

Modelo de gestión del conocimiento basado en el método de The 10 Step Road Map para mejorar la planificación y el control de proyectos informáticos en la Policía Nacional departamento Norte de Santander, Cúcuta.

Investigador Principal

Lelis Waldo Suarez Castellanos

Universidad de Pamplona

Maestría en Gestión de Proyectos Informáticos

Facultad de Ingenierías Y Arquitectura

Pamplona, Marzo, 2016

Tabla de Contenidos

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2	PREGUNTA PROBLEMATIZADORA.....	5
1.3	JUSTIFICACIÓN	6
1.4	OBJETIVOS	7
1.4.1	<i>Objetivo general.....</i>	<i>7</i>
1.4.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>7</i>
1.5	MARCO REFERENCIAL	7
1.5.1	<i>Estado del arte.....</i>	<i>8</i>
1.5.2	<i>Marco teórico</i>	<i>9</i>
1.5.2.1	La Gestión del Conocimiento.....	10
1.5.2.2	Modelos de gestión del conocimiento.....	14
1.5.2.3	El Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO)	16
1.5.2.4	El PMBOK: La Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos	18
1.6	METODOLOGÍA	22
1.6.1	<i>Enfoque de investigación.....</i>	<i>22</i>
1.6.2	<i>Tipo de investigación.....</i>	<i>22</i>
1.6.3	<i>Población y muestra.....</i>	<i>23</i>
1.6.4	<i>Variables del estudio.....</i>	<i>23</i>
1.6.5	<i>Técnicas e instrumentos para la recolección de información</i>	<i>24</i>
1.6.6	<i>Análisis de resultados de la encuesta.....</i>	<i>25</i>
1.7	ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA INSTITUCIÓN POLICÍA NACIONAL	42
1.7.1	<i>La gestión como sistema.</i>	<i>46</i>
1.7.2	<i>La organización como sistema.....</i>	<i>47</i>
1.7.3	<i>Integración de la gestión y la organización en un sistema.</i>	<i>49</i>
1.7.4	<i>Conceptualización del modelo del sistema de gestión integral.....</i>	<i>50</i>
1.7.5	<i>Sistema de gestión integral.</i>	<i>50</i>

1.7.6	<i>Principios del Sistema de Gestión Integral.....</i>	52
1.7.7	<i>Propósito y alcance de la estrategia y gestión estratégica.....</i>	53
1.7.8	<i>Análisis de la realidad institucional.....</i>	55
1.7.9	<i>Formulación.....</i>	55
1.7.10	<i>Mega - meta grande y audaz.....</i>	56
1.7.11	<i>Principios institucionales.....</i>	57
1.7.12	<i>Valores institucionales.....</i>	58
1.7.13	<i>Políticas institucionales.....</i>	59
1.7.14	<i>Grupos sociales objetivo o clientes.....</i>	62
1.7.15	<i>Propósito y alcance gestión y estructura de procesos.....</i>	63
1.7.16	<i>Modelo de Operación por Procesos.....</i>	64
1.7.17	<i>Mapa de Procesos Institucional.....</i>	65
1.7.18	<i>Niveles de Responsabilidad y Autoridad.....</i>	67
1.7.19	<i>Procesos y Actividades.....</i>	70
1.7.20	<i>Ámbitos de Gestión.....</i>	71
1.7.21	<i>Propósito y alcance talento humano y gestión de la cultura.....</i>	73
1.7.22	<i>Modelo de Gestión Humana por Competencias de la Policía Nacional.....</i>	76
1.7.23	<i>Competencias.....</i>	77
1.7.24	<i>Personal Uniformado.....</i>	77
1.7.25	<i>Personal No Uniformado.....</i>	79
1.7.26	<i>Elementos del Modelo de Gestión Humana.....</i>	79
1.7.27	<i>Gestión de la Cultura.....</i>	82
1.7.28	<i>Propósito y Alcance de la Creación de Valor.....</i>	86
1.7.29	<i>Interacción Entre los Componentes “Estrategia y Gestión Estratégica y Talento Humano y Gestión de la Cultura.....</i>	87
1.7.30	<i>Interacción Entre los Componentes “Gestión y Estructura de Procesos y Talento Humano y Gestión de la Cultura”.....</i>	90
1.7.31	<i>Interacción Entre los Componentes “Gestión y Estructura de Procesos y Estrategia y Gestión Estratégica”.....</i>	92
1.7.32	<i>Medición, Análisis y Mejora Continua del Sistema de Gestión Integral.....</i>	94
1.7.33	<i>Autoevaluación del Control y de la Gestión.....</i>	97
1.7.34	<i>Estructura orgánica de la policía nacional.....</i>	100

1.7.35	<i>Oficina de telemática</i>	101
1.7.36	<i>Resumen Del Componente Tecnológico De La Policía Nacional</i>	103
2	MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA POLICÍA NACIONAL DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER – REGIÓN DE POLICÍA NO. CINCO EN CÚCUTA.	105
2.1	FASE I: EVALUACIÓN DE LAS INFRAESTRUCTURAS	106
2.2	FASE II: ANÁLISIS, DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	112
2.3	FASE III: IMPLEMENTACIÓN	121
2.4	FASE IV: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	122
3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
4	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
5	ANEXOS	129

Lista de Tablas

Tabla 1 Etapas del proceso de gestión de conocimiento.....	12
Tabla 2 Tareas y objetivos de la gestión del conocimiento	15
Tabla 3 Indicadores del MMGO.....	17
Tabla 4 Metodología del PMBok	19
Tabla 5 Variables del estudio	23
Tabla 6 Valoración de actitudes llevadas a cabo en su empresa	25
Tabla 7 Valoración de actividades llevadas a cabo en su empresa.....	27
Tabla 8 actividades de socialización.....	28
Tabla 9 actividades de exteriorización.....	28
Tabla 10 actividades de combinación	29
Tabla 11 Contexto en que trabaja la empresa.....	31
Tabla 12 Valoración de la actitud de la empresa hacia las TI.....	33
Tabla 13 Valoración de la inversión en TI hecha por la empresa	34
Tabla 14 Uso de TI en las actividades de GC llevadas a cabo en su empresa	36
Tabla 15 Capital Intelectual	123

Lista de Gráficos

Gráfico 1 El Proceso de Gestión de Conocimiento	11
Gráfico 2 Etapas del proceso del PMBok	19
Gráfico 3 Apropiación del concepto gestión del conocimiento	25
Gráfico 4 valoración de aptitudes	26
Gráfico 5 actividades de socialización.....	27
Gráfico 6 Actividades de exteriorización.....	28
Gráfico 7 actividades de combinación	29
Gráfico 8 actividades de interiorización	30
Gráfico 9 el porqué de la no implementación de un programa de gestión del conocimiento	30
Gráfico 10 Importancia de la I + D.....	31
Gráfico 11 Contexto empresarial.....	32
Gráfico 12 Valoración de las actividades empresariales	33
Gráfico 13 Las TI como fuente de ventaja competitiva.....	33
Gráfico 14 Valoración de la empresa hacia las TI.....	34
Gráfico 15 Valoración de la inversión en TI.....	35
Gráfico 16 Valoración del uso de las TI en su empresa.....	35
Gráfico 17 Valoración del uso de las TI	36
Gráfico 18 Uso de las TI en la gestión del conocimiento	37
Gráfico 19 Gestión como Sistema	47
Gráfico 20 Organización como Sistema	49
Gráfico 21 Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional	51
Gráfico 22 Componente Estrategia y Gestión Estratégica.....	54
Gráfico 23 Esquema para la Formulación Estratégica.....	55
Gráfico 24 Grupos Sociales Objetivo o Clientes de la Policía Nacional	62
Gráfico 25 Componente Gestión y Estructura de Procesos	64
Gráfico 26 Modelo de Operación por procesos.....	64

Gráfico 27 Mapa de proceso Institucional	67
Gráfico 28 Elementos de un proceso	70
Gráfico 29 Diagrama de un proceso	71
Gráfico 30 Componente Talento Humano y Gestión de la Cultura.....	74
Gráfico 31 Modelo de gestión humana de la Policía Nacional	77
Gráfico 32 Modelo de Cultura Institucional.....	83
Gráfico 33 Dimensiones del Modelo Institucional	84
Gráfico 34 Eje integrantes de la Institución	86
Gráfico 35 Creación de valor	87
Gráfico 36 Interacción entre los componentes	88
Gráfico 37 Interacción de los componentes de Gestión y Estructura de Procesos con Talento Humano y Gestión de la Cultura	91
Gráfico 38 Interacción de los componentes de Gestión y Estructura de Procesos y Estratégica y Gestión Estratégica	93
Gráfico 39 Alineación de los Procesos y la Estrategia	93
Gráfico 40 Estructura Organica de la Policia.....	100
Gráfico 41 Estructura orgánica de la Oficina de Telemática	101
Gráfico 42 Mapa Estratégico de la Policía Nacional	110

Resumen

El presente proyecto es fruto de la necesidad de identificar, almacenar y compartir el conocimiento tácito y explícito que la Organización produce en gestión de proyectos informáticos mediante el uso de plataformas tecnológicas existentes y el diseño de nuevos productos que permitan accederlo de una manera ágil y oportuna.

Se plantea una investigación de tipo descriptiva y explicativa por cuanto se limita a seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada dentro del marco conceptual de referencia y explicativa por cuanto se asocia al problema de la causalidad y el porqué de las cosas y de los fenómenos, se pretende partir de un diagnóstico que permita reconocer el estado actual de los factores y elementos asociados con el conocimiento y su gestión en la institución, así como el estado actual de los proyectos informáticos .

Como elemento final se propone el método de The 10 Step Road Map para la elaboración del modelo de gestión de conocimiento que permita identificar, almacenar, divulgar y compartir la información que se produce dentro de la organización.

1 Introducción

Con el desarrollo de la sociedad de la información la gestión del conocimiento ha tomado mayor relevancia, debido a la gran cantidad de datos que se producen actualmente y que antes era casi imposible manejarlos, la aparición de aplicaciones para el manejo de grandes volúmenes de información permiten que podamos almacenar la memoria de nuestra organización y utilizar para nuestro beneficio todas las variables que podamos definir, es precisamente lo que pretende demostrar la presente investigación al proponer un modelo mediante el método de The 10 Step Road Map para la Institución Policía Nacional que por sus características específicas maneja un gran número de proyectos.

La policía nacional como Institución del estado que cumple un mandato constitucional, es una organización histórica que debe mantenerse en el tiempo con excelentes estándares de desempeño, por ende debe encontrar herramientas que faciliten la gestión administrativa y operativa. El modelo propuesto se fundamenta en la investigación descriptiva y explicativa que resulta de la observación directa, búsqueda en textos históricos, manuales, tomos, reglamentos, revistas, entrevistas, etc. Que tras estudiar varios modelos de gestión del conocimiento descritos en el marco referencial permitieron establecer una propuesta de modelo para desarrollarse mediante el método The 10 Step Road Map para la Institución.

1.1 Planteamiento del problema

Área del Conocimiento: Gestión del conocimiento ó Gestión de proyectos informáticos

El conocimiento no es un tema nuevo dentro del ámbito filosófico, científico y académico, ya desde la antigüedad fue objeto de estudio de la filosofía y en la actualidad objeto de diversas ciencias y disciplinas como la psicología, la educación, la cognición, la neurociencia y la administración, dejando claro que ñla teoría del conocimiento ha sido, es y será una preocupación constante del ser humanoö (Valhondo, 2003. p. 1). En la actualidad, en lo que respecta a las empresas y a su desenvolvimiento en el mercado, el conocimiento es considerado un activo intangible y el más importante para las organizaciones (Bueno, 1998; Muñoz, 1999; Lev, 2003; Vargas, 2002; entre otros).

La gestión del conocimiento es un factor relevante para las organizaciones modernas, puesto que se considerada como parte estratégica de las mismas, ya que puede generar ventajas competitivas en un mercado altamente dinámico. Dicho factor ha adquirido cada vez mayor importancia a partir de las exigencias que trae consigo la globalización, la sociedad del conocimiento y el desarrollo científico, tecnológico y técnico, los cuales han impactado todas las esferas (económica, política, social y cultural) ofreciendo una nueva perspectiva del mundo. Bosier (2001) p. 9) explica que:

El conocimiento [í] y su tasa de incremento son las claves del siglo XXI, no sólo del crecimiento económico sino también del lugar que países, regiones y ciudades ocuparán en el ordenamiento futuro de territorios *ganadores* y *perdedores* en el brutal juego competitivo de la globalización. (p. 9)

En otras palabras, el conocimiento representa un factor primordial y decisivo para el éxito y sostenimiento de las organizaciones del siglo XXI, lo cual se traduce en diferenciación, posicionamiento y conquista de clientes en un mercado caracterizado por la libre competencia. Ahora bien, la gestión del conocimiento es un término que ha sido definido de

múltiples maneras. Es uno de los tópicos más abordados dentro de la literatura. Para Aja (2002) la gestión del conocimiento es un:

[í] proceso mediante el cual se desarrolla, estructura y mantiene la información, con el objetivo de transformarla en un activo crítico y ponerla a disposición de una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrollada durante la historia de la organización.

Hay varios aspectos relevantes y destacables de la definición ofrecida por **Aja**. Primero, la gestión de conocimiento como proceso, lo que significa todo un conjunto de metas, objetivos, fases y conexión entre cada una de las mismas. Segundo, la información desarrollada, estructurada y mantenida, define la relación entre gestión del conocimiento y sociedad de la información, en donde se crean y reinventan comunidades de aprendizaje.

El desarrollo, el posicionamiento y la generación de valor agregado de una organización depende de la gestión que se realice sobre el conocimiento el cual está inmerso entre los trabajadores de la organización y que dispone la empresa para innovarse y recrearse de acuerdo a las necesidades y exigencias del entorno. Es por ello, que resulta fundamental conocer el medio del mercado, las últimas tendencias y las necesidades expresadas por los clientes y usuarios, dándole menos prioridad a los procesos de producción con miras a mejorar la competitividad y la productividad.

El paradigma que ha sobrevivido por más de un siglo fundamentado en las teorías de Taylor y Fayol, han sostenido el éxito de cualquier empresa en la producción a gran escala sin importar jornadas, condiciones, ambientes, entre otros factores (Martínez, 2005). Al respecto señala Hamel (2007):

Taylor creía que el diseño del trabajo basado en un enfoque empírico determinaba por los datos se traduciría en incrementos importantes de la productividad. Taylor como padre de la administración científica batalló contra el desperdicio de movimientos,

las actividades mal diseñadas, las normas de desempeño laxas y absurdas, la falta de congruencia entre los requisitos del trabajo y las capacidades del trabajador.

La globalización representa en la primera década del siglo XXI la exigencia a un nuevo enfoque, donde se pasa de empresas pequeñas, locales, con mercados limitados a empresas grandes con oportunidades de explorar nuevos y cambiantes clientes, donde la prioridad es el talento humano, la innovación, la gestión de tecnológica y de la información, y las buenas relaciones las cuales están interconectadas con la gestión del conocimiento. Al respecto señala Klisberg (1991):

Otro proceso de cambio fundamental es el constituido por la transformación espectacular que se está produciendo en la matriz tecnológica básica mundial. La tasa de innovación tecnológica presente es la más alta y acelerada que ha conocido la historia de la humanidad. El impacto de la ola de innovaciones está cambiando radicalmente la forma en que se producen, *marketean*, distribuyen y consumen los bienes y servicios principales. [í] En su conjunto están llevando a que el *know how* se haya convertido en un factor totalmente estratégico del proceso de producción, y en una de las inversiones más rentables de toda la economía. Al mismo tiempo llevan a que las *brechas* en este campo se paguen muy caras.

Siempre que una organización tiene en mente un proyecto estratégico, la dirección deberá comprometerse en llevar a cabo esa implementación. Esto involucra la asignación de recursos, el apoyo con los conocimientos, agilidad, seguridad en las decisiones críticas y una articulación pertinente con las exigencias mundiales, los nuevos paradigmas y las transformaciones sociales y económicas de la sociedad. Las organizaciones que no atiendan estos llamados quedarán excluidas. òLas organizaciones que no formen parte del proceso de cambio de matrices tecnológicas quedarán inevitablemente fuera de la competencia. Las que estén a su vanguardia, tendrán claras ventajas diferencialesö (Klisberg, 1991).

En este marco, la Policía Nacional de Colombia en el país y específicamente en Cúcuta ha implementado proyectos informáticos para mejorar la efectividad de los procesos y procedimientos. La incorporación de tecnologías se ha convertido en un factor esencial para

la institución que encuentra en ellos una oportunidad para agilizar las actividades, sistematizar la información y ser más competitivo como ente del Estado, ya que se le han asignado las funciones constitucionales de mantener y garantizar el orden público interno de la Nación y la protección de todas las personas en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades.

Sin embargo, ningún proyecto sin importar su naturaleza puede tener éxito sin la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones. En efecto, el uso y desarrollo de los proyectos están ligados fuertemente al conocimiento de los trabajadores y a la manera como se utiliza en las funciones que se le han designado en coherencia con el direccionamiento estratégico. Este es precisamente un problema que se presenta al interior de la institución, pues se asume que, si se implementan proyectos y nuevas tecnologías, estos pueden sustituir el talento humano de la organización, lo cual es erróneo.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento, siendo un factor esencial de las nuevas organizaciones, requiere que se elaboren modelos que impulsen su desarrollo. Es precisamente este tópico el que aborda el presente trabajo de investigación, que busca la creación de un modelo para la gestión del conocimiento, que permita aprovechar de mejor forma los proyectos informáticos generados al interior de la Policía Nacional en el Distrito de Cúcuta. Esto se traduce en el análisis de algunos de los proyectos informáticos aplicados por esta institución del estado, la identificación de falencias del talento humano institucional para el desarrollo de los citados proyectos, las relaciones de estas falencias con la gestión del conocimiento, y las posibles alternativas para mejorar la efectividad de los mismos.

1.2 Pregunta problematizadora

¿Cuáles factores y variables deben estructurar un modelo de gestión del conocimiento que permita mejorar la gestión de los proyectos informáticos de la Policía Nacional Departamento Norte de Santander y Región de Policía No. Cinco, Cúcuta?

1.3 Justificación

Las organizaciones modernas tienen como principal soporte el conocimiento que sus trabajadores poseen y que ponen en práctica en los diferentes procesos y procedimientos en virtud del direccionamiento estratégico trazado. Esto sumado a las tecnologías de la información y a los programas utilizados potencia los resultados, disminuye tiempos, ahorra esfuerzos en actividades poco productivas:

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. (Rodríguez, 2006. p. 25)

En la actualidad la gestión del conocimiento es un factor esencial para el crecimiento de las organizaciones, la mejora de la innovación y la aceptación de los usuarios y clientes. La Policía de Cúcuta, siendo una organización que tiene determinadas funciones constitucionales y legales de alto impacto para la sociedad en general, está llamada a impulsar la gestión del conocimiento y rechazar la idea que los programas informáticos y las tecnologías pueden sustituir el talento humano que conforma una organización.

Es necesario desde esta perspectiva planteada realizar estudios dentro de la academia para acercar a la comunidad científica al diseño de modelos y teorías que permitan que las instituciones públicas, como la Policía en Cúcuta, consideren los principios de la administración y reflexionen en torno a su aplicación en estos contextos. La modernización del Estado supone el avance tanto en el sector público y privado y este es el motivo que sustenta la propuesta aquí consignada.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión del conocimiento mediante el método de The 10 Step Road Map para mejorar la planificación y el control de los proyectos informáticos de la Policía Nacional Departamento Norte de Santander, Cúcuta, teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el PMBOK.

1.4.2 Objetivos específicos

Diagnosticar los conocimientos y prácticas de gestión de conocimiento al interior de la Policía Nacional desde el Departamento Norte de Santander ó Región de Policía No. Cinco, Cúcuta.

Identificar y analizar la efectividad de los proyectos informáticos utilizados en la Policía Nacional Departamento Norte de Santander, Distrito de Cúcuta.

Definir los factores y las variables de la gestión del conocimiento asociadas al éxito de los proyectos informáticos de la Policía Nacional Departamento Norte de Santander ó Región de Policía No. Cinco, Cúcuta.

Proponer el diseño de un modulo de intranet para trabajo colaborativo mediante una herramienta CMS.

1.5 Marco Referencial

El marco referencial aborda dos aspectos fundamentales basados en la consulta cuidadosa de los temas que atañen a la presente investigación, las fuentes consultadas en su gran mayoría de documentos en web, literatura técnica y científica que contiene principalmente estudios relacionados con sistemas de gestión del conocimiento, proyectos y gestión de organizaciones. En este caso se ha dividido en Estado del arte y Marco teórico.

1.5.1 Estado del arte

El Estado del arte permite observar la dinámica de las investigaciones realizadas sobre el objeto de estudio. Con la finalidad de ser claros en este sentido se realizó una búsqueda inductiva intentando determinar los trabajos relacionados con la gestión de proyectos informáticos en la institución Policía Nacional y la gestión del conocimiento. Al respecto de la aplicación de estudios al interior de la institución de la Policía Nacional no se encontraron trabajos similares.

Castañeda, Delio Ignacio y Fernández Ríos, Manuel (2007); Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. En: *Universitas Psychologica*, Vol. 2 (2). Los autores examinan el aprendizaje individual, grupal y organizacional, y para ello se validó un instrumento con seis dimensiones: tres de ellas son los niveles individual, grupal y organizacional, y tres las condiciones de cultura del aprendizaje organizacional, formación y transmisión de información. En esta oportunidad fueron empleados de una entidad pública quienes integraron la muestra.

Aja Quiroga, Lourdes (2002); Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. En: *ACIMED*, Vol. 10 (5). La autora analiza las diferentes acepciones de los términos gestión de la información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad, así como su relación con la actividad de las instituciones de información. Se demuestra que la presencia de uno condiciona la de los otros, si se considera a la institución de información como una organización del conocimiento y de excelencia.

Pelaez Amilclar, Andres (2008); Gestión del conocimiento: factor clave para generar capacidades de defensa. Instituto Militar de Estudios Superiores, Uruguay. Menciona el autor que el conocimiento es un recurso definitivo y trascendental para cualquier organización. Hace un análisis de los diferentes elementos que conforman la gestión del conocimiento y encuentra que en el sector defensa ñse requiere de una serie de estructuras y de procesos que

permitan, entre otras cosas, la sistematización de la información, así como la creación del conocimiento, a través de medios y canales electrónicos.

Montenegro, María Cristina (2003); La modernización de las fuerzas armadas argentinas: una reflexión desde la cultura organizacional y el aprendizaje. Centro de Estudios Estratégicos òCentro Repúblicaö, Córdoba, Argentina. La autora explica el proceso de modernización de las fuerzas militares argentinas en donde se hace énfasis en dos aspectos: òa) de naturaleza ad extra; escenario de desenvolvimiento político- estratégico tecnológico; y b) de naturaleza ad intra: que tiene que ver, en la Organización, con su filosofía y su cultura. En la que está implícita los valores tradicionales propios de la organización burocrática con características muy particulares respecto de otras organizaciones estatales o no estatalesö.

1.5.2 Marco teórico

El marco teórico de la investigación sigue cuatro líneas importantes. En primer lugar, se aborda el tema de la gestión del conocimiento a fin de ahondar en sus significados e importancia en la actual era de la información. Segundo, se hace un análisis de algunos modelos para la gestión del conocimiento de acuerdo a los aportes de Rodríguez (2006). Tercero, se analiza el modelo MMGO (Modelo para la Modernización y Gestión de las Organizaciones). Finalmente, se hace un análisis desde la teoría de la Guía de PMBok (PMI, 2008).

Las líneas teóricas uno y tres permiten sustentar el diagnóstico sobre prácticas y conocimientos al interior de la Policía Nacional Departamento Norte de Santander ó Región de Policía No. Cinco, Cúcuta. Las líneas uno y cuatro permiten fundamentar la efectividad de los programas informáticos utilizados en la institución y la línea teórica hace posible la propuesta para el diseño del modelo de gestión de conocimiento de acuerdo a los resultados obtenidos con la ejecución de los dos primeros objetivos.

1.5.2.1 La Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento no es un término con unificación conceptual dentro de la academia, aunque si hay un criterio compartido en cuanto a la importancia que esta reviste para las organizaciones. Algunas de las definiciones desarrolladas por los autores son sencillas mientras que otros integran múltiples elementos dentro de sus trabajos. Para Rodríguez (2006) hay un cierto caos conceptual, atribuible, entre otras causas, a la relativa juventud de la disciplina, que conlleva la ausencia de un cuerpo doctrinal sólido y estructurado, y a la diversidad de disciplinas de origen de los autores que abordan la temática (p. 29).

Por su parte, Valhondo (2003) menciona que la gestión del conocimiento son las diligencias relacionadas con el conocimiento conducentes al logro de un negocio (p. XXII), es decir, que se trata de acciones desarrolladas que implican el conocimiento de los trabajadores a fin de alcanzar metas previamente diseñadas.

Carballo (2006) expresa que la gestión del conocimiento es ante todo una herramienta o instrumento de vanguardia el cual permite

[í] la incorporación del ser humano en el centro de la organización, ubicar los conocimientos y las mejores experiencias, y, sobre todo, la información transparente al servicio de esas personas, que son quienes van a movilizar positivamente las organizaciones hacia el éxito y la competencia. La gestión del conocimiento es sobre todo un recurso, un recurso potente, que contiene herramientas ya algunas de ellas sofisticadas. Pero en el fondo [í] implica una forma de pensar y hasta de comportarse. (p. 358)

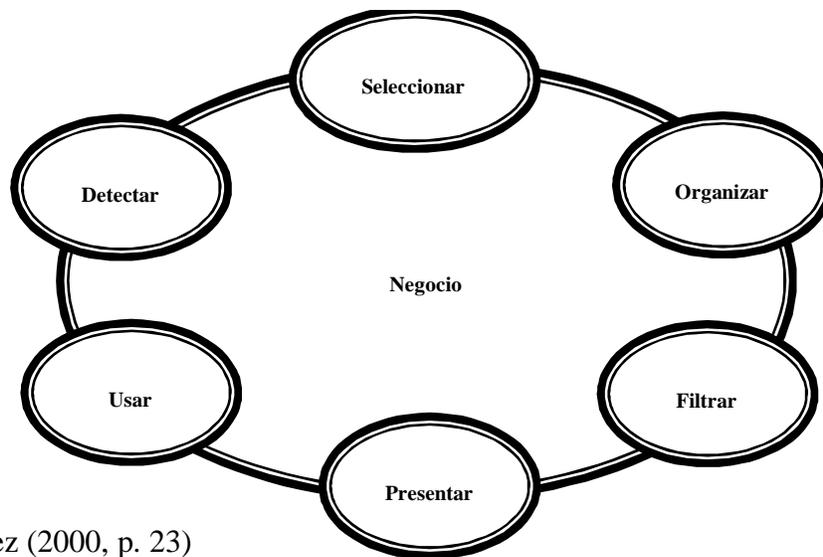
Los aportes de Carballo (2006) permiten observar que el conocimiento si bien resulta ser un instrumento, esta perspectiva se incorpora dentro de la cultura de la organización y el actuar permanente de los trabajadores, lo que impulsa a la mejora de los procesos. Esto exige que en las organizaciones el conocimiento sea identificado, caracterizado, pensado, transmitido, utilizado y reconstruido de manera permanente. Así lo manifiesta García-Tapial (2002, p. 18)

[í] para que el conocimiento se convierta en fuente de ventaja competitiva no basta con que exista. Es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por lo miembros de la organización de la manera oportuna y en el momento adecuado. Dicho en otras palabras, el conocimiento debe convertirse en negocio, en fuente de riqueza, mediante un adecuado tratamiento. (p. 18)

En cuanto a Alegre (2004) la gestión del conocimiento es más que un conjunto de acciones, en donde se hace vitales son las técnicas, las herramientas y las prácticas que õpersigue la creación, distribución, almacenamiento y aplicación del conocimiento, tanto en el seno de la empresa como en un red de empresas, cuyo resultado final la creación de competencias distintivas que afectaran positivamente la competitividad de la empresa. (p. 48).

Expresa Pavez (2000) õque la gestión del conocimiento exige una adecuada gestión de la información. (p. 23). El gráfico 1 expresa que la gestión del conocimiento tiene un proceso en el cual se detecta, se selecciona, se organiza, se filtra, se presenta, se usa y luego se vuelve a detectar el conocimiento. Cada una de estas etapas se presenta en el cuadro 1 a fin de ilustrar su propósito y las acciones específicas.

Gráfico 1 El Proceso de Gestión de Conocimiento



Fuente: Pavez (2000, p. 23)

Tabla 1 Etapas del proceso de gestión de conocimiento

Detectar	Proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimientos, etc.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, etc.).
Seleccionar	Proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción. Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitadas y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial.
Organizar	Proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas: Generación: Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos. Codificación: Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas. Trasferencia: Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además, debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales.
Filtrar	Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.
Presentar	Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.
Usar	El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la

	utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.
--	---

Fuente: Pavez (2000, p. 24)

Uno de los objetivos de todo el proceso que exige la gestión del conocimiento la manifiesta Klaus y Rivas (2008) al afirmar que este trabajo permite "aprovechar de forma óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transformando los mismo en nuevos productos, procesos y campos de actividad económica" (p. 14). Sin embargo, este objetivo tiene una meta más elevada al interior de las organizaciones, y es aumentar el valor de la empresa, en donde se ven vinculados todos los grupos de interés o *stakeholders*.

Para Peluffo (2002) la gestión del conocimiento tiene como objetivos:

a) hacer funcionar los medios que capturen la información y el conocimiento de cada persona, y fomentar esa capacidad que tiene a favor del trabajador y de la organización; b) administrar dicho conocimiento identificado y propender por el aprendizaje organizacional a través de metas; c) diseñar sistemas de gestión estratégica relacionado con la gestión del conocimiento, es decir, como estrategia para el futuro; y d) construir una base tecnológica coherente con el medio de la organización y sus características en donde se permita la conexión con diferentes redes de conocimiento, haciendo de los procesos más ágiles para la solución de los problemas. (p. 18)

Este mismo autor, hace un análisis de las dificultades a las que se ve expuesta las organizaciones al intentar gestionar el conocimiento, y dentro de ellas encuentra que los elementos culturales son los más relevantes como "el individualismo, la falta de una cultura basada en el conocimiento, el aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, las orientaciones a corto plazo, etc." (Peluffo, 2002. p. 19).

1.5.2.2 Modelos de gestión del conocimiento

Los diferentes aportes teóricos acerca de la gestión del conocimiento han dado cabida a que coexistan dentro de la literatura incontables modelos para la gestión del conocimiento. Rodríguez (2006) hace un análisis de los diferentes modelos y encuentra que estos pueden ser clasificados en tres categorías:

Los primeros son aquellos que buscan almacenar, acceder y transferir el conocimiento. Los segundos, son modelos socioculturales que se encuentran òcentrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del conocimientoö. Finalmente, se encuentran los modelos de gestión del conocimiento enfocados en el ámbito tecnológico los cuales destaca el desarrollo y la utilización de sistemas (por ejemplo: data warehousing, intranets, sistemas expertos, sistemas de información, web, etc.) y herramientas tecnológicas (por ejemplo: motores de búsqueda, herramientas multimedia y de toma de decisiones) para la gestión del conocimientoö. (p. 29)

Rodríguez (2006) hace un análisis comparativo de varios modelos de gestión del conocimiento. Dentro de este grupo reflexiona en torno al modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999). Sobre el mismo describe la organización es creadora de conocimiento y dicho modelo está fundamentado en la òmovilización y en la conversión del conocimiento tácito (dimensión epistemológica) y la creación de conocimiento organizacional frente al conocimiento individual (dimensión ontológica)ö (p. 32). Para el diseño de este modelo se hace uso de las fases de compartir conocimientos tácitos, crear conceptos, justificar los conceptos, construir arquetipos y expandir el conocimiento. Sin embargo, dicho modelo en el ámbito de tecnología no incorpora dicho factor en el modelo. Sin embargo, el modelo de Tiwana (2002) si lo hace.

Respecto del modelo de Tiwana (2002), denominado *The 10-Step Road Map*, expresa Rodríguez (2006, p. 32) que en él se hace una diferenciación del conocimiento tácito y explícito y busca que el conocimiento en las organizaciones logre integrar y utilizar el conocimiento fragmentado. Son cuatro fases aplicables a este proceso, que incluye la

evaluación de la infraestructura, el análisis de los sistemas de gestión de conocimiento, diseño y desarrollo, el despliegue del sistema y la evaluación de los resultados. Las estrategias para este modelo son el diseño de redes de comunicación y la conformación de trabajo en equipo. En cuanto a la tecnología expresa que la gestión del conocimiento está apoyada en las tecnologías de la información y la comunicación en donde se hacen necesarios: base de datos inteligentes, herramientas para la captura de datos, redes de comunicación y herramientas de colaboración.

En el siguiente cuadro se expresa las diferentes tareas que implica la gestión del conocimiento, así como el objetivo de los mismos.

Tabla 2 Tareas y objetivos de la gestión del conocimiento

Adquisición de conocimientos	Garantizar que estén a disposición los conocimientos necesarios para el desarrollo comercial y para los procesos de negocio.
Desarrollo de conocimientos	Garantizar que los conocimientos se desarrollen en el sitio más adecuado, sea dentro o fuera de la empresa.
Transferencia de conocimientos	Garantizar que los conocimientos se aprovechen de forma óptima.
Apropiación de conocimientos	Garantizar que la organización y cada uno de sus trabajadores sean capaces de aprender.
Desarrollo ulterior o perfeccionamiento de conocimientos	Garantizar que los conocimientos, referentes a su utilización, se actualicen continuamente, y que se desaprendan los obsoletos.

Fuente: Klaus y Rivas (2008, p. 15)

Estas tareas son las que Peluffo (2002) menciona como variables que influyen en la gestión del conocimiento para las empresas públicas. Para el autor cualquier proyecto de esta naturaleza exige de la organización:

- a) una cultura orientada al conocimiento; b) una infraestructura tecnológica de conocimiento;
- c) una relación directa entre la Gestión del Conocimiento y las estrategias de desarrollo; d) la armonización del lenguaje; e) los sistemas de recompensas y estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo; f) la estructura del conocimiento; g) los diversos canales de

comunicación del conocimiento; h) la visualización de las ventajas del sistema; e i) la gestión de personas, cultura y tecnologías como elemento fundamental. (p. 19)

1.5.2.3 El Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO)

El Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) es un modelo creado por la Universidad EAN para hacer diagnósticos al interior de las organizaciones a fin de alcanzar el mejoramiento continuo. De acuerdo a Bermúdez y Correa (2011) el MMGO resulta ser un instrumento que puede ser aplicado a empresas de todos los sectores productivos, que permite identificar y hacer un análisis situacional y con otras herramientas gerenciales puede proporcionar una ruta de cambio (p. 31). Este modelo incluye varios estadios de análisis:

Seguimiento y comprensión del entorno.

Dirección Estratégica.

Gestión del conocimiento.

Comunicación e información.

Gestión de mercadeo.

Importaciones y exportaciones (Comercio Exterior).

Gestión Financiera.

Gestión de operaciones.

Gestión Humana.

Estructura y cultura organizacional.

Asociatividad.

Responsabilidad social y Gestión ambiental.

Para el logro propuesto en este trabajo de investigación, resultan significativos los estadios direccionamiento estratégico, gestión del conocimiento, comunicación e información,

gestión humana, estructura y cultura organizacional. Cada uno de estos estadios tiene un conjunto de indicadores para su análisis, como se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 3 Indicadores del MMGO

Componentes	Indicadores
Direccionamiento estratégico	Principios de planeación Sistemas de finalidades (misión, visión y objetivos) Valores corporativos
Innovación y conocimiento	Gente para la innovación Proceso de innovación Relaciones Organización para la innovación Tecnologías de Soporte Mediación de la innovación Curva innovadora
Comunicación e información	Reuniones Información, datos y conocimiento Indicadores pragmáticos TIC
Gestión humana	Estructura del plan de la gestión humana Implementación y seguimiento de la estrategia de la G.H Reclutamiento Selección Capacitación Entrenamiento Promoción Compensación Bienestar social Manejo laboral Salud ocupacional
Estructura y cultura organizacional	Liderazgo Participación y compromiso Desarrollo y reconocimiento Creación de un entorno vital para los trabajadores Procesos para la estructura Manuales de estandarización Control sobre la estructura Competencias acordes a la estructura Evolución de la estructura Cohesión de la estructura

Fuente: Bermúdez y Correa (2011, p. 32) a partir del MMGO

1.5.2.4 El PMBOK: La Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos

El PMI es una entidad que nace en 1969 en Pensilvania (Estados Unidos) con 5 personas interesadas en el fomento de la Gerencia de Proyectos. Esto es lo que se constituirá como el Project Management Institute (PMI). El PMI congrega a los profesionales, practicantes y organizaciones en actividades en el área de Gerencia de Proyectos, promoviendo iniciativas y oportunidades para todos, teniendo como mayor objetivo el desarrollo del profesionalismo en Gerencia de Proyectos, y posee hoy cerca de 250.000 afiliados en todo el mundo, buscando promover y ampliar el conocimiento existente sobre gerenciamiento de proyectos, así como mejorar la capacitación y el desempeño de los profesionales y organizaciones en esta disciplina.

El PMBok (Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos) es una guía para el manejo y la administración de proyectos de todo tipo y que ofrece discrecionalidad a los propietarios del proyecto para que apliquen los conocimientos descritos en el estándar, es decir es una obra no exige la aplicación total de sus parámetros o la puesta en marcha de cada una de sus regulaciones, sino que orienta la viabilidad para el desarrollo del proyecto de acuerdo a sus características. Por ello describe la misma guía en su introducción que se trata de

[í] una norma reconocida en la profesión de la dirección de proyectos. Por norma se hace referencia a un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, como la abogacía, la medicina y las ciencias económicas, el conocimiento contenido en esta norma evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas por profesionales dedicados a la dirección de proyectos, quienes contribuyeron a su desarrollo. (PMI, 2008. p. 10)

La Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMBok) identifica las etapas, procesos y subprocesos de tal suerte que informa a las personas que desarrollan el proyecto un conjunto de disciplinas, técnicas y experiencias que como producto de la reflexión son reconocidas como buenas prácticas. Cabe resaltar lo expuesto por Torres (2009) quien menciona que el PMBok ño prescribe un ciclo de vida específico para los proyectos, [sino

que] sólo señala que el ciclo de vida de un proyecto se puede dividir en fases, de acuerdo a su alcance y dominio de aplicación. A continuación, se muestra la metodología del PMBok.

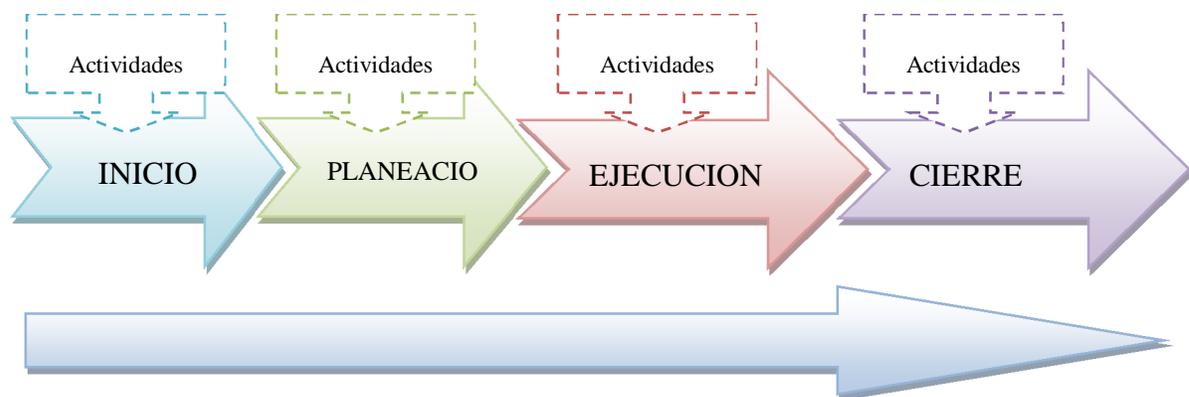
Tabla 4 Metodología del PMBok

PMBok
Cualquier tipo de proyecto
Cubre todos los aspectos de la Gerencia de Proyectos
Descriptivo
Sólo prácticas de Gerencia de proyectos
Fases dependientes del dominio

Fuente: Elaboración propia a partir de Torres (2009)

En la siguiente gráfica se muestra el conjunto de etapas que se describen en el PMBok. Cada una de estas etapas está conformada por actividades específicas en donde se describen, como todo proceso, sus *entradas, salidas, herramientas* y técnicas.

Gráfico 2 Etapas del proceso del PMBok



Son nueve áreas que se trabajan en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMBok):

Gestión de la Integración del Proyecto: La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto: La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.

Gestión del Tiempo del Proyecto: La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Gestión de los Costos del Proyecto: La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de la Calidad del Proyecto: La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda.

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

Gestión de los Riesgos del Proyecto: La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

Sobre las áreas del conocimiento descritas en el PMBok, Torres (2009) añade que cada área del conocimiento está constantemente evolucionando respecto de sus técnicas, métodos y aplicación, [haciendo] que la gestión de proyectos este en mejoramiento permanente.

1.6 Metodología

1.6.1 Enfoque de investigación

El presente estudio pertenece al grupo de investigaciones cualitativas, toda vez que se indagará por datos e información que designa cualidades o atributos de los fenómenos que se pretenden abordar a través del método científico. Rodríguez, Gil y García (1996) manifiestan que la investigación con enfoque cualitativo busca estudiar la realidad desde su mismo contexto, intentando interpretar los significados, prácticas, comportamientos y creencias de las personas implicadas en el fenómeno: "La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales -entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos ó que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas". El método a utilizar en la investigación es el inductivo por cuanto se partirá de lo particular para llegar a postulados generales, que se traducen en la construcción de la propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la institución objeto de estudio.

1.6.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva y explicativa. Descriptiva por cuanto se limita a seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada dentro del marco conceptual de referencia (Cerdeña, 2008) y explicativa por cuanto se asocia al problema de la causalidad y el porqué de las cosas y de los fenómenos (Cerdeña, 2008). En el caso específico de la investigación, se intenta partir de un diagnóstico que permita reconocer el estado actual de los factores y elementos asociados con el conocimiento y su gestión en la institución, así como el estado actual de los proyectos informáticos (implementación y resultados), a fin de correlacionar estos datos en términos de causalidad

y convergencia. Una vez realizado esto, se hace una propuesta de diseño que vincule las variables asociadas con la gestión del conocimiento y que tienen impacto en la efectividad de los proyectos informáticos de la Policía Nacional Departamento Norte de Santander, Cúcuta.

1.6.3 Población y muestra

La población está determinada por el Departamento de Policía del Norte de Norte de Santander y la Región de Policía No. Cinco, la cual está compuesta por 1.980 funcionarios de la policía. De estos, 90 corresponden a la base de los comandos en el municipio de Cúcuta ubicada en el sector de Cenabastos, los cuales tienen relación con el manejo de proyectos informáticos y a su vez representan las especialidades que se encuentran distribuidas por la geografía del departamento.

1.6.4 Variables del estudio

Tabla 5 Variables del estudio

CATEGORÍA	VARIABLES	INSTRUMENTO O TÉCNICA
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de gestión estratégico coherente -Creación del conocimiento -Distribución del conocimiento (prácticas) -Aprendizaje -Manejo de la información -Aptitudes -Experiencias -Selección del conocimiento -Uso del conocimiento -Evaluación del conocimiento -Medios de captura de la información / Redes de comunicación -Trabajo en equipo -Infraestructuras tecnológicas para el conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta Revisión documental
Proyectos informáticos	<ul style="list-style-type: none"> -Integración del Proyecto -Gestión del Alcance del Proyecto -Gestión del Tiempo del Proyecto 	Matriz de análisis

	-Gestión de los Costos del Proyecto -Gestión de la Calidad del Proyecto -Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto -Gestión de las Comunicaciones del Proyecto -Gestión de los Riesgos del Proyecto -Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	
--	--	--

1.6.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Encuesta o Cuestionario (Apéndice A)

Aplicada a 21 miembros de Policía Nacional ubicados en la base del Comando del Departamento Norte de Santander y la Región de Policía No. Cinco, del municipio de Cúcuta para abordar las variables de la categoría gestión del conocimiento. Esta encuesta es tipo *likert* a fin de lograr un mejor análisis de la información.

Matriz de análisis de acuerdo al PMBOK a los proyectos informáticos aplicados en la Policía Nacional Departamento Norte de Santander y Región de Policía No. Cinco, del municipio de Cúcuta (Apéndice A).

Esta matriz permitirá entender los riesgos que presentan en la base del comando del Departamento de Policía Norte de Santander y la Región de Policía No. Cinco respecto a la gestión del conocimiento, la priorización de estos riesgos servirá como punto de partida para establecer el procedimiento a seguir en el diseño del proyecto de gestión del conocimiento que se propone.

1.6.6 Análisis de resultados de la encuesta

Se aplicaron 21 encuestas a una muestra escogida al azar entre los 90 funcionarios pertenecientes la base de la Región de Policía No. Cinco y Departamento Norte de Santander. A continuación, se muestran los resultados y el respectivo análisis de dicha encuesta.

¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted?

Gráfico 3 Apropriación del concepto gestión del conocimiento

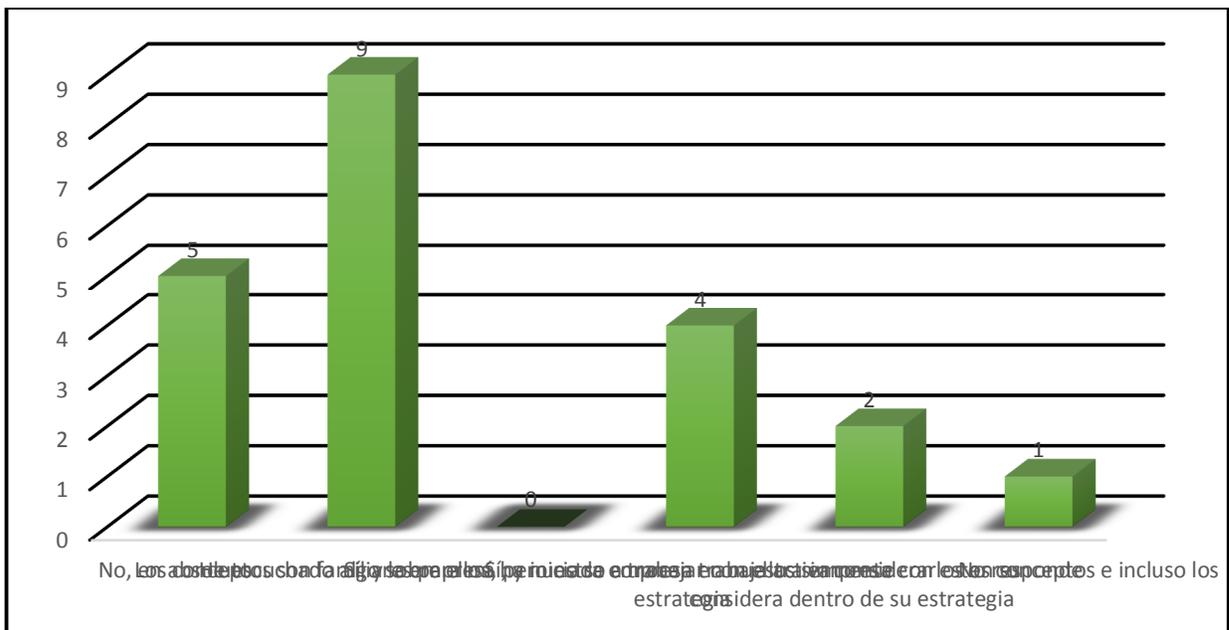


Tabla 6 Valoración de actitudes llevadas a cabo en su empresa

ITEM	Actitudes	1	2	3	4	5	NR
1	Nuestra gestión de recursos humanos funciona bien	0	0	7	11	2	1
2	Nuestro personal es, en un alto porcentaje, competente y profesional	0	1	2	14	4	0
3	Nuestros empleados están altamente motivados y comprometidos con sus labores	0	1	9	7	4	0
4	Nuestros empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas	0	2	7	9	3	0

5	Todos nuestros empleados juegan un papel importante en la innovación al ser considerados sus conocimientos e ideas	0	2	8	6	5	0
6	La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos y todos nuestros empleados son conscientes de ellos	0	1	5	9	6	0
7	Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos	0	0	2	8	11	0
8	La cultura y espíritu de la empresa es positiva	0	0	4	9	8	0
9	En la empresa se fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre	0	1	4	14	2	0
10	Nuestra comunicación es abierta e involucra a todos y cada uno de los empleados	0	4	3	8	6	0
11	El trabajo en equipo es típico para nosotros	0	2	1	10	8	0
12	Es importante para nosotros estar en contacto continuo con todo nuestro entorno y desarrollar nuestras redes de comunicación (clientes, proveedores, competidores, gobierno)	0	0	2	9	10	0

NOTA: NR (No responde)

Gráfico 4 valoración de aptitudes

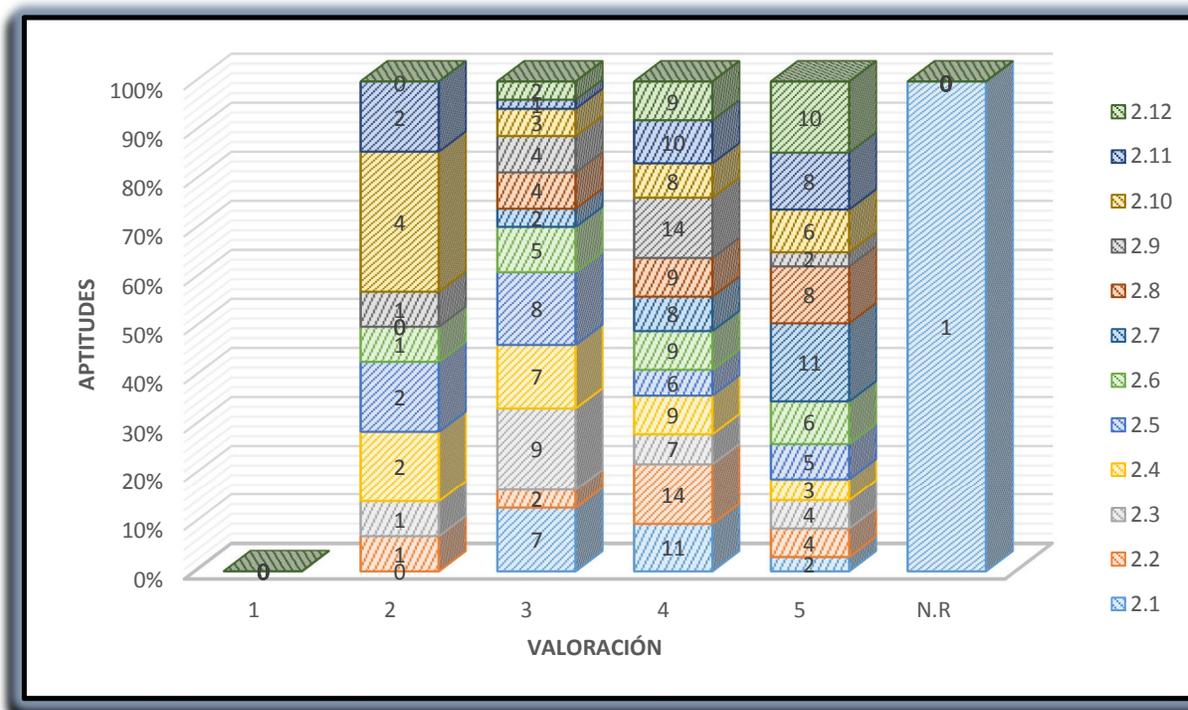


Tabla 7 Valoración de actividades llevadas a cabo en su empresa

ITEM	3.1. Actividades de Socialización (conocimiento tácito a tácito)	1	2	3	4	5	N.RR.
1	Se promueven las visitas a los clientes que permitan conocer <i>in situ</i> las necesidades, usos actuales, quejas, bondades, etc.	0	1	8	9	3	0
2	El entrenamiento informal de los empleados se da mediante la observación de la realización de actividades de expertos de nuestra propia empresa	0	3	4	11		0
3	Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de las visitas a los clientes	0	2	6	10	3	0
4	Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de la observación hecha a los expertos de	0	1	7	12	1	0

Gráfico 5 actividades de socialización

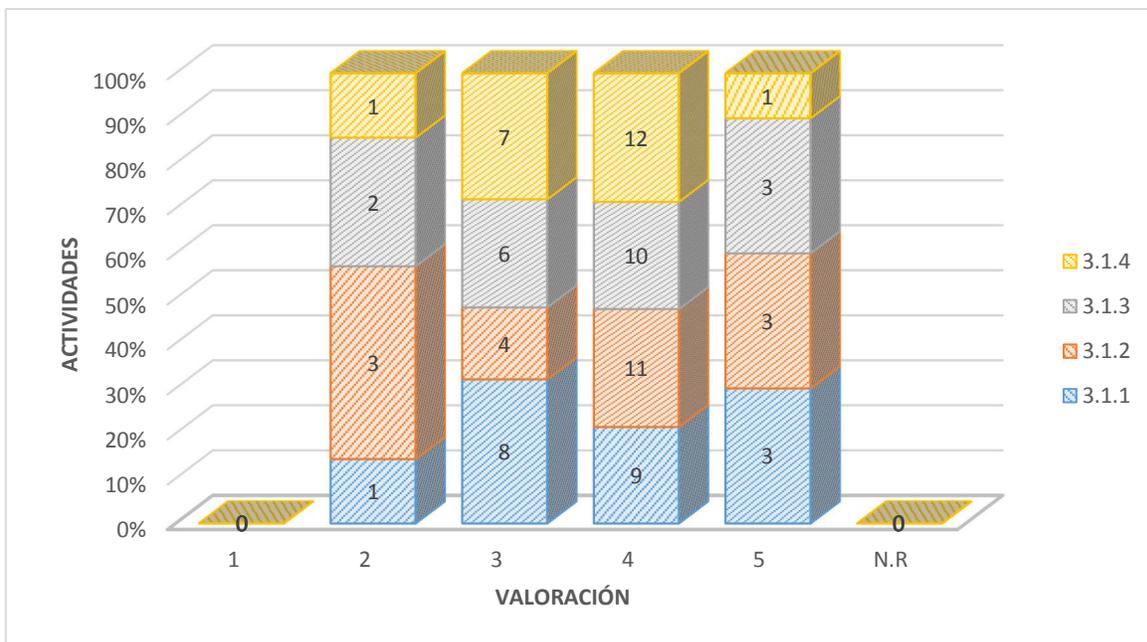


Tabla 8 actividades de socialización

ITEM	3.2. Actividades de Exteriorización (conocimiento tácito a explícito)	1	2	3	4	5	N.R
1	El diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa	1	1	8	9	2	0
2	El uso de pensamiento deductivo e inductivo es común entre los empleados	0	2	11	6	2	0
3	Nuestros empleados hacen uso de metáforas y analogías en los diálogos para la creación de conceptos o ideas	1	1	8	9	2	0
4	La opinión subjetiva es permitida en todos los niveles	1	3	7	8	2	0
5	Es indispensable la creación de manuales, documentos y <i>best practices</i>	0	1	2	13	5	0
6	Se cuenta con bases de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente	0	0	5	9	7	0

Gráfico 6 Actividades de exteriorización

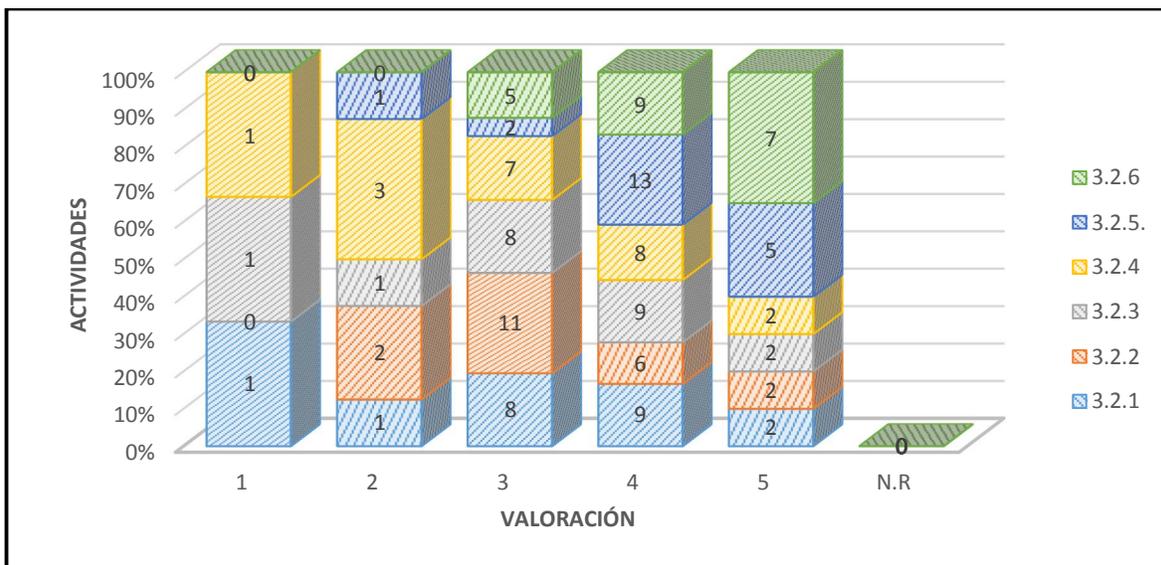


Tabla 9 actividades de exteriorización

ITEM	3.3. Actividades de Combinación (conocimiento explícito a explícito)	1	2	3	4	5	N.R
1	El diálogo con los clientes y la documentación de quejas, sugerencias, peticiones de ayuda, etc., es una práctica común	1	4	3	7	7	0
2	La educación y entrenamiento formales con cursos es proporcionada por personal de la misma empresa	0	1	8	7	5	0
3	Nuestros empleados son actualizados constantemente mediante cursos dados por agentes externos a la empresa (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, etc.)	0	4	5	7	5	0
4	Nuestros empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, cursos, etc.	0	2	5	6	8	0

5	Las estrategias de la empresa son diseñadas usando literatura publicada (interna y externa)	0	2	3	13	3	0
6	Publicamos continuamente información interna de la empresa para todos nuestros empleados	0	2	4	7	8	0
7	Publicamos continuamente información interna de la empresa para el	0	2	3	7	9	0

Gráfico 7 actividades de combinación

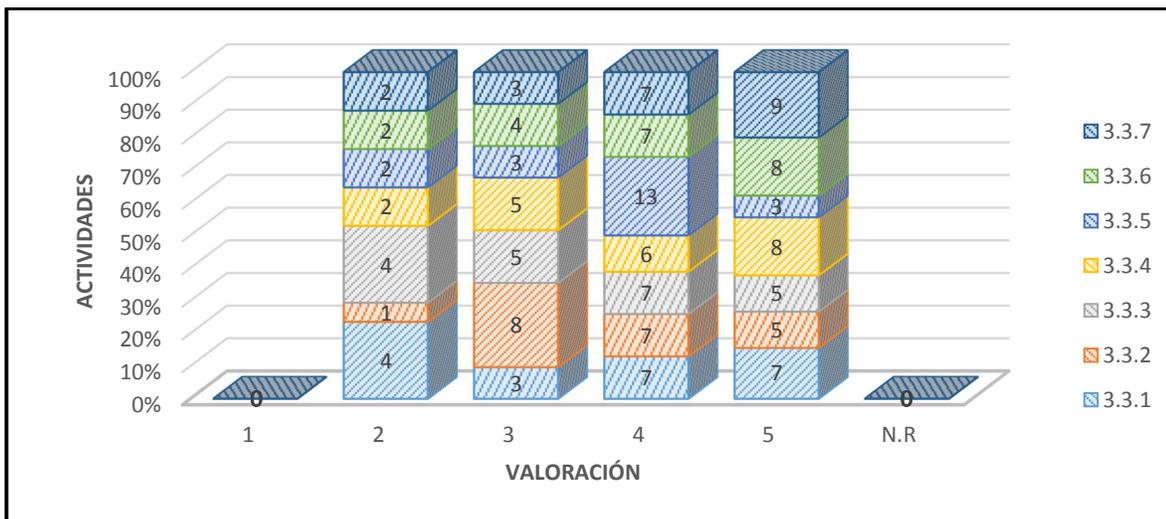
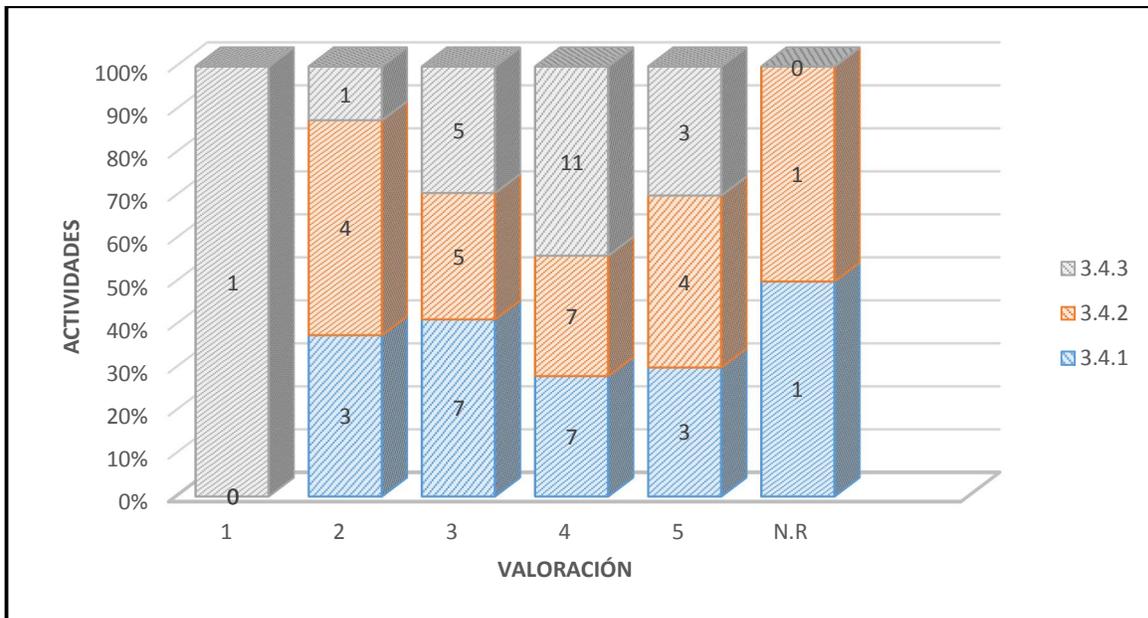


Tabla 10 actividades de combinación

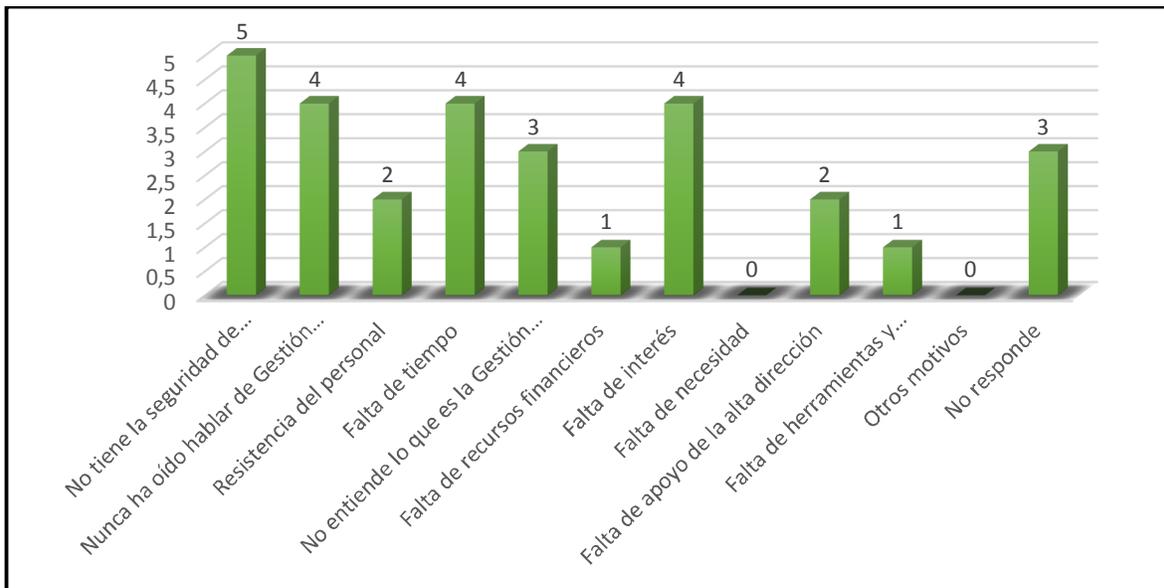
ITEM	3.4. Actividades de Interiorización (conocimiento explícito a tácito)	1	2	3	4	5	N.R
1	Se permite comúnmente la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, <i>best practices</i> , historias	0	3	7	7	3	1
2	La simulación y/o experimentación con métodos y procedimientos de otros competidores (<i>benchmarking</i>) es habitual en la empresa	0	4	5	7	4	1
3	Se alienta y es práctica habitual la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de quejas, sugerencias, preguntas y peticiones de ayuda de clientes	1	1	5	11	3	0

Gráfico 8 actividades de interiorización



Si es su caso, señale la(s) razón(es) por la(s) que NO ha implementado un programa de Gestión del Conocimiento en su empresa:

Gráfico 9 el porqué de la no implementación de un programa de gestión del conocimiento



Importancia de la innovación y la I+D (investigación y desarrollo) en la empresa

Gráfico 10 Importancia de la I + D

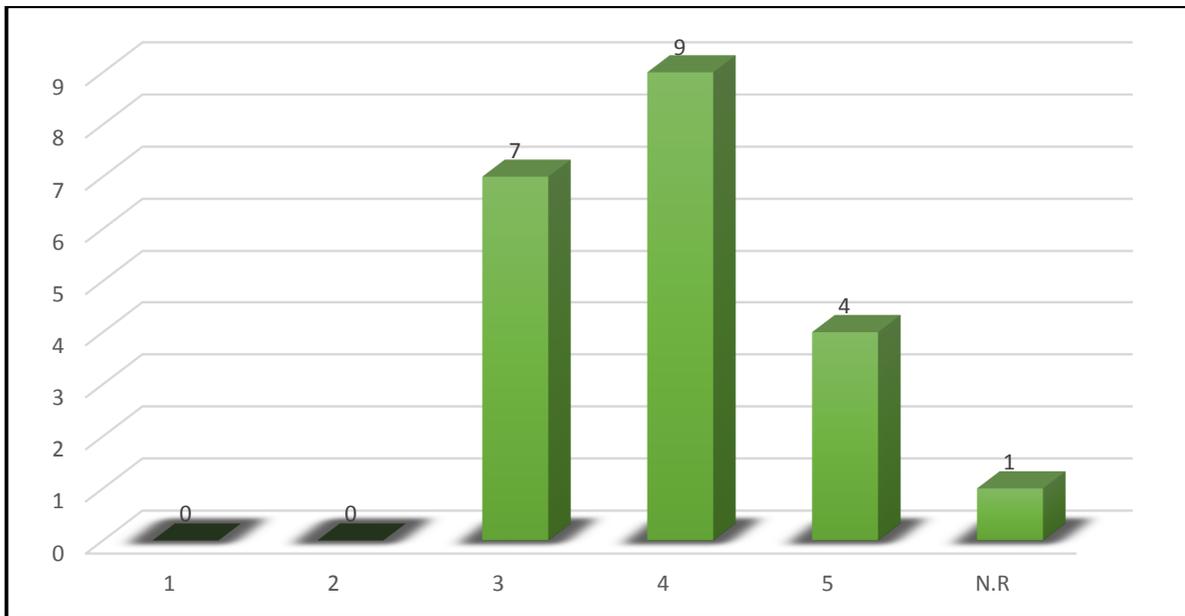
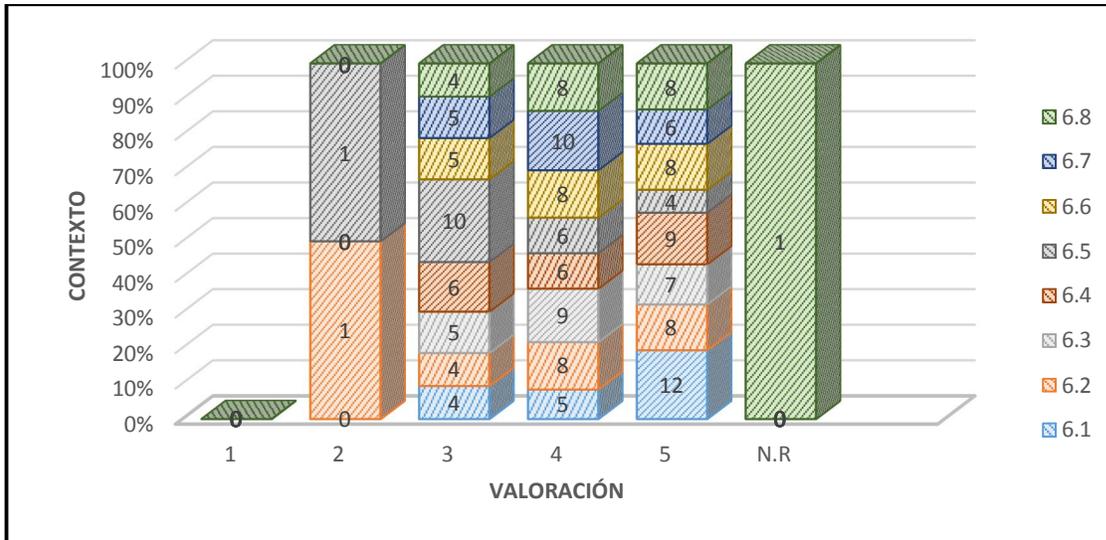


Tabla 11 Contexto en que trabaja la empresa

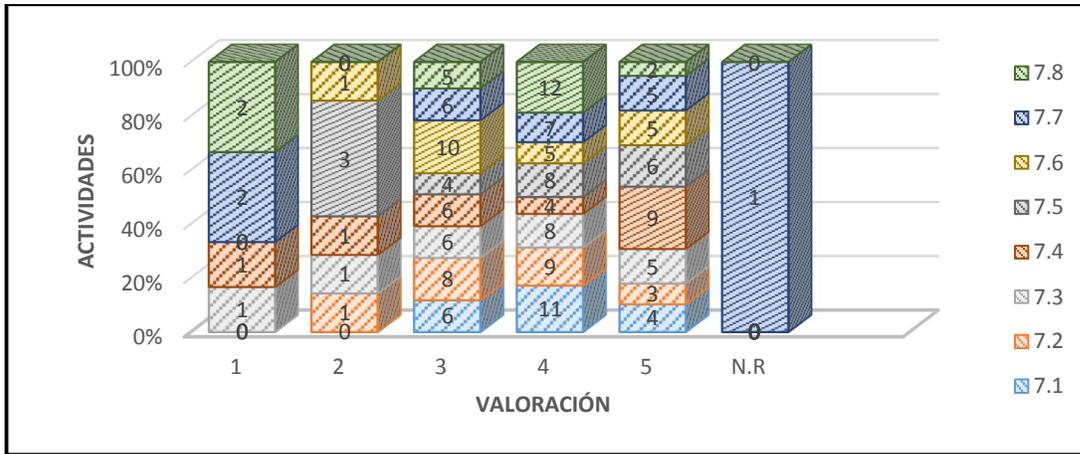
ITEM	Contexto	1	2	3	4	5	N.R.
1	Los clientes juegan el rol más importante en nuestra empresa	0	0	4	5	12	0
2	El ciclo de vida de nuestros productos es normalmente largo	0	1	4	8	8	0
3	En nuestro campo de negocios, para tener éxito se debe lanzar nuevos	0	0	5	9	7	0
4	En nuestro campo de negocios se deben modificar continuamente los	0	0	6	6	9	0
5	Nuestro ambiente operacional de negocios cambia lentamente	0	1	10	6	4	0
6	En nuestro campo de negocios, el conocimiento y el <i>know how</i> se deben actualizar constantemente	0	0	5	8	8	0
7	El desarrollo tecnológico es rápido en nuestro campo de negocios	0	0	5	10	6	0
8	El desarrollo tecnológico ofrece notables posibilidades en nuestro campo de negocios	0	0	4	8	8	1

Gráfico 11 Contexto empresarial



ITEM	Actividades	1	2	3	4	5	N.R.
1	Continuamente modificamos (desarrollamos y mejoramos)	0	0	6	11	4	0
2	Continuamente modificamos (desarrollamos y mejoramos)	0	1	8	9	3	0
3	Continuamente modificamos (desarrollamos) nuestra organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades)	1	1	6	8	5	0
4	Existen relaciones intensas con universidades, centros de investigación,	1	1	6	4	9	0
5	Identificamos y adoptamos las mejores prácticas (<i>best practices</i>) de	0	3	4	8	6	0
6	Establecemos <i>joint venture</i> para obtener y usar los activos	0	1	10	5	5	0
7	Usamos mucho tiempo en nuestra empresa para investigar y desarrollar nuestros propios conocimientos y habilidades	2	0	6	7	5	1
8	La retroalimentación de nuestros clientes es positiva sin excepción y es considerada invariablemente en decisiones relativas a	2	0	5	12	2	0

Gráfico 12 Valoración de las actividades empresariales



Las TI como fuente de ventaja competitiva

Gráfico 13 Las TI como fuente de ventaja competitiva

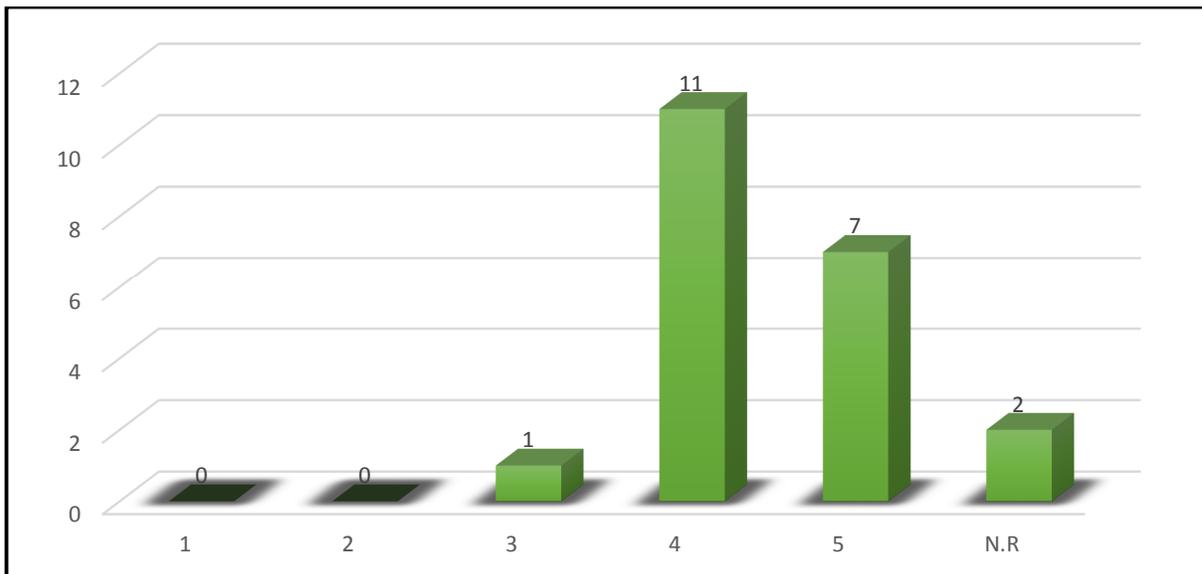


Tabla 12 Valoración de la actitud de la empresa hacia las TI

ITEM	Valoración de la actitud	1	2	3	4	5	N.R.
1	Las TI son imprescindibles en las actividades diarias de la empresa	0	0	2	6	12	0
2	Las TI y sus aplicaciones fueron y son adquiridas y/o diseñadas con una clara visión de las necesidades organizacionales	0	0	1	9	11	0

3	En el diseño de la estrategia de la empresa, se considera la inversión y uso de las TI	0	0	1	12	8	0
4	La empresa actualiza/reemplaza el hardware/software	1	0	3	9	8	0
5	Los empleados que hacen uso de las TI reciben entrenamiento específico de su uso	1	0	2	13	5	0
6	Nuestros empleados tienen acceso a las TI desde sus puestos de	0	0	4	9	8	0

Gráfico 14 Valoración de la empresa hacia las TI

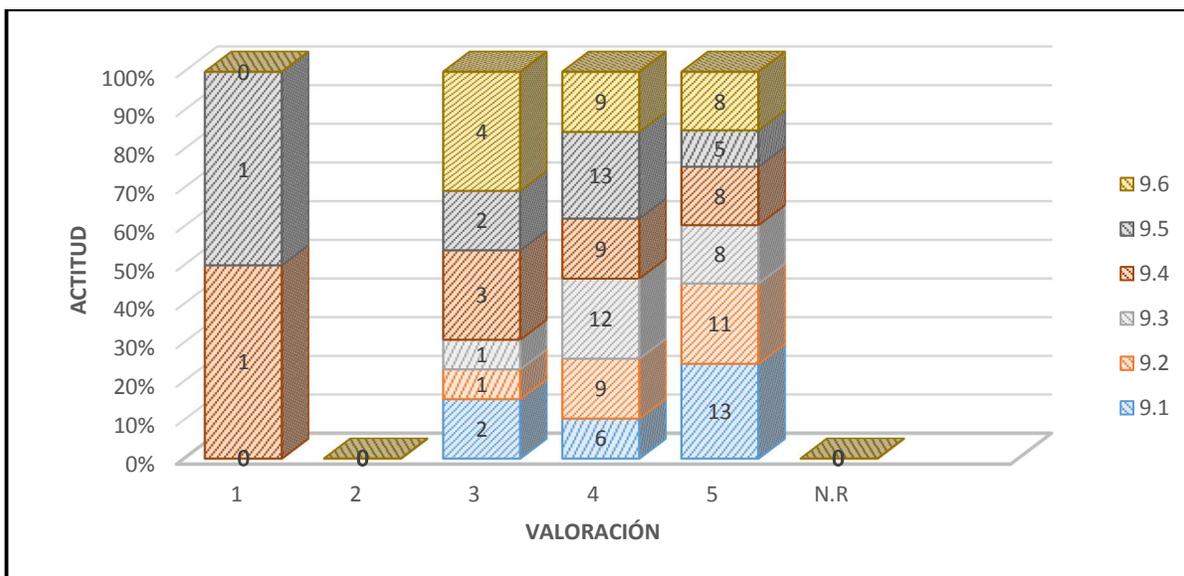


Tabla 13 Valoración de la inversión en TI hecha por la empresa

ITEM	Valoración de la inversión	1	2	3	4	5	N.R
1	El comportamiento promedio de la inversión hecha en hardware (considerando compra y/o renta de ordenadores, implantación de redes locales, etc.) en los últimos 3 años	0	0	9	9	3	0
2	El comportamiento promedio de la inversión hecha en software (aplicaciones, Internet) en los últimos 3	0	0	6	11	4	0
3	El comportamiento promedio de la inversión hecha en capacitación y entrenamiento del personal para uso de las TI en los últimos 3 años	0	1	6	12	2	0

Gráfico 15 Valoración de la inversión en TI

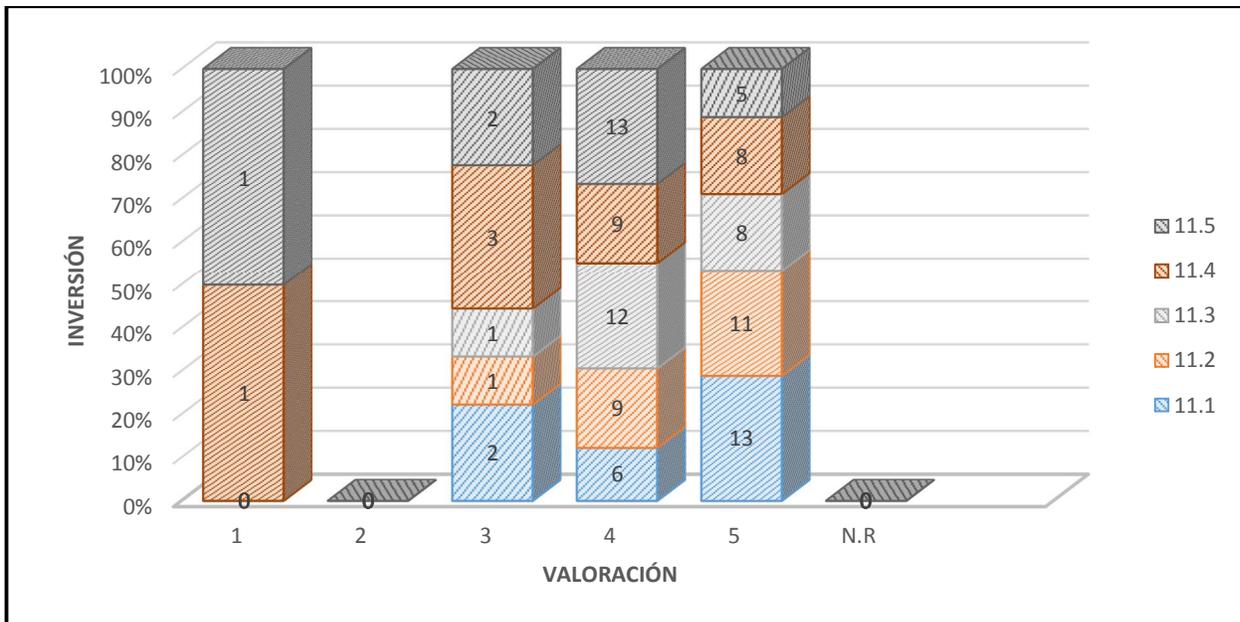


Gráfico 16 Valoración del uso de las TI en su empresa

ITEM	Valoración de uso	1	2	3	4	5	N.R.
1	Para tareas de gestión, administración y contabilidad	0	0	4	8	9	0
2	Para trámites y gestiones bancarias y financieras	0	1	6	6	8	0
3	Para consultar y acceder al conocimiento (mediante Internet, correo electrónico y acceso a bases de datos externas e internas) del propio personal de la empresa, de los clientes, de los proveedores, de los competidores, etc.	0	0	5	5	10	1
4	Para compartir, publicar y transmitir el conocimiento (mediante Internet, correo electrónico y acceso a bases de datos externas e internas) al propio personal de la empresa, a los clientes, a los proveedores, a los competidores, etc.	0	0	6	4	10	1
5	Para marketing (página Web)	1	1	4	6	9	0

Gráfico 17 Valoración del uso de las TI

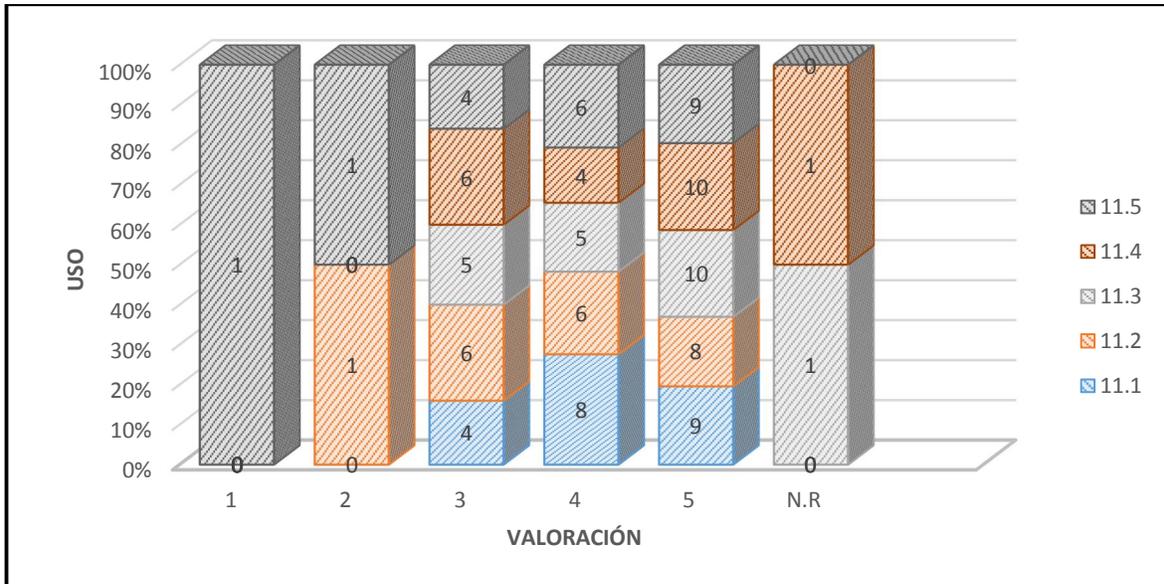
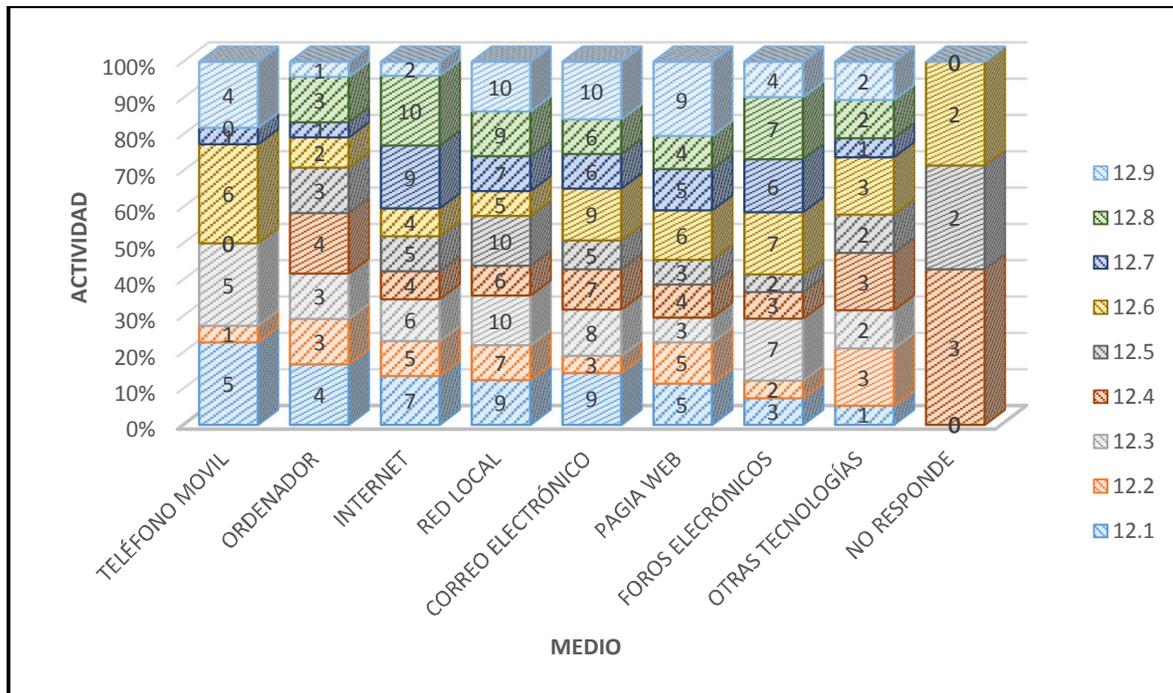


Tabla 14 Uso de TI en las actividades de GC llevadas a cabo en su empresa

ITEM	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Observación, ya sea del comportamiento de los clientes, de las actividades de expertos de nuestra propia empresa y/o de las actividades y procesos de nuestros competidores	5	4	7	9	9	5	3	1	0
2	Experimentación y/o simulación de procesos o productos	1	3	5	7	3	5	2	3	0
3	Diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la empresa	5	3	6	10	8	3	7	2	0
4	Elaboración de manuales, documentos y <i>best practices</i> de productos y procesos	0	4	4	6	7	4	3	3	3
5	Actualización constante de bases de datos de productos y	0	3	5	10	5	3	2	2	2
6	Diálogo y su correspondiente documentación con elementos de nuestro entorno: clientes, competidores, proveedores, etc.	6	2	4	5	9	6	7	3	2
7	Educación y entrenamiento formales con cursos, ya sea proporcionado por personal de la misma empresa o por agentes externos a la empresa (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, etc.)	1	1	9	7	6	5	6	1	0
8	Acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, etc.	0	3	10	9	6	4	7	2	0
9	Publicación de información interna de la empresa para todos nuestros empleados y para el público en general	4	1	2	10	10	9	4	2	0

Gráfico 18 Uso de las TI en la gestión del conocimiento



En cuanto a la primera pregunta sobre la apropiación de la gestión del conocimiento se evidencia que si bien un grupo de nueve encuestados manifiesta haber escuchado hablar de la gestión del conocimiento, la realidad dice que los conceptos al respecto son muy pocos y que se nota la ausencia de la apropiación de dichos conceptos, esta falta de apropiación conduce a que no se dé dentro de la organización el peso que debe tener el manejo del conocimiento como elemento clave en una empresa donde el capital humano y el conocimiento del entorno son vitales.

El segundo aspecto tiene que ver con la valoración de las actitudes dentro de la empresa. En cuanto a la valoración en cuanto a la gestión de recursos humanos, la gran mayoría le da una valoración de cuatro, lo que muestra que, si bien se considera que hay una buena gestión de recursos humanos, esta no óptima.

En cuanto a la competencia y profesionalidad del personal la mayor calificación se da en cuatro, lo que demuestra que tampoco es óptimo este nivel de profesionalización. El siguiente

ítem, hace referencia a la motivación, el mayor número de encuestados respondió tres, lo que muestra que falta motivación dentro de la empresa.

Ante la pregunta sobre el estímulo para generar nuevas ideas, la respuesta preponderante es cuatro, con una tendencia a descender, lo que muestra que existe una estimulación que no es excelente, para la generación de nuevas ideas, esta es una falencia que requiere intervención, puesto que la generación de nuevas ideas es fundamental en el desarrollo de una empresa.

Se puede afirmar que la valoración que se le da a tener en cuenta las ideas para generar innovación es baja, siendo este uno de los tópicos fundamentales en el desarrollo del conocimiento dentro de una empresa, ya que la innovación es la columna vertebral del desarrollo empresarial.

En cuanto a los valores institucionales, haciendo referencia a la misión y visión de la empresa, se puede notar que no existe una apropiación excelente de ellas, lo que muestra que se debe trabajar para que dicha apropiación sea óptima, ya que el desconocimiento de la misión y la visión puede generar desorientación a la hora de cumplir el rol que se le ha dado dentro de la organización a cada uno de los empleados.

En cuanto a la definición de las líneas de mando, la opinión de la mayoría es cinco, lo que implica que existe claridad al respecto. En cuanto al espíritu positivo de la organización la opinión está dividida entre cuatro y cinco, lo que deja un grado de incertidumbre al respecto y debería trabajarse sobre este aspecto.

Para concluir con este tópico referido a las actitudes llevadas a cabo por la empresa se puede decir que en su mayoría la calificación es 4, lo que implica que, si bien es alta, aún no es excelente, lo que muestra que deben trabajarse algunos aspectos importantes al respecto, según muestra la encuesta las dos áreas más fortalecidas tienen que ver con la línea de mando y la apropiación de los valores institucionales.

Frente a la valoración de las actividades llevadas a cabo por la empresa, se presenta una situación similar, ya que el cuadro de respuestas muestra que en su mayoría la valoración es cuatro.

De otro lado haciendo referencia a las actividades de exteriorización, el fenómeno es similar a los dos puntos tocados con anterioridad, sin embargo, es preocupante la calificación en lo referente al uso del pensamiento deductivo, donde la gran mayoría califico tres, lo que pareciera mostrar que, si bien los procesos se dan, estos se realizan de forma mecánica.

Al preguntar por las actividades donde se combina el conocimiento explícito, las respuestas son bastantes dispersas, esto produce incertidumbre respecto a la forma como se transmite el conocimiento dentro de la subestación y es uno de los puntos que debe atacar el proyecto que se propone.

De igual forma al hacer referencia de las actividades de interiorización del conocimiento, nuevamente la calificación tiene un alto grado de dispersión, lo que confirma que el manejo del conocimiento dentro de la empresa no es el mejor.

Otro ítem importante es el que tiene que ver con las razones por las cuales no se ha implementado un programa de gestión del conocimiento, destacándose la idea de que no existe seguridad sobre los beneficios potenciales dicha gestión, seguido por la falta de tiempo, falta de interés y algunos afirman que no saben a qué se hace referencia cuando se habla de gestión del conocimiento.

En cuanto a la importancia de la investigación y el desarrollo, nueve de los veintiún encuestados contestaron cuatro, lo que muestra que la gran mayoría considera que la investigación y el desarrollo son vitales dentro de la empresa.

A sí mismo en lo que hace referencia al contexto en que trabaja la empresa, 12 de los 21 encuestados calificaron cinco en lo referente a la importancia que tienen los clientes dentro de la política organizacional, podría decirse que la razón de ser de la empresa son sus clientes.

En la valoración de las actividades llevadas a cabo por la empresa, destaca con una calificación de cuatro puntos, lo referente a la mejora continua de los productos de la empresa, es esta una falencia que también debe ser tomada en cuenta, puesto que la atención a la mejora continua de productos, según los encuestados, no optima y quizás sea uno de los más importantes, ya que la política de una empresa donde los clientes son los más importantes, deben tener como eje central la mejora continua de sus productos, con el fin de dar un mejor servicio.

Se puede ver que para los encuestados las tecnologías de la información son consideradas vitales ya que 11 de los 21, la califican con cuatro y 7 con cinco, extrañamente 3 la califican con 3 y 2 no respondieron. Sin embargo, se puede afirmar que se tiene una conciencia clara sobre lo que significa la información en el mundo moderno.

En cuanto a la valoración que la empresa hace de las tecnologías de la información, la respuesta es coherente con la anterior, puesto que 12 de los 21 afirman que son usadas de forma imprescindible dentro del contexto de trabajo al igual que 11 afirman que estas fueron adquiridas con una clara visión de las actividades organizacionales.

Al hacer referencia sobre la inversión hecha por la empresa, las respuestas permiten inferir que deben mejorarse dichas inversiones, ya que, en todos los cuestionamientos formulados, la gran mayoría contesto cuatro, lo que hace ver que el si bien el nivel es alto, no es excelente.

Respecto al uso de las TI, dentro de la empresa, destacan los tópicos uno y dos, que hacen referencia a que este tipo de tecnologías es empleado para transmitir conocimiento, así mismo, 9 encuestados valoran con cuatro el uso de las TI en marketing para empresa, al igual que con la misma calificación aparece lo referente al uso de ellas, en lo referente a su uso en cuestiones de administración y contabilidad.

El punto doce que muestra el comportamiento de uso de diferentes tecnologías dentro de la empresa requiere una atención especial. Para comenzar con el teléfono móvil, seis de los encuestados consideran que es usado para dialogo con las personas de su entorno, seguido del dialogo creativo entre las diferentes dependencias de la empresa.

En lo que respecta al ordenador, la encuesta muestra que uso se dan en diferentes ámbitos, sin que ninguno de los puntos consultados destaque. En lo referente al Internet sobre, según los consultados, su uso para el dialogo creativo entre los diversos estamentos de la empresa.

La red interna es considerada por la gran mayoría como un canal empleado para el dialogo creativo y el intercambio de ideas, es decir, que consideran que esta red es vital dentro de los canales de comunicación de la empresa.

El correo electrónico tiene usos variados, pero se destaca como un canal donde los empleados reciben las comunicaciones internas de modo de estar informados de cada uno de los eventos que suceden dentro de la empresa.

En cuanto a la página web, de acuerdo con los encuestados, tiene dos usos fundamentales la comunicación interna, es decir una función similar a la del correo electrónico. De igual forma se puede inferir que el uso de los foros electrónicos tiene poco uso e impacto dentro de la empresa puesto es uno de los medios menos votado durante la encuesta implementada. En cuanto al uso de otros tipos de tecnologías, las respuestas son casi nulas, es decir que la gran mayoría de los preguntados no tienen conocimiento de otros tipos de tecnología para la comunicación entre los distintos estamentos de la institución.

Se puede concluir entonces que los usos dados a las tecnologías de información son variados, pero que no existe un consenso al respecto, destacándose áreas como la comunicación interna, donde parece que el correo electrónico y la página web, son dos elementos relevantes. Con respecto a las demás tecnologías se puede afirmar que su uso es disperso, variado y que, por lo tanto, debería trabajarse más en su uso específico de forma de que tengan un mayor protagonismo.

1.7 Análisis documental de la institución Policía Nacional

El presente capítulo contiene información extractada de manuales y documentos de la Institución en su mayoría del manual de gestión integral.

DEFINICIÓN: La Policía es un cuerpo armado, instituido para prestar un servicio público de carácter permanente, de naturaleza civil y a cargo de la Nación. Su fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas para asegurar la paz ciudadana.

PRINCIPIOS: El servicio público de policía se presta con fundamento en los principios de igualdad, imparcialidad control ciudadano y publicidad mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Por tanto, el interés por mantener la armonía social, la convivencia ciudadana, el respeto recíproco entre las personas y estas hacia el Estado, da a la actividad policial un carácter eminentemente comunitario, preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo judicial.

FINALIDAD: La Policía, como parte integrante de las autoridades de la República y, como cuerpo armado permanente de naturaleza civil a cargo de la Nación, está instituida para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares. Así mismo, para el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz.

La actividad de la Policía está destinada a proteger los derechos fundamentales tal como está contenido en la Constitución Política y en pactos, tratados y convenciones internacionales de Derechos Humanos, suscritos y ratificados por Colombia. La actividad policial está regida por la Constitución Política, la ley y los derechos humanos.

PENSAMIENTO Y PERFIL INSTITUCIONAL. Tiene como propósito exponer el marco filosófico, el cual inspira y moviliza el accionar de la Policía Nacional. El elemento anterior nace y se cimienta en la Doctrina Policial, son la base fundamental que rodea cada uno de los componentes del Modelo de Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional.

DOCTRINA INSTITUCIONAL. La doctrina policial entendida como el conjunto de ideas u opiniones, preceptos éticos, legales y conceptos oficialmente aceptados, en los cuales se fundamenta todas las acciones a nivel general, de manera que la Institución tenga bien claro su destino a la luz de los principios filosóficos y dogmáticos que le señalen su razón de ser en el ámbito de las entidades del Estado.

La doctrina policial se desprende de los fundamentos de la propia ciencia de policía, es la plataforma que soporta los demás componentes que caracterizan a la Policía Nacional y los condiciona. Es la base para la construcción de la estrategia y para el diario actuar de la misma.

Doctrina significa etimológicamente "lo que es objeto de enseñanza", la doctrina de cualquier policía, entonces, es el conjunto de ideas básicas que fundamentan su accionar, unen a la Institución y a sus miembros y le dan un carácter propio. Hace parte del patrimonio intangible que se transmite a las nuevas generaciones mediante la enseñanza y el ejemplo.

Para la consolidación del modelo gerencial es necesaria una doctrina fundamentada en principios y valores, influenciando a sus integrantes a tomar decisiones acertadas que deriven en su fortalecimiento y funcionen como una herramienta de gestión al fomentar una identidad, asegurando que la misión, visión, metas, objetivos y estrategias se alineen y funcionen eficazmente.

La identidad funciona como generadora de coherencia y propulsora del sentido de pertenencia hasta el punto de buscar y encontrar la realización profesional y personal de cada uno de sus integrantes.

Así las cosas, la doctrina policial es en sí una cultura de vida que inicia al ingresar a las aulas policiales donde se adquiere esa formación inicial que estructura al hombre y mujer policía

y lo convierte en modelo de funcionario público con una misión específica, que se transmite continuamente mediante el ejemplo. Es un elemento transversal en la Institución que garantiza que cada esfuerzo de construcción institucional este inmerso dentro de la misma.

La doctrina policial permanece en el tiempo y se expresa a través del Pensamiento y el Perfil Institucional, del Código de Ética Policial, de los principios, valores y reglamentos que fundamentan la función policial. Está presente en todos los símbolos que representan al cuerpo - policía (bandera, escudo, himno, uniforme) y en el aprendizaje adquirido a través de su historia.

PENSAMIENTO INSTITUCIONAL. Las organizaciones de todo tipo requieren tener referentes superiores que orienten todas las acciones que se realizan en ellas y que deben ser acogidos y respetados plenamente por todos sus integrantes.

En ese sentido, el punto de partida de los procesos estratégicos es la construcción y documentación del pensamiento Institucional, que corresponde a la filosofía que hace parte de la doctrina de referencia principal de la vida en la Policía Nacional. Es la base para la construcción de la estrategia y para el diario actuar de la misma.

El Pensamiento y Perfil Institucional permanecen en el tiempo, son construidos al más alto nivel (Alto Mando).

El siguiente es el pensamiento de la Policía Nacional:

La Policía Nacional protege a los nacionales y extranjeros que se encuentran en Colombia, asegurándoles su vida, integridad, libertad y patrimonio económico; constituyéndose en la base sobre la que se asientan el resto de los servicios del Estado, en la medida en que éstos necesitan un entorno de respeto a la ley, el orden, la justicia y la paz para funcionar adecuadamente.

La labor Policial es una función pública que procura la armonía social, la convivencia ciudadana, el respeto recíproco entre las personas y de éstas hacia el Estado, imprimiendo

a la actividad policial un carácter eminentemente comunitario, preventivo, educativo, ecológico, solidario y de apoyo a las autoridades judiciales.

PERFIL INSTITUCIONAL. El perfil es el punto de partida para conocer la realidad de la Institución y su contexto. Está constituido por:

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

Naturaleza y evolución: describe el tipo de Institución y la evolución desde su constitución.

Entorno: se refiere al conjunto de condiciones externas que rodean e influyen la operación de la Institución tales como la evolución, el ambiente y las tendencias del país en términos económicos, sociales, de competitividad, de seguridad, de relaciones internacionales, los grupos sociales objetivo o clientes, etc.

Relaciones: son las conexiones o enlaces que hace la Institución para el desarrollo de su actividad y el logro de sus propósitos estratégicos; éstas incluyen alianzas, convenios, trabajo en red; con diferentes actores públicos y privados a nivel nacional e internacional.

Retos: son los principales desafíos que enfrenta la Institución y que tiene en cuenta para la definición de su estrategia y focalización de esfuerzos.

A continuación se relacionan cada uno de los aspectos que definen el perfil de la Policía Nacional.

***Propósito Fundamental.** El propósito de la Policía Nacional está dado en primer lugar por el artículo 218 de la Constitución Política de Colombia; òLa Policía Nacional es un cuerpo armado, permanente, de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el*

mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz.

De igual forma, la actividad policial se define como una profesión y en consecuencia, todo miembro de la Policía Nacional debe recibir formación integral en academias y centros especializados en la cultura de los derechos humanos, la instrucción ética, los sistemas de calidad, la ecología, el liderazgo y el servicio a la comunidad.

Naturaleza: La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, con regímenes y disciplinas especiales, adscrita al Ministerio de Defensa Nacional y por lo tanto, parte del sector defensa del país.

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

Para garantizar el cumplimiento de su misión y el logro de su visión, tiene funcionarios distribuidos en la categoría de Oficiales, Suboficiales, personal del Nivel Ejecutivo, Patrulleros, Agentes, Auxiliares Bachilleres, Auxiliares de Policía y Personal no Uniformado, que se encuentran en cerca de 2.600 lugares geográficos del país (ciudades, municipios, corregimientos e inspecciones), logrando un cubrimiento nacional.

1.7.1 La gestión como sistema.

En las organizaciones de todo tipo, la gestión está compuesta por diferentes elementos que conforman un sistema, lo cual implica fundamentalmente que tienen zonas comunes y múltiples interacciones. Una concepción avanzada de la gestión como sistema involucra tres grandes elementos, como se muestra en la siguiente ilustración: Gestión Estratégica, Gestión de Procesos y Gestión de la Cultura.

Gráfico 19 Gestión como Sistema



Entendiéndose su significado así:

Gestión Estratégica: conjunto de procesos y metodologías para definir o construir la Estrategia y lograr que ésta se vuelva realidad en la operación de la organización.

Gestión de Procesos: conjunto de metodologías y herramientas para mantener, mejorar e innovar los procesos repetitivos y estandarizados en la organización.

Gestión de la Cultura: conjunto de metodologías y acciones deliberadas para cerrar las brechas entre la cultura ideal y la cultura real de la organización, las cuales se expresan en conductas y comportamientos visibles en las personas.

1.7.2 La organización como sistema.

Las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por partes o subsistemas interdependientes, que se encuentran delineadas por límites a veces difíciles de identificar. La interacción e interdependencia entre las partes hace que la organización se comporte como

un todo organizado, completo y coherente, con la característica fundamental de que el todo es más que la suma de las partes.

Es así como en toda organización, interactúan múltiples elementos de cuya definición clara y consistente depende su gestión orientada al logro de los objetivos de la misma.

Los elementos que interactúan en la organización son:

Estrategia: grandes definiciones que dan rumbo a la organización. Pueden variar en función de las metodologías, los modelos o las herramientas que utilice la organización. 1:

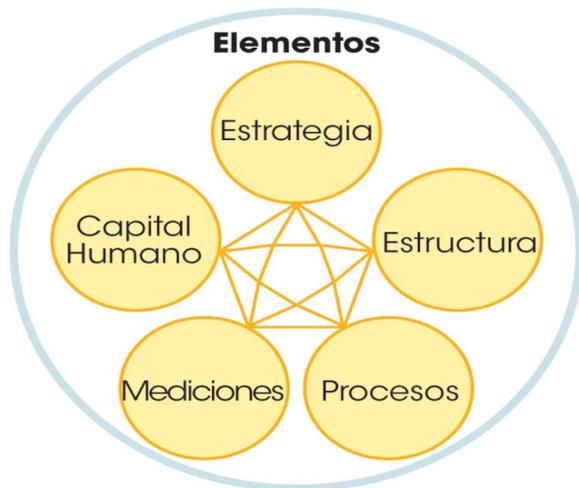
Estructura: conjunto de unidades y cargos de la organización que representan y establecen la forma de distribución del poder y las atribuciones, definiendo además los roles. Incluye también las relaciones e interacciones entre las diferentes unidades de la organización para que puedan asumir plenamente su responsabilidad en el cumplimiento de la estrategia.

Procesos: la estrategia se debe hacer realidad en el día a día u operación de la organización a través de una adecuada estructura de los procesos y la gestión de los mismos. Este elemento de la organización involucra los procesos y los procedimientos. Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionados que transforman insumos para el logro de los grandes propósitos estratégicos de la organización.

Mediciones: informaciones sobre el desempeño de la Institución, en cuanto a procesos y resultados, que permiten focalizar los esfuerzos, promover la disciplina y la persistencia en el alcance de los objetivos, sirviendo para el mejoramiento constante y el enriquecimiento de la estrategia.

Capital Humano: conjunto de personas con conocimientos, competencias, experiencias, rasgos culturales, características, entre otros fundamentales para asegurar la viabilidad de la estrategia y el desarrollo sostenible de la organización.

Gráfico 20 Organización como Sistema



1.7.3 Integración de la gestión y la organización en un sistema.

La gestión y la organización como sistema no son independientes sino que tienen múltiples zonas comunes e interacciones entre los elementos que los conforman.

Ejemplos claros de interacciones entre elementos de los dos subsistemas, son:

Estrategia, elemento de la organización como sistema con Gestión Estratégica, elemento de la gestión como sistema.

Estructura de Procesos, elemento de la organización como sistema; con Gestión de Procesos, elemento de la gestión como sistema.

Capital humano, elemento de la organización como sistema con Gestión Estratégica, Gestión de la Cultura, Gestión de Procesos, elementos de la gestión como sistema.

Estructura, elemento de la organización como sistema con Gestión Estratégica, Gestión de la Cultura, Gestión de Procesos, elementos de la gestión como sistema.

Mediciones, elemento de la organización como sistema con Gestión Estratégica, Gestión de la Cultura, Gestión de Procesos elementos de la gestión como sistema.

1.7.4 Conceptualización del modelo del sistema de gestión integral.

El gran propósito del Modelo para el Sistema de Gestión Integral es que sirva de referencia para que la Policía Nacional siga permanentemente el camino que la lleve al cumplimiento de sus grandes objetivos, incorporando prácticas de instituciones de clase mundial y a satisfacer a sus grupos sociales objetivo o clientes mediante una oferta de valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable. Lo anterior se hace posible a través de la integración de una clara y retadora estrategia, de una definición y control permanente a la gestión del día a día y de una cultura institucional que aporte para que todos los integrantes de la Institución tengan unos comportamientos que les permitan trabajar sinérgicamente hacia el logro de los objetivos institucionales.

Entendiéndose un sistema como un conjunto de partes, elementos o componentes organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo, la Policía Nacional administra múltiples sistemas que debe articular en un gran sistema de gestión, a fin de crear la sinergia requerida para el logro de los grandes propósitos institucionales.

1.7.5 Sistema de gestión integral.

Teniendo en cuenta la conceptualización de un Sistema de Gestión Integral, se construye una propuesta para el modelo gerencial de la Policía Nacional en el cual se reconoce la realidad de la Institución y se estructura la forma en que la misma se organiza para entregar valor claramente diferenciado a sus grupos sociales objetivo o clientes.

Es así como se genera un sistema en el que la estrategia, que constituye las líneas orientadoras que dan rumbo a la Institución (definiciones, lineamientos e iniciativas), se despliega por medio de las metodologías propias de la Gestión Estratégica; a través de la cadena de valor interactúa con el componente: Gestión y Estructura de Procesos, el cual permite su operacionalización de manera controlada, identificando oportunidades de mejora para

potencializar la gestión del día a día en busca del mejoramiento y la innovación, el componente de Talento Humano y Gestión de la Cultura con lo cual se pretende identificar y cubrir las necesidades cualitativas y cuantitativas del personal que desarrollara la gestión estratégica y la gestión de procesos.

El sistema de Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, se evidencia así:

Gráfico 21 Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional



Por lo anterior el Sistema de Gestión Integral en la Policía Nacional se define como el enfoque gerencial que orienta la gestión del servicio policial hacia la creación de valor a los grupos sociales objetivo o clientes, mediante un desarrollo integral y armónico de sus componentes, subsistemas y elementos, fundamentado en el mantenimiento, mejoramiento e innovación de los servicios de la organización en coherencia con la misión y horizonte institucional.

Estos componentes se enmarcan en un Pensamiento y Perfil Institucional que garantizan la Creación de Valor en seguridad y convivencia a los grupos sociales objetivo. Los tres componentes se describen así:

Estrategia y Gestión Estratégica, que establece las grandes líneas orientadoras que dan rumbo a la Institución (Estrategia); y las metodologías para su construcción y puesta en operación (Gestión estratégica).

Gestión y Estructura de Procesos, que define la forma como la Institución gestiona su día a día en el marco del mejoramiento continuo para generar valor, responder ágil e inteligentemente a los cambios y alcanzar la estrategia.

Talento Humano y Gestión de la Cultura, que define la Cultura Institucional (basada en valores, principios y creencias), el desarrollo del talento humano fundamentado en competencias y la forma de traducir esos elementos en conductas y comportamientos visibles en las personas de la Institución.

1.7.6 Principios del Sistema de Gestión Integral

El enfoque de Gestión integral, orienta la Institución hacia el logro de una mayor efectividad, fundamentado en los siguientes principios:

Enfoque sistémico: permite visualizar la Institución como transformadora de información y conocimientos, en servicios de calidad dentro de un entorno cambiante. Así mismo, identificar, entender, mantener, mejorar y en general, gestionar los procesos así como sus interrelaciones como un sistema; lo cual contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de la Institución en el logro de sus objetivos.

Orientación a los grupos sociales objetivo o clientes: dirige los esfuerzos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad. El ciudadano es el juez final de la calidad del servicio policial. El mejor modo de optimizar esa calidad es evaluar de manera permanente la satisfacción del ciudadano con el servicio prestado, medir la oportunidad de la respuesta, revisar la actitud de servicio del policía en el momento de acercarse al ciudadano y asegurar que los procedimientos ejecutados corresponden a lo establecido por la Institución.

Liderazgo: el Alto Mando, a nivel institucional y de sus unidades policiales, debe lograr la unidad de propósito dentro de la Institución, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los miembros de la organización puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Policía Nacional.

Participación activa: el personal de todos los niveles aporta en el diseño y desarrollo de los planes y programas institucionales, lo cual permite una intervención interdisciplinaria de la gestión en beneficio de la Institución y sustenta la creación e innovación para el mejoramiento continuo del servicio policial.

Enfoque basado en procesos: la Institución dispone de un conjunto de procesos, que al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Mejora continua: siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para prestar los servicios en la Institución. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de la Policía Nacional sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad en cada uno de los niveles de la organización.

Gestión basada en datos y hechos: reconoce el poder de la información para acertar en la toma de decisiones, retroalimenta el sistema de gestión integral y permite el mejoramiento continuo para la permanente creación de valor.

Transparencia: la gestión de la Policía Nacional se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que se garantice el acceso a la información pertinente de su gestión para facilitar así el control social.

1.7.7 Propósito y alcance de la estrategia y gestión estratégica

El componente de Estrategia y Gestión Estratégica incluye:

La definición de la estrategia institucional entendiéndose como el conjunto de definiciones para desarrollar y sostener la capacidad de creación de valor institucional. Incluye todos los elementos para la formulación del Plan Estratégico Institucional.

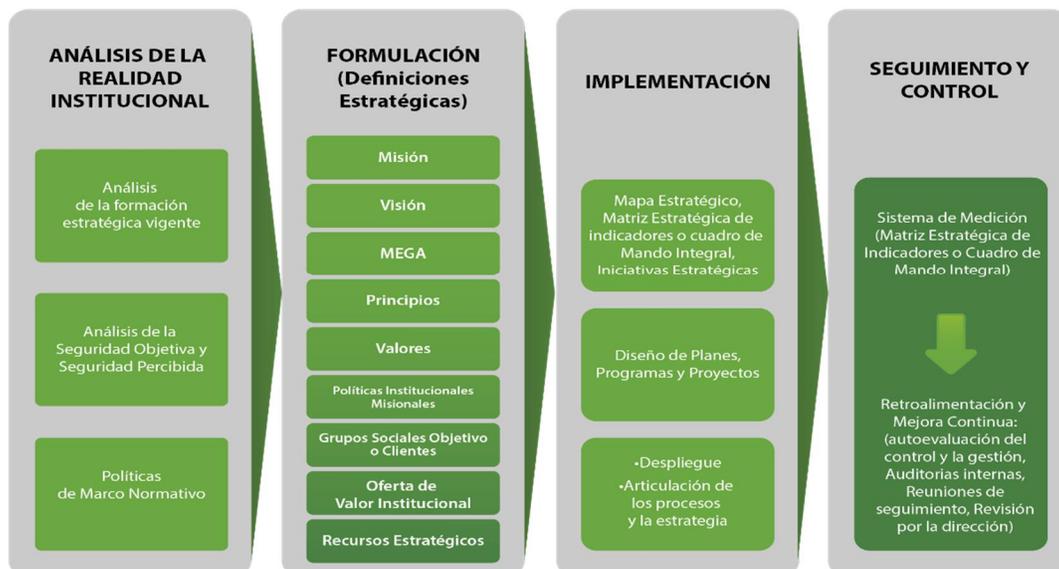
Las metodologías (Gestión Estratégica) para formular y poner en marcha la estrategia en todos los niveles institucionales, con el fin de asegurar que las actividades desarrolladas por todos los integrantes respondan coherentemente a los propósitos de la misma.

A continuación se presenta el esquema que representa el componente de «Estrategia y Gestión Estratégica» y su desarrollo en la Institución

Gráfico 22 Componente Estrategia y Gestión Estratégica



Gráfico 23 Esquema para la Formulación Estratégica



1.7.8 Análisis de la realidad institucional.

Es un diagnóstico de los ámbitos externo e interno de la Policía Nacional, que permite identificar las diferencias entre las definiciones de la formulación estratégica y la realidad del día a día. El análisis califica algunos elementos del Plan Estratégico Institucional vigente, a fin de determinar las brechas entre las condiciones planteadas y la situación actual; también se realiza un análisis comparativo específico entre seguridad percibida y seguridad objetiva. Requiere además conocer el Marco Estratégico Institucional, que contiene las políticas y planes nacionales y sectoriales entre otros, a fin de mantener la correcta alineación estratégica y la articulación nacional, logrando la sinergia necesaria entre las entidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.7.9 Formulación.

Construcción de las definiciones estratégicas que inspiran y movilizan el accionar institucional a través de la definición de la misión, visión, MEGA, principios, valores,

políticas institucionales misionales, grupos sociales objetivo o clientes, oferta de valor Institucional y recursos, convirtiéndose en el eje de ruta del Plan Estratégico Institucional. Estos elementos dan direccionamiento y sientan las bases para la construcción del PEI.

Como producto de la revisión o reformulación de estos elementos se generan las definiciones estratégicas según se describe a continuación:

MISIÓN. Es la razón de ser, el propósito común y permanente que le confiere identidad, especifica el rol funcional que la Institución va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades, representa el compromiso y deber con la sociedad. La Misión determinada por la Policía Nacional, es la siguiente:

La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz. (Art. 218 C.P.C.).

VISIÓN. Ambición de la Alta Dirección que expresa la situación ideal de lo que la Institución quiere ser, señala el rumbo y es el puente que une el presente con el futuro, la Visión definida por la Policía Nacional es la siguiente:

La Policía Nacional se consolidará en el 2022 como Institución fundamental para la construcción de un país equitativo y en paz, garante y respetuoso de los derechos humanos, afianzando la convivencia y seguridad a través del control del delito, la educación ciudadana, prevención, mediación y articulación institucional e interinstitucional como ejes centrales del servicio

.

1.7.10 Mega - meta grande y audaz.

La MEGA conecta la Misión con la Visión. En este sentido, es el gran propósito o sueño que une a la Visión y por ende unifica los esfuerzos de todos los integrantes de la Institución con

una fuerza superior, la MEGA definida por la Policía Nacional para el periodo 2015-2018 es la siguiente:

Al 2018 la Policía Nacional será la Institución más reconocida, en virtud de la excelencia profesional de sus integrantes para brindar un servicio policial basado en el humanismo, solidario y cercano al ciudadano, afianzando la confianza, credibilidad y legitimidad Institucional.

1.7.11 Principios institucionales.

Los principios Institucionales son verdades universales que sirven de premisas para fundamentar y orientar tanto la doctrina policial, como el quehacer en el desarrollo de las funciones y servicios. Los principios definidos por la Policía Nacional son los siguientes:

Principio de Vida. Reconocer que la humanidad forma parte de una comunidad de vida, y que su bienestar depende de la preservación de una biosfera saludable, con todos sus sistemas ecológicos, una rica variedad de plantas y animales, tierras fértiles, aguas puras y aire limpio. Por ello nos comprometemos con la protección y defensa de la vida humana, de la diversidad de formas de vida y del medio ambiente en general, así como a tratar a todos los seres vivos con respeto y consideración.

Principio de Dignidad. Afirmar que los seres humanos tenemos una dignidad inherente e inviolable, y reconocemos los Derechos Humanos y las libertades fundamentales como el marco ético de nuestro accionar, el cual está orientado a promover una cultura de tolerancia, no violencia y paz, como garantía de seguridad y convivencia ciudadana.

Principio de Equidad y Coherencia. Sostener que la justicia social y económica son requisitos para que todos los habitantes del país alcancen un modo de vida digno y seguro, que garantice su desarrollo humano dentro del marco de la democracia; afirmamos la igualdad y la equidad como base de la objetividad en nuestras actuaciones, y nos

comprometemos con el buen ejemplo como ciudadanos y como servidores públicos a ser referentes para la sociedad.

Principio de Excelencia. Exaltar el honor y la vocación policial como el núcleo de nuestra identidad profesional, y nos comprometemos a esforzarnos para imprimirle al actuar policial, el más alto nivel de desempeño.

1.7.12 Valores institucionales.

Se constituyen en pautas que direccionan el comportamiento humano. Están presentes en las conductas, percepciones y metas de un individuo y orientan la cultura institucional.

Vocación Policial. Profunda convicción y total disposición hacia el servicio. Asumimos la profesión policial como proyecto de vida y somos testimonio ejemplar de lo que significa ser Policía.

Honestidad. Capacidad de ser coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace, proteger y respetar lo ajeno.

Compromiso. Asumir como propios los lineamientos y políticas institucionales, enfocándose hacia el logro de los objetivos dentro del mejoramiento continuo. Hacemos propias las directrices policiales sobre la familia, la comunidad, la sociedad y el Estado, cumplimos con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones, orientamos todas nuestras actuaciones hacia el logro de los objetivos institucionales.

Honor Policial. Orgullo policial por la excelencia del deber cumplido ante la comunidad y las leyes. Entregamos el mejor esfuerzo en el ejercicio de la función policial y la ejecutamos con profesionalismo y abnegación.

Disciplina. Disposición para reconocer la autoridad, cumplir las órdenes y acatar las normas.

Reconocemos la subordinación a las autoridades jerárquicas, cumplimos a cabalidad las órdenes que nos sean impartidas y regulamos nuestras actuaciones según el marco legal establecido.

Solidaridad. Disposición para actuar de manera altruista frente a los otros. Actuamos humanitariamente ante las necesidades de la comunidad y del país, y mantenemos el espíritu de compañerismo fomentando el trabajo en equipo y apoyándonos en la adversidad.

1.7.13 Políticas institucionales.

Las Políticas Institucionales, son directrices o lineamientos generales que sirven fundamentalmente para orientar la acción institucional y facilitar el proceso de toma de decisiones. Estas se dividen en Políticas Institucionales Misionales y Políticas Institucionales de Sistemas de Gestión.

Políticas institucionales misionales. Las Políticas Institucionales Misionales son directrices que una Institución se compromete a cumplir y que orientan sus esfuerzos y recursos hacia el futuro. Son formuladas por el Alto Mando Institucional, de forma tal que buscan alcanzar a toda la Policía Nacional, deben ser conocidas, apropiadas y servir de guía a todos sus integrantes.

Políticas institucionales de sistemas de gestión. Las políticas institucionales de sistemas de gestión son directrices por parte de la Dirección General de la Policía Nacional, en las que se expresa su compromiso de cumplir con los requisitos, legales, normativos, del cliente, entre otros, mejorando de manera continua la eficacia, eficiencia y efectividad del respectivo sistema de gestión. Así mismo, son marco de referencia para establecer y revisar los objetivos y metas de cada sistema de gestión.

La adopción e implementación de las normas, facilitan la coordinación entre las distintas entidades y actores gubernamentales que intervienen en la implementación de la gestión

pública, facilitan el seguimiento de la ejecución de las políticas públicas y coadyuvan en el fortalecimiento de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Para las principales normas de sistemas de gestión se constituye en un requisito imprescindible la declaración de cada organización, del compromiso con el logro de los objetivos y cumplimiento de los requisitos explícitos e implícitos de cada estándar, por lo cual para la Policía Nacional, las políticas institucionales de sistemas de gestión de la Policía Nacional son:

Política de calidad - Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

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

Para asegurar el seguimiento y medición de la Política de Calidad, se adoptan los siguientes objetivos de calidad:

Fortalecer las condiciones de seguridad para la convivencia ciudadana.

Lograr reconocimiento y legitimidad institucional a través de la prestación de un servicio de policía de impacto.

Contrarrestar la comisión de delitos que afectan la seguridad y convivencia ciudadana.

Política ambiental - Sistema de Gestión Ambiental (SGA).

“En la Policía Nacional nos comprometemos a contribuir con la protección del medio ambiente a través de la prevención de la contaminación, el cumplimiento de la legislación y las diferentes regulaciones ambientales y el control de los impactos ambientales adversos

asociados a nuestras instalaciones, procesos y servicios; así como al mejoramiento continuo del desempeño ambiental de la Institución.

Política de seguridad en la información ó Sistema General de Seguridad de la Información (SGSI).

õLa Policía Nacional se compromete a salvaguardar sus activos de información, protegiéndolos a través de una adecuada gestión del riesgo, el cumplimiento de los requisitos legales y una estrategia de seguridad basada en las mejores prácticas y controles, con el fin de resguardar los activos de información de las amenazas que se ciernen sobre ellos.õ

Política de Gestión Integral del Riesgo.

õLa Policía Nacional se compromete a administrar de manera integral los riesgos inherentes a la misión Institucional y a los objetivos de sus procesos, promoviendo la aplicación de los principios de la gestión de riesgos en todos los niveles, desarrollando preventiva y correctivamente las acciones pertinentes, suficientes y coherentes para la mitigación de los riesgos y sus efectos adversos, con el fin de garantizar de forma permanente la calidad del servicio. La Policía Nacional, integra en esta política un especial compromiso con la identificación y tratamiento del riesgo de corrupción, en cualquiera de sus formas y un monitoreo constante a los controles establecidos, teniendo como premisa, que las acciones desarrolladas para hacerle frente a este flagelo, son fundamentales para mantener firmemente, un actuar con transparencia y honestidad.õ

Seguridad y Salud en el Trabajo: En cumplimiento a las Leyes 776 de 2002 y 1562 de 2012, y el Decreto 1443 de 2014, la Policía Nacional se encuentra en la implementación de su Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, sus componentes y elementos, incluyendo la definición de la Política Institucional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Este sistema de gestión da cumplimiento a la norma OHSAS 18001, la cual tiene como objetivo apoyar y promover buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, en equilibrio con las necesidades socio-económicas. Esta norma le permite a la Institución implementar una política que contemple los requisitos legales e información acerca de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo. Actualmente, la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional en coordinación con la Dirección de Sanidad se encuentra en el proceso de formulación de su política para este sistema de gestión.

Teniendo en cuenta las necesidades de adoptar e implementar diferentes sistemas y modelos de gestión de forma progresiva y automática, se incorporan al Sistema de Gestión Integral las Políticas que se requieran.

1.7.14 Grupos sociales objetivo o clientes.

Son los sectores sociales o grupos de clientes hacia los que la Institución focaliza sus esfuerzos y pretende atender de forma destacada.

Se definen como grupos sociales objetivo o clientes de la Policía Nacional:

Gráfico 24 Grupos Sociales Objetivo o Clientes de la Policía Nacional

GRUPOS SOCIALES OBJETIVO O CLIENTES		
COMUNIDAD	Población	General
	Organizada	Gremios, asociaciones y sector productivo
		Medios de comunicación
	Internacional	Policías de otros países
		Organismos multilaterales
ESTADO	Ramas del poder público	Ejecutiva
		Judicial
		Legislativa

GRUPOS SOCIALES OBJETIVO O CLIENTES		
	Órganos de Control	Órganos de Control
COMUNIDAD POLICIAL	Usuarios	Personal Activo
		Personal en uso de buen retiro y pensionados

1.7.15 Propósito y alcance gestión y estructura de procesos.

Tiene como objetivo definir la estructura para el gerenciamiento del día a día Institucional, la metodología establecida para su gestión y la forma en que integran los grupos sociales objetivo o clientes en el mantenimiento y mejoramiento de los procesos, todo con el fin de crearles valor, responder ágil e inteligentemente a los cambios (brechas) y alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución.

Para desarrollar los conceptos anteriores se implementa el modelo de operación por procesos que permite estandarizar las actividades necesarias para dar cumplimiento a la misión institucional y objetivos estratégicos, busca que la ejecución de los procesos se realice de manera continua, garantizando la generación de productos o servicios que correspondan con los esperados por los grupos sociales objetivo o clientes, a través de un conjunto de actividades enmarcadas en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar). Para esto la Institución define una estructura que se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfico 25 Componente Gestión y Estructura de Procesos

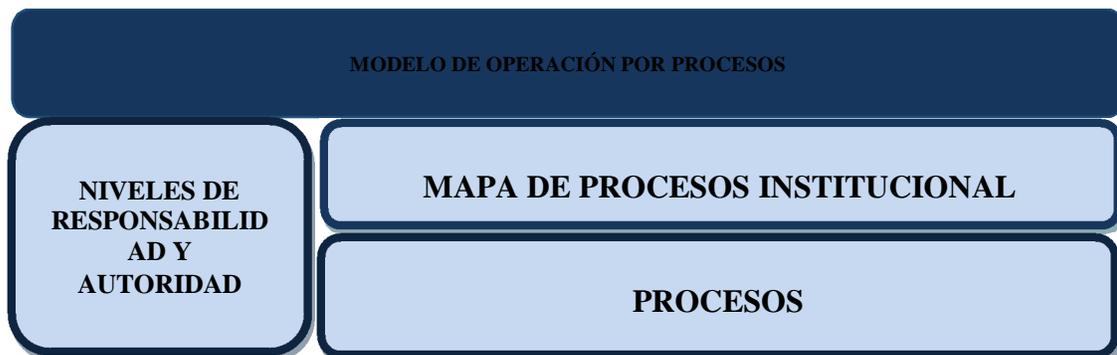


1.7.16 Modelo de Operación por Procesos.

El Modelo de Operación por Procesos es el estándar institucional para la gestión y control de las actividades que realiza cada uno de los ámbitos de gestión de la Policía Nacional, permite liderarla como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en forma sistémica y disponer de los recursos necesarios para su realización.

Su estructura define las principales actividades a realizar y los productos a diseñar e implementar para lograr la gestión por procesos de la Institución. Sus elementos básicos son los que presenta el siguiente esquema.

Gráfico 26 Modelo de Operación por procesos



La Institución establece la herramienta informática Suite Visión Empresarial y la Guía de Disposiciones como consulta de toda la información requerida para la operacionalización de lineamientos institucionales en el modelo de operación por procesos de la Institución.

A continuación se presenta la descripción de estos elementos:

1.7.17 Mapa de Procesos Institucional.

El mapa de procesos Institucional es la representación gráfica de la interacción de los procesos adoptados para el logro de la satisfacción de sus clientes o grupos sociales objetivo.

Permite liderar la Institución como un todo, donde: el nivel gerencial cumple la función de planear los grandes retos institucionales los procesos misionales definen y desarrollan las actividades en cumplimiento de esos logros, apoyados en la gestión de los recursos necesarios para su realización el Proceso de Control Interno verifica la gestión y resultados y finalmente, el Proceso de Mejora Continua e Innovación permite ajustar el sistema con el fin de optimizar el desempeño y ofrecer un valor agregado a la satisfacción de los clientes.

Debido a la complejidad, en cuanto a tamaño y unidades desconcentradas que conforman la Institución, igualmente a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad de tipo estratégico, táctico y operacional, la Policía Nacional, estableció una priorización de procesos así:

Procesos misionales: responden de manera integral por los resultados estratégicos, tácticos y operacionales del proceso, para el logro de los objetivos estratégicos Institucionales a nivel nacional. Para ello cada proceso se documenta a través de una caracterización que describe el objetivo, alcance, actividades del ciclo PHVA, recursos y responsables, entre otros.

Procesos gerenciales y de soporte: definen lineamientos y suministran recursos para responder de manera integral a los objetivos de los procesos misionales.

En el ámbito misional institucional se documentan a través de una caracterización que describe el objetivo, alcance, actividades del ciclo PHVA, recursos y responsables entre otros.

En los ámbitos: educativo, salud y bienestar, se documentan a través de despliegue de procesos, los cuales son la delegación de las actividades que se desarrollan en las caracterizaciones de los procesos gerenciales y de soporte.

Procesos de Evaluación y Mejora: evalúan el cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión Integral, define lineamientos para la mejora continua y realizan seguimientos a los resultados obtenidos; retroalimentando a la alta dirección, facilitando la toma de decisiones para la mejora e innovación.

Procesos de Segundo Nivel: los procesos de segundo nivel dan lineamientos de tipo táctico sobre temas específicos de acuerdo con la misionalidad de cada una de las direcciones de la Policía Nacional y establecen planes, programas y procedimientos de operación. Tienen un enfoque táctico.

Gráfico 27 Mapa de proceso Institucional



1.7.18 Niveles de Responsabilidad y Autoridad.

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

Dueño de proceso: tiene como responsabilidades fundamentales:

Definir, revisar, modificar, aprobar, actualizar, publicar, entrenar, medir, analizar y mejorar la caracterización, despliegue, procedimientos, guías y formatos requeridos para su ejecución.

Realizar la alineación del proceso con la estrategia e iniciativas a las cuales le aporta.

Efectuar el control de calidad del proceso y efectuar todos los ajustes necesarios para que el producto corresponda con lo planeado, es decir con el objetivo del proceso.

Responder por el cumplimiento del objetivo del proceso, que le ha sido asignado.

Propender por la satisfacción del grupo social objetivo o cliente, cuando aplique.

Promover la mejora continua del proceso, liderando la construcción de las acciones correctivas, producto de los hallazgos identificados a nivel estratégico en las unidades desconcentradas, como también el monitoreo y orientación en la construcción de acciones correctivas por parte de las unidades desconcentradas frente a los hallazgos identificados en los despliegues.

Monitorear los resultados de la gestión del proceso.

Liderar la revisión por la dirección, cuando aplique.

Gestionar las acciones para la apropiación de la política y los objetivos de calidad

Responsable de proceso: tiene como responsabilidades fundamentales:

Ejercer las responsabilidades determinadas por el dueño de proceso definidas en las caracterizaciones y despliegues de los procesos.

Proponer los ajustes necesarios para la mejora de la ejecución y gestión al dueño del proceso.

Realizar seguimiento y facilitar el logro en el cumplimiento de los objetivos del proceso a través de la medición de los indicadores, evaluando tendencias para la mejora de su gestión.

Efectuar el seguimiento a la satisfacción del grupo social objetivo o cliente, cuando aplique.

Liderar acciones para la apropiación e interiorización de la política y los objetivos de calidad.

Realizar seguimiento al control del servicio no conforme y ejecutar acciones de mejora, cuando aplique.

Implementar las acciones de mejora necesarias sobre el resultado de la gestión del proceso.

Efectuar los ajustes determinados por el dueño de proceso para mejorar la prestación del servicio.

Identificar los riesgos que afectan la ejecución del proceso y controlarlos para evitar su materialización.

Ejecutor de proceso: Tiene como responsabilidades fundamentales:

Conocer ampliamente el proceso que ejecuta y los procesos con quien interactúa, teniendo siempre como referente la satisfacción del grupo social objetivo o cliente.

Ejecutar las actividades del proceso dejando evidencia de la realización de los mismos en los formatos u otros medios definidos para registro.

Trabajar permanentemente para lograr el objetivo del proceso.

Interiorizar la política y los objetivos de calidad.

Garantizar la coherencia del SGI en la prestación del servicio.

Proponer los ajustes necesarios para la mejora de la ejecución y gestión al dueño del proceso.

Participar activamente en el desarrollo de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Colaborar con los dueños de proceso en las actividades de documentación, revisión y actualización de los documentos asociados al proceso, a través de la metodología dispuesta por la Institución.

Ejecutar de manera inmediata el procedimiento de control de documentos cada vez que un manual, mapa de procesos, proceso, procedimiento, formato y guía entre otros, requiera actualización por cambios de la normatividad legal vigente o procedimental.

Socializar las actualizaciones de los documentos que afectan al proceso y asegurar su aplicación.

Apropiar la utilización del módulo de documentos del aplicativo SVE.

1.7.19 Procesos y Actividades.

El proceso es el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procesos se componen de actividades, las cuales se documentan a través de manuales, procedimientos, guías y protocolos, estos se implementan en cada una de las unidades tácticas y operacionales, orientado el desarrollo de la operación, de forma que aporta al cumplimiento de los objetivos definidos para cada proceso, se aplican puntos de control a las tareas de guías y procedimientos, en las cuales se requiera un control específico de acuerdo al nivel de criticidad: verificación, revisión, chequeo y comprobación entre otros.

Gráfico 28 Elementos de un proceso

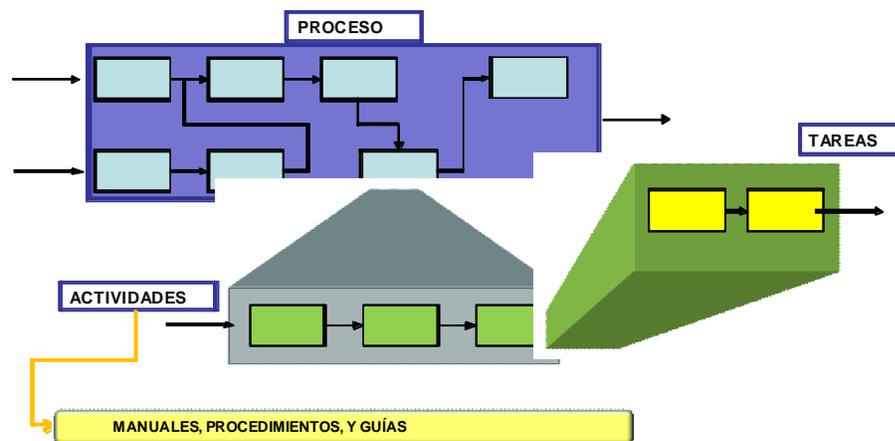
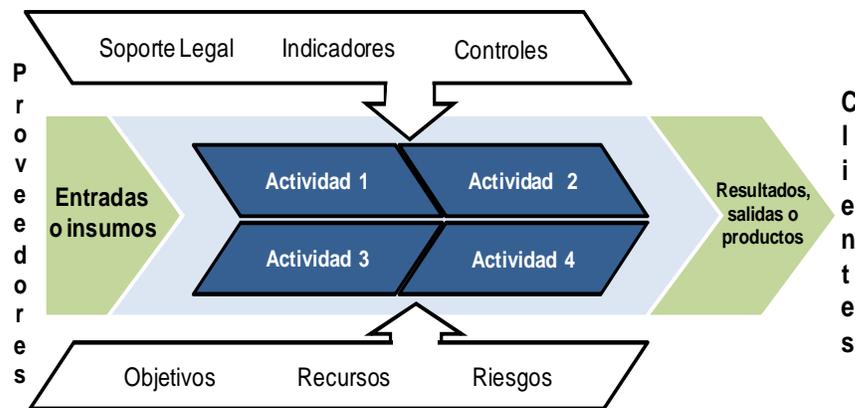


Gráfico 29 Diagrama de un proceso



El despliegue de los procesos es la responsabilidad en la ejecución de las actividades asignadas por parte de los dueños de los procesos gerenciales y de soporte de primer nivel, a las unidades policiales (operativa, administrativa o educativa) con el fin de mantener un enfoque sistémico.

1.7.20 Ámbitos de Gestión.

En el marco de la Gestión y Estructura de Procesos, la Policía Nacional define ámbitos de gestión a través de los cuales analiza y desarrolla los procesos y características de la Policía Nacional, determinando un ámbito de gestión institucional, que cumple con la misionalidad policial, y tres ámbitos subordinados que son: a) Educativo; b) Salud; y c) Bienestar Social. Estos ámbitos de gestión, enmarcados en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), son parte fundamental del Sistema de Gestión Integral (SGI) de la Institución, y están basados en la estructura del ciclo Planear- Hacer- Verificar- Actuar (PHVA).

Dichos ámbitos establecen parámetros de seguimiento y medición específicos en cada caso, definiendo previamente criterios estratégicos, concretos, alineados y que aporten a los objetivos institucionales. A continuación, se describe la misionalidad de cada uno de ellos:

Institucional Misional Policial: el objetivo del ámbito de gestión misional policial a cargo del Director General de la Policía Nacional, es desarrollar la misión encomendada por la Constitución Nacional, orientada a mantener las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz. Los grupos sociales objetivo o clientes de este ámbito de gestión son la comunidad y el Estado.

Educativo: el ámbito de gestión educativo, a cargo de la Dirección Nacional de Escuelas ó DINA E-, se concibe como el direccionador de la formación integral del talento humano de la Policía Nacional, a través del proyecto educativo institucional, en cumplimiento de las funciones de docencia, investigación (aplicada al servicio de policía) y proyección social con el fin de contar con personal policial competente, idóneo y sustentado en principios éticos.

Los principales grupos sociales objetivo o clientes de este ámbito de gestión son: la Dirección y Subdirección General de la Policía Nacional, el personal profesional de la Policía Nacional, los estudiantes de las Escuelas de Policía, Auxiliares de Policía que prestan su servicio militar en la Institución, los policías de otros países, el Ministerio de Defensa Nacional, el Ministerio de Educación Nacional y las Secretarías de Educación correspondientes a la localización de las diferentes escuelas de la Policía Nacional, y la comunidad en general.

Salud: el objetivo del ámbito de gestión de salud a cargo de la Dirección de Sanidad ó DISAN-, es contribuir a la calidad de vida de los usuarios de DISAN, satisfaciendo sus necesidades de salud a través de la administración y prestación de servicios de salud integrales y efectivos.

Los principales grupos sociales objetivo o clientes de este ámbito de gestión son: los afiliados y beneficiarios del personal activo y del personal con asignación de retiro de la Policía Nacional, así como aquellos miembros de la comunidad en general que reciben servicios de urgencia vital.

Bienestar Social. El ámbito de gestión de bienestar social de la Policía Nacional comprende los Centros Vacacionales y Recreativos, los Centros Sociales y los Colegios de la Policía Nacional.

Los Centros Vacacionales y Recreativos de la Policía Nacional prestan los servicios de hospedaje, alimentos y bebidas, actividades culturales y sociales, recreación dirigida y escenarios deportivos, a la comunidad policial, ofrecidos con profesionalismo, amabilidad y actitud de servicio. Sus principales clientes son miembros de la comunidad policial afiliados: personal activo (uniformado y no uniformado) y el personal en uso de buen retiro, pensionados y sus beneficiarios.

Los Centros Sociales brindan servicios de hospedaje, recreación, deporte, cultura y eventos sociales a la comunidad policial afiliada y sus beneficiarios de acuerdo con su categoría. Sus principales clientes son miembros de la comunidad policial afiliados a los centros sociales, sus beneficiarios e invitados.

La Policía Nacional cuenta con colegios que ofrecen el servicio de educación preescolar, básica y media y educación para el trabajo y desarrollo humano a los hijos en edad escolar del personal activo, pensionado o en uso de buen retiro, afiliados a los servicios de la Dirección de Bienestar Social.

1.7.21 Propósito y alcance talento humano y gestión de la cultura.

El Talento Humano y la Gestión de la Cultura es el complemento esencial para que la Estrategia y Gestión Estratégica y la Gestión y Estructura de Procesos se puedan desarrollar, en razón a que este componente del Sistema de Gestión Integral incluye un conjunto de características fundamentales que poseen los servidores públicos uniformados y no uniformados, para asegurar la viabilidad de lo planeado por la Institución, es decir, perfiles y competencias, que generen en ellos cualidades diferenciadoras frente a otros servidores públicos.



Gráfico 30 Componente Talento Humano y Gestión de la Cultura

Así mismo, aporta a la adopción de comportamientos requeridos para que la gestión institucional de la Policía se refleje en productos y servicios que agreguen valor a los grupos sociales objetivo o clientes.

La Cultura Institucional comprende los valores y principios éticos, las creencias y entendimientos que los integrantes de la Institución (uniformados y no uniformados) tienen en común y que se manifiestan en las conductas y comportamientos que los mantienen articulados, en las tradiciones que se conservan, en las actitudes y sentimientos de las personas, en las historias y experiencias que cuentan y que comparten los integrantes de una Institución.

El componente de Talento Humano y Gestión de la Cultura del Sistema de Gestión Integral propende por un talento humano competente, fundamentado en una ética policial, con el fin de alcanzar una cultura institucional. Tiene varios objetivos:

Lograr la apropiación de los valores y principios institucionales a fin de consolidar experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores, que caracterizan al grupo de

integrantes de la Institución y que controlan la manera en que interactúan para cumplir con el Plan Estratégico Institucional.

Desarrollar las competencias que potencian el conocimiento y las habilidades de mujeres y hombres integrantes de la Institución para enfrentar y administrar el cambio, lo que exige proponer estrategias que posibiliten el desarrollo y mejoramiento de las capacidades y potencialidades de las personas para desempeñarse laboralmente en forma efectiva.

Definir las metodologías y procesos para lograr que las conductas y comportamientos sean visibles en la personas que hacen parte de la Institución.

Establecer un marco de referencia para que los integrantes de la Policía dirijan su desempeño hacia los objetivos de la Institución, y así traduzcan en comportamientos de hoy las necesidades organizativas del mañana.

Mejorar la adecuación persona-cargo. La obtención del perfil por competencias de los puestos y de los integrantes de la Institución, supone una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la Institución o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

Orientar la armonización del Direccionamiento de Talento Humano, para el aseguramiento de la calidad de vida laboral y la efectividad del servicio de policía a través de la selección, educación, salud y bienestar social de los integrantes de la Institución.

Fortalecer la credibilidad y confianza institucional ya que las mismas se construyen en las interrelaciones que los integrantes de la Institución tienen con su equipo de trabajo, con la comunidad y en general con la sociedad.

Integrar y articular esfuerzos, y lograr unidad de la organización, con el fin que todos los integrantes de la Policía Nacional trabajen por los mismos objetivos institucionales.

Permitir conocer y gestionar cómo es la Institución y cómo son sus integrantes, cuáles son los aspectos que los frenan y los impulsan para tener una mejor gestión y lograr la dignificación policial que redunde en un servicio profesional, efectivo, cercano y respetuoso.

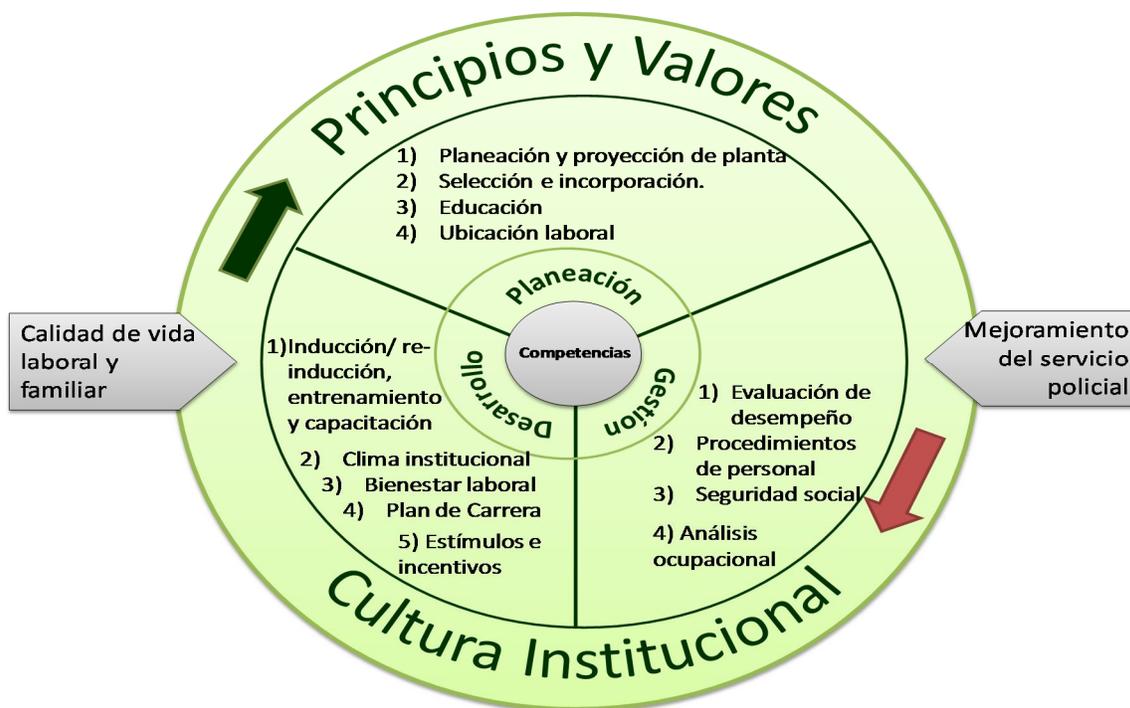
1.7.22 Modelo de Gestión Humana por Competencias de la Policía Nacional.

El Talento Humano y Gestión de la Cultura, como componente base del SGI, se desarrolla a través del Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias, cuya responsabilidad y gerencia recae sobre el Director de Talento Humano. Este modelo de gestión recoge e integra un conjunto de elementos precisos para la administración y el gobierno de personas, cuyo propósito es contribuir al cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos estratégicos de la Institución, beneficiando el incremento del potencial individual. A su vez, se integra con el Modelo de Gestión de la Cultura Institucional.

El modelo se centra en competencias como el elemento conductor y articulador. Se desarrolla en tres grupos de elementos: I) planeación, II) gestión y III) desarrollo del talento humano. Se enmarca dentro de un conjunto de principios y valores regidos por el Sistema Ético Policial y la Cultura Institucional.

A continuación se describe el concepto de competencias en la Policía Nacional y cada uno de los elementos del modelo de gestión humana y su esquema.

Gráfico 31 Modelo de gestión humana de la Policía Nacional



1.7.23 Competencias.

Las competencias se definen para la Policía Nacional como el conjunto de conocimientos técnicos, habilidades, motivaciones (intereses), valores y rasgos de personalidad, que le permiten al integrante de la Institución ejecutar de manera exitosa la labor policial. Las competencias están relacionadas con el saber, que representa los conocimientos mínimos requeridos para el desempeño de un cargo e incluye grado, nivel de educación y formación específica; con el saber hacer, referido a la aplicación práctica de conocimientos y experiencia que demuestran el dominio de los requerimientos del cargo; con el saber estar, relacionado con las habilidades y el comportamiento adecuado en función de las normas, reglas, cultura Institucional y requerimientos del cargo.

1.7.24 Personal Uniformado.

Dentro del modelo de gestión humana se han establecido dos tipos de competencias o habilidades para el personal uniformado: genéricas y específicas. Las genéricas hacen referencia a las que todos los policías deben adquirir y desarrollar para el cumplimiento de la misión institucional y las específicas son los comportamientos laborales de índole técnico y práctico, vinculados a un área laboral u ocupacional determinada.

Competencias o habilidades genéricas:

Orientación del Servicio a la Comunidad: disposición y compromiso para atender en forma efectiva las necesidades, expectativas y requerimientos de la comunidad.

Liderazgo: capacidad de orientar y dirigir acertadamente equipos de trabajo y/o grupos sociales.

Trabajo en Equipo: capacidad de trabajar colectivamente en el logro de los objetivos institucionales.

Resolución de Conflictos: capacidad para prevenir, disuadir e intervenir en situaciones que involucran posiciones e intereses diferentes.

Aprendizaje Continuo: capacidad para adquirir y asimilar constantemente conocimientos, habilidades y valores.

Relaciones Interpersonales: capacidad de establecer vínculos e interacciones apropiadas con diferentes personas o grupos, en diversas situaciones.

Efectividad en el Servicio: capacidad para cumplir las metas asignadas en su labor.

Adaptabilidad: capacidad para asimilar y responder adecuadamente a situaciones.

Condición Física: capacidad para generar y mantener hábitos de cuidado físico.

Actualmente la Institución está iniciando el desarrollo de competencias o habilidades funcionales transversales al servicio de la Policía como: Conducción de vehículos, uso de armas, conocimiento y apropiación de los procedimientos de Policía.

1.7.25 Personal No Uniformado.

La Policía Nacional posee tres plantas de personal no uniformado: Policía, Bienestar, y Sanidad; cada una de ellas cuenta con un manual de funciones que describe las competencias requeridas en educación, formación y experiencia.

El Decreto 1666 del 14 de mayo de 2007 define las habilidades comportamentales en cinco niveles: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial; la Resolución 3135 del 30 de junio de 2011 define las habilidades funcionales y los resultados de su evaluación son registrados en la Tabla de Registro de Competencias Laborales descrito en la Resolución 3579 del 27 de mayo de 2013.

La definición de competencias del personal contratista que presta servicios que afectan la calidad de los servicios de la Institución - en términos de educación, formación, experiencia y habilidades según se requiera- se tiene en consideración en los estudios de conveniencia que se realizan previamente a la contratación, y su cumplimiento se verifica a través de los mecanismos de supervisión contractual.

1.7.26 Elementos del Modelo de Gestión Humana.

El Modelo de Gestión Humana fundamentado en Competencias se compone de los siguientes elementos:

Planeación: comprende la definición, proyección y optimización a corto, mediano y largo plazo de los procesos de administración del talento humano, con el fin de lograr los objetivos institucionales, familiares y personales. Se desarrolla a través de los siguientes elementos:

Planeación y proyección de planta: es una actividad de carácter proactivo que busca estimar las necesidades de personal a corto y largo plazo para el logro de los objetivos y estrategias de la Institución.

Selección e incorporación: selección de aspirantes con un mínimo exigido de competencias del policía exitoso.

Educación (formación policial): corresponde al primer momento educativo que se desarrolla al ingresar por primera vez en las escuelas de formación de Policía.

Ubicación laboral: este proceso interrelaciona, articula y retroalimenta constantemente los procedimientos en el campo de la administración de Talento Humano: traslados, destinaciones, comisiones, vacaciones, suspensiones, reubicación laboral, excusas del servicio, licencias y encargos.

Gestión: se ocupa de la medición del desempeño y mantenimiento de las condiciones laborales que permiten el desarrollo de la capacidad personal e institucional. Se desarrolla a través de los siguientes elementos:

Evaluación del desempeño: se orienta a medir el valor agregado de la gestión de cada miembro de la Institución en el cargo, teniendo en cuenta al personal uniformado y al no uniformado.

Procedimientos de personal: permiten gerenciar, controlar, evaluar y ajustar los procesos de administración de personal. Incluye ubicación laboral, retiros e identificación policial, administración hojas de vida, administración de nómina y de desarrollo del talento humano.

Seguridad social: se orienta a promover y mantener a la comunidad policial en el más alto grado de bienestar físico, mental y social.

Análisis ocupacional: identifica las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. En este sentido, identifica las tareas de la ocupación,

las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación.

Desarrollo. Hace referencia a los elementos que permiten fortalecer el talento humano hacia mejores niveles de efectividad, de desempeño laboral y de crecimiento personal. Se desarrolla a través de los siguientes elementos:

Inducción, re-inducción, entrenamiento y capacitación: la inducción debe realizarse al funcionario cuando es trasladado o se presenta por primera vez a una unidad de Policía. La re-inducción se requiere cuando se presentan cambios dentro de la Institución en cualquiera de los asuntos del SGI. El entrenamiento se realiza en el sitio de trabajo, siempre que el funcionario cambia de cargo, aun si esto ocurre dentro de la misma unidad. La capacitación se suministra para actualizar o profundizar el conocimiento del personal sobre temas necesarios para el buen desempeño de su cargo, de acuerdo con una planificación de necesidades por parte de la Dirección Nacional de Escuelas.

Clima institucional: evalúa las percepciones que el personal tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, para mejorar el nivel de satisfacción de los integrantes de la Institución en sus unidades y propiciar el ambiente laboral adecuado al desarrollo y fortalecimiento de las competencias.

Bienestar laboral: atiende las necesidades integrales del personal policial y su núcleo familiar, con el propósito de prevenir, minimizar y mejorar su calidad de vida.

Plan de carrera: desarrolla planes para el desarrollo del capital humano contemplando las expectativas e intereses de los funcionarios, la identificación de los requerimientos de personal a futuro y la planificación de las acciones para la formación y el desarrollo.

Estímulos e incentivos: está conformado por el conjunto interrelacionado de planes, disposiciones y eventos que interactúan, con el propósito de optimizar la satisfacción y productividad en el servicio del personal de la Institución

1.7.27 Gestión de la Cultura.

La cultura Institucional se constituye en el elemento que articula la estrategia, los procesos y el talento humano. Esta articulación se basa en la gestión de comportamientos alineados a la identidad organizacional, para que sus integrantes trabajen por los objetivos y unan esfuerzos para aportar al servicio efectivo y fortalecer la coherencia en la Policía Nacional. Agrega valor al fortalecer la gestión y el servicio policial, para consolidar la credibilidad y confianza en la Policía Nacional por parte de sus grupos de interés.

Este rol articulador busca alcanzar un actuar integrado y coherente en función de alinear las percepciones, las actitudes y los modos de operación, para poder trabajar y proyectar la Policía Nacional a nivel interno y frente a los ámbitos interinstitucional y con la comunidad.

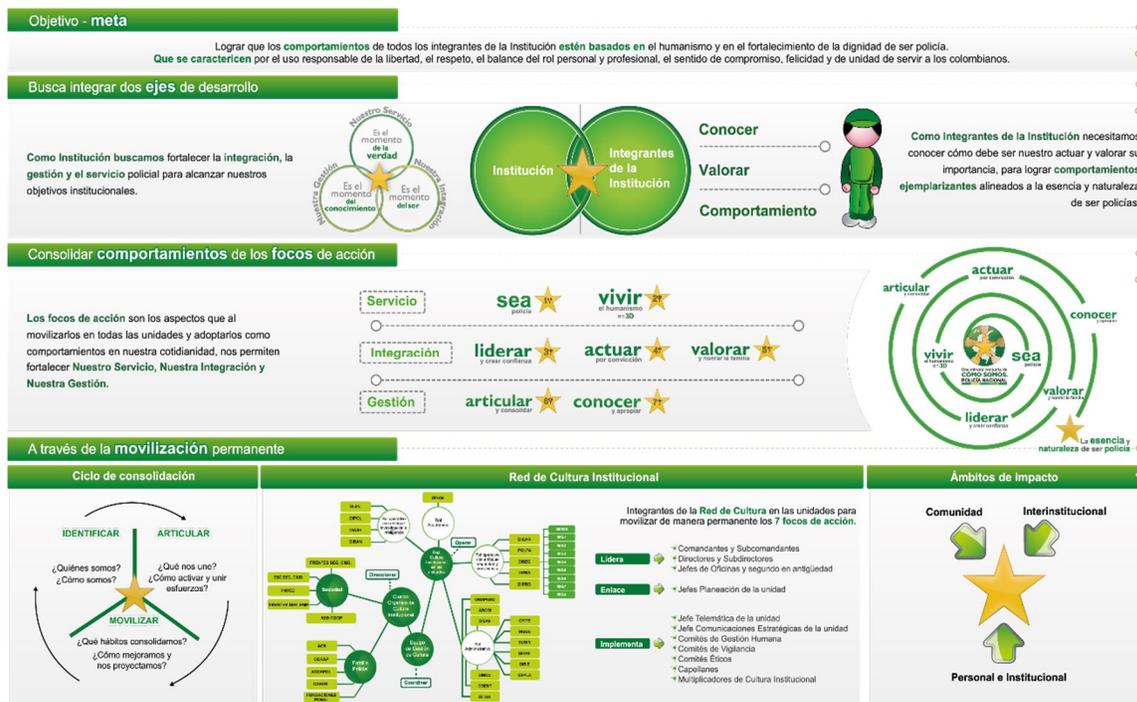
La gestión de la cultura se realiza a través de un modelo, (ver gráfico 15), que tiene como base la realidad institucional de los aspectos que impulsan y frenan el logro de los objetivos estratégicos. Este modelo cuenta con dos ejes de desarrollo - Institución e Integrantes de la Institución - y siete focos de acción específicos que se movilizan a través de:

Ciclo de consolidación: cuyo propósito es generar una gestión permanente por medio de tres fases: I) identificación (quiénes somos y cómo somos), II) articulación (qué nos une y cómo unir esfuerzos) y III) movilización (qué hábitos consolidamos y cómo mejoramos y nos proyectamos).

Red de cultura institucional: conformada para movilizar y consolidar la cultura institucional a través de tres funciones: I) direccionar (Cuerpo Orgánico de Cultura), II) coordinar (Equipo de Gestión de Cultura), III) operar (integrantes de la red de cultura en las unidades).

Ámbitos de impacto: el modelo de cultura incide en tres ámbitos en donde se busca que se viva la esencia y naturaleza de ser policía, evidenciada en las relaciones que los integrantes de la Institución tienen I) en lo personal e institucional, II) con la comunidad y III) con otras instituciones durante el servicio.

Gráfico 32 Modelo de Cultura Institucional



Ejes de Desarrollo. La gestión de la cultura institucional busca una mayor integración entre el proyecto institucional y el proyecto de vida de los integrantes de la Policía Nacional es por ello que se definen dos ejes de desarrollo: Institución e Integrantes de la Institución.

El primero se refiere a lo que la Policía Nacional requiere para lograr sus objetivos estratégicos y por ello se definen las dimensiones que desde la gestión de cultura se deben consolidar; y el segundo, los integrantes de la Institución, define lo que ellos necesitan aportar y gestionar para la consolidación de la Cultura de la Policía Nacional.

Los dos ejes son fundamentales para vincular y enlazar los esfuerzos como organización y los individuales como funcionarios públicos policiales, lo cual no implica generar un nuevo sistema, sino entrar en una lógica de coherencia y articulación para tener una visión proyectiva y de conjunto de la Policía Nacional.

Eje Institución. Esencia y naturaleza de ser Policía que se evidencia en tres momentos: el momento de verdad (servicio), que se vive en cada situación entre policías y en el servicio a la comunidad; el momento del ser (integración), que refleja la vocación policial; y el momento de conocimiento (gestión), que posibilita la efectividad para el logro de los objetivos institucionales, (ver gráfico 16).

Gráfico 33 Dimensiones del Modelo Institucional



Nuestro Servicio: Es la responsabilidad y profesionalismo a nivel interno, externo, nacional e internacional, para consolidar las relaciones con la comunidad basadas en la solidaridad y afecto hacia los ciudadanos al prestar un servicio profesional, respetuoso, efectivo y cercano. Es mantener el interés por tener una formación para la eficacia en el desempeño de los roles y estar disponible para aportar al cumplimiento de los objetivos de la Institución. Para consolidar el servicio o el momento de la verdad, se aplican los siguientes dos focos de acción:

Sea Policía: es el sello de los comportamientos, es la fórmula para ser un buen policía y un buen ser humano al saludar, escuchar y actuar.

Vivir el humanismo en 3D: es el eje de los comportamientos al proteger los derechos y reconocer los deberes para exaltar la dignidad.

Nuestra Integración: Es la vocación policial materializada en los valores y principios de la Institución, fundamentada en los comportamientos cotidianos, la conciencia y valoración de la profesión articulada en lo personal y laboral, para lograr una dignificación policial y un reconocimiento institucional a la labor, redundando en la calidad de vida. Para consolidar la Integración o el momento del ser, se aplican los siguientes focos de acción:

Liderar y crear confianza: es la clave de la vocación al tener un ritmo continuo en el trabajo y dar una interpretación al entorno para generar armonía.

Actuar por convicción: es el reflejo de la vocación al ser honestos y tener honor policial para defender el orden social.

Valorar y honrar la familia: es la razón de la vocación al DAR: Desarrollar, Amar y Reconocer a la familia.

Nuestra Gestión: Es la planificación integral con sustento en la continuidad, basada en las realidades del contexto y en la capacidad de alcance, ejecución y cobertura de la doctrina hacia todos los niveles de la Institución. Esto con el fin de lograr efectividad, articulación y sinergia del talento humano y los recursos en función de los objetivos institucionales. *Para consolidar la Gestión o el momento del conocimiento, se aplican los siguientes dos focos de acción:*

Articular y consolidar: es la sinergia para la efectividad que se logra con el trabajo en RED al Relacionar, Emprender y Decidir.

Conocer y apropiarse: es la base para la efectividad a través del ABC: Actualizar, Buscar y Comprender.

Eje Integrantes de la Institución. Determina qué debe aportar cada miembro de la Institución para consolidar la Cultura Institucional a través del conocimiento, de la auto percepción y el comportamiento cotidiano.

Conocimiento: es la dimensión racional, referida a lo que la persona conoce y sabe de diferentes fuentes para informarse, aprender y comprender.

Auto percepción: es la dimensión referida a las emociones y actitudes que se materializan en la percepción de cada integrante de la Policía con respecto a su carrera, a la Institución y a la vocación del servicio.

Comportamiento: es la dimensión referida a las prácticas y conductas específicas que se materializan en la efectividad, oportunidad, profesionalismo y organización para el servicio.

Gráfico 34 Eje integrantes de la Institución



1.7.28 Propósito y Alcance de la Creación de Valor.

Es la definición de las acciones a las cuales, la Institución debe proporcionar un valor agregado tangible e intangible, para los diferentes grupos sociales objetivo o clientes. De esta manera se alcanzan resultados consistentes, y altos niveles de competitividad, entendida como un concepto asociado al desempeño y a los logros obtenidos en el pasado y hasta el presente y sostenibilidad, relacionada con el enfoque de las estrategias que aseguran la permanencia y crecimiento de la Policía Nacional en el futuro.

Gráfico 35 Creación de valor



En este sentido, la creación de valor en la Policía Nacional tiene lugar gracias a la actuación articulada de los tres componentes del sistema, e igualmente gracias a sus gestiones para lograr la medición, análisis y mejora continua de su SGI.

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

1.7.29 Interacción Entre los Componentes de Estrategia y Gestión Estratégica y Talento Humano y Gestión de la Cultura

En las intersecciones entre cada uno de los componentes del Sistema, se derivan una serie de actividades que fortalecen la gestión de la Institución y coadyuvan en la generación de valor hacia sus grupos sociales objetivo o cliente.

Gráfico 36 Interacción entre los componentes



La Estrategia y la Cultura Institucional son interdependientes.

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

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

La única forma de desarrollar acertadamente la gestión estratégica de la Policía Nacional depende de tener en cuenta el talento humano y la gestión de la cultura institucional. Este aspecto hace que las estrategias sean particulares, específicas y acordes con las reales características organizacionales.

Por otro lado, si dentro de la estrategia no se visualizan los elementos del talento humano y de la gestión de la cultura necesaria para transformar, la Institución vivirá cerrada en su pasado, en sus logros anteriores y en sus creencias pasadas. Al incluir estos elementos dentro de la estrategia se asegura que a la par de los resultados estratégicos, se desarrollen los aspectos culturales necesarios para alcanzar la visión.

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

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

Implementar un plan de comunicaciones con las respectivas actividades de re-inducción y capacitación que lo complementan, con el fin de transmitir las nuevas apuestas a todos los niveles de la organización en el lenguaje y los medios apropiados.

Revisar los elementos de planeación, desarrollo y gestión del modelo de gestión humana de acuerdo con las nuevas necesidades y metas.

Asegurar la alineación del nuevo PEI con la evaluación de desempeño y con el sistema de estímulos e incentivos.

Medir el grado de compromiso emocional del talento humano para con la Institución y la consecución de sus objetivos, mediante evaluaciones de clima institucional.

Apropiar el carácter transversal de la Cultura Institucional en armonía con la gestión del Talento Humano, para el logro de los objetivos a través de su implementación desde la estrategia institucional para que tenga continuidad y permanencia.

1.7.30 Interacción Entre los Componentes "Gestión y Estructura de Procesos y Talento Humano y Gestión de la Cultura".

La estructura de procesos está desarrollada para materializar el enfoque de mejoramiento continuo en la Institución con una clara orientación hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos sociales objetivo o clientes, mediante el diseño de procesos.

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

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

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

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

Implementar un plan de re-inducción y capacitación que prepare a los funcionarios para cumplir con las nuevas especificaciones de los procesos modificados.

Revisar la correspondencia del perfil de quien ejecuta el proceso con las necesidades del cargo.

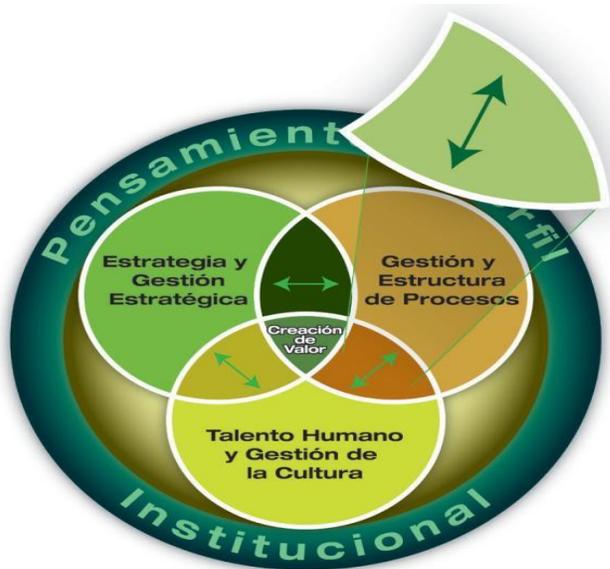
Ajustar el Manual de Funciones en coherencia con los roles de los procesos.

Asegurar la alineación de los ajustes al proceso con la evaluación de desempeño y con el sistema de estímulos e incentivos.

Incorporar los conceptos de pensamiento sistémico, gestión por procesos, PHVA y todos los elementos generales del Sistema de Gestión Integral, a través del desarrollo del foco de conocer y apropiar.

Verificar la adecuación de la formulación del proceso o Dirección del Sistema de Gestión del Talento Humano, asegurando la interacción con las necesidades institucionales en competencias y perfiles.

Gráfico 37 Interacción de los componentes de Gestión y Estructura de Procesos con Talento Humano y Gestión de la Cultura



1.7.31 Interacción Entre los Componentes "Gestión y Estructura de Procesos y Estrategia y Gestión Estratégica".

Para crear valor a los grupos sociales objetivo, responder ágil e inteligentemente a los cambios, alcanzar los propósitos estratégicos definidos por la Policía Nacional, y asegurar productos y servicios acordes con las necesidades y expectativas de los grupos sociales objetivo o clientes, es necesario que la Institución opere de manera estructurada y coherente con una adecuada gestión de procesos.

La gestión de procesos permite gerenciar el día a día de la Institución, logrando que en todos los niveles se trabaje para el logro de los objetivos estratégicos. De ahí la importancia de articular la cadena de valor con el PEI, su esquema y despliegue, de tal manera que su sinergia evite retrocesos en la gestión.

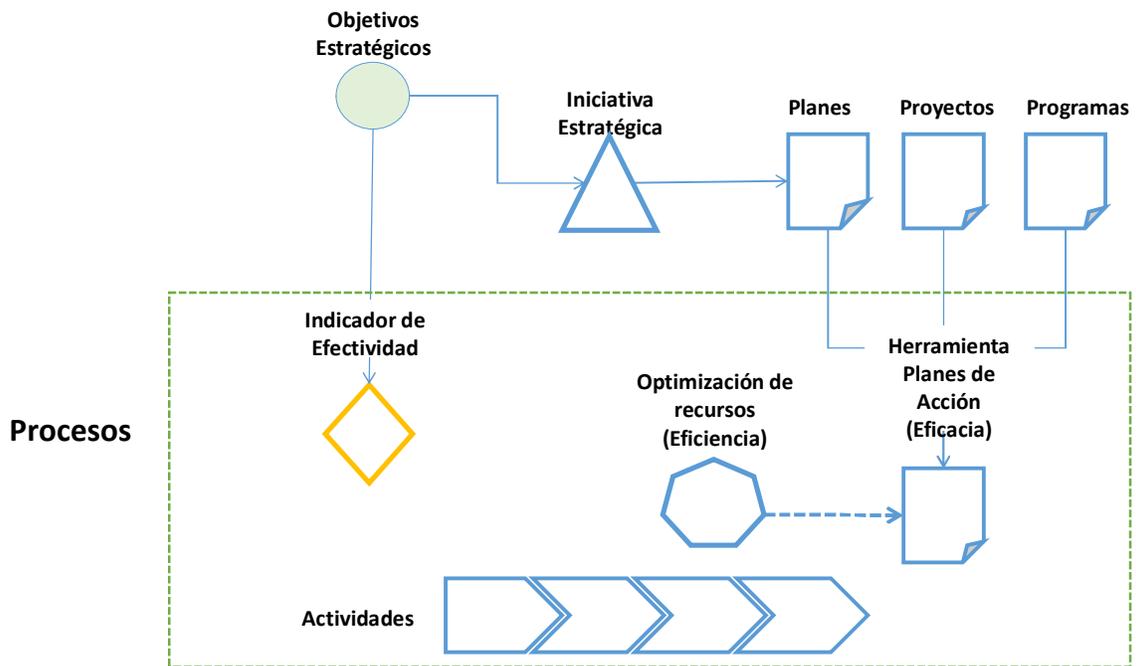
La Policía Nacional ha implementado diferentes sistemas de gestión (calidad, control interno, ambiental y seguridad de la información entre otros) y en cada uno de ellos se definen ciertos objetivos y políticas que direccionan su operacionalización. Estos objetivos y políticas se encuentran en esta área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

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

Gráfico 38 Interacción de los componentes de Gestión y Estructura de Procesos y Estratégica y Gestión Estratégica



Gráfico 39 Alineación de los Procesos y la Estrategia



Para cada objetivo estratégico, se definen iniciativas estratégicas que se desarrollan mediante Planes, Programas y Proyectos. Éstos se operacionalizan a través de planes de acción que

vinculan los procesos relacionados con el logro del objetivo propuesto, y cuyo cumplimiento constituye una dimensión de la eficacia de la Institución. Es a través de los procesos que se asegura el cumplimiento a las metas de efectividad, a los planes de acción (eficacia) y haciendo un uso óptimo de recursos (eficiencia).

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

En la formulación de planes de acción se armonizan tareas con las actividades de los procesos. Esto permite que todos los integrantes de la Policía, gracias a su gestión diaria, aporten al cumplimiento de: la estrategia (efectividad), los planes de acción (eficacia) y del uso óptimo de recursos (eficiencia).

Cualquier revisión o ajuste en los procesos, deberá siempre acompañarse de una actualización de: I) análisis de pertinencia del proceso en cuestión, frente a los objetivos estratégicos e indicadores correspondientes; II) análisis de su suficiencia y pertinencia frente a la oferta de valor de la Institución.

En la revisión periódica de las necesidades y expectativas de los grupos sociales objetivo o clientes se deben analizar los resultados de la aplicación de los mecanismos para la retroalimentación de los clientes como: encuestas de percepción, seguimiento quejas y reclamos entre otros.

1.7.32 Medición, Análisis y Mejora Continua del Sistema de Gestión Integral.

Las herramientas de medición, análisis y mejora continua del SGI de la Policía Nacional tienen como propósito determinar si los componentes y sus interacciones están logrando los

objetivos establecidos por la Institución (eficacia), optimización de los recursos (eficiencia) y si dichos logros impactan de manera positiva la seguridad del país (efectividad).

El seguimiento y la verificación del cumplimiento de los objetivos de los procesos se realizan a través del cálculo y análisis de indicadores de gestión. La planificación de estas mediciones se encuentra detallada en la Matriz Estratégica de Indicadores o Cuadro de Mando Integral.

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

Con las oportunidades de mejora identificadas y por medio de una metodología establecida, se elabora un plan de mejoramiento, el cual comienza con la realización de mesas de trabajo integradas por los dueños de procesos o sus representantes, donde se analizan las causas que generan dichas debilidades, para proponer acciones tendientes a solucionar los hallazgos, no conformidades, observaciones y aspectos por mejorar encontrados. La Institución ha establecido las siguientes fuentes de información, para detectar oportunidades de mejoramiento:

Análisis de recurrencia y grado de importancia de incumplimientos en materia ambiental y de seguridad ocupacional.

Análisis de recurrencia y grado de importancia de incumplimientos en materia ambiental y de seguridad ocupacional.

Evaluación de simulacros y respuesta ante emergencias.

Hallazgos o no conformidades de auditorías internas, externas o entes certificadores y acreditadores.

Incumplimiento detectado en verificación interna (Modelo de verificación institucional "Inconsistencias").

Resultado de las quejas / reclamos y peticiones

Resultado del seguimiento a indicadores de gestión

Riesgos materializados (Gestión del riesgo)

Resultados de la Revisión por la Dirección (compromisos y órdenes, según decisión de quien preside la reunión).

Resultados de los Subcomités de Mejoramiento Gerencial (compromisos).

Evaluación de la audiencia pública - Rendición de cuentas.

Aspectos por mejorar de auditorías identificados por entes certificadores y acreditadores (cuando aplique, según criterio del auditado).

Recomendaciones de auditorías internas (cuando aplique, según criterio del auditado).

Resultados de acompañamientos y asesorías del dueño de proceso a las unidades policiales.

Iniciativas para mejorar el servicio o proceso.

Resultados de encuestas internas y externas (Cuando no está controlado por medio de indicadores)

Herramientas de seguimiento

Autoevaluación de los puntos de control.

Análisis del control de producto y/o servicio no conforme.

Informe de autoevaluación del control y la gestión, aunque en su estructura contiene algunos de los elementos antes mencionados, es la herramienta fundamental para el seguimiento y evaluación del desempeño de las unidades y sus procesos.

A partir de la información analizada, es posible identificar: a) no conformidades potenciales; b) no conformidades reales; c) aspectos por mejorar; y d) recomendaciones.

Se disponen de los siguientes mecanismos como instrumentos gerenciales:

1.7.33 Autoevaluación del Control y de la Gestión.

La autoevaluación del control en la Policía Nacional permite valorar la calidad y efectividad de los controles en los procesos y procedimientos que buscan asegurar el cumplimiento de sus objetivos. La herramienta antes mencionada adicionalmente, establece criterios para medir el estado de los elementos de control del Sistema de Control Interno de la Institución, determinando el nivel de avance en la implementación y la efectividad de su operación.

La autoevaluación de la gestión, basado en un conjunto de indicadores de gestión diseñados en los planes, programas y proyectos, y en los procesos de la Policía Nacional, permiten contar con una visión clara e integral de su comportamiento, la obtención de las metas y de los resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos que garanticen mantener la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Auditorías Internas. Ayudan al Alto Mando Institucional a alcanzar sus metas y objetivos al proporcionarle en forma oportuna, información, análisis, evaluaciones, comentarios y recomendaciones pertinentes sobre el ejercicio de la auditoría. Con la acción de la Auditoría Interna se obtiene, como beneficio derivado, una mejora en el trabajo del personal, de las áreas y de la Institución, permitiendo fortalecer su funcionamiento o efectuar los cambios

necesarios (acciones correctivas, acciones preventivas) para lograr los objetivos previamente fijados.

Reuniones de Seguimiento. Existen instancias determinadas por la Policía Nacional para analizar y gestionar de forma eficiente la labor policial, tanto la gestión interna como externa. Permiten al Alto Mando institucional a través de una serie estructurada de reuniones, realizar la revisión y ajuste del rumbo estratégico. Igualmente el seguimiento a la estrategia, permite garantizar que el proceso de direccionamiento estratégico sea dinámico y orientado para la toma de decisiones.

Revisión por la Dirección. El Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, debe ser adecuado, conveniente, eficaz, eficiente y efectivo para los propósitos de la Institución, para el Estado colombiano y para la comunidad en general. Estos aspectos se soportan a través de la demostración del cumplimiento de: los requisitos legales asociados a la Institución, la alineación con los objetivos del Estado y sector defensa definidos en el direccionamiento constitucional, la prestación de los servicios misionales (eficacia), el adecuado uso de los recursos de la Institución a favor de la prestación de los servicios (eficiencia), y la garantía que las actividades y servicios prestados por la Policía han contribuido a generar condiciones de convivencia y seguridad ciudadana para los colombianos.

La Revisión por la Dirección es el instrumento gerencial de la Policía Nacional que permite realizar la evaluación del desempeño institucional apoyado en los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad y para su realización se da cumplimiento a los criterios definidos en instructivos complementarios, en ellos se tiene en cuenta entre otros aspectos, la siguiente información:

Acciones de seguimiento de revisiones previas o anteriores efectuadas por la dirección.

Resultado de las auditorías (internas o externas).

Retroalimentación de los grupos sociales objetivo o clientes (cuando sea procedente).

Estado de las acciones preventivas, correctivas y de mejora de los procesos.

Posibles cambios que puedan afectar el funcionamiento del Sistema: Planes, programas o proyectos estratégicos, cambios en la normatividad, entre otros.

Recomendaciones para la mejora de los procesos.

Matriz de riesgos actualizados e identificados, así mismo, los riesgos materializados si se presentaron y los planes de manejo adoptados.

Desempeño de los procesos y la conformidad de los productos o servicios.

1.7.34 Estructura orgánica de la policía nacional

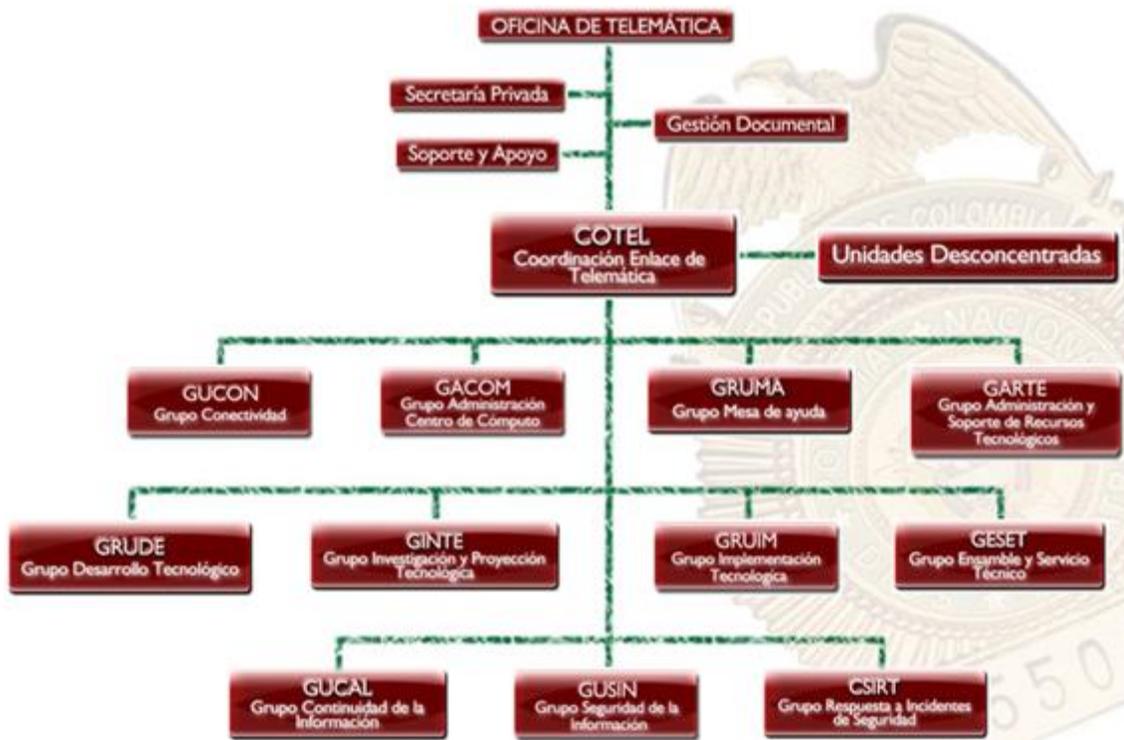
Gráfico 40 Estructura Orgánica de la Policía Nacional



1.7.35 Oficina de telemática

La Oficina de Telemática es la Unidad asesora de la Dirección General de la Policía Nacional, encargada de la Proyección Tecnológica Institucional en materia de Informática y Telecomunicaciones. Como se evidencia en el mapa de procesos; dentro de los procesos de soporte se encuentra el direccionamiento tecnológico, siendo esta oficina asesora la responsable.

Gráfico 41 Estructura orgánica de la Oficina de Telemática



Direccionamiento Tecnológico

El direccionamiento tecnológico de la Policía Nacional es uno de los ejes fundamentales para lograr la convivencia ciudadana, sustentado en las siguientes premisas:

ÉSistematización del servicio de policía con el objetivo de dinamizar, agilizar y facilitar la Generación de indicadores de valor.

ÉTratamiento de la información incorporada al concepto de Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, la cual requiere la implementación de aplicativos, la utilización de hardware de alto desempeño y la estandarización de lineamientos de políticas en seguridad.

ÉImplementación de nuevas tecnologías en el servicio de policía, bajo la consideración de haber superado procesos de maduración tecnológica.

ÉReferenciación con otras instituciones en el mundo como herramienta directiva en la adopción de soluciones tecnológicas en la Policía Nacional.

En la primera década del siglo XXI, se han logrado avances tecnológicos de importancia mundial que han aportado al desarrollo del ser humano. Por esta razón, la Policía Nacional está continuamente investigando e incorporando tecnologías que contrarresten los nuevos modos de operación adoptados por la delincuencia, en virtud del avance tecnológico.

En la sociedad actual se evidencian modelos innovados en el sistema judicial, proporcionados por los cambios legislativos y normativos. Este hecho conlleva a que la Institución adopte desarrollos tecnológicos importantes en equipos y sistemas de comunicaciones para soportar las actuaciones en el marco del servicio de policía.

La transformación cultural en la sociedad moderna ha incorporado conceptos en materia tecnológica, gracias a la globalización. Entre estas novedades se resaltan las redes sociales, e-government, e-learning, e-health, e-entertainment, e-commerce, e-marketing. Estas tecnologías permiten la interacción de personas, entidades, organizaciones y el mismo mercado. Sin embargo, estas mismas tecnologías, en algunos casos son utilizadas para la coordinación de actividades delictivas. Es allí donde la Policía Nacional acoge estrategias para afrontar y contrarrestar la nueva realidad social y mundial.

La Institución mantiene una alineación estratégica con el direccionamiento científico y tecnológico que facilita el desarrollo de la misión y su actuación efectiva en contra de los delitos, al brindar los medios necesarios para minimizarlos y adelantar la prevención como su labor primordial.

1.7.36 Resumen del Componente Tecnológico de la Policía Nacional

Sistemas de información en producción en el área administrativa	63
Sistemas de información en producción en el área operativa	30
Computadores	48.000
Radios para comunicación inmediata	42.500
Sistemas de Telefonía móvil	7.700
Vehículos Policiales Multipropósito	1.160
Sistemas AVL	1.600
Sistemas de reconocimiento de placa	500
Sistemas de emergencias y seguridad	123
Dispositivos PDA en cuadrantes	1.743
Cámaras de vigilancia (CCTV)	9.780
Canales de datos	1.300

Este resumen tiene como propósito conocer la robustez de la plataforma tecnológica de la Policía Nacional, porque si bien se registran solo cifras someras en el entendido que esto representa seguridad nacional, no es difícil imaginar que detrás de cada cifra hubo un proyecto que permitió el montaje de cada sistema.

Por ejemplo en los Sistemas de Emergencia y Seguridad (SIES) cuyos componentes son: el subsistema de CCTV, el 123 o número de emergencias, Alarmas y Red de Apoyo, la Policía Nacional cuenta con 123 sistemas distribuidos en el país de la siguiente manera: en bases de

Departamentos de Policía 34, en Metropolitanas de Policía 16, en Distritos de Policía 72 y en distritos especiales 1.

Si tenemos en cuenta que el proyecto más pequeño es aquel que se ejecuta en la base de un distrito, su costo se eleva a más de 2.000.000.000 de pesos en obras civiles, muebles, hardware y software podemos comprender la importancia de cada proyecto ya que el de una metropolitana que corresponde a una ciudad con aproximadamente 1.000.000 de habitantes puede costar de diez a veinte veces más.

Lo anterior constituye un ejemplo del por qué es necesario establecer un sistema de gestión del conocimiento de proyectos informáticos de una institución del orden nacional del tamaño y la importancia de la Policía Nacional.

2 Modelo de gestión de conocimiento en la Policía Nacional Departamento Norte de Santander ó Región de Policía No. Cinco en Cúcuta.

Para la propuesta del modelo de gestión de conocimiento se tendrá en cuenta el método de "The 10 Step Road Map (Tiwana 2002)" que nos permite establecer la diferencia entre conocimiento tácito y conocimiento explícito en el que se incluyen factores como tipología, focalización y caducidad. Asimismo tiene como objeto para la gestión del conocimiento la integración y el uso del conocimiento agrupando sus diez pasos en cuatro fases.

FASES	PASOS
Evaluación de las Infraestructuras	Análisis de la infraestructura existente
	Alineación de la gestión del conocimiento y la estrategia empresarial
Análisis KM sistema, diseño y desarrollo	Diseñar la arquitectura de gestión del conocimiento y la integración de la infraestructura existente
	Auditoría y analizar los conocimientos existentes
	Diseñar el equipo de gestión del conocimiento
	Crear el modelo de gestión del conocimiento

	Desarrollo del sistema de gestión del conocimiento
Implementación	Implementación de metodología RDI
	La gestión del cambio, la cultura, el diseño de la estructura de recompensa, y la elección de la CKO
Evaluación del Desempeño	Medición de los resultados de la gestión del conocimiento, la elaboración de retorno de la inversión, y evaluar el funcionamiento del sistema

La integración y la utilización del conocimiento se fundamenta en la creación de grupos de trabajo basados en las redes de comunicación y colaboración, personas que pueden ser tanto clientes internos como externos de la organización pero que representan importancia por el conocimiento que poseen y la experiencia que tienen en el manejo de los procesos de la institución.

PROPUESTA POR EL MÉTODO "The 10 Step Road Map (Tiwana 2002)"

2.1 FASE I: Evaluación de las Infraestructuras

Paso 1: Análisis de la infraestructura existente

La policía Nacional no cuenta hasta ahora con un sistema de gestión del conocimiento, aunque dentro del mapa estratégico institucional en la perspectiva de desarrollo humano la estrategia identificada como DH16 menciona la gestión del conocimiento: "Potenciar la gestión del conocimiento, la innovación, implementación y uso sostenible de las TIC". Esta

estrategia se orienta al saber ser y el saber hacer de cada miembro de la institución, formulada hacia la formación académica de los centros de formación e investigación más no como un sistema de gestión.

En el ámbito de proyectos llámese informáticos o de otras características no se cuenta con gestión de conocimiento, la información está ligada a personas con experiencia en su elaboración que han adquirido pericia por el tiempo en sus cargos, se remonta también a la consulta de documentos anteriores o experiencias de éxito que están en funcionamiento pero que en algunos casos llevan a cometer errores porque no se documentan las fortalezas y las debilidades que se tuvo durante la ejecución.

Infraestructura para el registro el conocimiento:

La Institución Policía Nacional cuenta con varias bases de datos donde aloja su documentación las cuales podríamos destacar como insumos de información para un sistema de gestión de conocimiento, entre ellas:

Gestor de contenidos policiales òGECOPö: Es un sistema de información que reemplazó en el año 2015 al sistema de información Radicar, encargado del manejo de la documentación para la comunicación interna y externa de la Institución y dentro del mapa de procesos apunta al proceso gestión documental.

Suite Visión Empresarial òSVEö: es una herramienta que hace posible la automatización de la gestión en términos de los procesos y la estrategia, el software permite tanto la integración de los sistemas de información utilizados por la Institución como el seguimiento y control en tiempo real. Asimismo, facilita a los intervinientes en los procesos (dueños, responsables y ejecutores) desde cualquier lugar, sustentar sus desempeños y ejercer controles de acuerdo con su rol y competencia.

Esta herramienta permite su operación desde la intranet, brinda apoyo en la definición de tareas, posee un sistema de almacenamiento, control, análisis y seguimiento de incidentes y no conformidades detectadas en la operación diaria. La SVE, cuenta con dos (2) soluciones que se complementan para apoyar la gestión estratégica a través de Balanced Scorecard, y la gestión de procesos a través del Sistema de Gestión de la Calidad.

La Suite Visión Empresarial evidencia la existencia de un Sistema de Gestión Estratégica, diseñado bajo la metodología Balanced ScoreCard óBSC, incorporando todos los elementos definidos por la Institución, es decir, el mapa estratégico, las perspectivas, sus objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas y planes de acción y de esta manera traducir la estrategia en elementos medibles que direccionen el comportamiento y desempeño de la empresa, para focalizar y alinear las iniciativas y recursos en el logro de los objetivos propuestos.

Sistema de Información para la atención de Incidentes en TIC òSIGMAö: su funcionalidad está enmarcada en el registro, la atención, la gestión y la solución de incidentes que se presentan a través de las diferentes herramientas tecnológicas puestas al servicio policial.

Infraestructura para la transferencia del conocimiento:

Telemática: La Institución Policía Nacional posee una de las redes de telecomunicaciones más grandes del país después de las empresas prestadoras de servicios, con una red de comunicaciones de voz que conectan a 42.500 radios en todo el territorio.

Una red WAN que integra todas las regiones de policía, departamentos, metropolitanas, distritos, estaciones, subestaciones, puestos de policía, comandos de atención inmediata CAI y escuelas de policía, con un total de 48.000 computadores interactuando por medio de canales dedicados propios y mediante contrato con ISP.

Videoconferencia: La organización cuenta con salas de telepresencia y salas de información estratégica en todo el país con cámaras de telepresencia en salas de juntas adecuadas

exclusivamente para este tipo de actividades. En el sistema de comunicaciones unificadas posee el software de videoconferencias Skype empresarial adecuado para tener reuniones sin necesidad de trasladarse a una sala específica para este fin. Asimismo un sistema de telefonía IP que conecta toda la organización.

Infraestructura de colaboración:

Correo electrónico: Todas las dependencias de la Institución cuentan con buzón de correo electrónico Exchange mediante web o cliente Outlook, además cada funcionario cuenta con correo electrónico office365 de tipo personal que es deshabilitado una vez el policía se desvincula de la Institución.

Polired: Es la Intranet de la Policía Nacional construida con el fin de agilizar la gestión de la Institución en todas sus áreas, contiene información de interés institucional tales como documentos administrativos, boletines, instructivos, actos administrativos entre otros. La finalidad es facilitar la comunicación y la consecución de medios a los funcionarios de la organización para garantizar un mejor servicio.

Como ventajas de la infraestructura actual encontramos que para la futura implementación del sistema de gestión del conocimiento puede utilizarse esta intranet que es conocida y utilizada por todo el personal de la Institución, todos los funcionarios están familiarizados con su uso y la consultan diariamente desde cualquier dependencia de la institución sin importar la distancia geográfica en que se encuentren.

Entre las desventajas que representa la infraestructura actual está el tamaño de la organización, por su gran envergadura cuenta con archivos documentales en todo el territorio nacional que no están sistematizados, por lo que encontrar información es una tarea dispendiosa, los documentos de proyectos no han sido archivados de manera sistemática lo que no hace fácil ubicar su fuente de información.

Paso 2: Alineación de la gestión del conocimiento y la estrategia empresarial

Estrategia empresarial

Gráfico 42 Mapa Estratégico de la Policía Nacional



Fuente: Policía Nacional

El gráfico anterior en el que está representado el mapa estratégico de la Institución define dieciséis estrategias, contenidas en cuatro perspectivas que son Ciudadanía, Recursos, Misionalidad y Desarrollo Humano e Innovación. Todas ellas orientadas a cumplir con la misión de la Organización.

Consciente de los grandes retos a corto, mediano y largo plazo, la organización se ha venido modernizando con grandes inversiones en tecnología orientando estos esfuerzos hacia la mejora en la prestación del servicio; además de las modalidades de delito comunes con las

que lucha a diario, está preparada y se ha venido fortaleciendo para los nuevos retos que representa la ciberseguridad y la ciberdefensa del país.

A diferencia de épocas anteriores en las que prevalecía el fortalecimiento de los procesos administrativos, se observa que las inversiones en tecnología informática y telecomunicaciones actualmente están enfocadas a impactar en el servicio que se presta al ciudadano.

Activos de conocimiento dentro de la Institución

En la investigación realizada se encontró que todos los procesos y procedimientos se encuentran documentados, un número importante de dependencias de la Dirección general, así como de unidades desconcentradas han certificado sus procesos, las políticas son claras y cuidadosamente definidas, los cargos y perfiles de cargos están estrictamente documentados lo que permite que no hayan traumatismos en la transición de los funcionarios al cambiar de actividad cuando se presentan novedades de recursos humanos como vacaciones, excusas de servicio, traslados, comisiones, suspensiones, retiros, etc.

Como se registró en el paso anterior existen diferentes bases de datos que contienen toda la información del negocio que representa sus activos de conocimiento más importantes.

Las comunicaciones internas entre los diferentes niveles de la institución se hacen por medio de instructivos, circulares, memorandos u oficios y son divulgados mediante publicación en intranet o directamente al buzón de correo electrónico del funcionario o de la dependencia.

Las bases de datos y los sistemas de información están debidamente documentados y protegidos con sistemas de redundancia y respaldo, cumplen con los estándares de la normatividad vigente y son auditados tanto interna como externamente de manera continua.

Los archivos físicos de documentos son custodiados de acuerdo a los protocolos establecidos en normas para las entidades públicas y están organizados de acuerdo a las exigencias legales, aunque su gran tamaño y dispersión hacen que sea dispendiosa la búsqueda de información.

2.2 FASE II: Análisis, diseño y desarrollo del sistema de gestión del conocimiento.

Paso 3: Diseñar la arquitectura de gestión del conocimiento y la integración de la infraestructura existente.

Software colaborativo (groupware)

Según Peter Johnson-Lenz, Software colaborativo o groupware se refiere al conjunto de programas informáticos que integran el trabajo en un sólo proyecto, con muchos usuarios concurrentes, que se encuentran en diversas estaciones de trabajo, conectadas a través de una red (internet o intranet).

De acuerdo a Wikipedia El término groupware hace referencia a los métodos y herramientas de software que facilitan el trabajo en grupo, mejorando su rendimiento, y contribuyendo a que personas que están localizadas en puntos geográficos diferentes puedan trabajar a la vez, ya sea directamente o de forma anónima, a través de las redes. Muchos expertos coinciden en que los equipos son la unidad primaria de rendimiento en cualquier organización. Hoy en día existe un nuevo tipo de equipo "virtual", equipo formado por personas que se comunican electrónicamente.

La Policía Nacional por ser institución del orden nacional está familiarizada con estos conceptos porque los usa y sus miembros los conocen perfectamente, cuenta con la infraestructura necesaria para la implementación de un gestor de contenidos que sería la plataforma de colaboración central del sistema de gestión de conocimiento, los costos no presentarían impedimento al desarrollo de esta tecnología, debido a que se tienen servidores de bases de datos con capacidad para alojar la información que se genere, hay personal capacitado en materia de software para el análisis, diseño y desarrollo de los módulos que comprenda la plataforma colaborativa y posee SharePoint.

De acuerdo a como se determine por los asesores y la alta dirección en cuanto a disponibilidad de licencias para la autorización del uso de SharePoint, podríamos utilizar otra herramienta de licencia GNU/GPL como Tiki-Wiki que perfectamente nos sirve para este propósito, existe documentación para su desarrollo e implementación y con entornos muy intuitivos que no sería una limitante para el desarrollo que requiere la Institución. Este requerimiento estaría a cargo del grupo de Telemática o en su defecto de la Oficina de Telemática.

Con las bondades de la tecnología y la llegada de web 2.0 hemos evolucionado de simples publicaciones a entornos participativos y colaborativos y de sistemas de gestión de contenidos a portales Wiki.

El gestor de contenidos además de su repositorio con la información de los proyectos en formato PDF para consulta y actualización cuyo diseño estaría supeditado a lo que determine la institución de acuerdo a su imagen corporativa por el área de comunicaciones internas de la oficina de comunicaciones estratégicas; contaría con: Blogs, Artículos, Foros, Galerías de archivos, Preguntas, Encuestas, Buscadores de documentos, Calendario, Webmail, Chat, Grupos y administración de usuarios. Con la siguiente estructura:

BLOGS

Esta función permitirá a los miembros de la organizar exteriorizar su conocimiento tácito, divulgarlo y compartirlo con los demás usuarios de la Institución, los contenidos estarán orientados al objeto del gestor de contenidos y siempre serán regulados de acuerdo a los reglamentos de la Policía Nacional.

ARTICULOS

Al igual que los blogs busca generar conocimiento explícito y la finalidad es que sean documentos históricos que permitan su consulta a través del tiempo guardando la originalidad de su contenido.

Para su búsqueda se tendrán en cuenta los siguientes campos:

ÉTitulo

ÉNombre del Autor

ÉTema

Además se ordenaran por ranking, para que los usuarios del sitio puedan establecer cuáles son los artículos más leídos.

FOROS

Los usuarios podrán libremente crear foros para discutir sobre temas institucionales orientados a la gestión de proyectos.

GALERIAS DE ARCHIVOS

El propósito de esta función es archivar todos los documentos en formato pdf que se originen en cada proyecto como estudios de conveniencia, contratos, documentos técnicos, actas, etc. Los cuales tendrán como ID el número del contrato y permitirán la búsqueda entre otras por campos de fechas y descripción.

ENCUESTAS

Se crearan encuestas de acuerdo a las políticas que determinen las directivas para conocer algunos aspectos del área, así como la generación de estadísticas para el mejoramiento continuo.

BUSCADOR

Tiene una herramienta que permite al usuario encontrar un documento que contenga una determinada palabra.

USUARIOS

En este módulo se manejarán dos tipos de perfiles, administrador y usuarios. En este caso no se permitirán usuarios anónimos teniendo en cuenta que por ser corporativa cada quien se encuentra plenamente identificado.

BANNER

El administrador tendrá la posibilidad de cambiar los mensajes que de acuerdo a la imagen corporativa determinen las directivas que se deben publicar para la publicidad de los temas de interés.

CALENDARIO

Aprovechando las bondades de los sistemas de administración de contenidos (CMS) existirá la posibilidad de crear varios calendarios para introducir en ellos los eventos que se requieran.

CHAT

Se activará la opción tanto de chat público como chat privado, esto con el propósito de fortalecer la inmediatez de la comunicación entre grupos y usuarios.

CORREO

El correo del CMS se integrará con el correo corporativo con el propósito de no crear duplicidad en los servicios y no confundir los usuarios.

Paso 4: Auditar - Inventariar los Activos y Sistemas de Gestión del Conocimiento.

Es necesario integrar un equipo de auditoria interna con personal de Planeación, Talento Humano, Gestión documental, infraestructura, Administración y Telemática con el propósito de levantar un inventario de los recursos de información de la Institución que se encuentran en documentos físicos, en bases de datos, así como realizar entrevistas para conocer el grado de conocimiento tácito de los funcionarios respecto de los objetivos de la Institución frente a

lo que se quiere lograr con el sistema de gestión del conocimiento, lo que ayuda a determinar si estamos alcanzando el objetivo deseado.

Este equipo debe estar en capacidad de determinar de las fuentes de información que material debe formar parte de sistema de gestión del conocimiento, deberá conocer la tecnología existente de la organización y recomendar su uso, el mejoramiento o sustitución. Así como la infraestructura para la distribución del conocimiento.

El diseño de encuestas como la contenida en el apéndice A es fundamental para la recolección de la información necesaria porque el equipo deberá estar en capacidad de establecer las falencias en el conocimiento de los demás miembros de la institución. La información obtenida será el punto de partida del sistema y debe publicarse en el gestor de contenidos que cree como parte de la herramienta colaborativa.

Paso 5: Diseñar el equipo de gestión del conocimiento

Es importante detectar los funcionarios más calificados en cada una de las áreas que por su experiencia o su formación demuestren conocimiento de la Institución y su entorno, pero que además sean líderes, porque es necesario que quienes integren el equipo sean capaces de dirigir, movilizar y obtener logros ya que todo cambio crea resistencia y es clave para el cumplimiento de los objetivos la percepción que se logre de los demás empleados y la aceptación que tengan estos integrantes.

Este comité estaría conformado así:

Coordinador del proyecto (preferiblemente que pertenezca al proceso de direccionamiento tecnológico).

Seleccionar un Gerente de conocimientos a nivel Institucional.

Seleccionar un Gerente de conocimientos a nivel del proceso direccionamiento tecnológico para el presente sistema de gestión de conocimiento que está orientado a proyectos informáticos.

Un funcionario de las áreas involucradas (PLANEACIÓN, TELEMÁTICA, GESTIÓN DOCUMENTAL, INFRAESTRUCTURA, TALENTO HUMANO Y ADMINISTRACIÓN).

En cada nuevo proyecto debe nombrarse un miembro del área impactada por el proyecto, ya sea el supervisor o interventor o un funcionario de la dependencia.

El administrador del software de uso colaborativo

Expertos externos (siempre y cuando la disponibilidad financiera lo permita)

Funciones:

Planificar los proyectos.

Analizar el entorno

Estructurar los perfiles de cargos para los roles de los involucrados en el SGC

Seguimiento al desarrollo de capital intelectual

Gestionar el desarrollo de las herramientas tecnológicas

Proponer la Integración de sistemas de información.

Participar en el diseño de técnicas de aprendizaje internos.

Revisar el avance en la ejecución de proyectos

El Gerente de Conocimientos òCKOö, por su acrónimo en inglés de Chief Knowledge Officer. Según Michael Earl y Ian Scott en "What is a Chief Knowledge Officer?" [EAR-99] "es el encargado de iniciar, impulsar y coordinar los programas de Gestión del conocimiento".

Earl a su vez hace una caracterización del CKO. Destaca algunos aspectos sobre la personalidad que los distingue. "Se destacaban por poseer un carácter vivaz, entusiasta y por la facilidad para transmitir su entusiasmo a los demás", así mismo dice:

- Son curiosos y reflexivos.
- Son flexibles y abiertos a trabajar con cualquier persona.
- Aceptan que otros asuman el liderazgo y el reconocimiento de logros.
- Están dispuestos a auspiciar proyectos.

Paso 6: Crear el proyecto de gestión del conocimiento

Para el desarrollo de este paso se utilizará lo establecido en la guía del PMBOK:

Grupos

1. Inicialización

2. Planeación

3. Ejecución

4. Monitoreo y control

5. Cierre

Áreas

1. **Integración:** Incluye los procesos y actividades requeridos para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos de la dirección del proyecto.
2. **Alcance:** Incluye los procesos requeridos para asegurar la realización de todo el trabajo a aplicar en el proyecto, y no solo realizar aquellos que completen el proyecto.
3. **Tiempo:** Incluye los procesos requeridos para la correcta administración de tiempo.
4. **Costos:** Incluye los procesos involucrados en la planeación, estimación, presupuesto, financiamiento, costeo, administración y control de costos; con el objetivo de que el proyecto sea realizado con un presupuesto apropiado.
5. **Calidad:** Incluye los procesos y actividades involucrado en el rendimiento de organización, que define la política de calidad, objetivos y responsabilidades para que el proyecto satisfaga las necesidades por las que se hizo.
6. **Recursos humanos:** Incluye los procesos que organizan, administran y dirigen al equipo de trabajo.
7. **Comunicación:** Incluye los procesos requeridos para asegurar en tiempo y forma la planeación, recolección, creación, distribución, almacenaje, recuperación, administración, control, monitoreo y disposición de la información del proyecto.
8. **Riesgos:** Incluye los procesos que planean, identifican, analizan, y controlan los posibles o actuales riesgos del proyecto.
9. **Adquisición:** Incluye todos los procesos necesarios para la adquisición y compra de productos, bienes, servicios o resultados requeridos del exterior por el equipo de trabajo.
10. **Interesados:** Incluye todos los procesos requeridos para identificar los grupos u organización que impacta el proyecto; analizando sus expectativas y desarrollar las estrategias necesarias para impactar positivamente en la ejecución y decisiones de los interesados.

Para la creación del proyecto el equipo debe formularse una serie de inquietudes orientadas a resolver las necesidades para el desarrollo del mismo:

Se cuentan con herramientas que sea factible adaptar a las necesidades o es posible desarrollarlas con el personal y los recursos que se tienen?.

Se pueden conseguir mediante convenios con el sector público o privada o es necesario comprarlas?.

En caso de que deban ser compradas, cual es el tiempo para la ejecución de un contrato teniendo en cuenta que en la administración pública es necesario la elaboración de planes de necesidades y planes de compras.

Que soluciones alternativas tenemos en el campo de hardware o software libre.

El personal nuestro está en capacidad de desarrollar el proyecto o necesitamos asesoría externa?

Cuál es el costo del proyecto?

Paso 7: Desarrollo del sistema de gestión del conocimiento

Este aparte será dedicado específicamente al desarrollo de la propuesta que parte de la elaboración de la plataforma virtual de trabajo colaborativo y que se centra en la idea de usar la intranet existente como punto de encuentro para todos los miembros de la Policía Nacional por ser un sitio ya conocido y utilizado por el cliente interno.

En el entendido que el estudio que se realice por parte del equipo que conforme el sistema de gestión de conocimiento y la autorización de la alta dirección como se relató anteriormente, será necesario modificar la intranet actual para usar la herramienta SharePoint con que ya cuenta la Institución o de lo contrario diseñar desde cero la plataforma de colaboración

mediante Tiki-wiki u otro software de estas características para la construcción de esta plataforma de servicios que será el núcleo donde convergen todos los elementos del sistema de gestión del conocimiento

2.3 FASE III: Implementación

Paso 8: Implementación del sistema mediante metodología RDI (técnica incremental a los resultados)

Para el despliegue experimental es necesario conformar un equipo de personal integrado en dos equipos, el primero de personas con conocimientos en el trabajo que se realizó y que estuvieron involucrados directamente en el proyecto quienes serán los encargados de evaluar las falencias del piloto que se entregue en producción.

Al mismo tiempo se debe conformar otro grupo de trabajo con personas a quienes se les capacitará sobre el objetivo que tiene la Institución con la implementación del nuevo sistema de gestión del conocimiento, lo cual permitirá medir tanto el grado de las personas para adaptarse al sistema como las necesidades que no logró identificar el personal técnico durante el desarrollo del sistema.

Asimismo se debe poner en producción la prueba piloto de software para familiarizar a los miembros de la organización con su uso y realizar las pruebas que nos permita corregir posibles fallas en el diseño y programación. Así como los documentos técnicos.

Paso 9: La gestión del cambio, la cultura, el diseño de la estructura de recompensa, y la elección de la CKO

Desde el momento en que decidió cambiar de una estructura organizacional piramidal a una estructura plana y corporativa a mediados del año 1995, la Policía Nacional adelantó un

proceso de transformación cultural que hasta el momento ha mantenido, invierte una buena parte de recursos en la movilización de cultura institucional; lo que se evidenció en el capítulo del análisis documental de la Institución donde se muestran los focos de cultura en que trabajan actualmente. Lo anterior demuestra que la organización se adapta fácil y rápidamente a los cambios y su personal está capacitado y entrenado para estas tareas.

En cuanto al diseño de la cultura de la recompensa, también cuenta con un plan de estímulos institucional (PEI) en el que mediante acto administrativo se publican los estímulos y recompensas al personal que por determinadas labores se destaca en su rendimiento.

En ese entendido solo queda adecuar los manuales y los planes con los que ya cuenta la institución para actualizar las conductas que se deriven del nuevo sistema de gestión del conocimiento de proyectos informáticos.

Para el nombramiento del CKO se deben privilegiar el perfil y las competencias del personal que cumpla con las habilidades necesarias teniendo en cuenta preferiblemente que esté involucrado en el proceso de direccionamiento tecnológico.

2.4 FASE IV: Evaluación del Desempeño

PASO 10: Medición de los resultados de la gestión del conocimiento, la elaboración de retorno de la inversión, y evaluar el funcionamiento del sistema

Para evaluar el funcionamiento del sistema es necesario establecer objetivos que se relacionen con los objetivos estratégicos de la Institución. Creando indicadores similares a los que se tienen para medir los sistema de gestión existentes, por lo que será necesario incluirlo en el Balanced scorecard y la Suite Visión Empresarial.

Medir resultados de gestión de conocimiento no es una tarea común, hay que tener en cuenta algunos aspectos y como menciona Ángel Arbonies (1998) «El capital intelectual será la medición estática y valorativa de los resultados de la gestión del conocimiento, de forma que las competencias esenciales de una organización se medirán dentro del llamado capital relacional.

Tabla 15 Capital Intelectual

CAPITAL INTELECTUAL	
CAPITAL HUMANO	<p>Mejora de competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento del índice de competencias disponibles/competencias esenciales -número de proyectos innovadores / total proyectos <p>Capacidad de innovación de personas y equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> -número de ideas individuales/plantilla total de ideas -número de ideas por equipo/total de equipos
CAPITAL ESTRUCTURAL	<p>Proceso de innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> -calidad de los procesos de innovación -esfuerzo dedicado al futuro frente a la actividad ordinaria -resultados de la investigación -número de manuales de procedimiento -número de procedimientos autorizados <p>Procesos de captación de conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> -% de uso de la intranet -mecanismos de transmisión y comunicación -número de foros electrónicos internos de debate
CAPITAL RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> -capacidad de mejora/recuperación de la base de usuarios -acciones orientadas a ampliar la base de usuarios que utilizan los diferentes servicios -servicios ofrecidos/servicios utilizados

Fuente: Euroforum (1998)

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Determinando las tres generaciones para la gestión del conocimiento se puede establecer que la Institución objeto de la presente investigación ha superado la primera etapa que es la búsqueda de espacios para almacenar el conocimientos, se encuentra en la segunda fase cuyo objeto es crear espacios para compartir conocimiento y está generando espacio para crear nuevos conocimientos lo que pretende afianzarse con el proyecto.

Se puede concluir mediante la encuesta y entrevistas que dentro de Institución Policía Nacional, la gestión del conocimiento no es un concepto claramente afianzado en su personal, aunque afirman haber escuchado de él, este no está entendido como una política interna de la empresa, por lo tanto, se hace necesario la divulgación para crear conciencia en el personal el nuevo rol que debe asumir frente a la existencia de un nuevo sistema de gestión.

La gerencia de un proyecto dentro de esta institución no presenta un mayor reto puesto que sus líneas de mando están claramente definidas, los procesos y procedimientos son interpretados fácilmente por sus miembros y los perfiles de cargos se han definido de manera cuidadosa mediante competencias generales y específicas.

Las tecnologías son parte importante de la institución y se entiende un concepto arraigado en su personal, se nota un gran esfuerzo por la inversión en nuevos activos tecnológicos y en el entrenamiento del talento humano, sin embargo puede mejorarse la efectividad en los resultados con un sistema de gestión del conocimiento.

4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED*, 10 (5).

Alegre, J. (2004). *La Gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.

Bermúdez, J. y Correa, C. (2011). Propuesta para la creación del MMGO òEmpresas Socialesö con un enfoque humanista. Estudio de caso òFundación Niños de Los Andesö. Monografía presentada para optar título Administrador de Empresas, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN, Bogotá.

Boisier, S. (2001). Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. *Revista Internacional de Desarrollo Local*, 2 (3), 9-28.

Bueno, E. (1998). *El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual*. Boletín de Estudios Económicos, 53 (164).

Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos. 469 p.

Castañeda, D. y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 2 (2).

Cerda, H. (2008). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Buho.

García, J. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa: Una aproximación a la realidad española*. Madrid: EOI.

Garrido, G & Ruiloba, O. (2012). Gerencia de proyectos informáticos. Disponible en: <http://es.slideshare.net/geralisg/capitulo-1-gerencia-de-proyectos-informaticos-2012>

Guerrero Moreno, G. A. (2013). Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico. Tesis de grado. Facultad de post grados, Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia.

Hamel, G. (2007). *El futuro de la administración*. Bogotá: Norma.

Klaus, N. y Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Buenos Aires: LibrosEnRed.

Kliksberg, B. (1991). Las perspectivas de la Gerencia Empresarial en los años `90. *Pensamiento Iberoamericano*, (19), 141-163.

Lev, B. (2003). *Intangibles: medición, gestión e información*. Barcelona: Deusto.

Martínez, J. y Chaparro, J. (2005). La cadena de valor del desarrollo de Sistemas de Información Móvil: Estudio de casos en el mercado español. *Universidad Politécnica de Madrid*, Madrid, España.

Montenegro, M. (2003). La modernización de las fuerzas armadas argentinas: una reflexión desde la cultura organizacional y el aprendizaje. *Centro de Estudios Estratégicos Centro República*, Córdoba, Argentina.

Muñoz, J. (1999). Sobre gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización. *Economía Industrial*, (330), 61-70

Pavez, A. (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. *Tesis de grado*. Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile.

Peláez, A. (2008). Gestión del conocimiento: factor clave para generar capacidades de defensa. *Instituto Militar de Estudios Superiores*, Asunción, Uruguay.

Peluffo, M. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

PROJECT MANAGAMENT INSTITUTE (PMI) (2008). *The Project Management Body of Knowledge [Guía de fundamentos para la gestión de proyectos]*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, (37), 25-39.

Rodríguez, G.; GIL, J. y GARCÍA, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Aljibe.

Torres, F. (2009). Integración del PMBOK al RUP para proyectos de Desarrollo de Software. Octava Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática: CISCI, Florida, Estados Unidos.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Vargas, A. (2002). De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (40), 123-140.

Policía Nacional de Colombia, (2012). *Estrategia Tecnológica de la Policía Nacional de Colombia*. Bogotá, Colombia.

Policía Nacional de Colombia, (2015). *Manual de Planeación*. Bogotá, Colombia.

Imprenta Nacional, (2007). Lineamientos generales de política para la Policía Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

Imprenta Nacional, (2010). Lineamientos de política 5 desarrollo científico y tecnológico policial. Bogotá, Colombia.

Imprenta Nacional, (2010). Enfoque humanístico del servicio de policía. Bogotá, Colombia.

5 Anexos

Apéndice A

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE PROYECTOS INFORMÁTICOS EN LA POLICÍA NACIONAL DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER, CÚCUTA

BLOQUE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)

a. ¿Los conceptos de Gestión del Conocimiento son familiares para usted?

- No, en absoluto
- He escuchado algo sobre ellos
- Los conceptos son familiares para mí, pero no se conocen en nuestra empresa
- Sí, y la empresa ha iniciado a trabajar con ellos sin considerarlos en su estrategia
- Sí, y nuestra empresa trabaja activamente con estos conceptos e incluso los considera dentro de su estrategia

2. Valoración de actitudes llevadas a cabo en su empresa

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

Actitudes	1	2	3	4	5
Nuestra gestión de recursos humanos funciona bien	0				
Nuestro personal es, en un alto porcentaje, competente y profesional					
Nuestros empleados están altamente motivados y comprometidos con sus labores					
Nuestros empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas					
Todos nuestros empleados juegan un papel importante en la innovación al ser considerados sus conocimientos e ideas					

La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos y todos nuestros empleados son conscientes de ellos					
Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos					
La cultura y espíritu de la empresa es positiva					
En la empresa se fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre					
Nuestra comunicación es abierta e involucra a todos y cada uno de los empleados					
El trabajo en equipo es típico para nosotros					
Es importante para nosotros estar en contacto continuo con todo nuestro entorno y desarrollar nuestras redes de comunicación (clientes, proveedores, competidores, gobierno)					

3. Valoración de actividades llevadas a cabo en su empresa:

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

3.1. Actividades de Socialización (conocimiento tácito a tácito)	1	2	3	4	5
Se promueven las visitas a los clientes que permitan conocer <i>in situ</i> las necesidades, usos actuales, quejas, bondades, etc.					
El entrenamiento informal de los empleados se da mediante la observación de la realización de actividades de expertos de nuestra propia empresa					
Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de las visitas a los clientes					
Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de la observación hecha a los expertos de nuestra empresa					

3.2. Actividades de Exteriorización (conocimiento tácito a explícito)	1	2	3	4	5
El diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa					
El uso de pensamiento deductivo e inductivo es común entre los empleados					
Nuestros empleados hacen uso de metáforas y analogías en los diálogos para la creación de conceptos o ideas					
La opinión subjetiva es permitida en todos los niveles					
Es indispensable la creación de manuales, documentos y <i>best practices</i> de productos y procesos					

Se cuenta con bases de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente					
---	--	--	--	--	--

3.3. Actividades de Combinación (conocimiento explícito a explícito)	1	2	3	4	5
El diálogo con los clientes y la documentación de quejas, sugerencias, peticiones de ayuda, etc., es una práctica común					
La educación y entrenamiento formales con cursos es proporcionada por personal de la misma empresa					
Nuestros empleados son actualizados constantemente mediante cursos dados por agentes externos a la empresa (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, etc.)					
Nuestros empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, cursos, etc.					
Las estrategias de la empresa son diseñadas usando literatura publicada (interna y externa)					
Publicamos continuamente información interna de la empresa para todos nuestros empleados					
Publicamos continuamente información interna de la empresa para el público en general					

3.4. Actividades de Interiorización (conocimiento explícito a tácito)	1	2	3	4	5
Se permite comúnmente a simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, <i>best practices</i> , historias orales, documentos, etc.					
La simulación y/o experimentación con métodos y procedimientos de otros competidores (<i>benchmarking</i>) es habitual en la empresa					
Se alienta y es práctica habitual la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de quejas, sugerencias, preguntas y peticiones de ayuda de clientes					

4. Si es su caso, señale la(s) razón(es) por la(s) que NO ha implementado un programa de Gestión del Conocimiento en su empresa:

- No tiene la seguridad de beneficios potenciales
- Nunca ha oído hablar de Gestión del Conocimiento
- Resistencia del personal
- Falta de tiempo
- No entiende lo que es la Gestión del Conocimiento
- Falta de recursos financieros

- Falta de interés
- Falta de necesidad
- Falta de apoyo de la alta dirección
- Falta de herramientas y tecnologías
- Otros motivos. Mencione:

BLOQUE: INNOVACIÓN

5. Importancia de la innovación y la I+D (investigación y desarrollo) en la empresa

Señale el valor que considere mejor para evaluar la importancia de la innovación y la I+D en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a un papel nulo y 5 equivale a la idea de que la innovación y la I+D es el corazón de la empresa.

	1	2	3	4	5
Importancia de la innovación y la I+D					

6. Contexto en que trabaja la empresa

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje el contexto de su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

Contexto	1	2	3	4	5
Los clientes juegan el rol más importante en nuestra empresa					
El ciclo de vida de nuestros productos es normalmente largo					
En nuestro campo de negocios, para tener éxito se debe lanzar nuevos productos continuamente					
En nuestro campo de negocios se deben modificar continuamente los procesos operativos					
Nuestro ambiente operacional de negocios cambia lentamente					
En nuestro campo de negocios, el conocimiento y el <i>know how</i> se deben actualizar constantemente					
El desarrollo tecnológico es rápido en nuestro campo de negocios					
El desarrollo tecnológico ofrece notables posibilidades en nuestro campo de negocios					

7. Valoración de actividades llevadas a cabo en su empresa

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

Actividades	1	2	3	4	5
Continuamente modificamos (desarrollamos y mejoramos) nuestros productos					
Continuamente modificamos (desarrollamos y mejoramos) nuestros procesos de trabajo					
Continuamente modificamos (desarrollamos) nuestra organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades)					
Existen relaciones intensas con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares					
Identificamos y adoptamos las mejores prácticas (<i>best practices</i>) de nuestro sector de manera continua					
Establecemos <i>joint venture</i> para obtener y usar los activos complementarios que necesitamos					
Usamos mucho tiempo en nuestra empresa para investigar y desarrollar nuestros propios conocimientos y habilidades					
La retroalimentación de nuestros clientes es positiva sin excepción y es considerada invariablemente en decisiones relativas a productos					

BLOQUE: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

8. Las TI como fuente de ventaja competitiva

Señale el valor que considere mejor para evaluar el papel que juegan las TI en su sector económico como fuente importante de ventaja competitiva, donde 1 equivale a un papel nulo y 5 equivale a la idea de que las TI desempeñan un rol imprescindible.

	1	2	3	4	5
Papel de las TI					

9. Valoración de la actitud de la empresa hacia las TI

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

Valoración de la actitud	1	2	3	4	5
Las TI son imprescindibles en las actividades diarias de la empresa					
Las TI y sus aplicaciones fueron y son adquiridas y/o diseñadas con una clara visión de las necesidades organizacionales					

En el diseño de la estrategia de la empresa, se considera la inversión y uso de las TI					
La empresa actualiza/reemplaza el hardware/software constantemente					
Los empleados que hacen uso de las TI reciben entrenamiento específico de su uso					
Nuestros empleados tienen acceso a las TI desde sus puestos de trabajo					

10. Valoración de la inversión en TI hecha por la empresa

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a un descenso sustancial y 5 equivale a un crecimiento espectacular.

Valoración de la inversión	1	2	3	4	5
El comportamiento promedio de la inversión hecha en hardware (considerando compra y/o renta de ordenadores, implantación de redes locales, etc.) en los últimos 3 años					
El comportamiento promedio de la inversión hecha en software (aplicaciones, Internet) en los últimos 3 años					
El comportamiento promedio de la inversión hecha en capacitación y entrenamiento del personal para uso de las TI en los últimos 3 años					

11. Valoración del uso de las TI en su empresa

Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje el uso de las TI en las actividades diarias de su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a un uso nulo y 5 equivale a un uso intenso.

Valoración de uso	1	2	3	4	5
Para tareas de gestión, administración y contabilidad					
Para trámites y gestiones bancarias y financieras					
Para consultar y acceder al conocimiento (mediante Internet, correo electrónico y acceso a bases de datos externas e internas) del propio personal de la empresa, de los clientes, de los proveedores, de los competidores, etc.					
Para compartir, publicar y transmitir el conocimiento (mediante Internet, correo electrónico y acceso a bases de datos externas e internas) al propio personal de la empresa, a los clientes, a los proveedores, a los competidores, etc.					
Para marketing (página Web)					

12. Uso de TI en las actividades de GC llevadas a cabo en su empresa
 Considerando las siguientes tecnologías

1. Teléfono	4. Red local (Intranet y/o Extranet)	7. Foros electrónicos
2. Ordenador	5. Correo electrónico	8. Otras tecnologías
3. Internet	6. Página Web	

Señale con una X aquellas que utilice en las actividades mencionadas.

Actividades	Tecnologías								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Observación, ya sea del comportamiento de los clientes, de las actividades de expertos de nuestra propia empresa y/o de las actividades y procesos de nuestros competidores									
Experimentación y/o simulación de procesos o productos									
Diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la empresa									
Elaboración de manuales, documentos y <i>best practices</i> de productos y procesos									
Actualización constante de bases de datos de productos y procesos									
Diálogo y su correspondiente documentación con elementos de nuestro entorno: clientes, competidores, proveedores, etc.									
Educación y entrenamiento formales con cursos, ya sea proporcionado por personal de la misma empresa o por agentes externos a la empresa (universidades, centros Tecnológicos, congresos, seminarios, etc.)									
Acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, etc.									
Publicación de información interna de la empresa para todos nuestros empleados y para el público en general									