumos que sean aportados por la ciudadanía, sociedad civil, academia y personal de la reserva policial, se desarrolló a través del proceso de transformación institucional los espacios de *Hablamos de Policía*, los cuales fueron escenarios en los que a través del diálogo se compartió la visión de policía que tienen todos estos actores estratégicos.

Por lo tanto, se realizó análisis de los tres espacios de diálogo *Hablemos de Policía*⁴

⁴ Hablemos de policía, metodología desarrollada en conjunto con expertos de la Corporación Opción Colectiva para el desarrollo de la educación y estándares de Policía (2022).

realizados en Bogotá (8 de julio), Cali (18 de julio) y Medellín (21 de julio de 2022), atendiendo que los mismos fueron desarrollados con el objetivo acercarse a todos los actores nombrados por la ley para proponer los estándares de desempeño policial.

En este ejercicio de diálogo se reunieron varios actores relacionados con organizaciones sociales, procesos comunitarios, miembros activos y de la reserva policial, así como representantes de universidades y centros educativos, con la finalidad de reflexionar alrededor de contextos específicos en los que acontece el relacionamiento de la sociedad civil y la institución Policial.

Más que ubicar argumentos de expertos relacionados con normas de policía o en la estructura de la institución, el alcance de este proceso estribó en la apertura de contextos de escucha. Y como fue definido en la relatoría realizada en *Hablemos de Policía - Educación y Estándares Policiales* (2022):

Allí, la calidad de la conversación está relacionada con el aprestamiento de un contexto bien delimitado, claro y preciso, del método utilizado, así como del perfil de los participantes, los cuales fueron asociados al sector de organizaciones sociales, pueblos étnicos y defensores de derechos humanos, quienes tuvieron un nivel mayor de

cualificación, por cuanto hubo participación de actores con experiencia investigativa, en documentación de casos, o con conocimiento de violaciones de derechos humanos cometidas por agentes de la Policía Nacional. De la misma forma, la manera en la que han reflexionado las necesidades ciudadanas desde su propia vivencia incrementa la legitimidad de los aportes planteados (Policía Nacional de Colombia, 2022, p. 11).

Hablemos de Policía fue una metodología en la que se citaron diversos saberes y expectativas ciudadanas para llevar a cabo un ejercicio colectivo de reflexión alrededor del mejoramiento de la Policía a través de la entrega de insumos para la construcción del Centro de Estándares. Para su realización se le hicieron preguntas orientadoras al grupo por intervenir, estas generaban reflexiones profundas que acercaron una identificación propositiva de aspectos que sirvieron de insumos para el desarrollo de los estándares mínimos profesionales policiales.

Los encuentros *Hablemos de Policía* fueron orientados a través de personal externo a la institución, el equipo mediador constituyó un elemento que favoreció el diálogo entre todos los sectores y ayudó al análisis y síntesis de la información suministrada a través de estos espacios.



4.2 Etapa de formulación

4.2.1 Redacción estándar mínimo Profesional Policial

El diálogo a través de *Hablemos de Policía* entregó insumos que fueron analizados en las reuniones con integrantes activos de la Policía Nacional y que sirvieron de base para la definición de los estándares y cursos mandatorios.

Dado que el documento de *Hablemos de Policía* ha sido construido como insumo de la sociedad civil, académicos e integrantes de la institución para la realización de los Estándares Mínimos Profesionales Policiales, se identifica el mismo como un elemento importante para la creación de los estándares, por eso dicho documento fue examinado por el programa de texto ATLAS.TI, el cual favoreció el análisis de datos cualitativos identificando alrededor de quinientos setenta y un (571) códigos, que para el programa son conceptos de palabras que forman redes, estos códigos estuvieron acompañados con doscientas setenta (270) citas.

Estos quinientos setenta y un (571) códigos fueron filtrados, atendiendo el objeto principal de la investigación, de la siguiente manera:

1. Códigos identificados por el programa: 571, códigos duplicados 7.
2. Tamizaje: códigos totales después de haber eliminado los duplicados 564.
3. Criterios de exclusión de códigos: toda palabra que no esté relacionada con problemas de la comunidad, aspectos relacionados con los procesos de profesionalización de la Policía Nacional y que sean conceptos o palabras organizacionales o genéricas.
4. Códigos elegibles después de haber revisado los criterios de exclusión: 142.
5. Después de haber identificado los ciento cuarenta y dos (142) códigos frente a los criterios de exclusión, se realiza la clasificación de estos con relación a doce (12) categorías (ver tabla 5), las cuales se desarrollaron para agrupar los códigos que resultaron elegibles.

Las categorías identificaron patrones dentro de los códigos que permitieron generar una subdivisión dentro de las mismas, y

cada código fue revisado y seleccionado a una sola categoría, esto con el fin de evitar una subclasificación de categorías.

Tabla 5. Categorías con relación a los códigos

CATEGORÍAS	NÚMERO DE CÓDIGOS
Atención al ciudadano	31
Derechos humanos	22
Género	20
Diversidad	17
Violencia de género	13
Inclusión	11
Procedimientos	9
Normativa	7
Diálogo	4
Intervención	4
Uso de la fuerza	3
Manifestación pública	1
Total general	142

Nota: elaboración propia.

Mediante mesas de trabajo se plantearon las primeras descripciones de estándares a través de matrices que ayudaron con la delimitación de estos, la gestión de conocimiento se desarrolló atendiendo las reuniones con personal activo de la Policía, seleccionado de las unidades especializadas y de los grupos de vigilancia de la Metropolitana de Bogotá de diferentes grados y sexos.

Revisando las categorías desarrolladas, los criterios descritos y la metodología de formulación y redacción de estándares presentada en el capítulo tres del presente documento, se realizó un primer acercamiento a los estándares como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Categoría con relación a estándar policial propuesto

CATEGORÍA	ESTÁNDAR
Atención al ciudadano	Aplica protocolos de atención a la ciudadanía e interactúa con la comunidad promoviendo la comunicación asertiva, informando el contexto del procedimiento de acuerdo con el protocolo de saludo, tono de voz, lenguaje y postura.
Derechos humanos	Cumple la normativa en derechos humanos, siendo garante de su promoción, protección, garantía y respeto.
Derechos humanos	Genera actuaciones para la garantía de derechos e identifica situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.
Inclusión	Aplica un trato igualitario y respeta diferencias raciales, de género, sexuales, étnicas, religiosas, políticas, etarias, ideológicas, lingüísticas, de ubicación geográfica, de filiación, de discapacidad, actividad económica u otra condición social.
Manifestación pública	Garantiza el derecho de reunión, en el marco de la manifestación pública, pacífica y demás derechos conexos.
Normativa	Usa de manera objetiva y equitativa conforme a los instrumentos internacionales y legislación interna las normas que promuevan el cumplimiento de los derechos humanos.
Género	Aplica el enfoque diferencial de género y reconoce la diversidad para la adecuada actuación de policía.
Manifestación pública	Garantiza el principio de distinción de los manifestantes pacíficos cuando la Policía Nacional despliega estrategias para mantener el orden público.
Violencia de género	Actúa correctamente ante las violencias basadas en género y hechos de discriminación.
Diversidad	Usa un lenguaje respetuoso, inclusivo y correcto, no calificar con apodos, sobrenombres, estereotipos o cualquier otra expresión inapropiada que pueda atentar contra la dignidad de las personas.
Diversidad	Identifica las situaciones en las cuales es necesario una atención prioritaria y diferencial en el contexto de personas con discapacidad, niños, niñas, adolescentes, adulto mayor y en general personas en estado de indefensión.
Derechos humanos	Demuestra respeto a la intimidad de las personas, no difunde ni expone documentos o asuntos privados de la ciudadanía.
Intervención	Usa correctamente las medidas de seguridad antes, durante y después de la intervención policial.
Procedimientos	Asegura el área donde se desarrolla el requerimiento o procedimiento policial, cubriendo la seguridad a 360° y entorno próximo.
Diálogo	Comprende y aplica el concepto de diálogo y comunicación para el desescalamiento del conflicto y los transversaliza con la protección, promoción y garantía del derecho de reunión y manifestación pública pacífica.



CATEGORÍA	ESTÁNDAR
Uso de la fuerza	Evalúa adecuadamente los riesgos operacionales que justifican la extracción del arma de fuego como medida preventiva para la garantía y protección de los derechos involucrados de otras personas o propios.
Intervención	Aplica correctamente el Sistema de Intervención Policial garantizando el enfoque de derechos.
Procedimientos	Aplica las medidas de seguridad individuales en garantía de los derechos y protección de todas las personas involucradas en la actuación policial.
Atención al ciudadano	Aplica las técnicas de comunicación, persuasión, disuasión y resolución de conflictos como primer instrumento en la solución de requerimientos de la ciudadanía.
Uso de la fuerza	Aplica adecuadamente los principios de necesidad, legalidad, proporcionalidad y racionalidad, en los procedimientos de uso de la fuerza durante la actuación policial, respetando estándares internacionales de derechos humanos y la ley.
Uso de la fuerza	Aplica el fundamento legal del uso legítimo de la fuerza como el medio material que se configura en el último recurso físico para proteger la vida e integridad de las personas, incluida la propia, para prevenir, impedir o superar la amenaza o perturbación de la convivencia y la seguridad de conformidad con la ley.
Uso de la fuerza	Diferencia correctamente los niveles en el uso de la fuerza y emplea las armas o dispositivos menos letales garantizando los derechos de todas las personas involucradas.
Procedimientos	En escenarios de simulación de procedimientos de policía, determina acertadamente la función de mediación policial como elemento primario de la solución de conflictos (des escalamiento de conflictos) en la sociedad.
Intervención	Aplica adecuadamente el Sistema de Intervención Policial en el control de la ciudadanía, garantizando los derechos de la(s) persona(s) objeto de la intervención en las acciones contrarias a la ley.
Procedimientos	Realiza informes de policía de acuerdo con protocolos en la doctrina policial, empleando un lenguaje incluyente y evitando calificativos discriminatorios, estigmatizantes, revictimizantes o que vulneren derechos de la ciudadanía.
Procedimientos	Usa efectivamente los protocolos de cadena de custodia.
Procedimientos	Ejecuta correctamente las funciones de primer responsable.
Procedimientos	Usa adecuadamente los medios tecnológicos disponibles para el servicio, garantizando los derechos a la privacidad y protección de datos.
Procedimientos	Finaliza con soporte documental, físico o digital, las actuaciones de policía.

CATEGORÍA	ESTÁNDAR
Normativa	Diferencia entre conductas delictuales y comportamientos contrarios a la convivencia y seguridad ciudadana.
Procedimientos	Usa de manera adecuada, metódica y uniforme los elementos del servicio posicionados en el cinturón multipropósito de acuerdo con la doctrina institucional.
Procedimientos	Usa adecuadamente el uniforme, accesorios, elementos de dotación para el servicio, cumpliendo una correcta presentación personal.
Atención al ciudadano	Aplica adecuadamente el protocolo de atención a personas que hablan otras lenguas nativas.
Atención al ciudadano	Aplica los protocolos de recepción, atención, orientación y trámite de peticiones, quejas y reclamos.
Intervención	Reconoce la participación y necesidad de coordinación con otras autoridades en las actuaciones policiales.

Nota: elaboración propia.

Es así como se integran al análisis también las citas de ATLAS.TI que sirven de insumo para el desarrollo de los Estándares Mínimos Profesionales Policiales, tal y como se muestra en la tabla 7, ejemplo de Matriz Contraste citas realizadas en *Hablemos de*

Policía con relación a una propuesta preliminar de estándares, en donde se dan algunos ejemplos al respecto, en estos ejercicios se expusieron las observaciones reiteradas de la ciudadanía, sociedad civil, la academia y personal de la reserva policial.



Tabla 7. Matriz contraste citas realizadas en ‘Hablemos de Policía’ con relación a una propuesta preliminar de estándares

CITAS	ESTÁNDARES
<p>Policía se adapte a las nuevas generaciones y salga de su tradición conservadora, que se generen espacios de escucha y diálogo entre policía y ciudadanía.</p>	<p>Aplica protocolos de atención a la ciudadanía e interactúa con la comunidad promoviendo la comunicación asertiva, informando el contexto del procedimiento de acuerdo con el protocolo de saludo, tono de voz, lenguaje y postura.</p> <p>Comprende y aplica el concepto de diálogo y comunicación para el desescalamiento del conflicto y los transveraliza con la protección, promoción y garantía del derecho de reunión y manifestación pública pacífica.</p>
<p>Creación y fortalecimiento de protocolos, escenarios de formación en derechos humanos, seguimientos semestrales al cumplimiento de los estándares nacionales en materia de derechos humanos, elaboración de informes periódicos y escenarios permanentes de encuentro con la ciudadanía y organizaciones defensoras de derechos humanos.</p>	<p>Genera actuaciones para la garantía de derechos e identifica situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.</p>
<p>La educación policial se debe basar en la civilidad, el laicismo, la diversidad y la transparencia.</p>	<p>Aplica un trato igualitario y respeta diferencias raciales, de género, sexuales, étnicas, religiosas, políticas, etarias, ideológicas, lingüísticas, de ubicación geográfica, de filiación, de discapacidad, actividad económica u otra condición social.</p> <p>Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.</p>
<p>La educación del policía no solo se debe brindar en las academias, sino en los territorios, donde se generen habilidades adaptativas, contextuales y prácticas, que esté orientada por una metodología que permita articular el conocimiento teórico con la realidad.</p>	<p>Comprende y aplica el concepto de diálogo y comunicación para el desescalamiento del conflicto y los transveraliza con la protección, promoción y garantía del derecho de reunión y manifestación pública pacífica.</p> <p>Aplica protocolos de atención a la ciudadanía e interactúa con la comunidad promoviendo la comunicación asertiva, informando el contexto del procedimiento de acuerdo con el protocolo de saludo, tono de voz, lenguaje y postura.</p>

CITAS	ESTÁNDARES
Identificar contextos poblacionales y territoriales, que permitan ejercicios de prevención.	Aplica protocolos de atención a la ciudadanía e interactúa con la comunidad promoviendo la comunicación asertiva, informando el contexto del procedimiento de acuerdo con el protocolo de saludo, tono de voz, lenguaje y postura.
Se deben limitar los sesgos.	Cumple la normativa en derechos humanos, siendo garantes de su promoción, protección, garantía y respeto
Superar la estigmatización y generalización en el servicio.	Emplea un lenguaje incluyente, evitando calificativos discriminatorios, estigmatizantes, revictimizantes o que vulneren derechos de la ciudadanía.
Definir un protocolo del uso de la autoridad con enfoque de DD.HH.	Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.
Mejoras en la comunicación y la atención a situaciones que afectan la seguridad y la convivencia.	Aplica protocolos de atención a la ciudadanía e interactúa con la comunidad promoviendo la comunicación asertiva, informando el contexto del procedimiento de acuerdo con el protocolo de saludo, tono de voz, lenguaje y postura.
Efectividad en el servicio contra los delitos de alto impacto, realizando registro de hechos de manera correcta y apegado a la ley.	Realiza efectivamente procedimientos de policía de acuerdo con la normativa.
Calidad del servicio eficiente, que la gente sienta cumplido su requerimiento.	Aplica protocolos de atención a la ciudadanía e interactúa con la comunidad promoviendo la comunicación asertiva, informando el contexto del procedimiento de acuerdo con el protocolo de saludo, tono de voz, lenguaje y postura.
Aplicación de la norma por igual, que no haya discrecionalidad.	Identifica las situaciones en las cuales es necesario una atención prioritaria y diferencial en el contexto de personas con discapacidad, niños, niñas, adolescentes, adulto mayor y en general personas en estado de indefensión.
Fortalecer relaciones positivas comunitarias para mejorar el servicio.	Usa de manera objetiva y equitativa conforme a los instrumentos internacionales y legislación interna las normas que promuevan el cumplimiento de los derechos humanos.
Las acciones cuentan con un enfoque diferencial, poblacional y territorial que obedezcan a las características y necesidades de los ciudadanos.	Aplica el enfoque diferencial de género y reconoce la diversidad para la adecuada actuación de policía.
Aplicación del conocimiento, en terreno, debería medir la fuerza.	Aplica correctamente el Sistema de Intervención Policial garantizando el enfoque de derechos.



CITAS	ESTÁNDARES
Avanzar hacia una cultura de la convivencia, donde la sociedad reconozca su rol en la promoción de la convivencia y en la resolución pacífica de conflictos.	Comprende y aplica el concepto de diálogo y comunicación para el desescalamiento del conflicto y los transveraliza con la protección, promoción y garantía del derecho de reunión y manifestación pública pacífica.
Avanzar en el estudio y aplicación de políticas públicas con enfoque de seguridad humana que estén articuladas a los objetivos de formación y desarrollo humano de la institución.	Aplica protocolos de atención a la ciudadanía e interactúa con la comunidad promoviendo la comunicación asertiva, informando el contexto del procedimiento de acuerdo con el protocolo de saludo, tono de voz, lenguaje y postura.
Las mujeres en la ruralidad por su condición de aislamiento territorial y falta de acceso a rutas para la prevención, atención y restitución de sus derechos ven a la Policía como la única institución que las apoya o revictimiza.	Actúa correctamente ante las violencias basadas en género y hechos de discriminación.
Violencia intrafamiliar. En ocasiones los funcionarios también están involucrados.	Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.
Intervención en los eventos con agresión excesiva.	Diferencia los niveles en el uso de la fuerza y emplea los dispositivos menos letales, aplicando los principios de necesidad, legalidad, proporcionalidad y racionalidad, protegiendo los derechos de todas las personas involucradas.
Traslados por protección indiscriminados, sin contexto.	Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.
Agresiones sexuales.	Conoce la normativa y actúa correctamente ante las violencias basadas en género y hechos de discriminación.
Uso excesivo de la fuerza.	Diferencia los niveles en el uso de la fuerza y emplea los dispositivos menos letales, aplicando los principios de necesidad, legalidad, proporcionalidad y racionalidad, protegiendo los derechos de todas las personas involucradas.
	Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.

CITAS	ESTÁNDARES
Respeto a las mujeres transgénero y a su identidad.	Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.
Procedimientos policiales acordes con la normativa.	Realiza efectivamente procedimientos de policía de acuerdo con la normativa.
Discriminación por parte de la institución a defensoras de DD.HH.	Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.
Conocimiento de rutas de atención para violencias basadas en género.	Conoce la normativa y actúa correctamente ante las violencias basadas en género y hechos de discriminación.
Conocimiento de rutas de atención para violencias basadas en género.	Aplica los protocolos de atención a la ciudadanía promoviendo la comunicación asertiva en el marco del manual de atención al ciudadano.
Rutas de atención intrainstitucionales e interinstitucionales efectivas en la protección de los derechos humanos.	Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.
Rutas para la prevención y atención a la violencia intrafamiliar.	Conoce la normativa y actúa correctamente ante las violencias basadas en género y hechos de discriminación.
En relación con la población de jóvenes y el derecho a la protesta, la necesidad consiste en adelantar actividades para perdonar los hechos en el marco del estallido social.	Comprende y aplica el concepto de diálogo y comunicación para el desescalamiento del conflicto y los transversaliza con la protección, promoción y garantía del derecho de reunión y manifestación pública pacífica.
Establecer canales para tramitar la percepción negativa de la institución.	Orienta correctamente los requerimientos del ciudadano a través del portafolio de servicios de la Policía Nacional.
El trato y acercamiento entre los cuerpos en procesos de requisas en ocasiones puede ser invasivo de parte de los policías hacia hombres y mujeres, principalmente en mujeres. Es importante garantizar acciones basadas en el respeto en este tipo de procedimientos.	<p>Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.</p> <p>Realiza efectivamente procedimientos de policía de acuerdo con la normativa.</p>
Habilidades para la construcción de paz como, por ejemplo, en resolución de conflictos y mediación.	Comprende y aplica el concepto de diálogo y comunicación para el desescalamiento del conflicto y los transversaliza con la protección, promoción y garantía del derecho de reunión y manifestación pública pacífica.
Formación en torno a la inclusión, específicamente en el reconocimiento de la discapacidad y cómo manejarla en contextos públicos.	Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.

CITAS	ESTÁNDARES
<p>Todos los procesos de formación deben estar enmarcados en metodologías pedagógicas participativas que permitan que el policía se mantenga en constante actualización de conocimientos y habilidades necesarias para cuidar de la comunidad.</p>	<p>Aplica los protocolos de atención a la ciudadanía promoviendo la comunicación asertiva en el marco del manual de atención al ciudadano.</p>
<p>Fortalecer la capacitación en derechos humanos y el conocimiento de las decisiones de constitucionalidad que amparan a sujetos colectivos étnicos u otras expresiones organizativas del movimiento social de mujeres, feminismos, LGTBIQ+, campesinos y/o juventudes.</p>	<p>Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.</p>
<p>Los policías deben incorporar en su estándar de desempeño profesional la práctica de diálogo y relación con líderes y organizaciones defensoras de derechos humanos, para establecer de manera concreta estrategias de trabajo conjunto que permitan la protección eficaz y prevención de asesinato de líderes y dirigentes sociales.</p>	<p>Genera actuaciones para la protección de derechos humanos e identifica y evita situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.</p>
<p>La educación policial se debe basar en la civilidad, el laicismo, la diversidad y la transparencia.</p>	<p>Aplica un trato igualitario y respeta diferencias raciales, de género, sexuales, étnicas, religiosas, políticas, etarias, ideológicas, lingüísticas, de ubicación geográfica, de filiación, de discapacidad, actividad económica u otra condición social.</p>

Nota: elaboración propia.

Se elaboraron varias matrices con la participación de miembros de la Policía Nacional en todos sus niveles, con las cuales se observó que algunos criterios y citas podrían tener

varios estándares, además que varios estándares se repetían en varios criterios, en la tabla 8 se presenta una correlación nominal entre los criterios y el número de estándares.

Tabla 8. Correlación nominal entre los criterios y el número de estándares

CRITERIOS	CATEGORÍA	ESTÁNDARES
31	Atención al ciudadano	4
22	Derechos humanos	3
20	Género	1
17	Diversidad	2
13	Violencia de género	1
11	Inclusión	1
9	Procedimientos	10
7	Normativa	2
4	Diálogo	1
4	Intervención	4
3	Uso de la fuerza	4
1	Manifestación pública	2

Nota: elaboración propia.

De estos ejercicios y mesas de trabajo se realiza la primera propuesta de estándares para la Policía Nacional, los cuales fueron los siguientes:

1. Aplica protocolos de atención a la ciudadanía e interactúa con la comunidad promoviendo la comunicación asertiva, informando el contexto del procedimiento de acuerdo con el protocolo de saludo, tono de voz, lenguaje y postura.
2. Cumple la normativa en derechos humanos, siendo garante de su promoción, protección, garantía y respeto.
3. Genera actuaciones para la garantía de derechos e identifica situaciones que puedan vulnerarlos en el marco de la ley y de las normas nacionales e internacionales.
4. Aplica un trato igualitario y respeta diferencias raciales, de género, sexuales, étnicas, religiosas, políticas, etarias, ideológicas, lingüísticas, de ubicación geográfica, de filiación, de discapacidad, actividad económica u otra condición social.
5. Garantiza el derecho de reunión en el marco de la manifestación pública, pacífica y demás derechos conexos.
6. Usa de manera objetiva y equitativa conforme a los instrumentos internacionales y legislación interna las normas que promuevan el cumplimiento de los derechos humanos.
7. Aplica el enfoque diferencial de género y reconoce la diversidad para la adecuada actuación de policía.

8. Garantiza el principio de distinción de los manifestantes pacíficos cuando la Policía Nacional despliega estrategias para mantener el orden público.
9. Actúa correctamente ante las violencias basadas en género y hechos de discriminación.
10. Usa un lenguaje respetuoso, inclusivo y correcto, no califica con apodos, sobrenombres, estereotipos o cualquier otra expresión inapropiada que pueda atacar contra la dignidad de las personas.
11. Identifica las situaciones en las cuales es necesario una atención prioritaria y diferencial en el contexto de personas con discapacidad, niños, niñas, adolescentes, adulto mayor y en general personas en estado de indefensión.
12. Demuestra respeto a la intimidad de las personas, no difunde ni expone documentos o asuntos privados de la ciudadanía.
13. Usa correctamente las medidas de seguridad antes, durante y después de la intervención policial.
14. Asegura el área donde se desarrolla el requerimiento o procedimiento policial, cubriendo la seguridad a 360° y entorno próximo.
15. Conoce el manejo de armamento y aplica el decálogo de seguridad de las armas de fuego.
16. Evalúa adecuadamente los riesgos operacionales que justifican la extracción del arma de fuego como medida preventiva para la garantía y protección de los derechos involucrados de otras personas o propios.
17. Aplica correctamente el Sistema de Intervención Policial garantizando el enfoque de derechos.
18. Aplica las medidas de seguridad individuales en garantía de los derechos y protección de todas las personas involucradas en la actuación policial.
19. Aplica las técnicas de comunicación, persuasión, disuasión y resolución de conflictos como primer instrumento en la solución de requerimientos de la ciudadanía.
20. Aplica adecuadamente los principios de necesidad, legalidad, proporcionalidad y racionalidad, en los procedimientos de uso de la fuerza durante la actuación policial, respetando estándares internacionales de derechos humanos y la ley.
21. Aplica el fundamento legal del uso legítimo de la fuerza como el medio material que se configura en el último recurso físico para proteger la vida e integridad de las personas, incluida la propia, para prevenir, impedir o superar la amenaza o perturbación de la convivencia y la seguridad de conformidad con la ley.

22. Diferencia correctamente los niveles en el uso de la fuerza y emplea las armas o dispositivos menos letales garantizando los derechos de todas las personas involucradas.
 23. En escenarios de simulación de procedimientos de policía, determina acertadamente la función de mediación policial como elemento primario de la solución de conflictos (desescalamiento de conflictos) en la sociedad.
 24. Aplica adecuadamente el Sistema de Intervención Policial en el control de la ciudadanía, garantizando los derechos de la(s) persona(s) objeto de la intervención en las acciones contrarias a la ley.
 25. Realiza informes de policía de acuerdo con protocolos en la doctrina policial, empleando un lenguaje incluyente y evitando calificativos discriminatorios, estigmatizantes, revictimizantes, o que vulneren derechos de la ciudadanía.
 26. Usa efectivamente los protocolos de cadena de custodia.
 27. Ejecuta correctamente las funciones de primer responsable.
 28. Usa adecuadamente los medios tecnológicos disponibles para el servicio, garantizando los derechos a la privacidad y protección de datos.
 29. Finaliza con soporte documental, físico o digital las actuaciones de policía.
 30. Diferencia entre conductas delictuales y comportamientos contrarios a la convivencia y seguridad ciudadana.
 31. Usa de manera adecuada, metódica y uniforme los elementos del servicio posicionados en el cinturón multipropósito de acuerdo con la doctrina institucional.
 32. Usa adecuadamente el uniforme, accesorios, elementos de dotación para el servicio, cumpliendo una correcta presentación personal.
 33. Posee condición atlética básica para el desarrollo de la actividad policial.
 34. Aplica los protocolos de recepción, atención, orientación y trámite de peticiones, quejas y reclamos.
 35. Reconoce la participación y necesidad de coordinación con otras autoridades en las actuaciones policiales.
- Una vez revisada la propuesta de los treinta y cinco (35) estándares, mediante gestión de conocimiento y en mesas de trabajo con integrantes de las unidades especializadas se ejecuta una depuración de estos atendiendo las siguientes observaciones:
1. Estándares que tienen el mismo significado de contenido.

2. Habilidades que son presentadas como estándares.
 3. Estándares que no han sido considerados dentro de la primera revisión.
- Con relación a las revisiones presentadas y atendiendo a la metodología de lluvias de ideas en las tres secciones se reducen los estándares llegando al número de nueve (9), como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Reducción de estándares

Sección	1	2	3
Número de estándares	35	22	9

Nota: elaboración propia.

Es así como los estándares que surtieron el proceso de formulación y quedaron avalados para ser presentados como propuesta a la instancia de aprobación fueron:

1. Aplica los protocolos de atención al ciudadano promoviendo la comunicación asertiva en el marco del manual de atención al ciudadano.
2. Orienta los requerimientos de las personas a través del portafolio de servicios de la Policía Nacional.
3. Mantiene un nivel básico de condición física, desarrollando fuerza, resistencia, velocidad y flexibilidad, de acuerdo con las necesidades de la actividad de policía.
4. Actúa en la protección y respeto de los derechos humanos, para evitar situaciones que puedan constituir violaciones de estos.
5. Emplea el diálogo y/o la mediación policial como elementos primarios de la solución y/o desescalamiento de conflictos en los diferentes motivos de policía.
6. Diligencia los documentos y formatos establecidos para la actividad de policía, empleando un lenguaje incluyente, argumentativo, cronológico y claro.
7. Aplica los procedimientos de policía de conformidad con el marco normativo vigente.
8. Porta y usa el uniforme, accesorios, medios técnicos, tecnológicos y todos aquellos elementos de dotación entregados para el servicio de acuerdo con la doctrina institucional.
9. Aplica el modelo diferenciado del uso de la fuerza, actuando bajo los principios de necesidad, proporcionalidad y razonabilidad.

4.3 Etapa de aprobación

4.3.1 Validación de Estándares Mínimos Profesionales Policiales

En marco del ejercicio de diseño de estándar mínimo profesional se planteó una ruta que diera validez a estos, dado que no se cuenta con un referente previo y mecanismo de comparación para establecer su validez de contenido, es así como para el desarrollo de este evento se realizó la aplicación de un instrumento en dos grupos focales, el primero se concentrará en la sociedad civil y el segundo grupo se centrará en policías activos.

4.3.1.1 Identificación de participantes

Para el grupo uno el instrumento de validación de contenido para los estándares mínimos profesionales se aplicó a veinte (20) personas de la sociedad civil colombiana, para lo cual se consideró representación por

personas de la comunidad LGTBIQ+, defensores de derechos humanos, personas pertenecientes a ONG, personal activo y de la reserva activa de la Policía Nacional de Colombia, integrantes de la academia colombiana y personas que integran la comisión consultiva dispuesta por la Policía Nacional.

El personal seleccionado para la validación de los constructos de estándares fue elegido por su experiencia y conocimiento previo en la temática dada la participación en *Hablemos de Policía* realizados durante el año 2022, donde fueron consideradas personas que reconocen las actividades emprendidas por la Policía Nacional en desarrollo de su proceso de transformación institucional.

Para el grupo dos el instrumento de validación de contenido para los estándares mínimos profesionales se aplicó a noventa (90) uniformados de la Policía Nacional de unidades administrativas y operativas (véase tabla 10):

Tabla 10. Distribución de personal de policía

UNIDAD	FUNCIONARIOS	UNIDAD	FUNCIONARIOS	UNIDAD	FUNCIONARIOS
JESEP	7	DITAH	2	COEST	2
DIRAN	5	DILOF	2	CODEH	2
SIJÍN	7	DIBIE	2	INGER	2
DIPOL	4	DISÁN	2	ORECI	2
DIASE	4	DIEPO	2	OCINT	2
DICAR	6	DINCO	2	SEGEN	2
DIPRO	4	UNIEP	2	OFPLA	2
DITRA	3	MEBOG	30	OFTIC	2

Nota: elaboración propia.

Se solicitó a las unidades tener presente el envío de personal bajo las siguientes premisas: en las unidades donde se solicitaron dos (2) funcionarios debían enviar un oficial y un mando del nivel ejecutivo; las otras unidades deberán hacer una distribución para enviar señores oficiales, suboficiales (si los tiene), mandos del nivel ejecutivo y patrulleros; la Policía Metropolitana de Bogotá (MEBOG) deberá enviar el siguiente parte: cuatro (4) oficiales (dos oficiales superiores, dos oficiales subalternos); once (11) mandos de nivel ejecutivo (distribuidos entre los grados de subintendente, intendente, intendente jefe, subcomisario y comisario) y quince (15) patrulleros.

La anterior solicitud se realizó con el fin de tener el mayor número de funcionarios de todos los grados para el desarrollo del instrumento de validación.

4.3.1.2 Instrumento

El instrumento que se aplicó es un formato para juicio de expertos, cuyo objetivo fue validar los constructos definidos como estándares policiales y presentados como resultado de la investigación científica *Diseño de estándares mínimos profesionales policiales para el cuerpo de policía de Colombia*. El instrumento valoró los siguientes aspectos por cada uno de los nueve (9) estándares propuestos así:

1. Coherencia: el estándar responde con coherencia frente al requerimiento social, académico e institucional.



- 2. Claridad:** el estándar es claro (no genera confusión o contradicción).
- 3. Pertinencia:** el estándar es importante, adecuado y significativo.
- 4. Relevancia:** el estándar es relevante para cumplir con las preguntas y objetivos de investigación.

Se realizó una escala de valores para el proceso evaluativo de cada persona así: uno (1) inaceptable, dos (2) deficiente, tres (3) regular, cuatro (4) bueno y cinco (5) excelente. Para este caso se realizó un juicio de expertos, definidos en mesa de trabajo así:

Tabla 11. Perfil de expertos

EXPERTO	PERSPECTIVA QUE APORTA A LA VALIDACIÓN	¿HA PARTICIPADO EN INSTANCIAS PREVIAS A LA INVESTIGACIÓN?
Servicio de policía	Evaluación experta con experiencia en servicio de policía.	No
Estándares	Evaluación de experto, formación profesional, académica, consultor.	No
Metodológico	Evaluador experto, metodólogo, consultor.	No

Nota: elaboración propia.

Dado que su desarrollo es de carácter policial, se consideró la presentación de este ante funcionarios con la experiencia y conocimientos previos que permitieran fundamentar la validez del instrumento en contenido.

4.3.1.3 Procedimiento

Para el desarrollo del proceso de validación del constructo de estándares profesionales se realizó el siguiente procedimiento:

Grupo uno

1. Se seleccionaron treinta y tres (33) personas de la población objetivo para invitarlos a un encuentro con el fin de realizar la validación de los estándares profesionales policiales en un ejercicio académico y participativo.
2. A las personas se les llamó a sus números celulares y se les remitió invitación del encuentro.

3. Una vez tomado el listado de asistencia al evento, se realizó una presentación de cómo fueron construidos los estándares profesionales, esto con el fin de contextualizar a los jueces.
4. Se facilitó el instrumento de validación de los estándares profesionales a las personas que asistieron al evento, se hizo una explicación de la forma como debe ser diligenciado el formato, informando de la importancia de evaluar cada estándar frente a cada uno de los aspectos.
5. Se dio lectura a cada uno de los estándares, para generar una pequeña información de estos y se otorgaron tres minutos por cada uno para ser evaluado, luego se respondieron las preguntas de las personas. Aunque el formato tenía nombre de la persona a diligenciar se les informa que esta casilla no es de carácter obligatorio.

6. Una vez terminado el tiempo para el desarrollo del instrumento, se recolectaron y fueron analizadas basándose en la escala de valores previamente establecida.
7. Con los resultados obtenidos en el proceso de calificación se generó el análisis de datos con las metodologías establecidas para el desarrollo de la evaluación del instrumento.

Se realizó la presentación de resultados y se respondieron las preguntas de investigación.

Grupo dos

1. Se solicitó a unidades de la Policía a cien (100) uniformados para invitarlos a un encuentro con el fin de realizar la validación de los estándares mínimos profesionales policiales en un ejercicio académico y participativo.
2. Se solicitó mediante poligrama la participación de personal uniformado para el proceso de validación de los estándares.
3. Una vez reunida la mayor cantidad de uniformados, noventa (90), se realizó una presentación de cómo fueron construidos los estándares profesionales, esto con el fin de contextualizar a los miembros de policía.
4. Se facilitó el instrumento de validación de los estándares profesionales a las personas que asistieron al evento, se

hizo una explicación de la forma como debe ser diligenciado el formato, informando de la importancia de evaluar cada estándar frente a cada uno de los aspectos. Se leyó cada estándar para brindar información de su composición y se asignaron tres minutos para cada uno, luego los participantes los evaluaron y se respondieron las preguntas de las personas. Aunque el formato tenía el nombre de la persona, no se solicitó el grado.

5. Una vez terminado el tiempo para el desarrollo del instrumento, se recolectaron y fueron analizadas a partir de la escala de valores previamente establecida.
6. Con los resultados obtenidos en el proceso de calificación se generó el análisis de datos con las metodologías establecidas para el desarrollo de la evaluación del instrumento.
7. Se realizó la presentación de resultados y se respondieron las preguntas de investigación.

4.3.1.4 Análisis de datos

Los resultados se contrastaron frente a lo expuesto en las metodologías de índice de validez de contenido de Lawshe y Hernández, así:

El índice de validez de contenido de Lawshe es una técnica que se utiliza para determinar la validez de contenido, este índice

se calcula a través de la razón de validez de contenido (por sus siglas en inglés se conoce como CVR) y es la razón entre el número de expertos que consideran un ítem como esencial y el número total de expertos, el CVR se compara con un valor crítico que depende del número total de expertos y del nivel de significación deseado, si el CVR es mayor que el valor crítico, entonces, se

considera que el ítem tiene validez de contenido.

Para esta investigación esta herramienta valorará el estándar en general y se tendrá en cuenta la valoración total de los aspectos a evaluar por cada estándar, para su desarrollo se tendrá en cuenta la fórmula expuesta en la tabla 12.

Tabla 12. Razón de validez de contenido

RVC = $(n-N/2) / N72$ en donde

n: Números de expertos que otorgan calificación esencial al ítem

N: Número total de expertos que evalúan el contenido

NÚMERO DE JUECES	ÍNDICE DE VALIDEZ DE CONTENIDO
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,75
9	0,78
10	0,62
11	0,59
12	0,56
13	0,54
14	0,51
15	0,49
20	0,42
25	0,37
30	0,33
35	0,31
40	0,29

Nota: elaboración propia.

Coefficiente de validez de contenido: es una técnica que se utiliza para determinar la validez de contenido (CVC), valorando el grado de acuerdo con los expertos respecto a cada uno de los diferentes ítems y al instrumento en general, de otra parte, se debe calcular el error en cada ítem (P_{ei}), y se utiliza para eliminar el sesgo de cada uno de los jueces, la fórmula por calcular se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Coeficiente de validez de contenido

CVC = $Mx / Vmax$

Mx = Media del elemento de la puntuación dada por los expertos

Vmax = Puntuación máxima por ítem que podría alcanzar

RANGO COEFICIENTE		CRITERIOS
Menor	0,6	Validez y concordancia inaceptables
0,61	0,7	validez y concordancia deficiente
0,71	0,80	validez y concordancia aceptables
0,81	0,9	Validez y concordancia buenas
0,91	Mayor	Validez y concordancia excelentes

Nota: elaboración propia a partir de datos de Pedrosa *et al.*, (2013, p. 11)

En donde:

$P_{ei} = (1/j) \wedge j$

j = Número de expertos participantes

4.3.1.5 Resultados

Para el grupo uno, el desarrollo de las evaluaciones de jueces, se debe tener presente los siguientes aspectos así:

1. De las treinta y tres (33) personas que se invitaron solamente veintitrés asistieron.

2. Se eliminan tres (3) instrumentos de validación porque no se evaluaron atendiendo la metodología que fue desarrollada para el ejercicio, en todos los casos que no fueron tenidos en cuenta la persona evaluó de manera general el constructo y no lo hizo sobre los tres criterios establecidos.

3. Aunque el documento tenía una casilla para que escribiese el nombre, no se les exigió a las personas que lo hicieran, fue opcional, para garantizar que las mismas llenaran el instrumento sin sentirse presionadas.
4. No todos los constructos y criterios fueron calificados por las personas que sirvieron de jueces, y dentro de la evaluación de los instrumentos se deja consignado el tema como un cero (0).
5. Como resultado de la validación a través del instrumento propuesto se muestra en la tabla 14 los resultados del coeficiente de validez de Lawshe, así:

Tabla 14. Coeficiente de validez de contenido por expertos (Lawshe)

ESTÁNDAR	CRITERIO	CVR	CONCEPTO
Estándar 1	Coherencia	0,8	Válido
	Claridad	0,8	Válido
	Pertinencia	0,9	Válido
	Relevancia	0,9	Válido
Estándar 2	Coherencia	0,7	Válido
	Claridad	0,7	Válido
	Pertinencia	0,7	Válido
	Relevancia	0,7	Válido
Estándar 3	Coherencia	0,7	Válido
	Claridad	0,7	Válido
	Pertinencia	0,7	Válido
	Relevancia	0,7	Válido
Estándar 4	Coherencia	0,9	Válido
	Claridad	0,8	Válido
	Pertinencia	0,9	Válido
	Relevancia	0,8	Válido
Estándar 5	Coherencia	0,9	Válido
	Claridad	0,7	Válido
	Pertinencia	0,9	Válido
	Relevancia	0,9	Válido

ESTÁNDAR	CRITERIO	CVR	CONCEPTO
Estándar 6	Coherencia	0,7	Válido
	Claridad	0,7	Válido
	Pertinencia	0,6	Válido
	Relevancia	0,7	Válido
Estándar 7	Coherencia	0,6	Válido
	Claridad	0,5	Válido
	Pertinencia	0,6	Válido
	Relevancia	0,7	Válido
Estándar 8	Coherencia	0,6	Válido
	Claridad	0,7	Válido
	Pertinencia	0,7	Válido
	Relevancia	0,6	Válido
Estándar 9	Coherencia	0,9	Válido
	Claridad	0,8	Válido
	Pertinencia	0,9	Válido
	Relevancia	0,8	Válido

Nota: elaboración propia.

Para el coeficiente de validez de contenido con la metodología de Lawshe frente a los criterios establecidos, todos los ítems evaluados dan como resultados válidos. Los

resultados de los constructos presentados a los jueces utilizando la metodología de Hernández y Mendoza (2018) se presentan en la tabla 15.

Tabla 15. Coeficiente de validez de contenido por expertos
(Hernández y Mendoza, 2018)

ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CVCTC	DECISIÓN
1	Aplica los protocolos de atención al ciudadano promoviendo la comunicación asertiva en el marco del manual de atención al ciudadano.	0,91	Validez y concordancia excelentes.
2	Orienta los requerimientos de las personas a través del portafolio de servicios de la Policía Nacional.	0,87	Validez y concordancia buenas.
3	Mantiene un nivel básico de condición física, desarrollando fuerza, resistencia, velocidad y flexibilidad, de acuerdo con las necesidades de la actividad de policía.	0,90	Validez y concordancia excelentes.
4	Actúa en la garantía, protección y respeto de los derechos humanos, para evitar situaciones que puedan constituir violaciones de estos.	0,93	Validez y concordancia excelentes.
5	Emplea el diálogo y/o la mediación policial como elementos primarios de la solución y/o desescalamiento de conflictos en los diferentes motivos de policía.	0,94	Validez y concordancia excelentes.
6	Realiza informes de policía, empleando un lenguaje incluyente, argumentativo, cronológico y claro.	0,87	Validez y concordancia buenas.
7	Aplica los procedimientos de policía de conformidad con el marco normativo vigente.	0,83	Validez y concordancia buenas.
8	Usa el uniforme, accesorios, medios técnicos, tecnológicos y todos aquellos elementos de dotación entregados para el servicio de acuerdo con la doctrina institucional.	0,88	Validez y concordancia buenas.
9	Aplica el modelo diferenciado del uso de la fuerza, actuando bajo los principios de necesidad, legalidad, proporcionalidad y racionalidad, protegiendo los derechos de todas las personas involucradas.	0,93	Validez y concordancia excelentes.

Nota: elaboración propia.

Por lo tanto, para esta investigación, los constructos propuestos tienen la concordancia y validez suficiente para ser presentados como resultados del proceso de investigación en concordancia con los objetivos establecidos.

Grupo dos. Para el desarrollo de las evaluaciones de los miembros de la Policía Nacional, se debe tener presente los siguientes aspectos así:

De las cien (100) personas que se invitaron solamente noventa (90) asistieron.

Todos los instrumentos de validación y concordancia fueron utilizados, por cuanto los formatos fueron diligenciados de manera correcta.

No todos los constructos y criterios fueron calificados por las personas que sirvieron de jueces.

Como resultado de la validación a través del instrumento propuesto se muestra en la tabla 16 los resultados del coeficiente de validez de Lawshe, así:

Tabla 16. Coeficiente de validez de contenido por expertos (Lawshe)

ESTÁNDAR	CRITERIO	CVR	CONCEPTO
Estándar 1	Coherencia	0,82	Válido
	Claridad	0,69	Válido
	Pertinencia	0,82	Válido
	Relevancia	0,87	Válido
Estándar 2	Coherencia	0,71	Válido
	Claridad	0,62	Válido
	Pertinencia	0,82	Válido
	Relevancia	0,82	Válido
Estándar 3	Coherencia	0,71	Válido
	Claridad	0,84	Válido
	Pertinencia	0,84	Válido
	Relevancia	0,78	Válido
Estándar 4	Coherencia	0,82	Válido
	Claridad	0,80	Válido
	Pertinencia	0,87	Válido
	Relevancia	0,84	Válido

ESTÁNDAR	CRITERIO	CVR	CONCEPTO
Estándar 5	Coherencia	0,87	Válido
	Claridad	0,87	Válido
	Pertinencia	0,84	Válido
	Relevancia	0,93	Válido
Estándar 6	Coherencia	0,73	Válido
	Claridad	0,71	Válido
	Pertinencia	0,78	Válido
	Relevancia	0,78	Válido
Estándar 7	Coherencia	0,87	Válido
	Claridad	0,76	Válido
	Pertinencia	0,82	Válido
	Relevancia	0,87	Válido
Estándar 8	Coherencia	0,64	Válido
	Claridad	0,69	Válido
	Pertinencia	0,73	Válido
	Relevancia	0,76	Válido
Estándar 9	Coherencia	0,87	Válido
	Claridad	0,80	Válido
	Pertinencia	0,93	Válido
	Relevancia	0,87	Válido

Nota: elaboración propia.

Para el coeficiente de validez de contenido con la metodología de Lawshe frente a los criterios establecidos, todos los ítems evaluados se dan como resultados válidos. Los

resultados de los constructos presentados a los jueces utilizando la metodología de Hernández y Mendoza (2018) se presentan en la tabla 17.

Tabla 17. Coeficiente de validez de contenido por expertos (Hernández)

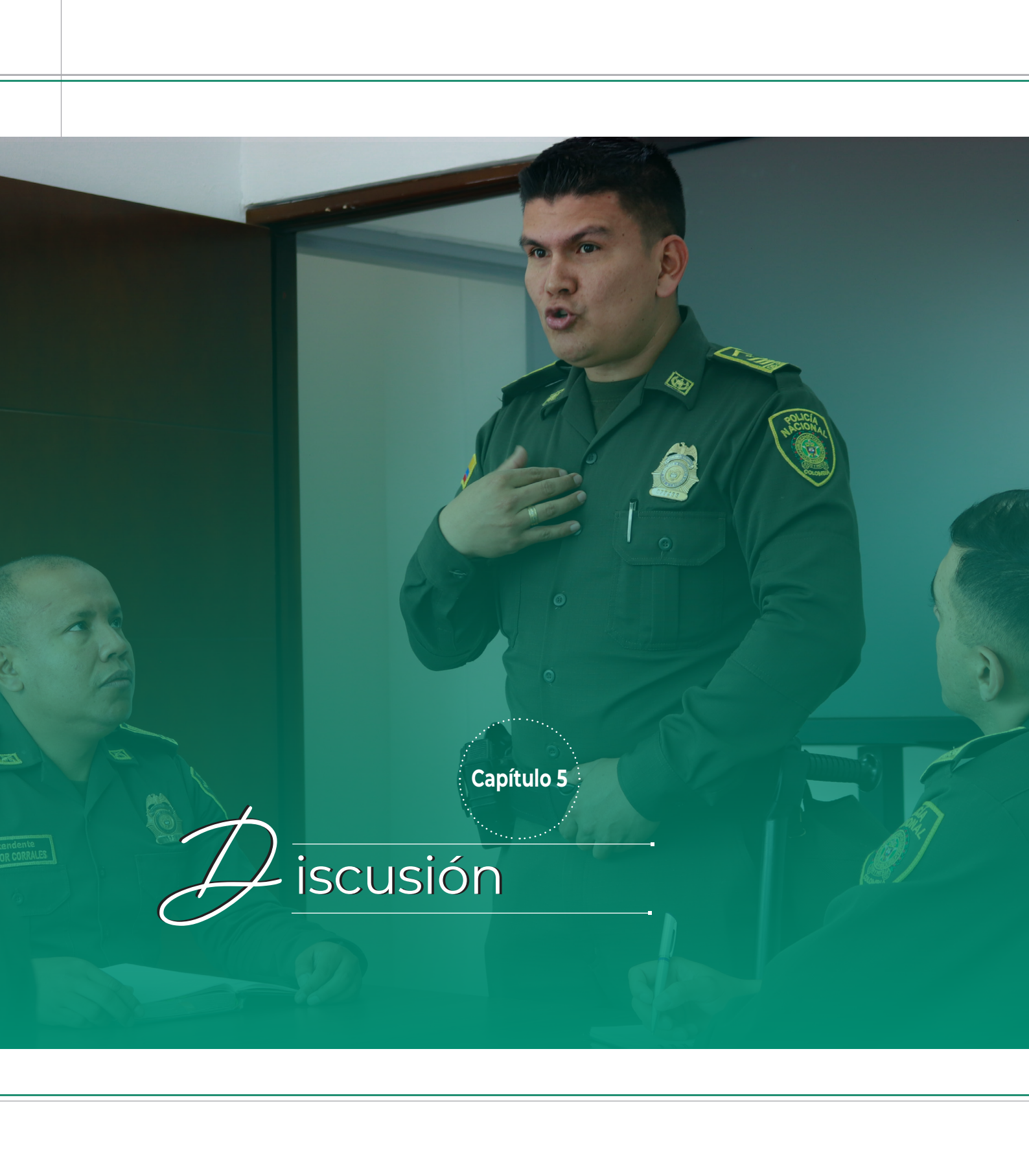
ESTÁNDAR	DESCRIPCIÓN	CVCTC	DECISIÓN
1	Aplica los protocolos de atención al ciudadano promoviendo la comunicación asertiva en el marco del manual de atención al ciudadano.	0,87	Validez y concordancia buenas
2	Orienta los requerimientos de las personas a través del portafolio de servicios de la Policía Nacional.	0,87	Validez y concordancia buenas
3	Mantiene un nivel básico de condición física, desarrollando fuerza, resistencia, velocidad y flexibilidad, de acuerdo con las necesidades de la actividad de policía.	0,89	Validez y concordancia buenas
4	Actúa en la garantía, protección y respeto de los derechos humanos, para evitar situaciones que puedan constituir violaciones de estos.	0,91	Validez y concordancia excelentes
5	Emplea el diálogo y/o la mediación policial como elementos primarios de la solución y/o desescalamiento de conflictos en los diferentes motivos de policía.	0,91	Validez y concordancia excelentes
6	Realiza informes de policía, empleando un lenguaje incluyente, argumentativo, cronológico y claro.	0,89	Validez y concordancia buenas
7	Aplica los procedimientos de policía de conformidad con el marco normativo vigente.	0,91	Validez y concordancia excelentes
8	Usa el uniforme, accesorios, medios técnicos, tecnológicos y todos aquellos elementos de dotación entregados para el servicio de acuerdo con la doctrina institucional.	0,87	Validez y concordancia buenas
9	Aplica el modelo diferenciado del uso de la fuerza, actuando bajo los principios de necesidad, legalidad, proporcionalidad y racionalidad, protegiendo los derechos de todas las personas involucradas.	0,91	Validez y concordancia excelentes

Nota: elaboración propia.



Por lo tanto, para esta investigación los constructos presentados tienen la concordancia y validez suficiente para ser presentados

como propuesta para la identificación de los estándares mínimos profesionales para el cuerpo de policía.



Capítulo 5

Discusión

El propósito del presente documento partió de la necesidad de diseñar una propuesta de estándares mínimos profesionales aplicables al cuerpo de policía de Colombia. Es así como su desarrollo permitió generar las bases del entendimiento de este concepto para el mejoramiento del servicio de policía. A continuación, se presentan algunos aspectos generales de los estándares mínimos profesionales que ayudan a los procesos de reflexión interna, así:

Los estándares en la profesión de policía generarán un rompimiento del paradigma organizacional, sobre todo en aquellos casos en donde se tienen presentes más reformas enfocadas a las capacidades que a la profesión, y la declaración de estos ayudarán a priorizar el desarrollo profesional enfocado al mejoramiento de los procesos pedagógicos de enseñanza y aprendizaje.

Los estándares proporcionan criterios de orientación a los procesos de medición y evaluación del servicio de policía y del uniformado, representan un eslabón que expresan, en una sintaxis muy sencilla, lo mínimo del conocimiento que tiene que adquirir el uniformado dentro del proceso de enseñanza.

Los estándares son un aporte significativo al concepto de calidad de servicio y a la forma como se debe cumplir frente a las expectativas de la sociedad, los estándares guiarán la tarea de poner los lineamientos para la nueva visión de aprendizaje frente a lo que debe saber un uniformado en el ejercicio de las funciones.

La capacidad para crear estándares es una de las características más importantes para definir una profesión, puesto que esta última puede defender con una mayor firmeza todos los mecanismos que permitan y garanticen una calidad y control del desarrollo del servicio de policía.

Para Ingvarson y Kleinhenz (2006), “los estándares unen a las personas en torno a ideales y valores compartidos; respaldan la idea de que existen diversos caminos para alcanzar el mismo objetivo” (p. 270), su declaración debe generar la movilización de varios actores internos de la organización, alineando sobre las acciones emprendidas dentro del proceso de transformación institucional.

En este punto se hace importante resaltar que los estándares como componente de mejora dentro de la profesión solo es un elemento dentro del eslabón, y con este

hay otra serie de elementos que coadyuvan con el logro del mejoramiento del uniformado como lo son la identificación de competencias y habilidades.

Las competencias profesionales son el resultado del acople y congruencia de muchos aspectos relacionados con el ser, saber hacer, hacer y saber convivir, y estas competencias deben ser entendidas como la suma de recursos, en donde existe diferencias significativas entre ser competente (dominio de las acciones) y tener competencias (tener recursos), los resultados obtenidos en esta investigación muestran las correlaciones directas que existen entre los estándares y las competencias, sobre el marco de un riguroso análisis del puesto de trabajo.

Los estándares de la policía representan un reto para la institución, no solamente porque se declaran los mínimos componentes de conocimiento, habilidades y requisitos que se debe tener por parte del funcionario de policía, con lo cual se genera un nivel de competencia frente a los deberes diarios, sino porque guían la programación del entrenamiento, la modificación de la forma de enseñar, de la cualidades y capacidades que debe tener los instructores, así como de los mínimos requerimientos de infraestructura necesarios para su óptimo desarrollo.

El entender la necesidad de cualificar al funcionario frente a su labor hace que los estándares mínimos profesionales policiales se conviertan en la piedra angular del

proceso de transformación, en donde dos aspectos toman alta relevancia, su competencia para realizar el trabajo y su experiencia, además de su desarrollo en aspectos de la gestión de talento humano se da realce a los planes de carrera.

5.1 Epílogo

Los resultados demuestran que el tema de estándar profesional en cuerpos de policía ha sido un concepto que aunque se ha desarrollado en policías del mundo, todavía no presenta marcos conceptuales claros y unificados, metodologías para la creación y puesta en marcha de estándares profesionales; tampoco se han generado estudios que demuestren resultados sobresalientes, sobre aquellas policías que tienen declarados estándares en contraste con los resultados que se han tenido en otros campos, como son en la educación y empresas prestadoras de servicio y productos.

No existen estudios o documentos indexados que ayuden en la comprensión de las relaciones que deben existir entre el perfil de un cargo, los estándares profesionales, las competencias, las habilidades, los objetivos de aprendizaje, los resultados de aprendizaje y los métodos de evaluación.

Este documento abre un aspecto importante dentro de la profesión de policía, el resultado de esta frente a la comprensión de lo que se debería entender como estándar mínimo profesional, sus componentes y la guía para su creación y modificación,

dando un primer paso para la aplicación de los estándares dentro de la Policía Nacional de Colombia y orientando el desarrollo de investigaciones posteriores.

5.2 Recomendaciones

Dados los resultados generados en marco de los análisis y acciones de revisión, se evidencia la necesidad de desarrollar nuevos procesos de investigación que se enfoquen en profundizar sobre los siguientes aspectos:

Desarrollar una investigación sobre competencias funcionales aplicadas a la Policía Nacional de Colombia y su alineación con habilidades y objetivos de aprendizaje.

Investigación que ayude a identificar las competencias genéricas requeridas para el desarrollo de las competencias funcionales.

Desarrollar estudios longitudinales que permitan verificar el mejoramiento de las

competencias funcionales definidas por la Policía Nacional a través de toda la etapa de entrenamiento del estudiante y después como profesional, con lo cual se tendría una valoración integral al mismo.

Realizar un documento indexado a esta investigación que permita identificar la alineación de un modelo estándar - competencia y objetivos de aprendizaje, encaminados a los aspectos relacionados con la profesión.

Generar un despliegue frente a los procesos de formación que identifiquen la modificación de los currículos y contenidos programáticos, con relación a los estándares mínimos profesionales policiales.

Declarar los estándares mínimos profesionales policiales dentro de la Policía Nacional mediante documentos doctrinarios y desplegar su socialización a nivel nacional.

R

Referencias

- Abreu, J. (2012). Constructos, variables, dimensiones, indicadores & congruencia. *International Journal of Good Conscience*, 7(3), 123-130. [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)123-130.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)123-130.pdf)
- Aguado, V. (2006). Estudio preliminar: la seguridad como sistema al servicio de la ciudadanía. *Revistas Catalanas amb Accés Obert*, 11-39. <https://core.ac.uk/download/pdf/39102456.pdf>
- Aguayo, C. (2007). Profesión y profesionalización: hacia una perspectiva ética de las competencias en trabajo social. *Revista Tendencia & Retos*(12), 107-117. <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/revistas/co/rev-co-tendencias-0012-07.pdf>
- Aguilera, H. (2013). Identidad y diferenciación entre método y metodología. *Estudios políticos*, (28), 81-103. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162013000100005&lng=es&tlng=es
- Alcocer, M. (2019). Estándares y mejores prácticas. En M. Alcocer, *Profesionalización de la Policía Federal en el Marco de la Iniciativa Mérida 2009-2012* (pp. 235-260). Instituto Nacional de Administración Pública. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/12/5824/15.pdf>
- Amnistía Internacional. (2020). *Actuación policial durante la pandemia. Violaciones de derechos humanos en Europa durante la aplicación de medidas contra la co-*

- vid-19. Amnesty International. <https://www.amnesty.org/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/05/EUR0125112020SPANISH.pdf>
- Antillano, A. (2016). La reforma policial en Venezuela. *Civitas Revista de Ciencias sociales*, 16(4), 618-635. doi:<https://doi.org/10.15448/1984-7289.2016.4.24335>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta ed.). Episteme.
- Arias, P., Granados, H. y Saín, M. (2016). *Reformas policiales en América Latina principios y lineamientos progresistas*. Friederich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/la-seguridad/09383.pdf>
- Azuero, A. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber. *Espacios*, 41(45), 338-353. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p27.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Grupo Editorial Patria. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/como-la-confianza-impacta-tu-calidad-de-vida>
- Berdegue, J., Ospina, P., Favareto, A., Aguirre, F., Chiriboga, M., Escobal, J., Fernández, I., Gomez, I., Modrego, F., Ramírez, E., Ravnborg, H.M., Schejtman, A. y Trivelli, C. (2011). *Determinantes de las dinámicas de desarrollo territorial rural en América Latina*. Documento de trabajo número 101. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366288690N101_DeterminantesdelasD-TR_BerdegueOspinaFavaretoAguirreChiribogaetal2011.pdf
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Pearson. <https://www.ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4326&pg=6>
- Bonilla, M. y Botero, D. (2019). Desempeño policial en Colombia: reto democratizador. *Reflexión Política*, 21(43), 111-123. <https://doi.org/10.29375/01240781.3740>
- Bulla, P., y Guarín, S. (2015). *Formación policial y seguridad ciudadana: cómo mejorar la seguridad ciudadana*. Friedrich Ebert Stiftung. <https://cdn.ideaspaz.org/media/website/document/5612ec9739c77.pdf>
- Caicedo, J. (2022). Autoridad y privilegio: confianza en la policía en Latinoamérica. *Colombia Internacional*, 110, 145-171. <https://doi.org/10.7440/colombiaint110.2022.06>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.

- Casas, K., González, P. y Mesías, L. (2018). *La transformación policial para el 2030 en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2018/11/KCasas_TransformacionPolicial_FINAL.pdf
- Casas, P. (2005). *Reformas y contrarreformas en la policía colombiana*. Fundación Seguridad y Democracia. <https://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/Colombia/evaluaciones/reformascontrarreformas.pdf>
- Centro de Estándares de la Policía Nacional de Colombia. (2022). *Diseño de estándares mínimos profesionales para el cuerpo de policía de Colombia*. Centro de Estándares de la Policía Nacional de Colombia.
- Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile. (2007). *Uso de indicadores para evaluar el funcionamiento policial*. Universidad de Chile. https://www.cesc.uchile.cl/publicaciones/op_07_documentodos.pdf
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (2018). *Diseño de instrumentos de evaluación y certificación de competencias*. Cinterfor. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/Guia_Instrumentos%20final.pdf
- Chakrabarti, K. (1998). *Definition and induction: a historical and comparative study (Monographs of the Society for Asian and Comparative Philosophy N° 13)*. University of Hawai'i Press.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9167&pg=398>
- Centro de Investigación y Docencia Económicas de México. (4 y 5 de febrero de 2008). *La formación policial, eje de los procesos modernizadores*. Ciudad de México, México: Centro de estudios de seguridad ciudadana Universidad de Chile.
- Comisión Colombiana de Juristas. (2021). *Informe a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en el marco de la visita de trabajo a Colombia por las graves violaciones a los derechos humanos ocurridas durante el paro nacional junio de 2021*. https://www.coljuristas.org/documentos/libros_e_informes/06132021%20INFORME%20DE%20LA%20CCJ%20A%20LA%20CIDH%20EN%20EL%20MARCO%20DE%20LA%20VISITA%20DE%20TRABAJO%20A%20COLOMBIA.pdf
- Collier, D. y Evans, J. (2019). *Administración de operaciones* (Primera ed.). Cengage.
- Contreras, J. (2006). *Antología sobre administración*. Universidad Autónoma del Estado de México. https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/area-basica/009_fa/modulo1/documentos/antoladmon.pdf

- Corporación Latinobarómetro. (2018). *Latinobarómetro 2018*. Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. https://www.latinobarometro.org/latdocs/INFORME_2018_LATINOBAROMETRO.pdf
- Corporación Latinobarómetro. (2021). *Informe 2021*. Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. https://media.elmostrador.cl/2021/10/Latinobarometro_Informe_2021.pdf
- Cortés, Y., García, L. y Gómez, C. (2018). *Orden y seguridad*. Policía Nacional de Colombia.
- Dammert, L. (2005). Reforma policial en América Latina. *Quórum. Revista de pensamiento iberoamericano*, (12), 53-64. <https://www.redalyc.org/pdf/520/52001205.pdf>
- De Zubiría, J. (1998). *Pedagogías del siglo xxi: Mentefactos I. El arte de pensar para enseñar y de enseñar para pensar*. Bogotá: Fondo de Publicaciones Bernardo Herrera Merino. <https://docplayer.es/58735203-Los-mentefactos-como-herramienta-para-la-comprension-de-la-cinematica.html>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (Decimocuarta ed.). Pearson.
- Elizondo, M. (2000). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. Trillas.
- Escalante, E., Repetto, A. y Mattinello, G. (2012). Exploración y análisis de la actitud hacia la estadística en alumnos de psicología. *Liberabit. Revista de Psicología*, 18(1), 15-26. <https://www.redalyc.org/pdf/686/68623931003.pdf>
- Fernández, M. M. (2000). *Policía, profesión y organización, Hacia un modelo integral de la policía de España*. Madrid.
- Fischer, B. (2018). *Las reformas policiales en América Latina: una aproximación al modelo de policía comunitaria en Chile y Uruguay durante los años 2010-2015*. Universidad Nacional de Rosario.
- Frühling, H. (2003). *Policía comunitaria y reforma policial en América Latina*. Universidad de Chile.
- Frühling, H., Olavarría, M., Mohor, A., Covarrubias, V. y Prado, F. (2006). El desafío de la reforma policial en América Latina. *Agenda Pública*, 8. <https://www.agendapublica.uchile.cl/n8/1.pdf>
- Gallup. (2022). *Informe Global Law and Order*. <https://news.gallup.com/poll/357311/law-order-survives-pandemic.aspx>.
- García, A. (2009). Mecanismos de coordinación en empresas. *Revista Invención*, (9), 33-40. https://www.researchgate.net/publication/38290539_Mecanismos_de_coordinacion_en_empresas

- García, H. (2015). Conceptos fundamentales de las revisiones sistemáticas/metaanálisis. *Revista de Urología Colombiana*, 24(1), 28-34. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.uroco.2015.03.005>
- Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces. (1990). <https://policehumanrightsresources.org/international-standard-guidebook-democratic-policing>
- González, B. y León, A. (2014). Procesos cognitivos: de la prescripción curricular a la praxis educativa. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, (19), 49-67. <https://www.redalyc.org/pdf/652/65232225004.pdf>
- Grijalva, P., Cornejo, G., Gómez, R., Real, K. y Fernández, A. (2019). Herramientas colaborativas para revisiones sistemáticas. *Espacios*, 40(25), 1-10. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n25/a19v40n25p09.pdf>
- Guillén, F. (2016). Policía: modelos, estrategias y reformas. De la policía gubernativa a la seguridad plural. *Revista Policía y Seguridad Pública*, 6(2), 205-234. doi:<http://dx.doi.org/10.5377/rpsp.v6i2.30030>
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias* (12 ed.). Cengage.
- Hernández, A. (1997). El tejido interactivo de la organización laboral: la dualidad formal-informal. *Clacso*, 1-18. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Cuba/cips/20120827035902/cips4-1.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Primera ed.). McGraw Hil.
- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. (Sexta ed.). Pearson.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística* (Tercera ed.). Fundación Sypal.
- International Association of Directors of Law Enforcement Standards and Training. (2020). *Normas Mínimas del modelo*. ladlest.
- ICITAP. (2019). *Programa Internacional de Asistencia y Capacitación en Investigación Criminal (ICITAP)*.
- Ingvarson, L. y Kleinhenz. (2006). Estándares profesionales de práctica y su importancia para la enseñanza. *Revista de Educación*, 340, 265-295.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>

- Jaramillo, S. y Osses, S. (2012). Validación de un instrumento sobre metacognición para estudiantes de segundo ciclo de educación general básica. *Estudios Pedagógicos*, 38(2), 117-131. <https://www.redalyc.org/pdf/1735/173524998007.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimocuarta ed.). McGrawHill.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones* (Décima ed.). Pearson.
- Levi, G. y Ramos, E. (2013). Componentes de las competencias en los nuevos grados de algunas universidades españolas. *Revista de Educación*, 623-658. doi:10.4438/1988-592X-RE-2013-362-244
- Congreso de la República de Colombia. *Ley 2179 de 2021. Por la cual se crea la categoría de patrulleros de policía, se establecen normas relacionadas con el régimen especial de carrera del personal uniformado de la policía nacional, se fortalece la profesionalización para el servicio público de policía*. Diario Oficial 51.903.
- López, C., Guevara, L. y Robledo, J. (2016). La organización informal en los equipos innovadores: un estudio de caso comparativo. *Ad-Minister*, (29), 177-202. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n29/n29a09.pdf>
- Marín, R., Guzmán, I. y Castro, G. (2012). Diseño y validación de un instrumento para la evaluación de competencias en preescolar. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 14(1), 182-202. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15523175012.pdf>
- Martín, M., y Torrente, D. (2016). La reforma de la policía en Europa: desafíos, debates y alternativas. *Desafíos*, 28(2), 113-144. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/desafios28.2.2016.03>
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). Cengage. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=640>
- Martínez, J. (2019). El proceso de elaboración y validación de un instrumento de medición documental. *Acción y Reflexión Educativa*, (44), 50-63. https://revistas.up.ac.pa/index.php/accion_reflexion_educativa/article/view/673
- Martínez, M., Hernández, M. y Hernández, V. (2014). *Psicometría*. Alianza Editorial.
- Martínez, R. (2001). La actuación policial en un contexto internacional: algunas reflexiones sobre la IPTF y la Policía de UNMIK. *Anuario de Derecho Internacional*, 17, 317-350. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/21628>
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo. <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>

- Mira de Jesus, C. (2016). *La estandarización de procesos, como herramienta de mejora a la calidad de procesos administrativos* [Informe de actividades para obtener el título de Ingeniera Industrial]. Ptolomeo Universidad Nacional Autónoma de México. <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/10805/Informe.pdf?sequence=1>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). Pearson.
- Moon, S., Morgan, T., & Sandage, S. (2018). The Need for Intercultural Competence Assessment and Training Among Police Officers. *Journal of Forensic Psychology Research and Practice*, 18(5), 337-351. doi:10.1080 / 24732850.2018.1510274
- Morales, S., Hershberger del Arenal, R. y Acosta, E. (2021). Evaluación por competencias: ¿cómo se hace? *Revista de la Facultad de Medicina (México)*, 63(3), 46-56. doi:https://doi.org/10.22201/fm.24484865e.2019.63.3.08.
- Morales, Y., Socorro, A. y Rojas, A. (2017). La profesionalización del profesorado en el proceso de gestión de la investigación. *Universidad y Sociedad*, 9(4), 6-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n4/rus01417.pdf>
- Mosquera, A. (2014). *Caracterización de la cultura organizacional de la Universidad del Valle respecto a la certificación de calidad* [Maestría en Ciencias de la Organización]. Biblioteca Digital Univalle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/8942/CB-0520912.pdf;jsessionid=F89C4B773414A852A440AA-376F57572F?sequence=1>
- Mourtgos, S., & Adams, I. (2020). Assessing Public Perceptions of Police Use-of- Force: Legal Reasonableness and Community Standards. *Justice Quarterly ISSN*, 37(5), 869-899. doi:10.1080/07418825.2019.1679864
- Neild, R. (2000). *Temas y debates en la reforma de la seguridad pública. una guía para la sociedad civil*. Washington Office on Latin America [WOLA]. <https://www.wola.org/es/analisis/temas-y-debates-en-la-reforma-de-la-seguridad-publica/>
- Niño, V. (2019). *Metodología de la investigación: diseño, ejecución e informe* (Segunda ed.). Ediciones de la U.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5 ed.). Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8046&pg=4>
- Ospina, N. (2010). *Administración fundamentos* (Primera ed.). Ediciones de la U.
- Parra, D. (2013). *Técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje*. Planeta Educación. <https://planetaeducacion.files.wordpress.com/2014/07/tc3a9cnicas-e-instrumentos-de-evaluacic3b3n-2013.pdf>

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010#:~:text=Chiavenato%20\(2004%3A%20359\)%2C,para%20lograr%20los%20objetivos%20deseados%E2%80%9D](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010#:~:text=Chiavenato%20(2004%3A%20359)%2C,para%20lograr%20los%20objetivos%20deseados%E2%80%9D).
- Peters, M., Godfrey, C., Khalisi M., McInerney, P., Parker, D. & Soares, C. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 13, 141-146. doi:10.1097/XEB.0000000000000050
- Picardo, O., Escobar, J. y Balmore, R. (2004). *Diccionario enciclopédico de Ciencias de la Educación*. Centro de Investigación Educativa, Colegio García Flamenc. <https://eduso.files.wordpress.com/2008/06/diccionario-de-ciencias-de-la-educacion.pdf>
- Pick de Weiss, S. y López, A. (1990). *Cómo investigar en ciencias sociales*. Editorial Trillas.
- Pineda, E. (2017). Brutalidad policial y asesinato selectivo: discriminación racial en Estados Unidos de América. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 23, 41-59.
- Ping, W. (2020). Basic concepts of standards and standardization. *Instituto Nacional de Normalización de China*, 1-20. https://www.researchgate.net/publication/345958602_Basic_Concepts_of_Standards_and_Standardization_Based_on_Multidisciplinary_Perspectives_wangpingjijiyuduoxuekedebiaozhunhebiaozhunhuajibengainian
- Policía Nacional de Colombia. (2016). *Resolución número 05309 del 24 de agosto de 2016*. www.policia.gov.co
- Policía Nacional de Colombia. (2021). *Proceso de transformación integral: Policía Nacional de Colombia*. Imprenta Nacional.
- Policía Nacional de Colombia. (2022). *Relatoría de Hablemos de Policía, educación y estándares policiales*. Bogotá.
- Pontón, D. (2007). El proceso de reforma policial en Ecuador: un tema relegado al olvido. *Urvio: Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, (2), 37-56. <https://www.redalyc.org/pdf/5526/552656564002.pdf>
- Prieto, J. y Therán, I. (2018). *Administración: teorías, autores, fases y reflexiones* (Primera ed.). Ediciones de la U.
- Prieto, L. (2001). Neoconstitucionalismo y ponderación judicial. *Anuario de la Facultad de Derecho de Madrid*, 201-228. [https://afduam.es/wp-content/uploads/pdf/5/6900111\(201-228\).pdf](https://afduam.es/wp-content/uploads/pdf/5/6900111(201-228).pdf)
- Puerta, L. y Marín, E. (7, 8 y 9 de octubre de 2015). *Análisis de validez de contenido de un instrumento de transferencia de tecnología*. Ponencia XX Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ciudad de México, México.

- Robbins., Coulter, M. y Decenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración* (Décima ed.). Pearson.
- Rojas, A. y Alarcón, R. (2018). *Diseño y validación de un instrumento para seguimiento a egresados de la educación media*. Investigación, UPTC <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/5638>
- Ruano, M. (2007). *El trabajo de campo en investigación cualitativa*. Nure Investigación.
- Serrano, J., & Pons, R. (2011). El Constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *Revista electrónica de investigación educativa*, 13(1), 1-27. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412011000100001
- Sierra, G. (2016). Sinopsis. En P. Arias; H., Granados y M. Saín, *Reformas policiales en América Latina principios y lineamientos progresistas*.
- Snell, S., y Morris, S. (2019). *Administración de recursos humanos* (Primera ed.). Cengage.
- Solórzano, D. (2020). *Análisis crítico del discurso al caso de abuso policial contra Dilan Cruz en el paro nacional del 21N en Colombia* [Tesis en Estudios del Discurso: comunicación, sociedad y aprendizaje]. e-Repositorio upf. Universitat Pompeu Fabra Barcelona. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/46761>
- Soriano, A. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición. *Diálogos*, 8(13), 19-40. <https://core.ac.uk/download/pdf/47265078.pdf>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad* (Primera ed.). Pearson.
- Tolosa, S. (2016). *Retos y desafíos de la Policía en contextos de transición hacia la paz*. Pearson.
- Valle, A., Proaño, T. y Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional. *Revista Científica Hermes*(18), 304-324. <https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290007/477653290007.pdf>
- Vázquez, C. y Labarca, N. (2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 695-708. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892002.pdf>
- Wehrich, H., Canicce, M. y Koontz, H. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación* (Decimoquinta ed.). McGraw Hill.



ndice Alfabético

Siglas.

Significado

ATLAS.TI	Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software
CALEA	The Commission on Accreditation for Law Enforcement Agencies
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CODEH	Comisionado de Derechos Humanos para la Policía Nacional
COEST	Oficina de Comunicaciones Estratégicas
CVC	Coefficiente de Validez de Contenido
CVR	Content Validity Reason
DD.HH.	Derechos Humanos
DIASE	Dirección Antisecuestro y Antiextorsión
DIBIE	Dirección de Bienestar Social y Familia
DICAR	Dirección de Carabineros y Protección Ambiental
DIEPO	Dirección de Educación Policial
DILOF	Dirección Administrativa y Financiera
DINCO	Dirección de Incorporación
DIPOL	Dirección de Inteligencia Policial
DIPRO	Dirección de Protección y Servicios Especiales
DIRAN	Dirección de Antinarcóticos
DISAN	Dirección de Sanidad Policial

DITAH	Dirección de Talento Humano
DITRA	Dirección de Tránsito y Transportes
ETSI	Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones
IACP	International Association of Chiefs of Police
ICITAP	International Criminal Investigative Training Assistance Program
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas Colombianas
IEESA	Institute of Electrical and Electronics Engineers
INGER	Inspección General y Responsabilidad Profesional
INVAMER	Investigación y Asesoría de Mercados
ISO	International Organization for Standardization
JESEP	Jefatura Nacional de Servicio de Policía
LGTBIQ+	Lesbiana, gay, transgénero, bisexual, intersexual, <i>queer</i>
MEBOG	Policía Metropolitana de Bogotá
OCINT	Oficina de Control Interno de la Policía Nacional
OFPLA	Oficina de Planeación
OFTIC	Oficina de Telemática
ONG	Organización no gubernamental
ORECI	Oficina de Relaciones y Cooperación Internacional
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
POST	Peace Officer Standards and Training
RSA	Revisión Sistemática de Alcance
SEGEN	Secretaría General de la Policía Nacional
SIJIN	Seccional de Investigación Criminal
UNIPEP	Unidad Policial para la Edificación de la Paz



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



Dios y *Patria*

ISBN: 978-628-95455-5-5

