
MEDICIÓN DOCTRINAL Y PROFESIONAL DEL GRUPO DE ACCIÓN UNIFICADA POR LA LIBERTAD PERSONAL POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

Doctrinal and professional measurement of the Unified Action Group for Personal Liberty- Policía Nacional de Colombia

Martha Lucía Gallego Betancourth
martha.gallego1092@correo.policia.gov.co
Dirección de Educación Policial

Blanca Ramírez Ardila
blanca.ramirez7508@gmail.com

Recibido: 03-11-2022

Aceptado: 12-12-2022

Publicado: 29-12-2023

RESUMEN

Los delitos que afectan la libertad están dentro de las prioridades de la Política Marco de convivencia y seguridad ciudadana 2018-2022, la extorsión, y el secuestro concentran la atención. Se comprende que existen nuevas dinámicas, donde el personal especializado debe estar preparado y con una adaptación en el ámbito profesional y doctrinal para dar respuesta a estos nuevos retos. El objetivo de esta investigación fue identificar las dimensiones para la medición del desempeño doctrinal y profesional del Grupo de Acción Unificada para la Libertad Personal GAULA, para prepararlos en el desempeño a la especialidad, alinearlos a la normatividad, los principios y valores institucionales; de forma estandarizada y organizada. Para tal fin se realizó un proceso de investigación descriptiva exploratoria de la doctrina y perfil policial, sustentado en una revisión sistemática, un grupo de discusión con expertos, este entendido como lo plantea Callejo (2001) corresponde a un grupo de personas, las cuáles a partir de unas preguntas orientadoras se surgen unas variables y estas en la medida que se van generando las respuestas se genera una saturación de la variable, una encuesta realizada a más de 700 hombres y mujer GAULA. Como resultado de esta investigación se derivan las variables específicas que al relacionarse y hacerles seguimiento permiten alinear los perfiles a lo que se necesita, concluyendo que debe realizarse de forma integral y no solo basado en el componente humano; al medirse y sostenerse, traerán beneficios para seguir mejorando las capacidades y los procesos para contrarrestar el delito hacia toda una sociedad y una economía libre de este flagelo.

Palabras clave: Grupo de Acción Unificada para la Libertad Personal GAULA, desempeño, doctrina, perfil profesional, medición.

ABSTRACT

The crimes that affect freedom are within the priorities of the Framework Policy for citizen coexistence and security 2018-2022, extortion and kidnapping are the focus of attention. It is understood that there are new dynamics, where specialized personnel must be prepared and adapted at a professional and doctrinal level to respond to these new challenges. The objective of this research was to identify the di-

mensions for measuring the doctrinal and professional performance of the Unified Action Group for Personal Freedom GAULA, to adapt them to the specialty, align them to the regulations, principles and institutional values; in a standardized and organized way. To this end, an exploratory descriptive research process was carried out on the police doctrine and profile, supported by a systematic review, a discussion group with experts, and a survey of more than 700 GAULA men and women. As a result of this research, specific variables are derived that, when related and followed up, allow the profiles to be aligned to what is needed, concluding that it must be carried out in an integral way and not only based on the human component; when measured and sustained, they will bring benefits to continue improving capacities and processes to counteract crime for an entire society and an economy free of this scourge.

Keywords: Unified Action Group for Personal Liberty GAULA, specialty, doctrine, professional profile, measurement system.

1. INTRODUCCIÓN

Cualquier cambio o transformación en la Policía Nacional de Colombia, no solo debe dar respuesta a los logros y retos actuales como los que se alcanzaron en la mesa de conversaciones o la pandemia mundial; sino, al fortalecimiento de las capacidades hacia la versatilidad típica de la Institución para adaptarse a las contingencias de la cambiante sociedad tal como la plantea Pagliai (2015). El impacto de los buenos resultados y ajustes al cambio se va a ver reflejado en la percepción para responder a las necesidades en seguridad Powell (2014).

Ahora bien, existen nuevas dinámicas, así como la transición de los delitos propios del conflicto, a unos centrados en la seguridad ciudadana y la convivencia, como también los que se generó producto de la emergencia sanitaria por el COVID 19. El personal que integra las instituciones del Estado y en especial la Policía Nacional, por su constante relacionamiento ciudadano, por lo que este personal, debe contar con la preparación y con una adaptación de competencias a nivel profesional y doctrinal, que permita dar respuesta efectiva a los requerimientos del entorno.

Por lo anterior y con el fin de generar mejores resultados operacionales y aumento de los niveles de confianza y legitimidad, los cambios deben analizarse, dado que en ocasiones se cree que

los problemas de seguridad y convivencia, se resuelven solo con formación o profesionalización policial, pero no se desarrollan transformaciones profundas, en cuestiones que involucren valores, ética, principios, respeto, bienestar y criterio desde la doctrina policía como lo plantea Alcocer (2019). La profesionalización policial demanda una actualización y adecuación permanente, pero a la vez dinámica, flexible y organizada, porque al cambiar la sociedad debe ajustarse necesariamente la Institución Policial así lo define Arce (2008). Así las cosas, es necesario desarrollar acciones para redefinir el tipo de policía que se necesita, determinando un perfil adecuado en capacitación y habilidades personales como lo define Dammert (2007).

La profesionalización busca fortalecer las competencias para el desempeño del sujeto policial, sin embargo, debe existir la presencia fuerte de la doctrina, a diferencia del componente disciplinar y profesional, la cual se integra a la actividad de policía y otros componentes que se relacionan, es decir, es parte esencial del ser y el que hacer del policía. En este sentido, la profesión y la doctrina, deben resaltar las dimensiones humanas para medirlas y evaluarlas, metódicamente y articular los diferentes constructos que la componen, hacia tomar decisiones estratégicas de mejora de las acciones a realizar, desde una visión multidimensional; que ajuste el método de medición para análisis y comprensión de las dimensiones profesionales y doctrinales (Borda, 2017), Dutrénit (2007) como un fenómeno complejo que exige un esfuerzo sistemático para ir clarificando algunos elementos que giran en torno a las habilidades, recursos, competencias, estrategias, aprendizajes, interrelaciones y desempeño.

Los delitos que especialmente afectan la seguridad ciudadana, son el homicidio común, las lesiones personales y las distintas modalidades de hurto y extorsión. Para este último delito en términos de percepción, la Encuesta de Percepción Ciudadana (EPC), efectuada entre septiembre y octubre de 2019, evidencia que el 42,3 % de los colombianos considera que las extorsiones en los últimos 12 meses han aumentado en el país; el 34,8 % de los encuestados afirma que permanecieron igual y, el 14,5 % percibe que han disminuido.

En la encuesta nacional de convivencia y seguridad ciudadana reportada en febrero de 2021 realizada por el DANE, se presenta para el total

nacional, que el 1,3% de las personas mayores de 15 años reportaron haber sufrido una extorsión o intento de extorsión durante el año 2019, sin embargo, el subregistro de este delito lo invisibiliza en las estadísticas (Ministerio de Defensa, 2019), es decir, existe una cifra oculta del 74% que corresponde al total de delitos por extorsión, de los que fueron víctimas algunos ciudadanos y que no fueron denunciados. Para el total nacional, la razón para no denunciar el hecho de acuerdo con la encuesta, fue el 16%, quienes manifestaron que las autoridades no hacen nada, mientras el 53% consideró que era innecesario (DANE, 2020). En la misma línea, en la última encuesta consultada del mes de junio de 2021, realizada por la firma Invamer Gallup, se observa como incrementó en el transcurso del año el nivel de desfavorabilidad hacia la Policía Nacional y la imagen favorable decreció de 75% al 40% durante este mismo periodo; la imagen desfavorable la percibe el 56% de los encuestados.

Entonces, existen nuevas dinámicas y transición de delitos, pero a la vez, desconfianza de la ciudadanía. En este sentido la Policía Nacional y el personal que la integra, debe estar preparado, generando adaptación de competencias a nivel profesional y doctrinal para dar respuesta a los retos y afrontar los desafíos y amenazas en la seguridad y convivencia; a la vez que crea confianza de la ciudadanía. Por esta razón, el desempeño policial no debe entenderse sólo desde la perspectiva del resultado final, sino desde la forma cómo actúa en la prestación cotidiana del servicio que realiza. Así las cosas, el término efectividad policial está relacionado a un concepto más innovador de comprensión de la eficiencia y la eficacia, debido a que la policía debe dar respuesta tanto a las demandas de los ciudadanos, como a las que ordenan las instituciones del sistema. De igual forma, debe tener la capacidad de resistir cualquier impulso para no actuar faltando a la normativa legal y ética, los procedimientos y reglamentos disciplinarios y, sobre todo los derechos ciudadanos protegidos constitucionalmente, por más justas que pudieran parecer las situaciones (Tudela, 2011).

Los miembros de la Institución deben actuar como profesionales y tener la iniciativa para estar preparados ante los problemas de seguridad desde una perspectiva integral, lo que implica resolver problemas sociales con incidencia criminal y, el uso de estrategias que van más allá de la aplicación de la ley a un caso determinado. El perfil policial demanda una actualización y adecuación

permanente, pero a la vez dinámica y flexible, estructurada, porque al cambiar la sociedad deben generarse necesariamente cambios en las Policías (Arce, 2008).

La profesionalización ha intentado mejorar las competencias del sujeto policial, sin embargo, debe existir la presencia fuerte de la doctrina, a diferencia del componente disciplinar y profesional, la cual se integra a la actividad de policía y otros elementos que se relacionan con el trabajo policial, es decir, es parte esencial del ser y el que hacer del policía. Sin embargo, a pesar de los avances se puede afirmar que se debe profundizar sobre los atributos y los estándares de trabajo (Tudela, 2011). Se podría pensar que en ocasiones el bajo desempeño de algunos sujetos policías, tiene como posibles causas, el no realizar de manera sistemática y continua un refuerzo, no solo en lo profesional y disciplinar sino en lo doctrinal; lo que incide en el trato al ciudadano, e intervenciones policiales poco efectivas de acuerdo a lo planteado por Bulla y Guarín (2015). Es necesario desarrollar acciones para redefinir el tipo de policía que se necesita, estableciendo un perfil adecuado en competencias y habilidades personales como lo plantea Dammert (2007), y que adicionalmente cuente con los insumos necesarios hacia mejores resultados operacionales y aumento de los niveles de confianza y legitimidad.

Así las cosas, el interés se ha centrado en mediciones que expresan el desempeño policial en operaciones o acciones de patrullaje, atención oportuna de procedimientos y llamadas de la ciudadanía, recepción de denuncias, asistencia a las víctimas, entre otras. Sin embargo, estos lineamientos son insuficientes; según lo plantea Kuykendall (2002), alcanzando el valor el mejoramiento continuo con el liderazgo y los cambios organizacionales que favorecen las estrategias y actividad policial o policing de gestión interna, más que de la evaluación de la percepción externa (Robert, 2006).

Es decir, tanto a nivel individual como de Institución, la policía debe exponerse al juicio público en temas de profesionalismo y desempeño. En otras palabras, un policía no es considerado eficaz, cuando se dedica exclusivamente a dar cumplimiento a un mandato legal, sino que surgen una serie de factores que inciden negativamente para evaluar su desempeño; cuando alcanza los objetivos de una manera tal, que el desempeño y la calidad de las acciones se convierten en valores por sí mismos, es decir, cuando se ve manifestado los

principios de la deontología policial, el profesionalismo y la cultura policial (Tudela, 2011), así como otras constantes inquietudes ciudadanas, que ven en el policía la representación del Estado para dar solución a todas sus necesidades.

A partir de lo anteriormente expuesto, se identificó la necesidad de indagar sobre las dimensiones del desempeño del personal policial, especialmente en lo que corresponde a medir y alinear el componente profesional y doctrinal. Se toma como referente la Dirección Antisecuestro y Antiextorsión (DIASE) en particular el Grupo de Acción Unificada por la Libertad Personal- GAULA, la cual fue creado mediante Decreto número 4222 del año 2006; que hace parte de una especialidad enfocada en prevenir, investigar y reducir los delitos como el secuestro y la extorsión (Policía Nacional, 2021).

Los resultados de la investigación buscaron definir, las características para un buen desempeño doctrinal y profesional, el ajuste a los perfiles profesionales de acuerdo a la especialidad, alineado a la normatividad, los principios y valores institucionales, de forma estandarizada, las prioridades y metas establecidas en la DIASE; así como los análisis de alertas tempranas sobre la consecución de éstas, de tal forma que sea un referente para la toma de decisiones institucionales, así como de otras policías del mundo, que cuentan con especialidades o funciones afines, a su vez fortalecer el desempeño del personal de la Policía Nacional, que labora en esta especialidad, aportando a mejorar la percepción ciudadana. Otro elemento destacado producto de la investigación, consiste en que aporta a complementar otras mediciones o evaluaciones y comportamientos, que pueden considerarse difíciles de evaluar tradicionalmente, de tal forma que se estimulen los cambios para fortalecer el desempeño en general. Castro (2016), plantea, que en la medida, en que los preceptos anteriores se logren, esto traerá beneficios a la sociedad en general, para continuar contrarrestando el delito de la extorsión, logrando una economía libre de este flagelo, aspecto que brinda garantías para la generación de nuevas empresas, la inversión extranjera, contribuyen a mejorar las condiciones de empleabilidad y la calidad de vida los Colombianos.

En este sentido, el presente artículo busca responder el cuestionamiento central, ¿Cuáles son las Dimensiones para la medición del desempeño doctrinal y profesional del Grupo de Acción Unificada por la Libertad Personal- GAULA? Para tal

efecto, se aborda en primer lugar la fundamentación teórica sobre doctrina policía, perfil profesional y desempeño policial. En un segundo apartado, se explica la metodología empleada en la investigación a partir del diseño, implementación de las técnicas de recolección de información que aportaron desde la revisión sistemática, un cuestionario contestado por más de 700 hombres y mujer GAULA; y la mirada de expertos por medio de un grupo de discusión. En tercer lugar, se presentan los resultados y la interpretación, para finalmente dar lugar a la discusión de los resultados y las conclusiones.

Para poder tratar adecuadamente los postulados y elementos doctrinales y del perfil profesional, es necesario situar la policía en el tiempo y acotar el ámbito funcional, analizando cuál es la relación con la seguridad desde cada categoría. En este apartado se aborda los temas referentes al fundamento teórico, partiendo del concepto generalizado para las categorías identificadas (i) perfil profesional (ii) doctrina y (iii) desempeño policial, haciendo alusión a la conceptualización. A partir de este interés se realizó una búsqueda en las bases de datos científicas como son DialNet, Scielo, Pubmed, Scopus, Science Direct, Google académico y Redalyc, con el fin de definir desde el ámbito científico, las características que se le han atribuido a esta temática, para tal fin se tomó como referencia textos y artículos comprendidos en periodos de tiempo de los últimos veinte (20) años, es decir, desde el año 2000 hasta la actualidad.

2. PERFIL PROFESIONAL POLICIAL

Se identifican dos tipos de profesional a nivel general, uno es el profesional básico, que hace referencia al recién egresado que cumplió con unos requisitos, y el otro es el perfil profesional, que son el conjunto de rasgos y capacidades certificadas, que reconocen a un individuo que hace parte de determinada profesión, con la capacidad de ejercer actividades, que se requieren para ser considerado como competente. (Hawes, 2004)

Conforme a Novoa (2010), el perfil profesional policial está conformado por dos dimensiones, el primero es el componente que se enfoca en los valores y principios denominado dimensión axiológica, y debe ser el principal atributo; y lo concerniente a el cargo o desarrollo de las funciones denominada ocupacional. Definidas por los valores para el servidor público, establecidas en la resolución

02681 de 2020, así como las competencias genéricas en la Resolución 1087 de 2019. Lo ideal es que, en toda la carrera policial, se mantenga un proceso continuo de orientación para tomar decisiones de carrera, que permita ratificarse en la profesión de policía planteado por Bulla y Guarín (2015), la profesión policial posee unas características intrínsecas y saberes diferentes a los de las otras profesiones, y es importante entenderlo para determinar las estrategias a seguir. (Frederic, Galvani, Garriga, & Renoldi, 2013).

La determinación de un perfil policial, favorece establecer un método educativo efectivo, donde se desarrollen habilidades comunicativas y de resolución de conflictos, así como de participación comunitaria, que anticiparían el éxito en el desempeño del funcionario en servicio y por ende de los procesos de formación (Campbell, 1999). La formación impartida en academias de policía se considera irrelevante para cuando se hace el trabajo ya in situ. Un ejemplo lo describe Bayley y Bittner (1984), “en un caso de policía, no se puede aprender científicamente, en la sensación que, si A se hace en la situación Y y B se hace en la situación X, entonces Z resultará”; para un policía en una situación determinada le puede resultar bien, para otro no lo puede ser, debido a las diferencias en competencias, habilidades y rasgos personales (Stephen, 2013), sumado a condiciones de contexto particulares de cada zona donde se presta el servicio, así como a las características e idiosincrasia de la población, factores que inciden de manera determinante en la situación.

En estas condiciones, lo que se abarca es el llamado conocimiento situado, que ofrece a un policía la orientación inmediata sobre las limitaciones y posibilidades para responder ante una situación específica (Tyler, 2004). En última instancia, cualquier intento que busque fortalecer el desempeño policial, debe tener en cuenta la comprensión de lo que constituye el trabajo de la policía en su amplio espectro por la experiencia (Skogan, 2006); la profesionalización del personal requiere una ruptura entre la tradicional instrucción y entrenamiento, en búsqueda de una educación formal pertinente que se traduzca en mejores niveles de desempeño (Tudela, 2011), a su vez enunciado por Canelo y Martín (sf).

3. DOCTRINA POLICIAL

Doctrina del latín *Doctum*, significa enseñar como instrucción. Las doctrinas más populares son las

de carácter religioso, es en general una composición de principios, valores, creencias historia que definen un grupo de personas u organizaciones, y es un instrumento de orientación del pensamiento y accionar de quienes la adoptan voluntariamente. Tener una doctrina definida ayuda a la orientación de la conducta, evitando la discrecionalidad al momento de tomar decisiones y generar habilidades para evaluar cada situación en busca del bien común, algo que no se aprende con un documento o un procedimiento estandarizado Carsolio, et al. (2012).

Doctrina es un cuerpo global de teorías o conocimientos enseñados como verdaderos por uno o distintos autores. Puede ser fruto de algún método organizado de producción de conocimiento, de algún tipo de acuerdo respecto a la materia, o bien se imparte de manera dogmática, es decir, como una verdad absoluta e incuestionable (Raffino, 2021). De igual manera, Wassermam y Williams (1988) indican que el declarar y documentar la doctrina no es garantía que guíe de manera eficaz, la socialización y capacitación basada en principios y valores del personal, esto va más allá de un documento o la relación del cumplimiento de normas.

Carsolio, et al. (2012), indican que la doctrina policial es fundamental, dado que fortalece la identidad institucional y establece vínculos que permiten compartir los mismos intereses, aportando para que la misión y los objetivos planteados se realicen, destaca a su vez la importancia de alinear los valores y creencias con las acciones y conductas y codificarlas de acuerdo a las normas. Así mismo focalizar la atención, en alinear los valores individuales con los colectivos y los objetivos personales con la razón del ser policial.

En definitiva, la alineación entre los valores éticos y la deontología son indispensables para el desempeño policial. Esta debe abordarse no sólo al comienzo de la carrera policial, sino durante todo el ciclo profesional del policía (refuerzo y profundización). La formación rigurosa en ética puede mejorar el conocimiento de los recursos legales que los policías tienen a disposición, disuadiéndolos de acudir a métodos ilegales para cumplir intereses personales, que se distancian de la misionalidad constitucional. En este sentido, como lo plantean Seligson y Smith (2010), que si bien los planes de estudio, contemplan temas relacionados con la ética, valores y derechos humanos, los datos y la percepción ciudadana no reflejan,

una disminución en temas como corrupción, abuso de la fuerza o bajo desempeño policial, en sentido la doctrina policial legítima, debe aportar a la labor por medio de los fundamentos y el adecuado uso de los recursos, acumulando experiencias y guiándolas hacia el futuro para mitigar riesgos (Rojas, 2004).

4. DESEMPEÑO POLICIAL

El desempeño policial, siempre será relacionado con los vacíos entre el aumento de la delincuencia, los delitos y la capacidad de la institución policial para hacerle frente (PNUD, 2004). El desempeño policial involucra criterios como: la eficacia, calidad y profesionalismo en el trato y servicio a las personas, así también las demandas frente a necesidades no satisfechas por el Estado, en donde la población ve al policía como el interlocutor de dicho fin, mayor eficiencia relacionado con la formulación, implementación y seguimiento de estrategias; mayor efectividad por garantizar el cumplimiento de las metas y lograr impacto; mayor eficacia consolidando la legalidad y legitimidad.

Para garantizar una edificación de competencias y habilidades que logren trascender de la formación operativa hacia la formación especializada en la doctrina cimentada en valores y ética policial, la actualización permanente, debe ser el foco de atención del proceso educativo dado que no es suficiente el ingreso a la escuela de formación inicial, para lograr un profesional con un buen desempeño, así como concentrarse también en la formación especializada (Tudela, 2011). Según lo planteado por Lissarrague et al. Plantean como la medición es básica para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias eficaces; en este sentido es necesario generar métricas para revisar las acciones, medir el desempeño y cubrir las brechas y mejorar continuamente a nivel operacional y humano, un factor multidisciplinario del capital intelectual que debe ser identificado, medido y gestionado de manera adecuada. Por lo tanto, se hace necesario controlarlo, midiendo el mismo con el fin de propiciar el crecimiento, influyendo en el servicio prestado para convertirlo en un valor agregado.

Como proceso de gestión del desempeño se identifica la profesionalización, como lo plantea Davenport y Prusak (1998), las labores cotidianas y el conocimiento que permiten impulsar mejores prácticas, incrementar el conocimiento, facilitando

la generación de nuevos conocimientos y estrategias eficaces; abordado desde una perspectiva de equipo y la eficacia de los resultados para determinar el desempeño.

Para garantizar el buen desempeño policial alineado a principios, es necesario que se mantengan instrumentos de supervisión internos y externos, que fortalezcan la transparencia y eficiencia (Saín, 2003). Múltiples elementos sostienen que la calidad del servicio de policía y del modelo de gestión establecido, son objeto de cuestionamientos y están en el centro de atención y discusión del desempeño policial, las evaluaciones en temas de gestión y desempeño policial son pocas y las metodologías no son flexibles, a su vez no poseen datos relevantes o integrales que involucren todas las funciones y tareas desempeñadas. La policía, no solo cumple con lo establecido normativamente, sino con muchas tareas adicionales que en su gran mayoría se desconocen por parte del común de los ciudadanos; limitándose a medir la eficacia y desempeño de la labor policial desde la perspectiva externa o la percepción ciudadana de seguridad; aspectos que no permite monitorear objetivamente el control de la gestión y la evaluación de resultados fundamentados en datos (Tudela, 2011). Así mismo y si bien la medición de la percepción muestra la satisfacción de la ciudadanía respecto a la actuación policial, está se encuentra especialmente asociada a el nivel de temor y conductas de autoprotección, por lo que es difícil de hacerse una opinión fundada en el desempeño policial y el impacto de las estrategias o *policing*; o en otros casos en la población que ha sido objeto de una medida policial, para ejercer control de transporte, medidas preventivas como consulta de antecedentes, registro a personas, registro a vehículos, puestos de control, actividades puerta a puerta y otros procedimientos, que buscan prevenir el delito.

5. METODOLOGÍA

El estudio es de tipo descriptivo propositivo, con una primera etapa de investigación documental, fue realizada por medio de una revisión sistemática. La segunda etapa se realiza en el marco descriptivo que consiste en la aplicación de un cuestionario de preguntas a 700 hombres y mujeres que integran el DIASE. Los resultados de esta etapa, permitieron identificar las dimensiones para la medición del desempeño doctrinal y profesional del personal que integra la Dirección; y una tercera fase de tipo exploratorio, con un grupo de

discusión de expertos, con el objetivo de obtener información que apunte a establecer las dimensiones que deben hacer parte para la medición del desempeño doctrinal y profesional del GAULA.

Desde un abordaje metodológico, cada instrumento se enmarca de acuerdo a las categorías relacionadas, los instrumentos definidos para la investigación fueron: revisión documental o revisión sistemática por medio de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta- Analyses), para determinar la selección de documentos y artículos de acuerdo a factores de inclusión y exclusión. El segundo lugar, el instrumento que se utilizó para la encuesta es un cuestionario y para el grupo de discusión un ejercicio de prospectiva para identificación de variables.

La muestra objetivo se determinó de dos tipos de acuerdo a la población. Primero, una muestra probabilística aleatoria simple, para la aplicación del cuestionario, donde la muestra mínima de acuerdo al tamaño del universo es 300; el cuestionario se diseñó por formularios de Google, enviando el link por correo electrónico y se alcanzó 765 respuestas. El grupo de discusión con expertos se realizó a funcionarios de la DIASE con la competencia, experiencia y conocedores del tema a investigar. El criterio de selección fue que trabajaran en la DIASE y se desempeñaran en cargos directivos. La información fue recopilada en el periodo comprendido entre los meses de marzo y junio de 2021. El grupo de discusión se realizó con la colaboración del experto en prospectiva John Bohórquez en el encuentro realizado por la DIASE en el mes de marzo de 2021.

6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Primero, con el propósito de presentar las bases teóricas que soportan el proyecto, se hizo necesario mencionar la pertinencia de la investigación documental, con una revisión sistemática en torno a las categorías de (i) perfil profesional, (ii) doctrina (iii) desempeño policial. Segundo, una encuesta que consiste en una técnica que recolecta y analiza datos de una muestra de casos representativa de una población, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García, 1993), finalmente, un grupo de discusión, con la ejecución de la herramienta de prospectiva identificación de variables.

7. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Desde un abordaje metodológico cada instrumento se enmarca de acuerdo a las categorías relacionadas. De acuerdo a las tres técnicas de recolección de información que se adoptan, los instrumentos son: primero la revisión documental o revisión sistemática por medio de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta- Analyses), instrumento que ayuda a determinar la selección de documentos y artículos de acuerdo a factores de inclusión y exclusión. Segundo, el instrumento que se utiliza para la encuesta es un cuestionario y para el grupo de discusión un ejercicio de prospectiva para identificación de variables.

8. REVISIÓN SISTEMÁTICA

La siguiente revisión sistemática hace parte de esta investigación y realiza un análisis de la investigación científica y aportes de diversos autores y entidades sobre las categorías identificadas. En consecuencia, del objetivo de la investigación se realizó una exploración y búsqueda de información y exploración a través de internet como Google académico, Scielo, Redalyc, SCOPUS y diferentes revistas especializadas policiales y estudios realizados por entidades y organizaciones estatales. A partir de los objetivos planteados, y para responder la pregunta sobre ¿Cuáles son las dimensiones para la medición del desempeño profesional y doctrinal del GAULA?, se establecieron unas palabras claves de búsqueda y unos criterios de inclusión y exclusión. Para la búsqueda de información y a partir de los objetivos establecidos, de acuerdo a los criterios fue fácil encontrar información, pero no específica, o que hablara de todas las categorías al tiempo, se realizó la identificación de 28 documentos potenciales, todos ubicables de bases de datos por internet y 2 de otras fuentes (libros físicos), en el ejercicio de elegibilidad y tamizaje y luego de una revisión de criterios se eliminaron 9 y de acuerdo a los criterios de exclusión se eliminaron 4; por lo tanto, se incluyeron 17 documentos.

9. CUESTIONARIO

El cuestionario se compone de 18 preguntas, dos de información y 16 para el desarrollo del objetivo. El cuestionario está estructurado con preguntas claras y fácil de comprender para los encuestados, de las preguntas ocho son preguntas abier-

tas y las otras ocho son cerradas con la opción de elegir las opciones. Al inicio del cuestionario se explica la intencionalidad de la investigación, así como la confidencialidad del mismo. Posterior a la validación del instrumento, se diseñó el instrumento con la herramienta de formularios de Google y se envió por link a los integrantes GAULA. Los datos que se recolectaron se trataron de acuerdo al tipo de pregunta, así las preguntas cerradas con gráficas para analizarlos y para las preguntas abiertas se utilizó el aplicativo ATLAS.ti que se usó para hacer un análisis cualitativo de los datos e identificar códigos de acuerdo a las respuestas.

10. GRUPO DE DISCUSIÓN

El Grupo de discusión, es una práctica para la obtención de información que aporte por medio de una entrevista grupal al problema de investigación. Es una conversación diseñada, cuyo ambiente debe ser tranquilo donde los participantes discuten ideas y comentarios surgidos en la propia discusión (Callejo, 2001). En este contexto, y teniendo como referencia el alto nivel de turbulencia e incertidumbre respecto a los fenómenos de carácter endógeno y exógeno que pueden afectar el comportamiento del GAULA, se propicia un espacio de reflexión con Jefe área de operaciones DIASE, Jefe área de prevención DIASE, Director de la escuela DIASE, Jefe de talento humano DIASE, Comandante GAULA, Coordinador del servicio antisequestro y antiextorsión - COASE, con el propósito de movilizar la inteligencia colectiva bajo la comprensión sistémica de la organización, de tal forma que se logren estructurar los insumos necesarios para el momento subsiguiente de definición de Variables Estratégicas.

Una primera clasificación de variables son los definidos como invariantes o tendencias, las cuales son fenómenos de transformación lenta y alto grado de continuidad, a lo cual Bertrand de Jouvenel (1914), denominó "certezas estructurales" (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2006).

Además de las invariantes, algunos fenómenos de futuro se consideran como variables de cambio, es decir, están bajo el dominio y voluntad del ser humano (Laverde, 2016). Finalmente, Laverde (2016) señala que "(...) las variables de cambio también pueden ser quiebres inesperados o sorpresivos (que no cuentan con comportamientos históricos verificables) y pueden ocurrir en cual-

quier momento del futuro, a partir de hoy", a los cuales se les denomina: hechos portadores de futuro.

11. RESULTADOS

Se analizan los resultados por medio de la información documental con la revisión sistemática, los resultados del cuestionario aplicado a 765 hombre y mujer GAULA; finalmente, los resultados de la aplicación del ejercicio de identificación de factores de cambio realizada a expertos de la DIASE.

12. RESULTADOS DE INFORMACIÓN DE LA REVISIÓN SISTEMÁTICA

Conforme con la revisión sistemática, es preciso señalar, que la policía debe aplicar multiplicidad de roles, que son resultado de las necesidades que la comunidad exige, cimentados en el servicio, la seguridad, la solidaridad entre otros, para los cuales debe estar preparado como funcionario público (Lenin, 2014). Los autores, Garriga y Maglia (2018), en un estudio sobre las representaciones del trabajo policial, que tenía como objetivo definir ¿qué es un policía?, a partir de la articulación de tres elementos: el sacrificio, la vocación y el estado policial, concluyen que la carrera policial es más moral que laboral. Para Ernesto Mendieta, citado en Miranda (2009), para garantizar que se desarrolle un profesional policial, es porque se da cumplimiento a unos requisitos directos e indirectos.

De hecho, según lo plantea Henson (2010) algunas investigaciones sugieren que el éxito en el desempeño laboral de los profesionales de policía, radica más en algunos factores organizacionales y espacios de acompañamiento durante el trabajo, que sobre las características personales y cualificaciones académicas. Guillen (2015), los cuerpos de policía responden a un modelo de servicio, el cual se fundamenta en la misión institucional, principios y valores, estructura y funcionamiento y los indicadores de medición de efectividad, los cuales deben ser coherentes con la naturaleza del servicio que se presta a la ciudadanía y que es llevado a cabo por un policía dotado de los conocimientos, competencias, valores y actitudes.

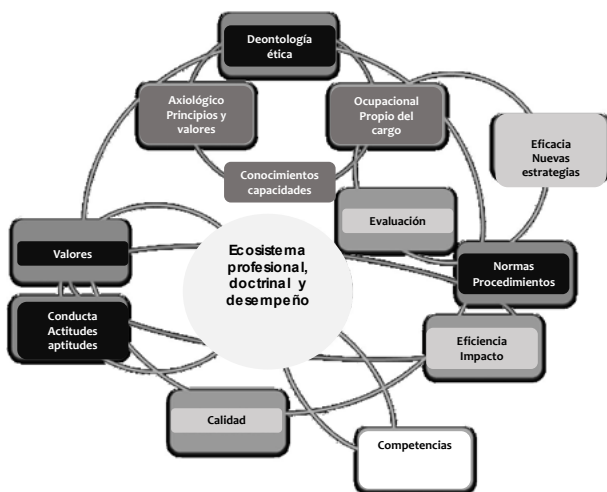
Resumiendo, lo que los autores manifiestan como resultado de la revisión sistemática sobre lo que debe considerar en lo profesional, doctrinal y del desempeño policial, se realizó una lista de varia-

bles y descripciones recopiladas de varios autores. En la Tabla 5, se realiza una relación de las variables más relevantes identificadas por los autores para cada categoría, y en la Figura 1 se expone el ecosistema profesional, doctrinal y desempeño de acuerdo con las variables identificadas de los autores consultados.

Tabla 1 Variables identificadas por categoría

Variables	Profesional	Doctrina	Desempeño
Axiológico Principios y valores	X		
Ocupacional, propio del cargo	X		
Conocimientos, capacidades	X		
Deontología. Ética		X	
Normas y procedimientos		X	
Valores		X	
Conducta, aptitudes, actitudes		X	
Calidad			X
Eficacia: Nuevas estrategias			X
Eficiencia: Impacto			X
Evaluación			X
Competencias	X	X	X

Figura 1 Ecosistema profesional, doctrinal y desempeño



13. RESULTADOS APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Se realizó preguntas abiertas, se pudo establecer una serie preliminar de códigos identificados sobre los aspectos a mejorar y fortalecer profesional y doctrinalmente, lo anterior con la ayuda software de análisis de texto ATLAS.ti. Con base en las res-

puestas abiertas se determinó 33 códigos como los principales temas que deben ser reforzados en doctrina para fortalecer la profesionalización del perfil de los funcionarios GAULA, posteriormente se agruparon quedando 9 grupos de códigos. A la pregunta abiertas sobre cómo mejorar la doctrina y la profesionalización, se ejecutó un análisis por medio del software ATLAS.ti donde se destacaron códigos de acuerdo a las categorías enunciadas, con los resultados el aplicativo construyó una nube de palabras. (Ver Figura 2)

Figura 2 Nube de palabras mejorar doctrina



Fuente: ATLAS.ti

14. RESULTADOS GRUPO DE DISCUSIÓN

El grupo de discusión para la identificación de factores de cambio, estableció 36 variables: entre las que se encuentran: articulación, seguimiento y control, posicionamiento y credibilidad, liderazgo, desarrollo tecnológico big data, seguridad de la información, plan antiextorsión, evaluación nuevos delitos, prevención diferencial y focalizada, fortalecimiento de perfiles, estructura orgánica, buenas prácticas, lecciones aprendidas nacionales e internacionales, convenios, fortalecimiento de comunicaciones, ampliar portafolio de servicios, líneas de atención, inteligencia accionable, pandemia e impacto, gestión del cambio, gestión ambiental, trabajo en red, funcionalidad de los CEAEX, interoperabilidad, ciber extorsión, nuevas modalidades secuestro y extorsión, investigación aplicada, planeación estratégica, sistemas de información, micro gerencia, gestión de operación, protocolos estandarización.

15. DISCUSIÓN

Retomando los resultados de la revisión documental y de las técnicas de recolección de información, los propósitos de la investigación: Se constataron las dimensiones o variables de

medición del desempeño que componen el perfil profesional y doctrinal en el GAULA y, las implicaciones y beneficios hacia la mejora. Los hallazgos encontrados permiten validar la importancia de esta investigación, la cual estuvo orientada a identificar las dimensiones para la medición del desempeño doctrinal y profesional del Grupo de Acción Unificada por la Libertad Personal- GAULA. De acuerdo con lo manifestado por los expertos consultados y de la mano con las afirmaciones de algunos autores la medición del desempeño de lo profesional y doctrinal hacia la mejora de competencias y habilidades garantiza alcanzar los resultados propuestos y tener impacto.

Se realizó un cuadro de alienación con el resultado de los ejercicios metodológicos, para comprender la relación de los hallazgos de la revisión documental, el grupo de discusión de los expertos y del cuestionario aplicado a los hombre y mujer GAULA. (Ver Tabla 3)

Los resultados de la administración de los instrumentos, acentúan la necesidad de mejorar las habilidades en un proceso sistemático y permanente, enfocados en la labor que se realiza de manera específica. Es así, como de acuerdo con López (2016), es correcto decir que, se debe mantener de manera continua la formación y actualización normativa y operativa del personal que integra la Institución, de tal forma que se posible fortalecer las competencias y habilidades para dar cumplimiento a las labores propias del trabajo de acuerdo a el perfil, para garantizar plena claridad de la responsabilidad de acuerdo al grado institucional y cargo, pero sobre todo consistente con las actividades que va a desempeñar de acuerdo a la especialidad, de tal forma que sea posible lograr la articulación tanto del plan de vida personal, con su plan de carrera policial.

Ahora bien, como lo dice Bulla y Guarín (2015), el proceso de formación está en toda la carrera policial, por lo que al alinear la formación complementaria con el perfil del policía que se requiere y este a su vez en coherencia con los desafíos que surgen en el contexto de la seguridad y convivencia, así como de la especialidad en el servicio de policía, que ha sido elegida por parte del funcionario. En este sentido la educación policial, parte desde el proceso de incorporación, pasa por la formación en las escuelas de formación policial las cuales desarrollan programas de educación formal que otorgan un título académico acorde a lineamiento del Ministerio de Educación; mediante

los programas Técnico profesional en Servicio de Policía para la formación de patrulleros, este programa cuenta con el reconocimiento adicional de acreditación en alta calidad por parte del Consejo Nacional de Acreditación; para el caso de los oficiales o nivel directivo, se desarrolla el programa Administrador Policial quienes ingresan con título de bachillerato y para el caso del personal que ingresa con título universitario el programa Especialista en servicio de Policía; a su vez la formación de personal, no culmina allí y durante su trayectoria institucional recibe formación específica si integra alguna de las especialidades del servicio; así como constantes actualizaciones mediante diplomados, cursos, entre otros para todo el personal. De esta manera se garantiza el desarrollo continuo en toda la carrera policía, así como el fortalecimiento de las competencias propias para su adecuado desempeño, así como lo manifiestan los hombres y mujer GAULA encuestados. Esta generación de conciencia consiste en incorporar de manera estratégica la doctrina, durante el desempeño laboral y se convierte en un recurso clave, para mejorar las competencias del profesional de policía. De este modo, se pueden fortalecer, no solo las competencias sino las motivaciones laborales, personales y proyecciones del personal policial que garantizan el desarrollo humano integral, que permitan a su vez contar con policías actualizados y mejor cualificados.

La determinación de un perfil policial favorece establecer un método educativo efectivo, donde se desarrollen especialmente habilidades comunicativas y de resolución de conflictos, así como de participación comunitaria, que anticiparían el éxito de los policías una vez egresados de las escuelas de formación (Campbelis, 1999); por otra parte y de acuerdo a los expertos consultados para el desarrollo de la investigación, es necesario a su vez que personal policial, debe tener claro, el contexto en el que se encuentran; entender los fenómenos y sus raíces multicausales para dar respuesta al mismo de manera asertiva, como afirma Tyler (2004), lo que se abarca es el llamado conocimiento situado, que ofrece a una policial orientación inmediata sobre las limitaciones y posibilidades para responder ante una situación específica. En última instancia, cualquier intento de mejorar el desempeño policial debe tener en cuenta la comprensión de lo que constituye un trabajo policial por la experiencia (Skogan, 2006).

Donde la profesionalización del personal signifique una ruptura entre la tradicional instrucción y

entrenamiento, en búsqueda de una educación formal pertinente que se traduzca en mejores niveles de desempeño y reduzca al mínimo las conductas indebidas como lo menciona Tudela (2011) por esto que si se quiere un progreso en la capacitación policial (Bittner, 1984), se debe hacer un enfoque en las particularidades del trabajo policial tal como lo experimentan los oficiales en servicio y al analizar esa experiencia y ponerla a disposición de los futuros oficiales de policía.

De acuerdo con la revisión sistemática, se puede afirmar que la educación y formación del sujeto policía debe estar inmersa en toda la carrera policial y no es exclusiva de las aulas, por lo que es necesario alinear la formación complementaria con el perfil, se extiende de manera permanente en todo el trayecto del desempeño y la carrera policial como lo enuncian Bulla y Guarín (2015). Al implementar un adecuado modelo de desarrollo profesional continuo durante el ejercicio laboral se garantiza la mejora sistemática de las competencias y habilidades del sujeto policial.

La formación y capacitación policial debe estructurarse a lo largo de la carrera profesional para las promociones u ocupación de cargos y, orientarse a generar capacidades y competencias profesionales para dar cumplimiento con las labores propias de su desempeño como profesional policial de acuerdo a el perfil y especialidad (Arias, 2012). Para comprender el profesional policial, se debe analizar el perfil del policía y la apropiación de la doctrina en la educación y/o formación requerido, para atender de manera precisa las necesidades de la comunidad del servicio policial, al igual que los cambios dinámicos en seguridad y convivencia ciudadana y las actualizaciones que ellas generan en procesos de transformación para la profesionalización policial, comprendiendo el perfil policial necesario y las bases en materia de educación y/o formación continua. Bajo este supuesto, los análisis de resultados representan la evidencia de la integración entre lo profesional y doctrinal con el impacto de las acciones producto de una evaluación del desempeño integral, como lo plantea Cano (2002).

En este contexto, se observa que la mayoría de cuerpos de policía, han orientado esfuerzos por apropiarse un componente comunitario fuerte dentro de los modelos policiales, que se traduce en la política institucional: misión, visión, principios, valores, estructura organizacional, funcionamiento e indicadores de evaluación. Un elemento de

gran importancia que refleja el pensamiento estratégico institucional, hace referencia al marco de las competencias esperadas del personal policial como una forma de garantizar un servicio

16. CONCLUSIONES

Los resultados en el ejercicio de investigación permiten concluir que existe una relación entre lo profesional y doctrinal para mejorar el desempeño, así como la importancia de la medición para la toma de decisiones hacia alcanzar impacto en entornos cambiantes. Para comprender al profesional policial se debe analizar el perfil y la implantación de la doctrina en la educación y/o formación requeridos, para dar cumplimiento a las necesidades de la comunidad del servicio policial, al igual que los cambios dinámicos en seguridad y convivencia ciudadana. Si bien es cierto, que el perfil policial está enmarcado en la dimensión axiológica y ocupacional, se debe priorizar las problemáticas del trabajo, es decir, de cada especialidad, y hacer énfasis en las particularidades del trabajo policial y, al analizar esa experiencia transformarla o documentarla para presentarla a disposición de los futuros integrantes.

Incorporar de manera estratégica la doctrina, durante el desempeño laboral se convierte en un recurso clave para mejorar las capacidades del profesional de policía; aportar al desarrollo del potencial de los integrantes de la Institución; es así que las especialidades del servicio de policía evidencian la cualificación del personal que la integre por su trayectoria y experiencia, siendo un constante referente de otras policías del mundo. Más puede contribuir, en una perspectiva abierta, a un cambio metodológico y en los procedimientos de la seguimiento y evaluación, para que lo que se planea no quede sólo como un documento o cumplimiento de oficio, como respuesta a un requerimiento administrativo, sino para la toma de decisiones acertadas y adaptarse en entornos cambiantes. El seguimiento permite alinear los perfiles a lo que se necesita, pero debe realizarse de forma integral y no solo basado en el componente humano. Realizar evaluación y seguimiento aspectos operacionales, de inteligencia e investigación en torno al delito frente a las competencias y habilidades del talento humano para actualizar y/o ajustar la doctrina y/o el perfil profesional, de manera sistemática e integral. Con todo lo anterior, los resultados obtenidos del ejercicio de investigación, evidencian que existe una relación entre los procesos profesionales y la doctrina establecida,

que se integra a las necesidades sociales y de la Institución generando aportes importantes para la constante mejora del desempeño.

Debe existir una dinámica multidimensional que evolucione a la par de lo disciplinar, tecnológico, problemas sociales, la evolución de los delitos, es decir, las estrategias y capacidades en la situación problema, que son susceptibles a la medición para la adecuación del desempeño hacia la resolución de la situación problema en función de la eficacia, eficiencia y pertinencia.

REFERENCIAS

- Alcocer, M. (2019). Profesionalización de la policía federal en el marco de la iniciativa de Mérida. Instituto Nacional de Administración Pública. https://inap-mexico.org.mx/wp-content/uploads/2020/08/profesionalizacion_de_la_policia_federal_en_el_marco_de_la_iniciativa_merida_2009-2012.pdf
- Arce Navarro, M. G., (2008). La profesionalización del recurso humano policial. Aspectos curriculares que se deben contemplar. *Revista Educación*, 32(1), 27-44.
- Arias, P., Granados H. y Saín, M. (2012). Reformas policiales en América Latina. Principios y lineamientos progresistas. Friedrich Ebert Stiftung (FES). <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/la-seguridad/09383.pdf>
- David H. Bayley & Egon Bittner, Learning the Skills of Policing, 47 *Law and Contemporary Problems* 35-59 (Fall 1984) Available at: <https://scholarship.law.duke.edu/lcp/vol47/iss4/3Borda>, I. (2017). Medición integral de los factores del conocimiento organizacional. *Ciudad Universitaria*.
- Bulla, P. y Guarín, S. (2015). Formación policial y seguridad ciudadana ¿Cómo mejorar el servicio de policía? Friedrich Ebert Stiftung (FES). <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/11568-20150826.pdf>
- Callejo J. Orígenes. En: Callejo J. El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación. Barcelona: Ariel 2001. p. 27-33
- Camacho Barón, E., Garavito Ariza, C., Cervantes Estrada, L, Fajardo Pascagaza, E., Castañeda Villareal, K. y Linares Govea, J. (2021). Constructos teóricos de política institucional frente al perfil profesional del policía del siglo XXI en Colombia. *Signos*, 37 - 60. DOI: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-0378.v42i1a2021.2671>
- Campbell, C. (1999). Selecting a new breed of officer: The customer-oriented cop. *Community Policing*.
- Canelo, C. y Martín, Q. (s.f.). Base Científica de la Formación Policial. España: Centro de Formación de Ávila, Investigación Publicada.
- Cano, Ignacio (2004) "La policía y su evaluación. Propuestas para la construcción de indicadores de evaluación del trabajo policial" en Participación ciudadana y reformas a la policía en América del Sur. Editores Candina, A y Frühling, H. Centro de Estudios para el Desarrollo CED. Páginas 97 – 118.
- Carsolio, C., Olson, E., Rivas, F., Sabet, D, Székely, M y Valenti, G. (2012). Sistema integral de desarrollo policial: la construcción de un policía profesional en México. Editorial Centro de Investigación y Estudios de Seguridad.
- Castro, H. (2016). La extorsión y su incidencia en el desarrollo económico de Colombia en un escenario de posconflicto. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14341>.
- Dammert, L., (2005). Reforma policial en América Latina. *Quórum. Revista de pensamiento iberoamericano*, (12), 53-64.
- DANE. (2020). Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana (ECSC). Periodo de referencia 2019. Bogotá.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2001) Conocimiento en acción. *Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Ubiquity. (sn). 1-15.
- Decreto 4222 de 2006 [con fuerza de ley]. Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional. 23 de noviembre de 2006.
- Estrada, S. y Dutrénit (2007). Gestión del conocimiento en PYMES y desempeño competitivo. *Engevista*, 21 (2), <https://doi.org/10.22409/engevista.v9i2.203>
- Frederic, S., Galvani, M., Garriga, J., & Renoldi, B. (2013). De armas llevar estudios socio antropológicos de los quehaceres de policías y de las fuerzas de seguridad. La Plata: Editorial de la Universidad de la Plata. https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/fpys-unlp/20171102045703/pdf_1295.pdf
- Garriga, J. & Maglia, E. (2018). ¿Qué es un policía? Un estudio sobre las representaciones del trabajo policial. *Trabajo y Sociedad*, (31), 15-31.
- Guillen, F. (2015). Modelos de policía y seguridad. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/291813/fgl1de1.pdf>
- Hawes, B. y. (2004). Construcción de un perfil profesional. Universidad de Talca. Instituto de investigación y desarrollo educacional., Talca.
- Henson, B., Reyns, BW, Klahm, CF y Frank, J. (2010). ¿Los buenos reclutas son buenos policías? Problemas para predecir y medir el éxito académico

- y a nivel de calle. *Police Quarterly*, 13 (1), 5–26. <https://doi.org/10.1177/1098611109357320>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. <https://hdl.handle.net/11362/5490>
- Kuykendall. (2002). *Police Management*. Los Ángeles: Roxbury Publishing.
- Lenin, V. (2014). El sentido que los funcionarios de carabineros dan a sus prácticas como policías en la sociedad chilena. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de Chile.
- López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20 (1), 311-322.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2020). *Política marco de convivencia y seguridad ciudadana*. Bogotá, Colombia.
- Miranda, C. (2009). Flacso. (F. I. Flacso, Productor) Recuperado el 27 de 03 de 2020, de conocimientoabierto.flacso.edu.mx: http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/medios/tesis/miranda_c.pdf
- Novoa Díaz, L. A. (2010). *Educación policial en derechos humanos*. Bogotá: Policía Nacional de Colombia.
- Pagliai, P. (2015). De la cultura de la legalidad a la de la responsabilidad: el camino hacia la paz positiva. Ponencia presentada en el Quinto Seminario Internacional de Inteligencia Estratégica y Prospectiva “Consolidación de la seguridad pública para la construcción de paz en un país en proceso de normalización”. Bogotá, Colombia.
- Programa de Naciones Unidas. (2004). *El desempeño policial y la satisfacción de la ciudadanía*. Tegucigalpa, Honduras: Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. <https://pdba.georgetown.edu/Security/citizenssecurity/honduras/documentos/desempeno.pdf>
- Policía Nacional. (15 de marzo de 2021). *Policía Nacional*. Recuperado el marzo de 2021, de [Policia.gov.co](https://www.policia.gov.co): <https://www.policia.gov.co/noticia/marcha-plan-integral-innovacion-transparencia-y-efectividad-del-servicio-policial-1>
- Policía Nacional. (2021). *Policía Nacional*. Obtenido de [policia.gov.co](https://www.policia.gov.co): <https://www.policia.gov.co/direcciones/antisequestro>
- Powell, B. M. (2014). Policing post-war transitions: Insecurity, legitimacy and reform in Northern Ireland. *Dynamics of Asymmetric Conflict*. Volumen 7 (2-3), 165-182. <https://doi.org/10.1080/17467586.2014.977928>
- Raffino. (2021). *Doctrina*. Recuperado el 18 de julio de 2021, DOI: <https://concepto.de/doctrina/#ixzz6zhnoN0Jf>.
- Resolución 01087 2019 [Ministerio de Defensa Nacional]. “Por la cual se implementan las competencias genéricas en la Policía Nacional”. 29 de marzo de 2019.
- Resolución 02123 de 2019 [Ministerio de Defensa Nacional]. “Por la cual se modifica parcialmente la Resolución No. 00003 de 01 de enero de 2019”. 21 de mayo de 2019
- Resolución 0455 de 2021 [Ministerio de Defensa Nacional]. Por la cual se adopta la “Política Educativa para la Fuerza Pública (PEFuP) 2021 – 2026 - Hacia una educación diferencial y de calidad”. 11 de marzo de 2021.
- Robert, D. (2006). *Creating Performance Measures that Work: A Guide for Executives and Managers*. Department of Justice Office of Community Oriented Policing Services.
- Rojas. (2004). *Diccionario de Doctrina Policial*. Ibáñez.
- Saín. (2003). *Seguridad, democracia y reforma de la organización policial en la Argentina. Condiciones institucionales, problemática delictiva y dilemas políticos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Skogan, L. (2006). *Police and Community in Chicago: A Tale of Three Cities*. Chicago: University of Chicago Press. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Volume 1, Issue 2, 2007, Pages 244–245, <https://doi.org/10.1093/polic/pam034>
- Seligson, M. y Smith, A. (2010). *Political culture of democracy. Democratic consolidation in the Americas in hard times: Report on the Americas*. Nashville: Vanderbilt University.
- Stephen, J. J. (16 de 06 de 2013). *Improving Police: What's Craft Got to Do with It?, Policing and Society*. Ideas in American Policing.
- Lissarrague, M., Simaro, J. y Tonelli, L. (2009). Una propuesta de gestión del capital intelectual para PYMES. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, (5), 421-448.
- Tudela, P. (2011a). “Aportes recientes para un mejor desempeño policial: la instrucción y su impacto sobre las conductas indebidas”. *Criminalidad*. (8), 63-96.
- Tudela, P. (2011b). La medición del desempeño policial en Chile: consideraciones sobre la calidad de los servicios y el trato a víctimas y denunciantes. *Conceptos*, (22) 3 - 33.
- Tyler, T. R. (2004). Enhancing Police Legitimacy. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 593(1), 84–99. <https://doi.org/10.1177/0002716203262627>
- Wasserman, R. y Williams (1988). Values in policing. *Perspectives on policing*, (8), 1-8 <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>