



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROCESO DE MEJORA EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL DE LA POLICÍA DE MÉXICO Y COLOMBIA: UN ESTUDIO
COMPARATIVO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA:

ERWIN ERNESTO CASTAÑEDA SOPO

DIRECTORA:

DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCÁZAR

MEXICO D.F., JUNIO 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

México, D.F. a 13 de JUNIO del 2013

El Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. en su sesión No. celebrada el día 22 del mes de MAYO conoció la solicitud presentada por el(la) alumno(a):

CASTAÑEDA SOPO ERWIN ERNESTO
Apellido paterno materno nombre

Con registro:

B	1	1	1	1	9	7
---	---	---	---	---	---	---

Aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

**“PROCESO DE MEJORA EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA
POLICÍA DE MÉXICO Y COLOMBIA: UN ESTUDIO COMPARATIVO**

De manera general el tema abarcará los siguientes aspectos:

2.- Se designa como Director de Tesis al C. Profesor:

DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCÁZAR

3.- El trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente hasta la aceptación de la tesis por la Comisión Revisora correspondiente:

El Director de Tesis

DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCÁZAR

El Aspirante

C. ERWIN ERNESTO CASTAÑEDA
SOPO

El Presidente del Colegio

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO
MERCADO



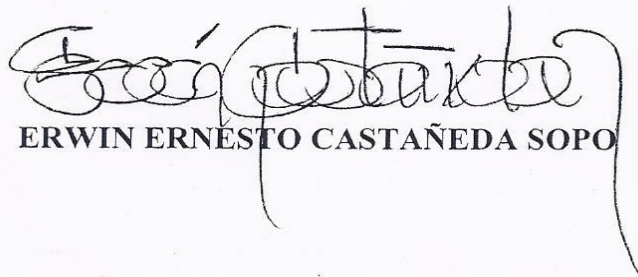


INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día **21** del mes de **Junio** del año **2013**, el (la) que suscribe **ERWIN ERNESTO CASTAÑEDA SOPO** alumno(a) del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, con número de registro **B111197**, adscrito(a) **ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD SANTO TOMAS**, manifiesto(a) que es el (la) autor(a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del (de la, de los) **Dra. CONCEPCIÓN HERRERA ALCAZAR** y cede los derechos del trabajo titulado **“PROCESO DE MEJORA EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA POLICÍA DE MÉXICO Y COLOMBIA: UN ESTUDIO COMPARATIVO”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del (de la) autor(a) y/o director(es) del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones **erwincastaneda@gmail.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


ERWIN ERNESTO CASTAÑEDA SOPO

ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y ORGANIGRAMAS	6
RESUMEN	8
ABSTRACT	10
GLOSARIO	12
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I - ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	17
1.1. ANTECEDENTES	17
1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	20
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	20
1.4. OBJETIVOS.....	22
1.4.1. Objetivo general.....	22
1.4.2. Objetivos específicos.....	22
1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN	23
1.7. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	24
1.7.1. Identidad	24
1.7.2. Ubicación.....	24
1.7.3. Tiempo	24
1.7.4. Magnitud.....	24
CAPÍTULO II EVOLUCIÓN DE LA POLICÍA DE MÉXICO Y COLOMBIA	25
2.1. MÉXICO	25
2.1.1. Evolución histórica de la policía en México	25
2.1.2. Demografía en México	29
2.1.3. Normatividad en México.....	30
2.1.3.1. Orden constitucional.....	30
2.1.3.2. Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública	31
2.1.3.3. Ley de la Policía Federal	35
2.1.3.4. Reglamento de la Ley de la Policía Federal.....	41

2.1.3.5.	Los Bandos Municipales	46
2.1.4.	Marco Institucional	48
2.1.4.1.	Estructura Organizacional	48
2.1.4.2.	Tipos de Policía en México	53
2.1.4.3.	Articulación funcional	58
2.1.5.	Modelo de Gestión de la Policía en México	59
2.1.6.	Proceso de Reclutamiento y Selección en México	60
2.2.	COLOMBIA.....	61
2.2.1.	Evolución histórica de la policía en Colombia	61
2.2.2.	Demografía en Colombia	67
2.2.3.	Normatividad en Colombia	68
2.2.3.1.	Orden constitucional.....	68
2.2.3.2.	Ley Orgánica de la policía nacional	68
2.2.3.3.	Decretos reglamentarios.....	71
2.2.4.	Marco Institucional	73
2.2.4.1.	Estructura Organizacional	73
2.2.4.2.	Tipos de Policía en Colombia	74
2.2.5.	Modelo de gestión	79
2.2.6.	Proceso de Reclutamiento y Selección en Colombia	83
CAPÍTULO III. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS		86
3.1.	LA RELEVANCIA DE LOS PROCESOS DE INGRESO DE PERSONAL.....	86
3.2.	PROCESOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADOS AL INGRESO DE PERSONAL	88
3.2.1.	Especificación	89
3.2.2.	Reclutamiento	89
3.2.3.	Selección	89
3.3.	MODELOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y PROCEDIMIENTOS PARA EL INGRESO.....	91
3.3.1.	Modelo de administración de personal según Zarazúa (2013).....	91
3.3.2.	Modelo de proceso integral según Rivas (2006).....	94
3.3.3.	La comparación entre los modelos de Zarazúa (2013) y Rivas (2006).....	97
3.4.	EL PROCESO DE INGRESO DE PERSONAL APLICADO A LOS CUERPOS DE POLICÍA	98
3.5.	LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN COMO ASPECTO ESENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	101
3.5.1.	Teoría de las necesidades humanas - Abraham Maslow	102
3.5.1.1.	Características del funcionamiento de la teoría de Maslow.....	103
3.5.1.2.	Observaciones a la teoría de Maslow:	103
3.5.2.	Teoría bifactorial de Herzberg	104
3.5.3.	Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer.....	105
3.5.4.	Teoría de las tres necesidades de McClelland	106
3.6.	TEORÍA DEL BIENESTAR	106
3.7.	TEORÍA DE LA INTEGRACIÓN.....	109

CAPÍTULO IV. EL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN EN LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA..... 112

4.1. HISTORIA..... 112

4.2. PRINCIPIOS 114

4.2.1. Capacitación Constante..... 115

4.2.2. Concepto de Bienestar 117

4.2.3. Especialización policial 119

4.3. MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA LA POLICÍA NACIONAL..... 122

CAPÍTULO V PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA POLICÍA DE MÉXICO Y COLOMBIA: UN ESTUDIO COMPARATIVO..... 132

5.1. MARCO CONTEXTUAL 132

5.1.1. Evolución histórica México 133

5.1.2. Evolución histórica Colombia 134

5.1.3. Demografía México y Colombia 136

5.2. MARCO JURÍDICO 137

5.2.1. México..... 138

5.2.2. Colombia 139

5.3. MARCO INSTITUCIONAL 141

5.3.1. Estructura orgánica de México 141

5.3.2. Estructura orgánica de Colombia..... 141

5.3.3. Tipos de policía..... 142

5.3.4. Articulación Institucional 142

5.4. MODELOS DE GESTIÓN..... 144

5.4.1. México..... 144

5.4.2. Proceso de Reclutamiento y Selección en México..... 145

5.4.3. Colombia 145

5.5. HALLAZGOS ADICIONALES 147

CAPITULO VI PROCESO DE MEJORA EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA POLICÍA DE MÉXICO BASADO EN EL ESTUDIO COMPARATIVO CON COLOMBIA..... 149

SUGERENCIAS DE RECLUTAMIENTO FUTURAS 153

BIBLIOGRAFÍA..... 162

CIBERGRAFÍA	164
ANEXO 1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INGRESO DE LA POLICÍA FEDERAL	167
ANEXO 2. REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN E INCORPORACIÓN EN LA POLICÍA.....	175

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y ORGANIGRAMAS

Ilustración 6 Estructura del nuevo modelo policial.....	37
Ilustración 7 Sistema Nacional de Seguridad Publica SNSP	50
Ilustración 8 Número de policías según tipo en México	54
Ilustración 9 Diferentes niveles de policía estatal acreditable.	58
Ilustración 10 Pilares del Modelo de policía acreditable	60
Ilustración 11 Nuevo Concepto de Seguridad Ciudadana.....	62
Ilustración 12 Mapa de rutas del narcotráfico.....	63
Ilustración 13 Sistema de Gestión Integral – SGI.....	79
Ilustración 14 Procedimientos de selección e incorporacion	84
Ilustración 15 Pasos para la incorporación a la Policía Nacional	85
Ilustración 1. Pirámide de rendimiento de reclutamiento	90
Ilustración 2. Actividades de la administración de recursos humanos.....	91
Ilustración 3. Actividades para el reclutamiento y selección de personal	92
Ilustración 4 La gestión integral de recursos humanos	94
Ilustración 5 El proceso integral de selección de personal	95
Ilustración 16 Éxito de la policía colombiana.....	116
Ilustración 17 Centros de Bienestar social de la policía nacional de Colombia ...	118
Ilustración 18 Metas 2013 Bienestar Social de la Policía Colombiana	119
Ilustración 19 Modelo de Gestión del Talento Humano.....	124
Ilustración 20 Enfoque basado en competencias. Policía Nacional de Colombia	128
Ilustración 21 Macro proceso de Selección Policía Nacional de Colombia	130
Tabla 1 Tipos básicos de policía en México	53

Tabla 2 Programas de Participación Ciudadana coordinados por la Policía Nacional de Colombia	76
Tabla 3 Tabla de comparación Variables X y Y México y Colombia	132
Tabla 4 Tabla Demografía México y Colombia.....	136
Tabla 5 Panorama de acciones de mejora para el proceso de reclutamiento y selección en México	152
Organigrama 1 Organigrama de la policía federal de México - año 2012	56
Organigrama 2 Estructura de la policía nacional de Colombia.....	73
Organigrama 3 Estructura Orgánica de la Dirección de Incorporación	120

RESUMEN

En la presente investigación, se abordan los procesos de reclutamiento y selección de la policía de México y Colombia; un estudio comparativo, que permite observar desde el inicio de actividades tan sencillas pero a la vez tan complejas dentro de la Administración de personal, que cualquier tipo de organización pública o privada, puede adelantarse y prever el éxito o el fracaso de la misma, si no se tienen reglas claras al respecto.

En la actualidad en México no existe un proceso de reclutamiento y selección de personal de la Policía, que garantice la vinculación de personal idóneo, y por ende la seguridad integral de la población civil.

La incorporación de personal a las fuerzas policiales es el primer paso en la garantía de un servicio de seguridad pública eficiente, que será percibido por el ciudadano al momento que el policía interactúa en la sociedad en el ejercicio de sus funciones.

La evidente irregularidad de los procesos de reclutamiento y selección de elementos policiales en los Estados y Municipios de México, que a su vez son el mecanismo de entrada al Sistema Nacional de Seguridad Pública, resulta en la conformación de una institución que en muchos casos no cuenta con las mejores calidades humanas y profesionales ni garantiza la vinculación de personal competente.

Por lo anterior, se estudian las circunstancias y las características actuales de los procesos de reclutamiento y selección de la Policía Mexicana y Colombiana, se pretende encontrar las similitudes y diferencias, a través del método comparado y se aportan elementos para la vinculación eficiente de los elementos policiales, que permite a su vez una transparencia del proceso.

Así, con la información obtenida, se pudo observar que no existe en México un modelo policial que brinde todas las herramientas necesarias para el desarrollo y bienestar del policía.

Hay diversas acciones por realizar, en materia de la administración de los recursos humanos de la policía, que no se pueden quedar en un plan sexenal, sino que se deben planificar para el largo plazo de manera unificada y sistemática.

Si se avanza en esta década, tomando en cuenta las recomendaciones presentadas, se tiene el convencimiento de que el resultado será visible a la luz de las comunidades mexiquenses y esto permitirá una mejor calidad de vida en términos de Seguridad Pública, para todos los habitantes de esta hermosa tierra.

ABSTRACT

In the present investigation, talking about the recruitment and selection process of police in Mexico and Colombia, a comparative research provides insight from the start of activities such simple yet so complex in Personnel Management, that any type of public or private organization can anticipate and predict the success or failure of it, if don't have clear rules about it.

Currently in Mexico there isn't a recruitment and selection process of police, to ensure entailment of qualified staff, and thus the comprehensive security of the civilian population.

The addition of personnel to police forces is the first step in ensuring an efficient public safety services, which will be perceived by the citizen at the time the police interact in the society in an exercise of their functions.

The apparent irregularity of the recruitment and selection process of police elements in states and towns of Mexico, which in turn are the input mechanism to National Public Security System, resulting in the creation of an institution that in many cases hasn't the best human qualities and professional neither guarantee suitable staff.

Therefore, it research studied conjuncture and the actual characteristics of the recruitment and selection process of Mexican and Colombian police, will be find the similarities and differences, through the comparative method and contribute elements for efficient linkage of the elements police, which in turn allows a transparency of the process.

Just like that, with the information obtained could validate that doesn't exist in México, a police model that provides all necessary tools for the development and welfare of the police.

There are various actions to be taken, in terms of the human resource management of the police, that can't stay on a six-year presidential plan, but must plan for the long term in a unified and systematic process.

If it progresses in this decade, taking into the recommendations presented, we are convinced that the result will be visible in the light of Mexican Communities and this will be allow a better quality of life in terms of Public Safety, for all population of this beautiful land.

GLOSARIO

POLICÍA: Es una fuerza de seguridad encargada de mantener el orden público y la seguridad de los ciudadanos y sometida a las órdenes de las autoridades políticas. Su administración puede ser centralizada a nivel nacional, o descentralizada, con fuerzas de policía local autónomas en gran medida.

Se llama también policía o elemento policial a cada agente perteneciente a dicha organización. (Durand, 2011)

ASALTO A POBLACIÓN: Acción violenta cometida por grupos subversivos a poblaciones donde no necesariamente existe la presencia policial; donde se atenta contra diferentes instalaciones públicas y privadas, se cometen delitos como hurto a entidades financieras, secuestros, homicidios, daño en bien ajeno entre otros. (Ministerio de Defensa, 2013)

DELITOS DE MAYOR IMPACTO SOCIAL: Denominados de esta manera por la reacción que generan en todos los órdenes, el grado de violencia, las pérdidas económicas y la capacidad de afectar a un número elevado de la población, así como por el daño que ocasiona a la integridad física, psicológica y económica de los ciudadanos. (Ministerio de Defensa, 2013)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Es un procedimientos estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado (a) y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Díaz Bretones, 2008)

RECLUTAMIENTO: Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. Es una actividad de divulgación, de llamada, de

atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. (Díaz Bretones, 2008)

SELECCIÓN DE PERSONAL: Forma parte del proceso de provisión de personal, y viene después del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. (Díaz Bretones, 2008)

HOMICIDIO: El homicidio en general, se puede definir como matar a un ser humano; la acción es matar; el resultado material tipificado es la muerte. Es un delito instantáneo que se consuma en el momento de producirse la muerte de la víctima. (Mindefensa, 2013)

HOMICIDIO COLECTIVO: Son aquellos hechos en los cuales resultan muertos cuatro (4) o más personas; no se contabilizan aquellos casos en donde por acción de la Fuerza Pública en cumplimiento de su deber constitucional resultan muertos 4 o más delincuentes; tampoco se tiene en cuenta las víctimas pertenecientes a la Fuerza Pública cuando exceden de cuatro (4). Para que sea catalogado como homicidio colectivo se requiere que el ilícito sea cometido en el mismo lugar, a la misma hora, por los mismos autores y en personas en estado de indefensión. Estos hechos no son contabilizados como actos terroristas. (Mindefensa, 2013)

HOMICIDIOS EN ACCIDENTE DE TRÁNSITO: Consiste en causar la muerte a una persona por culpa o negligencia; es decir, cuando el agente realiza el hecho punible por falta de previsión del resultado previsible, o cuando habiéndolo previsto, confió en poder evitarlo. El Código Penal en el artículo 109 tipifica el homicidio culposo cometido en medios motorizados. Policialmente, en este concepto se registran todos aquellos homicidios en los cuales existe la participación de cualquier tipo de vehículo. (Mindefensa, 2013)

TERRORISMO: El que provoque o mantenga en estado de zozobra o terror a la población o a un sector de ella, mediante actos que pongan en peligro la vida, la integridad física o la libertad de las personas, o las edificaciones, o medios de comunicación, transporte, procesamiento o conducción de fluidos o fuerzas motrices, valiéndose de medios capaces de causar estragos. (Mindefensa, 2013)

SECUESTRO: Consiste en arrebatar, sustraer, retener, u ocultar a una persona, con el propósito de exigir por su libertad un provecho o cualquier utilidad, o para que se haga u omita algo, con fines publicitarios o de carácter político. (Mindefensa, 2013)

COMPETENCIAS: Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Institución pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales. (Ponal. 2103)

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL: A través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales”. El enfoque más extendido sobre el modelo, es aquel que considera dos perspectivas diferentes que convergen en la elaboración de un mismo inventario de competencias (Ponal. 2103):

- Los puestos: Definición y nivelación de las competencias requeridas para cada uno de los puestos.
- Las personas: Detección y nivelación de las competencias de las personas.

INTRODUCCIÓN

Cada día que amanece y se pueden leer las noticias de los periódicos o escuchar la información de la radio, es común ver o a veces vivir en carne propia, el tema de la creciente violencia y delincuencia que se está presentando en México, como consecuencia de las desigualdades que existen, de los grupos al margen de la ley, del narcotráfico y otros aspectos. Esta reflexión hace necesario preguntarse, si las Políticas de Seguridad Pública que se vienen aplicando, son realmente el camino correcto frente a todo lo que está pasando.

Con relación al Proceso de reclutamiento y selección de personal de la Policía, se observa que no existe una completa estructura, que permita incorporar elementos policiales competentes e integrales en su función.

Lo anterior invita a tomar conciencia de la fragmentación de gobernabilidad que se presenta en el país.

Por esto se pretende a través de esta investigación, comparar los procesos de reclutamiento y selección de la Policía en México, frente a la propuesta exitosa que se desarrolla en Colombia - país que ya vivió una realidad similar y proponer estrategias de mejora que contribuyan a la construcción de un país más cercano, seguro y tolerante para los mexicanos.

La presente investigación está estructurada en seis capítulos:

En el primer y segundo capítulo se incorpora una revisión del estado del arte y se especifican las normas, leyes y decretos que regulan las políticas de Seguridad Pública en México y Colombia.

Inicialmente se hará una revisión documental para establecer el estado del arte sobre el fenómeno de estudio. El avance preliminar en esta exploración documental puede observarse en la bibliografía adjunta.

En el tercer capítulo se exploran como marco teórico, los procesos de reclutamiento y selección de personal, que hacen parte de la gestión de recursos humanos, como contribución a los procesos de modernización del estado.

El cuarto capítulo, presenta el proceso de reclutamiento y selección de policías usado en Colombia, por estimarse pertinente para el desarrollo de estas políticas en México, dado que en este momento de la investigación ya ha sido posible verificar que los avances en este particular tópico de interés para la gestión de recursos humanos, son mínimos y se necesita contar con unos parámetros definidos que garanticen su éxito. Además, el proceso colombiano brinda una mayor estructura que parte del Sistema de Gestión Integral SGI, que asegura la calidad de los procedimientos, que se establecen desde el reclutamiento hasta el retiro de un policía.

En el quinto capítulo, se aborda un estudio comparado del marco referencial para los procesos de reclutamiento y selección de policías en México y en Colombia; como guía metodológica para esta comparación, se toman como referente los fundamentos para el método comparativo enunciados por Pérez (2008), en particular, lo relativo al análisis y selección de casos para utilizar la estrategia de similitudes y diferencias a través de una matriz de datos, que ejemplifica los casos y variables en estudio. Así mismo, se cierra con una serie de mejoras al proceso de reclutamiento y selección, correspondiente al modelo de la policía acreditable en México.

Finalmente, en el sexto capítulo, con base en los resultados del método comparado, se proponen algunas recomendaciones y conclusiones de la investigación, que se espera brinden resultados eficientes para la incorporación del personal de la policía mexicana.

CAPÍTULO I - ESTRATEGIA METODOLÓGICA

1.1. Antecedentes

La mayoría de las fuerzas policiales son organizaciones casi militares, cuya principal obligación es disuadir e investigar crímenes en contra de las personas o que afecten el orden público, así como el arresto de sospechosos, e informe a las autoridades competentes. También son responsables de reportar ofensas menores por medio de citaciones que suelen terminar en el pago de una fianza, usualmente por violaciones a las leyes de tránsito.

La policía puede tener un carácter preventivo como es el caso de las policías de ciudad o las policías de proximidad que pueden ser investigadoras, como las que auxilian al fiscal o ministerio público en la persecución de los delitos; o bien, pueden estar dirigidas a garantizar el debido cumplimiento de normatividades, como la "policía fiscal". También suele tener un servicio de emergencia que provee seguridad en la vía pública, así como en emergencias, desastres y situaciones de búsqueda y rescate. Para poder responder rápidamente a las emergencias, la policía normalmente coordina sus operaciones con los servicios de bomberos y emergencias médicas. En muchos países utilizan un número telefónico único de emergencias que permite a la policía, bomberos o servicios médicos actuar en caso de emergencia.

México debe evolucionar y brindar a su gente, una garantía real de seguridad desde su cuerpo de policía, plasmado en la constitución, y la única forma de hacerlo es concientizar a sus gobernantes de algo que el pueblo necesita, y es una fuerza pública en la cual pueda confiar.

Atendiendo a esta preocupación los tres aspectos en los que se funda esta investigación, aborda un estudio comparativo entre las instituciones policiales de Colombia y de México, enfocado en:

1- El Marco Teórico y Marco Jurídico para La Selección de personal entre la Policía de México y Colombia: un estudio comparativo., tomando como referente la Dirección Estratégica y Procesos Organizacionales y Nuevos Modelos para el Siglo XXI

2- Estudio comparado para encontrar similitudes y diferencias de los procesos de reclutamiento y selección de la Policía en México y Colombia

3- Posibles estrategias para mejorar el modelo de selección y reclutamiento de la Policía en México

La seguridad pública en México es una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, que tiene como fines salvaguardar la integridad, los derechos, las libertades y el patrimonio de las personas, así como preservar el orden y la paz públicos y comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas. Esta función se desarrolla a través de un conjunto de políticas, mecanismos, estrategias y acciones que hacen propicio el mantenimiento de la estabilidad y tranquilidad de la sociedad, en el marco del Estado de Derecho y la consolidación de instituciones.

Todos los Municipios de los Estados Unidos Mexicanos, deben tener una Fuerza de Seguridad (La Policía) encargada de mantener el Orden Público y la Seguridad de los Ciudadanos y está sometida a las órdenes de las Autoridades Políticas. Su administración puede ser centralizada a nivel nacional, o descentralizada, con fuerzas de policía local autónomas en gran medida.

Cumpliendo las directrices brindadas en la “Ley de la Policía Federal” que en su primer artículo menciona “ser reglamentaria del artículo 21 constitucional en lo que se refiere a la organización y funcionamiento de dicha institución”.

La Policía Federal (PF) anteriormente "Policía Federal Preventiva" es un cuerpo de policía federal de México, el cual fue creado el 13 de diciembre de 2008, como brazo operativo en la lucha contra la delincuencia organizada; Bajo el mandato del

presidente Felipe Calderón Hinojosa se fusionaron la Policía Federal de Caminos, Policía Fiscal y además se le integró personal proveniente de la Armada de México.

La creación de la Policía Federal se fundamenta en un cambio de fondo en lo relativo a seguridad pública con el propósito que la federación mexicana cumpla debidamente con su responsabilidad constitucional en lo referente a la prevención del delito y mejorar funcionalmente los servicios de seguridad pública a su cargo.

De acuerdo con la ley que la rige, la Policía Federal es un órgano administrativo desconcentrado, dependiente de la Secretaría de Seguridad Pública Federal.

La incorporación de personal a las fuerzas policiales es el primer paso en la garantía de un servicio de seguridad pública eficiente, transparente y capacitado para el ejercicio de sus funciones. La evidente precariedad de los procesos de reclutamiento y selección de servidores policiales en los estados y municipios de México, que son el mecanismo de entrada al Sistema de Seguridad policial, resulta en la conformación de un cuerpo que no cuenta con las mejores calidades humanas y profesionales. De acuerdo a encuestas de seguridad pública y Justicia del INEGI (Seguridad Pública y Justicia, 2010), la gente no cree en la Policía ni Municipal, Estatal, de Transito, Federal, Judicial, pues la imagen y concepto es de personas corruptas abusadoras que son parcializados hacia el mejor postor.

Todos los ciudadanos queremos contar con personas capacitadas, que en momentos difíciles nos ayuden a solucionar nuestros problemas, encontrar una Policía formada por personas integrales, respetuosas y colaboradoras con las demás personas, queremos gente profesional desarrollando esta labor y para construir y proyectar un Municipio, un Estado, un País y un Mundo seguro.

Este objetivo se puede alcanzar a través de un modelo policial que tenga como premisa inicial, unos procedimientos de ingreso eficientes y transparentes, que vinculen a los mejores hombres y mujeres a una tarea tan esencial para la preservación del orden público y de la confianza social consagrada en la Constitución Nacional de México. Por ello, los principales métodos de selección de

personal, la propuesta de reclutamiento e incorporación de las fuerzas policiales de México debe ajustarse a un procedimiento transparente y eficiente que responda a una propuesta coherente de gestión pública.

Desde las Ciencias de la Administración se proponen elementos para la construcción de modelos adaptados a las necesidades públicas, tal como el que se pretende en este estudio.

Desde la Teoría de Administración Científica de Taylor donde se hace énfasis en las tareas para alcanzar elevada eficiencia industrial, pasando por la Teoría de las Necesidades de Maslow, se espera hacer una confrontación de los aportes de estas teorías para formalizar la propuesta en el desarrollo de la investigación.

1.2. Enunciado del problema

En México no existe un proceso de mejora en el reclutamiento y selección de personal de la Policía, que garantice la vinculación de personal idóneo, y por ende la seguridad integral de la población civil.

1.3. Justificación

La creciente violencia y delincuencia que se está viviendo en México, como consecuencia de los grupos al margen de la ley, los grupos dedicados al narcotráfico y otros, hacen necesario un alto en el camino, para repensar la manera en que se están desarrollando las Políticas de Seguridad Pública.

A través de esta investigación, se pretende comparar los procesos de reclutamiento y selección de la Policía en México, frente a la propuesta exitosa que se desarrolla en Colombia - país que ya vivió una realidad similar, proponer

estrategias de mejora y contribuir así a la construcción de un país más cercano, seguro y tolerante.

El presidente Calderón inició una guerra necesaria en su sexenio para combatir el narcotráfico y la creciente violencia presentada en el país; el problema es que el éxito en esta lucha no depende sólo del ejercicio, sino del rediseño institucional de las fuerzas encargadas de la seguridad pública, para este caso y esta investigación el rediseño institucional de la Policía Mexicana.

México vive uno de los momentos más violentos de su historia. Miles de personas han muerto en este sexenio a causa del combate con el narcotráfico, según lo expuesto en el documento elaborado por el Centro de Análisis de Políticas Públicas México Evalúa. Dicho informe toma en cuenta los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP).

La violencia no sólo preocupa a todos los mexicanos, también al mundo globalizado, pero en especial a los vecinos del norte, pues tienen el problema como se dice popularmente “en el solar de la casa”.

La respuesta a este flagelo es el planteamiento acertado del presidente Calderón, que afirma ser un problema compartido por ambos países: Para México inicia con el rediseño institucional de la Policía Mexicana y para los Estados Unidos su aporte a través del Plan Mérida.

Como motivación en primer lugar, se observa que desde lo social, México debe evolucionar y brindar a su gente una garantía real de seguridad desde su cuerpo de policía, y la única forma de hacerlo es concientizar a todos los gobernantes de algo que el pueblo necesita y es una fuerza pública capacitada, entrenada, para el servicio a la comunidad y la resolución pacífica de conflictos en la cual pueda confiar.

Por ello, es posible desarrollar una propuesta de mejoramiento de los procesos de selección e incorporación de servidores policiales en México y brindar una alternativa diferente, flexible y viable para este país, en la que se incorporen algunos elementos del modelo policial colombiano, que ha tenido éxito en la lucha contra los flagelos del narcotráfico y la corrupción.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Proponer una mejora al Proceso de reclutamiento y selección de personal de la policía mexicana, que garantice la vinculación de personal idóneo, para la seguridad integral de la población civil.

1.4.2. Objetivos específicos

- Estudiar las circunstancias y las características actuales de los procesos de reclutamiento y selección de la Policía Mexicana y Colombiana.
- Realizar el estudio comparado para encontrar similitudes y diferencias de los procesos de reclutamiento y selección de la Policía en México y Colombia.
- Determinar las posibles estrategias para mejorar el Proceso de reclutamiento y selección de la Policía en México.

1.5. Preguntas de Investigación

- 1- ¿Cuáles son las circunstancias y las características actuales de los procesos de reclutamiento y selección de la Policía Mexicana y Colombiana?
- 2- ¿Qué similitudes y diferencias presentan los procesos de reclutamiento y selección de la Policía en México y Colombia?
- 3- ¿Cuáles serían las posibles estrategias para mejorar el Proceso de reclutamiento y selección de la Policía en México?

1.6. Tipo de investigación

- Esta investigación es de tipo descriptiva y para ello se utilizó la técnica de investigación documental
- No experimental, puesto que no se trató de manipular las variables
- Comparativa, porque se hizo el estudio analógico entre la policía colombiana y la mexicana.

Para el efecto se han considerado los siguientes ejes metodológicos:

1.7. Descripción del objeto de estudio

1.7.1. Identidad

El proyecto de investigación se identifica dentro de la administración de recursos humanos

1.7.2. Ubicación

La ubicación de esta tesis se encuentra dentro del área de la policía mexicana a nivel metropolitano.

1.7.3. Tiempo

El análisis que se hizo partió del segundo semestre de 2011 y se cerró con los últimos datos de enero de 2013.

1.7.4. Magnitud

Las diferencias históricas, normativas, institucionales y de gestión justifican el desarrollo del estudio comparado en el contexto de cada uno de los países mencionados, cuya magnitud alcanza la policía mexicana y la colombiana

CAPÍTULO II EVOLUCIÓN DE LA POLICÍA DE MÉXICO Y COLOMBIA

2.1. México

2.1.1. Evolución histórica de la policía en México

Como se mencionó en el capítulo uno de esta investigación, se hace un recuento desde el gobierno del señor Ernesto Zedillo Ponce de León, quien fue presidente de México entre 1994 y el 2000, cuando en 1999 crea la Policía Federal Preventiva, (PFP) como parte de la Secretaría de Gobernación, que permitió integrar la que en su momento fue la Policía Federal de Caminos y la Policía de Migración.

Posteriormente el señor Vicente Fox Quesada, presidente de México entre 2001 y el 2006, creó la Secretaría de Seguridad Pública, adicionalmente separó la Seguridad Pública de la Secretaría de Gobernación, que incluyó a la Policía Federal Preventiva junto con el sistema penitenciario del país dándole facultades de investigación y no solo de prevención, como estaba en la propuesta de Zedillo.

Luego el señor Felipe de Jesús Calderón Hinojosa, presidente de México entre 2007 y el 2012, publicó en junio de 2009 la ley que transformó a la Policía Federal Preventiva (PFP) en la Policía Federal (PF) como un cuerpo policial de investigación, que pudiera ayudar directamente a la Procuraduría General de la República, en la lucha contra la delincuencia. La Policía Federal se diseñó adicionalmente como auxiliar a las policías de los estados, de los municipios y del Distrito Federal.

Todo lo anterior obedeció al incremento de la violencia, secuestros y casos de corrupción y complicidad de los elementos de las policías anteriores.

En la actualidad el señor Enrique Peña Nieto presidente electo de México para el periodo 2013 – 2018, al día siguiente de su posesión participó en la firma del

acuerdo llamado "Pacto por México" entre el gobierno y los tres principales partidos mexicanos: PRI, PAN y PRD

“El pacto está dividido en cinco secciones que enumeran el tipo de acuerdos tomados en cada uno:

- 1) Acuerdos por una sociedad de derechos y libertades.
- 2) Acuerdos para el crecimiento económico, empleo y competitividad.
- 3) Acuerdos para la seguridad y la justicia.
- 4) Acuerdos para la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción.
- 5) Acuerdos para la Gobernabilidad Democrática.

Se destaca del Pacto por México, el tema tres de su Política de Seguridad que expuso el pasado miércoles 17 de abril de 2013, en la ciudad de Monterrey en el Estado de Nuevo Leon así.

- 1) Planeación de acciones orientadas a reducir los homicidios, secuestros y extorsiones
- 2) Destinación de \$118.000.000.000.00 ciento diez y ocho mil millones de pesos para atender 57 demarcaciones donde se concentra el 40% de los delitos que se cometen en el país
- 3) Protección y respeto a los Derechos humanos
- 4) Coordinación entre instituciones federales y estatales
- 5) Transformar las instituciones de Seguridad Pública, procuración y administración de justicia, para elevar los niveles de confianza tanto de los órdenes de gobierno como de la ciudadanía con las autoridades
- 6) Evaluar la acción de la autoridad y en su caso corregirla.

Estos aspectos hacen parte de la estrategia para dar respuesta a los altos índices de violencia presentados en el gobierno anterior, Enrique Peña Nieto propone crear una policía militarizada con más de 40,000 efectivos, conocida como Gendarmería.

Propone que esta organización estaría bajo un mando único, y considera que los Estados Unidos, entrenen a los efectivos policiacos en tácticas de contrainsurgencia

Un análisis histórico de las policías en México permite que partamos del hecho básico que *“todo el aparato policial está condicionado por la situación política de cada momento”*. El gobierno percibe a la policía como una herramienta de control a su servicio.

En México, las elites políticas han concebido a la policía, como una institución cuya función básica es reafirmar el control del Estado en cuanto al ejercicio de la fuerza y, en la medida en que esto no sea posible, que al menos demuestre de manera fehaciente que el Estado no se deja intimidar y que enfrenta efectivamente a los delincuentes que violan las leyes.

Las concepciones sobre la policía, sus funciones y facultades, así como sus esquemas organizativos han cambiado a lo largo del tiempo.

Según el historiador del Instituto Nacional de Ciencias Penales (INACIPE) Martín Gabriel Barrón Cruz, en la historia de la policía nacional se puede identificar cuatro períodos: el primero inicia en el siglo XVI y finaliza con las reformas borbónicas, el segundo comprende de las reformas a 1821, el tercero se extiende de 1821 hasta la revolución, y el último abarca desde la post-revolución hasta nuestro días. Exploremos, brevemente, cada uno de los períodos identificados por Barrón Cruz y centremos nuestra atención en el último período.

En el período que abarca desde el siglo XVI hasta las reformas borbónicas se concibe a la policía como un acto de gobierno, a pesar de que en Europa surge la policía como cuerpo coactivo organizado en el siglo XVII. La conquista y

colonización de los territorios que formaron parte del Imperio Español, y en particular de la Nueva España, se dio bajo un sugerente precepto: los nuevos territorios están obligados a tributar a la Corona Española y a someterse políticamente a la misma a cambio de ser evangelizados y regidos por una buena policía. En este lapso temporal, la policía se entiende como un acto de buen gobierno.

Las reformas borbónicas tratan de imponer orden en los territorios del imperio español allende al mar. Con dichas reformas, la Corona trató de eficientar la extracción de recursos de América a partir de dos mecanismos básicos: la eliminación de intermediarios vía la creación de una burocracia profesional y la implementación de un monopolio de la violencia por medio de la formación de un ejército profesional. La función de las fuerzas armadas, o de su homólogo en ese tiempo, se basaba en la pacificación al interior y de la defensa del territorio frente a la amenaza que construían la metrópolis europeas. En este contexto, las funciones de la policía:

Encaminadas a ejercitar actividades de gobierno que permitieron salvaguardar la seguridad del pueblo. Por ello había que estimular la convivencia social, asegurar el abasto de víveres, garantizar la pureza del agua y del aire, señalar las características de las obras públicas y de la vivienda particular, regular el tráfico mercantil, vigilar la salud pública y la salubridad de bebidas y alimentos.

Como se puede apreciar, las funciones la policía durante la Colonia no tienen mucho que ver con nuestra concepción actual de la policía. Es hasta el siglo XIX que las policías empiezan a ser visualizadas como un *cuerpo coactivo organizado* encargado de velar por la seguridad al interior de la nación.

La organización de las policías en el siglo XX obedeció a una división basada en dos criterios básicos: criterio de competencia por función y criterio de competencia por jurisdicción. El criterio de competencia por función radica en dividir a las policías según “dos funciones principales: el mantenimiento de la seguridad y el

orden y la persecución de delitos penales.” El segundo criterio divide a las policías según los órdenes de gobierno.

Según las competencias por función, existen las policías preventivas y las policías de investigación. Las policías preventivas son las encargadas de garantizar el orden público; el municipio y los Estados eran los únicos facultados en tareas de seguridad pública. Las policías de investigación son las policías judiciales, su función es investigar los delitos según el ministerio público; éstas dependen de las procuradurías de las entidades federativas y de la federación. El modelo descrito con anterioridad es el esquema básico de funcionamiento de las policías en México, no obstante existen policías encargadas de tareas específicas, como la policía fiscal, dependiente de la Secretaria de Hacienda, las policías con tareas específicas dependen de la Federación, y es hasta 1994 que la seguridad pública entra a ser, también, competencia del Gobierno Federal, haciendo de la seguridad pública una competencia concurrente a los tres órdenes de gobierno.

La centralización del poder permitió la institucionalización del conflicto y quedó asegurado un sólido entramado de clientelas que determinó el comportamiento de todo el aparato burocrático, incluyendo por supuesto a las instituciones policiales.

Al igual que en el siglo pasado, la policía quedó marginada de las políticas de modernización del Estado.

2.1.2. Demografía en México

México es una República representativa, democrática y federal, constituida en 1917 y basada en la división de 3 poderes: Ejecutivo, legislativo y judicial.

La Cámara de diputados y Senadores está distribuida entre varios de los partidos políticos existentes, siendo todos los cargos son de elección popular.

Está situado un país situado en la parte meridional de América del Norte. Limita al norte con los Estados Unidos de América, al sureste con Belice y Guatemala, al oriente con el golfo de México y el mar Caribe y al poniente con el océano Pacífico. Es el décimo cuarto país más extenso del mundo, con una superficie cercana a los 2 millones de km². Es el undécimo país más poblado del mundo, con una población que ronda los 116'901.761 millones de personas en 2012, (INEGI). La mayoría de las cuales tienen como lengua materna el español, al que el Estado reconoce como lengua nacional junto a 67 lenguas indígenas.

En cuanto a indicadores económicos, el PIB per cápita de México en 2011 fue de 15,100 USD, la tasa de desempleo se colocó para el 2012 en el 4,47% de la población económicamente activa.

Los 32 estados tienen competencias en promoción de comercio e inversiones en sus demarcaciones. Cuenta con algunas empresas paraestatales y depende de algunas importaciones. Su apertura comercial, obedece a una ideología neoliberal.

2.1.3. Normatividad en México

2.1.3.1. Orden constitucional

A continuación, se transcribe el artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

Las instituciones de seguridad pública serán de carácter civil, disciplinado y profesional. El Ministerio Público y las instituciones policiales de los tres órdenes de gobierno deberán coordinarse entre sí para cumplir los objetivos de la seguridad pública y conformarán el Sistema Nacional de Seguridad Pública, que estará sujeto a las siguientes bases mínimas:

a) La regulación de la selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, reconocimiento y certificación de los integrantes de las

instituciones de seguridad pública. La operación y desarrollo de estas acciones será competencia de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los municipios en el ámbito de sus respectivas atribuciones.

b) El establecimiento de las bases de datos criminalísticos y de personal para las instituciones de seguridad pública. Ninguna persona podrá ingresar a las instituciones de seguridad pública si no ha sido debidamente certificado y registrado en el sistema.

c) La formulación de políticas públicas tendientes a prevenir la comisión de delitos.

d) Se determinará la participación de la comunidad que coadyuvará, entre otros, en los procesos de evaluación de las políticas de prevención del delito así como de las instituciones de seguridad pública.

e) Los fondos de ayuda federal para la seguridad pública, a nivel nacional serán aportados a las entidades federativas y municipios para ser destinados exclusivamente a estos fines.”

2.1.3.2. Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública

El Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP), es una instancia del gobierno federal mexicano, siendo un órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, cuya función es sentar las bases de coordinación y distribución de competencias en materia de seguridad pública entre el gobierno federal, los Estados, Municipios y el Distrito Federal.

Asimismo, el 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en relación con EL 7º de la Ley General de Sistema Nacional de Seguridad Pública señalan sus atribuciones entre las cuales destacan las siguientes:

- Formular y evaluar las políticas y estrategias en materia de seguridad pública.
- Proponer y evaluar el Programa Nacional de Procuración de Justicia, el Programa Nacional de Seguridad Pública y demás instrumentos programáticos en la materia.
- Regular los procedimientos de selección, ingreso, formación, capacitación, permanencia, evaluación, certificación y registro de los servidores públicos de las instituciones de Seguridad Pública.
- Determinar criterios uniformes para la organización, operación y modernización tecnológica de las Instituciones de Seguridad Pública.
- Determinar la participación de la comunidad y de instituciones académicas en participación de los procesos de evaluación de las políticas de prevención del delito, así como de las Instituciones de Seguridad Pública, entre otras.

Con base en lo anterior, las policías, los ministerios públicos, autoridades penitenciarias y las dependencias de seguridad pública a nivel federal, local y municipal trabajan de manera conjunta, lo que permite que el nuevo Sistema Nacional de Seguridad Pública refuerce y consolide la Estrategia de Seguridad del Estado.

Ahora bien, la misma Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública establece los siguientes lineamientos:

- Obligaciones de los integrantes de las instituciones de Seguridad Pública (art. 40.)
- Funciones (art.75)
- Carrera policial y Profesionalización (art. 78)
- Organización jerárquica terciaria (art. 80)

- Régimen disciplinario (art. 99)

La Ley General de Sistema del Sistema Nacional de Seguridad Pública, contempla en sus seis títulos los preceptos de coordinación, ámbito de competencias y los modelos de profesionalización de los cuerpos de seguridad pública, así como los métodos, estrategias y herramientas para su vigilancia. Pero destacando que lo más relevante en materia municipal, se encuentra en el título II donde se señalan las disposiciones para la integración del sistema y del consejo de seguridad pública.

En resumen los títulos que contiene están integrados de la siguiente manera:

En el Título Primero, Disposiciones Preliminares, la Ley establece las disposiciones que orientan el Sistema Nacional de Seguridad Pública; la coordinación entre la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios y define a las instituciones de seguridad pública en los tres órdenes de gobierno.

En el Título Segundo, De las Instancias de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública; prevé la creación del Consejo Nacional como máxima instancia de deliberación del Sistema; los Órganos e Instancias Auxiliares para el impulso y desarrollo de las distintas materias de coordinación a que se refiere la Ley, dentro de las cuales se plantean las conferencias de Secretarios de Seguridad Pública, la de Procuración de Justicia, del Sistema Penitenciario, de Prevención del Delito, la de Participación Municipal y el establecimiento de los Consejos Regionales y Locales de Coordinación, encargados de la coordinación, planeación y supervisión del sistema en sus respectivos ámbitos de competencia.

En el capítulo I del Título Segundo instituye las competencias del Sistema Nacional, para determinar las políticas a seguir en materia de prevención; atención integral a víctimas; participación ciudadana; procedimientos de selección, ingreso, formación, permanencia, evaluación, certificación, promoción y retiro de los miembros de las instituciones de seguridad pública; los sistemas de estímulos y

recompensas así como los disciplinarios y, de manera imprescindible, el suministro y sistematización de la información a la Base Nacional de Información sobre Seguridad Pública.

En el Título Tercero, De la Distribución de Competencias, incluye la distribución de competencias entre la Federación, el Distrito Federal, los estados y los municipios, conceptualizando a la seguridad pública como una materia concurrente.

En el Título Cuarto, De la Coordinación de las Instituciones de Seguridad Pública, comprende la coordinación entre el Ministerio Público de la Federación, del Distrito Federal y de los Estados, así como la coordinación del Ministerio Público con la Policía en los tres órdenes de gobierno, a fin de garantizar el cumplimiento de la presente Ley y hacer efectiva la coordinación del Sistema.

En el Título Quinto, Disposiciones comunes a los integrantes de las Instituciones de Seguridad Pública, el cual contempla el catálogo de deberes de los servidores públicos que integran las instituciones de seguridad pública, los sistemas complementarios de seguridad social, la identificación del personal de dichas Instituciones y el reconocimiento al personal.

En el Título Sexto, Del Servicio de Carrera en las Instituciones de Procuración de Justicia, el cual comprende los requisitos de ingreso al servicio de carrera de las Instituciones de procuración de justicia, así como el desarrollo y terminación del servicio de carrera, la profesionalización y certificación del personal en dichas instituciones.

En el Título Séptimo, Del Desarrollo Policial , define el Desarrollo Policial como un conjunto integral de reglas y procesos debidamente estructurados y enlazados entre sí que comprenden la Carrera Policial, los esquemas de profesionalización, la certificación y el régimen disciplinario de los integrantes de las Instituciones y tiene por objeto, garantizar el desarrollo institucional, la estabilidad, seguridad e igualdad de oportunidades de los mismos; elevar la profesionalización, fomentar la

vocación de servicio, y garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales, determinando su ámbito de aplicación de manera general. A primera lectura se puede señalar que la planeación y programación en materia de seguridad pública, queda relegada para los municipios, ya que en esta nueva ley solo se les participa en una representación ante el sistema nacional de seguridad pública, con la figura de Conferencia Nacional de Seguridad Pública Municipal y no así en el consejo nacional de seguridad, que como lo señala la misma ley, es la instancia superior de coordinación y definición de políticas públicas en materia de seguridad. (H. Congreso de la Unión, LGSSNSP, 2009)

2.1.3.3. Ley de la Policía Federal

La Policía Federal (PF) es un cuerpo policial de la Federación Mexicana creado como Policía Federal Preventiva por la ley publicada el 4 de enero de 1999 por el presidente Ernesto Zedillo y reestructurada como Policía Federal con facultades de investigación por la nueva ley publicada el 1º de junio de 2009 por el presidente Felipe Calderón como brazo operativo en la lucha contra la delincuencia organizada.

La reestructuración de la Policía Federal se fundamenta en un cambio de fondo en lo relativo a seguridad pública con el propósito que la federación mexicana cumpla debidamente con su responsabilidad constitucional en lo referente a la prevención del delito y mejorar funcionalmente los servicios de seguridad pública a su cargo. Así, la Policía Federal es un órgano administrativo desconcentrado, dependiente de la Secretaría de Seguridad Pública

Siguiendo a Chigüindo (2011) el Nuevo Modelo Policial, parte de una concepción integral de la seguridad pública en la cual la prevención y la persecución del delito no son hechos aislados, sino que sus acciones son interdependientes e interrelacionadas, para lo cual se requieren cambios orgánico-funcionales en los tres ámbitos de gobierno, que trasciendan las estructuras tradicionales de

organización y operación de las policías, para evolucionar hacia un modelo lógicamente estructurado, con una visión común encauzada hacia la prevención en la seguridad pública.

Esta afirmación confirma que en función del liderazgo que se ejerce en materia de coordinación, se busca reformar integralmente el sistema de seguridad pública en el país. El objetivo general del NMP es lograr la transformación de las corporaciones policiales en el país, bajo un modelo que incorpore la actuación de los cuerpos de seguridad pública y penitenciaria, estándares de operación unificados, mediante la homologación de procesos, procedimientos, métodos y protocolos de operación policial y administración penitenciaria, en los tres órdenes de gobierno; y la utilización compartida de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que aseguren su desempeño eficaz y eficiente en la prevención y persecución de los delitos, a fin de recuperar la confianza de la ciudadanía. En la redacción de este objetivo no está especificada concretamente la importancia de la capacitación y la profesionalización.

El Nuevo Modelo Policial se integra por once componentes básicos que se interrelacionan entre sí, y que son la base de la reestructuración de la organización y funciones de la Policía y de la administración penitenciaria de los tres órdenes de gobierno, con el fin de mantener el equilibrio entre las funciones de prevención, investigación y reacción características de las corporaciones policiales y de los centros de reclusión.

Ilustración 1 Estructura del nuevo modelo policial



Fuente: SSP, Nuevo modelo Policial, 2012

A partir de este momento, la capacitación y profesionalización se concentran, junto con el rubro de servicio civil de carrera o carrera policial, dentro del llamado Sistema de Desarrollo Policial, proyecto que aún se elabora en la Secretaría de Seguridad Pública.

El planteamiento del Nuevo Modelo Policial y los elementos con que se construye no son nuevos, sino que se plantearon ya en el sexenio de Ernesto Zedillo (1994-2000), prácticamente de la misma forma, y recopila los aspectos que en ese momento ya se sabía era necesario atender en la Policía.

Aun así, y al día de hoy, la reforma de la Policía Mexicana es una necesidad cuya solución es impostergable. El éxito de este proyecto está basado, de acuerdo a lo visto en los siguientes elementos: la coordinación institucional e interinstitucional; el servicio civil de carrera policial; la homologación de la formación y la

profesionalización; la vinculación con la sociedad y en alcanzar estándares internacionales, mismos que no son descritos en ningunos de los documentos revisados.

La creación de una nueva ley cambia las reglas del juego, establece nuevos liderazgos (si lo hace) y diluye el efecto concentrador de los planteamientos iniciales de la reforma. En el caso de la SSP, que ya no presidirá el Consejo Nacional de Seguridad Pública, queda con la posibilidad de realizar los cambios necesarios para la Policía Federal y proponer modelos que funcionen para el resto del país. Sin embargo, se hace énfasis en varios de los documentos que la seguridad pública es una política de Estado.

En dos años, la reforma policial ha cambiado de alcances, perspectivas y estrategias, en muchos casos por necesidad ya que sus creadores concibieron dichos cambios con fundamento en cambios que no se realizaron (la fusión PFP/AFI) o que se han dado en forma parcial y no necesariamente como se propusieron (Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública). Los documentos que ha emitido el área promotora de la reforma, la SSP federal, se caracterizan por presentar inconsistencias entre sí, y por responder a las diferentes coyunturas que en el marco de su presentación se fueron dando. El documento más reciente ya no refiere la integración de la AFI-PFP, y no retoma muchas de las acciones concretas que se establecieron en la Estrategia Integral. Esto demuestra una inconsistencia muy seria en la política de seguridad pública de nuestro país. Dados los cambios que se presentan en los planteamientos de la política, es lógico pensar que los resultados presentados por la SSP no digan mucho sobre el avance global de la política pública.

Una reflexión importante sobre la Policía en México, y más aún, sobre capacitación policial, que para los temas de educación y entrenamiento policial para la democracia recomienda, entre otros puntos, los siguientes:

1. Las instituciones policiales deben poner a disposición del público toda la información relativa a sus programas de educación y entrenamiento.
2. Las instituciones policiales, en colaboración con actores externos nacionales y extranjeros, deben aplicar instrumentos empíricos que permitan conocer la opinión de los policías con respecto a la sociedad, a sí mismos, a la institución a la que pertenecen y a la educación y entrenamiento que reciben; su universo de valores; su actitud, y las rutinas que llevan a cabo día a día.
3. Las instituciones policiales deben además convocar a la elaboración de diagnósticos independientes sobre su sistema de educación y entrenamiento.
4. Las instituciones policiales deben adoptar como práctica regular destinar parte de su presupuesto a la investigación.
5. Las instituciones de educación superior deben ser convocadas a participar en los procesos de trabajo.
6. Se debe solicitar asistencia técnica a los expertos extranjeros, las organizaciones internacionales y los centros de investigación que ya cuentan con experiencia en el perfeccionamiento de los sistemas de formación policial.
7. La investigación debe encaminarse a profundizar en el estudio de los sistemas de educación y entrenamiento.
8. Los poderes legislativos deben adoptar como práctica regular el escrutinio sistemático e informado sobre la educación y el entrenamiento policial.
9. Las instituciones policiales deben establecer canales permanentes de información hacia la sociedad.
10. Todos los elementos anteriores deben converger en la elaboración de propuestas cuyos contenidos y metodología tengan en efecto un nuevo encuadre democrático, pero además un piso que las haga factibles, sostenido en el conocimiento empírico de las condiciones reales en las que nuestros policías se forman y trabajan.

11. Los informes de labores de las autoridades políticas de las cuales dependen orgánicamente las instituciones policiales, deben emplear enfoques cualitativos para rendir cuentas en materia de educación y entrenamiento policial. Además:

Como parte de la reforma policial, sería deseable poder contar con cuerpos de policía menos numerosos pero dotados de una mejor preparación y con condiciones salariales, de equipo, uniforme y seguridad social mucho más dignas y justas que las que hoy se tienen. Esto no implica desconocer las enormes dificultades tanto humanas como laborales que habría que sortear para poder reducir el tamaño de los actuales cuerpos policiales. Sin embargo, el beneficio de contar con cuerpos mejor entrenados y mejor dotados, indudablemente redundaría tanto en la calidad del servicio como en la posibilidad de ejercer un mejor control sobre la actuación de los policías.

Es necesario insistir en que ninguna reforma policial podrá emprenderse sin mejorar de manera sustantiva las actuales condiciones en las que los policías prestan sus servicios. Estas condiciones no sólo comprenden el salario, el equipo, la salud o la jornada laboral sino, y fundamentalmente, el trato que los policías reciben por parte de sus superiores. Ninguna transformación verdadera será posible sin llevar a cabo una lucha frontal contra toda forma de trato abusivo, irrespetuoso o denigrante para el policía. En este punto habrá que invertir los mayores esfuerzos ya que de otro modo será imposible reparar los daños que esta forma reiterada de trato ha producido en la policía. De manera repetida la experiencia en numerosos países ha mostrado que, para mejorar los niveles de seguridad, lo más importante no es la cantidad de recursos que se inviertan, ni la capacidad que la policía tenga para vigilar un territorio o el equipo del que disponga y ni siquiera su nivel de entrenamiento, sino la colaboración con la que pueda contar por parte de los ciudadanos. Es en este punto donde la reforma policial tendrá que empeñar sus mejores esfuerzos para modificar de raíz los vicios que han caracterizado y desvirtuado la relación entre policías y ciudadanos. Revertir este proceso requeriría de medidas audaces e imaginativas encaminadas a concitar el apoyo de todos los sectores en la construcción de una sociedad que

procura el bienestar de todos por la vía del respeto a la ley. Ello requeriría, al mismo tiempo, poner en cuestión de manera radical el supuesto bajo el cual se considera que incrementar los niveles de seguridad es una tarea que corresponde sólo a la policía realizar y que, además, puede hacerlo a pesar de los ciudadanos. Tanto para combatir la criminalidad como para prevenirla, policía y sociedad requieren acordar metas y métodos y colaborar en su consecución.

Lo anterior requiere de un diseño de políticas encaminadas a restaurar la confianza que los ciudadanos tienen en la policía y viceversa. Esta confianza, sin embargo, no podrá instaurarse mientras no exista el acuerdo entre ambas partes de enfrentar de manera cabal a la corrupción y de fortalecer en todos los ámbitos la vigencia del Estado de derecho. El combate a la corrupción, que implica prácticas y patrones de comportamiento ampliamente difundidos y profundamente arraigados, no puede dejarse sólo en manos de la policía.

Sin un acuerdo social amplio que involucre a todos los sectores, no será posible enfrentarla de raíz.

2.1.3.4. Reglamento de la Ley de la Policía Federal

Es el nuevo marco jurídico de actuación de la Policía Federal de acuerdo al Reglamento de la Ley de la Policía Federal, publicado en el Diario Oficial de la federación, el 17 de mayo de 2010.

Dicho reglamento de la ley de la policía federal tiene por objeto:

“Establecer las relaciones jerárquicas de la policía federal, órgano administrativo desconcentrado de la secretaria de seguridad pública, sus estructuras normativas y operativas; su organización territorial, las atribuciones de mando, dirección y disciplina; así como los componentes de su régimen interno, las funciones y atribuciones de las unidades operativas y administrativas; prestaciones, estímulos

y recompensas; al igual que regular las funciones del consejo federal de desarrollo de la policía federal”.

En el capítulo segundo, de la estructura orgánica según el artículo 5, se expresa que la Institución, para el despacho de los asuntos de su competencia, contará con las siguientes unidades:

- I. *OFICINA DEL COMISIONADO GENERAL;*
- II. *DIVISIONES DE:*
 - a) *Inteligencia;*
 - b) *Investigación;*
 - c) *Seguridad Regional;*
 - d) *Científica;*
 - e) *Antidrogas, y*
 - f) *Fuerzas Federales.*
- III. *SECRETARÍA GENERAL;*
- IV. *ASUNTOS INTERNOS;*
- V. *COORDINACIONES*
 - a) *Servicios Técnicos;*
 - b) *Operaciones Encubiertas;*
 - c) *Análisis y Enlace Internacional;*
 - d) *Investigación de Gabinete;*
 - e) *Investigación de Campo;*
 - f) *Investigación Técnica y Operación;*
 - g) *Para la Prevención de Delitos Electrónicos;*
 - h) *Innovación Tecnológica;*
 - i) *Criminalística;*
 - j) *Investigación de Gabinete Antidrogas;*
 - k) *Investigación de Campo y Técnica Antidrogas;*
 - l) *Investigación de Recursos de Procedencia Ilícita;*
 - m) *Restablecimiento del Orden Público;*
 - n) *Reacción y Alerta Inmediata;*
 - o) *Operaciones Especiales;*
 - p) *Servicios Generales;*
 - q) *Operaciones Aéreas;*
 - r) *Soporte Técnico, y*
 - s) *Sistema de Desarrollo Policial.*

VI. COORDINACIONES ESTATALES;

VII. DIRECCIONES GENERALES:

- 1) *Asuntos Jurídicos;*
- 2) *Enlace;*
- 3) *Comunicación Social;*
- 4) *Centro de Monitoreo Técnico;*
- 5) *Centro de Alertas y Atención de Riesgos;*
- 6) *Desarrollo y Operación de Coberturas;*
- 7) *Operaciones e Infiltración;*
- 8) *Reclutamiento y Manejo de Fuentes de Información;*
- 9) *Supervisión y Vigilancia;*
- 10) *Análisis y Estadística;*
- 11) *Asuntos Policiales Internacionales;*
- 12) *Indicadores de Integración de la Información;*
- 13) *Análisis Táctico;*
- 14) *Fichas y Registros Delictivos;*
- 15) *Manejo de Crisis y Negociación;*
- 16) *Investigación de Delitos contra la Seguridad e Integridad de las Personas;*
- 17) *Investigación de Delitos de Alto Impacto;*
- 18) *Investigación de Delitos Federales;*
- 19) *Operaciones Técnicas;*
- 20) *Inteligencia Operativa;*
- 21) *Apoyo Táctico;*
- 22) *Prevención de Delitos Cibernéticos;*
- 23) *Centro Especializado en Respuesta Tecnológica;*
- 24) *Laboratorios en Investigación Electrónica y Forense;*
- 25) *Tecnologías de Información Emergentes;*
- 26) *Infraestructura e Implementación de Procesos Tecnológicos;*
- 27) *Innovación y Desarrollo;*
- 28) *Criminalística de Campo;*
- 29) *Laboratorios;*
- 30) *Especialidades;*
- 31) *Análisis Táctico Antidrogas;*
- 32) *Fichas y Registro de Narcotráfico y Delitos Conexos;*
- 33) *Enlace y Cooperación Interinstitucional;*
- 34) *Operación Técnica Antidrogas;*
- 35) *Inteligencia Operativa Antidrogas;*
- 36) *Apoyo Táctico contra Narcotráfico y Delitos Conexos;*

- 37) *Análisis Táctico de Delitos contra el Sistema Financiero;*
- 38) *Inteligencia Financiera para la Prevención;*
- 39) *Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita;*
- 40) *Fuerzas de Protección;*
- 41) *Rescate y Apoyo a la Protección Civil;*
- 42) *Traslados y Apoyo Penitenciario;*
- 43) *Seguridad Física;*
- 44) *Reacción y Operación;*
- 45) *Unidad Canina;*
- 46) *Intervención;*
- 47) *Explosivos;*
- 48) *Equipos Especiales;*
- 49) *Recursos Humanos;*
- 50) *Recursos Financieros;*
- 51) *Recursos Materiales;*
- 52) *Operaciones;*
- 53) *Mantenimiento;*
- 54) *Supervisión y Seguridad Aérea;*
- 55) *Informática;*
- 56) *Telecomunicaciones;*
- 57) *Instalaciones Técnicas y Mantenimiento;*
- 58) *Control de Confianza;*
- 59) *Servicio Profesional de Carrera y Régimen Disciplinario;*
- 60) *Formación y Profesionalización;*
- 61) *Vigilancia y Supervisión Interna;*
- 62) *Investigación Interna, y*
- 63) *Responsabilidades.*

Se contempla según la anterior organización, en el Artículo 39, las funciones de la Coordinación de Sistemas, en materia de desarrollo policial, que se enumeran a continuación:

Artículo 39.- Corresponde a la Coordinación del Sistema de Desarrollo Policial, las atribuciones siguientes:

- I. *Elaborar, en el marco del Sistema y de conformidad con las disposiciones aplicables, las propuestas de:*

- a) *Las políticas y lineamientos relativos a la Carrera Policial;*
 - b) *Los aspectos y contenidos que deberán aplicarse a la Institución en materia de profesionalización, así como los procedimientos aplicables en la materia;*
 - c) *Los criterios para el establecimiento de las Academias e Institutos de las instituciones de seguridad pública;*
 - d) *Programas de investigación y formación académica en materia policial, y*
 - e) *Procedimientos que, en materia de régimen disciplinario, apliquen las instituciones policiales.*
- II. *Establecer y operar academias e institutos de formación policial de la Institución, de conformidad con los criterios que al efecto emita el Consejo Federal;*
 - III. *Proponer, en el marco del Sistema, mecanismos de colaboración en la integración y funcionamiento del servicio de carrera policial a que se refiere la Ley General;*
 - IV. *Proponer al Consejo Federal que apruebe la revalidación de equivalencias de estudios de la Profesionalización en el ámbito de su competencia;*
 - V. *Diseñar las etapas, niveles de escolaridad y grados académicos de la Profesionalización para la Institución, con estricto apego a las disposiciones aplicables;*
 - VI. *Elaborar el proyecto de convocatorias para el ingreso, promoción y especialización de los Integrantes de la Institución;*
 - VII. *Participar en la integración y actualización de la base de datos del personal de la Institución;*
 - VIII. *Proponer mecanismos de supervisión del desarrollo policial en la Institución;*
 - IX. *Aprobar los procesos de certificación y acreditación en la Institución, a efecto de verificar su exacta observancia, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;*
 - X. *Proponer al Secretario General el programa de evaluación y control de confianza;*
 - XI. *Expedir las disposiciones internas para la aplicación de los exámenes médicos, toxicológicos, psicológicos, poligráficos, socioeconómicos y demás que se consideren necesarios, en congruencia con los criterios y lineamientos que en la materia expida el Centro Nacional de Certificación y Acreditación;*
 - XII. *Expedir los lineamientos para asegurar la cadena de custodia de las muestras recabadas a los Integrantes con motivo de la aplicación de las evaluaciones respectivas;*
 - XIII. *Supervisar la aplicación de los exámenes médicos, toxicológicos, psicológicos, poligráficos, socioeconómicos y demás que se consideren necesarios, de conformidad con la normatividad aplicable;*
 - XIV. *Establecer políticas para la correcta aplicación de los procesos que opere la Dirección General de Control de Confianza de la Institución, así como para su adecuado funcionamiento;*

- XV. *Supervisar la actualización del registro de certificados de los Integrantes;*
- XVI. *Implementar los mecanismos para la homologación, validación y actualización de los procedimientos y criterios de evaluación y control de confianza, conforme a las disposiciones aplicables;*
- XVII. *Poner a consideración de su superior jerárquico las propuestas relativas al Desarrollo Policial, en el marco del Sistema, de conformidad con las disposiciones aplicables, y*
- XVIII. *Las demás que le confieran este Reglamento, otras disposiciones legales aplicables o aquéllas que le encomiende el inmediato superior de quien dependa.*

De otro lado, a partir del Reglamento en mención, se infiere que la reforma policial busca concretar un modelo policial centralizado con predominancia de la autoridad federal para dirigir y coordinar los esfuerzos en esta materia. Sin embargo, los estados y municipios del país, en apego al orden federal y a las atribuciones y responsabilidades que sus leyes internas establecen y sin detrimento de los mandatos constitucionales, realizan acciones propias en esta materia, complicando de esta forma la consecución de objetivos nacionales. El caso del Estado de México ejemplifica esta afirmación, al informarse en diferentes medios los planes de capacitación para la corporación policial estatal, la creación de un centro de control de confianza estatal, y la presentación de un modelo de seguridad pública para el Estado de México.

2.1.3.5. Los Bandos Municipales

Un bando municipal es una disposición o mandato publicado por orden superior. Los bandos pueden ser gubernativos o militares. Los primeros son dictados por la autoridad gubernativa del orden civil; y los segundos por una autoridad militar y al frente de tropa, para que todos se enteren de la disposición.

En relación con los bandos de policía y buen gobierno se establece un principio para garantía de los ciudadanos en general. Las autoridades no podrán imponer en ellos penalidades mayores a las fijadas en el Código Penal para las faltas, salvo expresa disposición de otra ley.

No es claro el origen de la palabra bando, de acuerdo a González (1997) donde afirma que "puede proceder o del alemán van o del vándalo baner. En el primer caso significa territorio o facultad de establecerse en él; en el segundo se hace alusión a la orden previa a la declaración y publicación de guerra".

El bando municipal es un conjunto de normas de carácter general, abstracto, impersonal y obligatorio, la Constitución Federal en su artículo 115 fracción II le señala al Ayuntamiento, la de expedir Bando de Policía y Buen Gobierno y Reglamentos, a efecto de lograr el cumplimiento de sus fines, para la organización y prestación de los servicios públicos y garantizar la tranquilidad y seguridad de las personas y sus bienes, así como la moralidad, seguridad y salubridad pública.

Robles (2000) infiere que "En un Estado de derecho, como lo es el nuestro, todos los actos de gobierno deben sustentarse en un ordenamiento jurídico sancionado por la población, a través de sus representantes legítimos; de ahí que sea necesario que el municipio establezca el marco jurídico en donde se contemplen las atribuciones del órgano y los requisitos que deberá satisfacer la persona que lo encarne".

Los Ayuntamientos deben expedir el Bando Municipal y los presidentes municipales los promulgarán y difundirán en la Gaceta Municipal y por los medios que estimen convenientes. El día cinco de febrero de cada año el presidente municipal acompañado de los demás miembros del Ayuntamiento en acto solemne dará publicidad al Bando Municipal.

El Bando Municipal de forma sustancial regula los aspectos siguientes:

- Nombre y escudo del municipio.
- Territorio y organización territorial y administrativa del municipio.
- Población del municipio.
- Gobierno municipal, autoridades y organismos auxiliares del Ayuntamiento.
- Servicios públicos municipales.

- Desarrollo económico y bienestar social.
- Protección ecológica y mejoramiento del medio ambiente.
- Actividad industrial, comercial y de servicio a cargo de los particulares.
- Infracciones, sanciones y recursos.

Siguiendo con González (1997), los bandos municipales son de observancia general y obligatoria para las autoridades municipales, los vecinos, los habitantes, los visitantes y transeúntes de los municipios del Estado de México, sus infracciones tienen que ser sancionadas conforme a lo que establezcan las propias disposiciones municipales.

Los miembros del Ayuntamiento de los municipios del Estado de México, tienen competencia plena sobre el territorio de su competencia para decidir sobre su organización política, administrativa, económica, social, cultural, protección ecológica y regular la actividad industrial, comercial y de servicio que presten los particulares. El presidente municipal es el órgano ejecutor de las decisiones que hayan surgido en el Ayuntamiento.

2.1.4. Marco Institucional

2.1.4.1. Estructura Organizacional

El Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP) es la instancia que sienta las bases de coordinación, así como la distribución de competencias, en materia de seguridad pública, entre la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los municipios, bajo la directriz del Consejo Nacional de Seguridad Pública, siendo este último la instancia superior de coordinación y definición de políticas públicas.

De acuerdo a la información del Secretariado Ejecutivo, 2013, el SNSP presenta su misión, como sigue: ...“articular y coordinar a las instituciones de Seguridad

Pública de los tres órdenes de gobierno a través de establecer directrices, alinear las políticas públicas, establecer sistemas de planeación estratégica, así como de evaluación y transparencia, constituyéndose en un Sistema confiable, legítimo y eficaz, buscando el respeto a la integridad física, moral y patrimonial de las personas y sociedad, facilitando con ello su desarrollo y plenitud”.

El SNSP tiene como facultades:

- A. Formular, ejecutar, dar seguimiento y evaluar las políticas, programas y estrategias en materia de seguridad pública.
- B. Proponer, ejecutar y evaluar el Programa Nacional de Procuración de Justicia, el Programa Nacional de Seguridad Pública y demás instrumentos programáticos en la materia.
- C. Regular los procedimientos de selección, ingreso, formación, capacitación, permanencia, evaluación, certificación y registro de los servidores públicos de las instituciones de Seguridad Pública.
- D. Regular los sistemas disciplinarios, así como de reconocimientos, estímulos y recompensas de los servidores públicos de las instituciones de seguridad pública.
- E. Determinar criterios uniformes para la organización, operación y modernización tecnológica de las Instituciones de Seguridad Pública.
- F. Establecer y controlar bases de datos criminalísticos y de personal.
- G. Realizar acciones y operativos conjuntos de las instituciones de seguridad pública.
- H. Determinar la participación de la comunidad y de instituciones académicas en coadyuvancia de los procesos de evaluación de las políticas de prevención del delito, así como de las Instituciones de Seguridad Pública.

El sistema Nacional de Seguridad Pública está conformado por el Secretariado Ejecutivo, cuatro Conferencias Nacionales y dos Consejos (nacional y local), como puede verse en la Ilustración 2

Ilustración 2 Sistema Nacional de Seguridad Pública SNSP



Fuente: SSP, Nuevo modelo Policial, 2012

2.1.4.1.1. Comisión Nacional de Seguridad (CNS)

La Secretaría de Seguridad Pública de México fue absorbida para el año 2013 por la Secretaría de Gobernación y adoptó el nombre de Comisión Nacional de Seguridad (CNS, este fue más un cambio de forma que de fondo pues las dependencias que están bajo su dirección continúan.

La CNS dependencia de la Administración Pública Federal que tiene por objeto preservar la libertad, el orden y la paz públicos; así como salvaguardar la integridad y derechos de las personas a través de la prevención en la comisión de delitos.

- Funciones de la CNS

- preservar la libertad, el orden y la paz pública;
- salvaguardar la integridad y derechos de las personas,
- auxiliar a la Procuraduría General de la República y a los Poderes de la Unión,
- prevenir la comisión de delitos,
- desarrollar la política de seguridad pública del Poder Ejecutivo Federal y proponer su política criminal,
- administrar el sistema penitenciario federal, y el relativo al tratamiento de menores infractores.

2.1.4.1.2. El Centro de Investigación y Seguridad Nacional CISEN

El Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN), es la agencia de inteligencia de México, o también Servicios Secretos, dependiente de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) del Poder Ejecutivo federal.

Formalmente el CISEN tiene la función de articular la inteligencia nacional. Su principal función es el espionaje y el análisis de información estratégica. Deriva de la Dirección Federal de Seguridad (DFS) y la Dirección General de Investigaciones Políticas y Sociales (DGIPS).

La institución fue reorganizada durante la administración de Vicente Fox Quesada para someter su actuación a la mirada ciudadana, bajo la Ley de Acceso a la Información Pública o "Ley de Transparencia"

El CISEN fue creado el 13 de febrero de 1989, en sustitución de la Dirección de Investigación y Seguridad Nacional (1986-1989), que a su vez sucedía a la Dirección Federal de Seguridad (1947-1986).

- Funciones del CISEN
 - Operar un sistema de investigación e información que contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano.
 - Recabar y procesar la información generada por el sistema a que se refiere la fracción anterior; determinar su tendencia, valor, significado e interpretación específica y formular las conclusiones que se deriven (generar inteligencia) de las evaluaciones correspondientes, con el propósito de salvaguardar la seguridad del país.
 - Preparar estudios de carácter político, económico, social y demás que se relacionen con sus atribuciones, así como aquellos que sean necesarios para alertar sobre los riesgos y amenazas a la seguridad nacional, así como Realizar encuestas de opinión pública sobre asuntos de interés nacional;
 - Elaborar los lineamientos generales del plan estratégico y una agenda de riesgos y someterlos a la aprobación del Consejo del organismo.
 - Proponer y, en su caso, coordinar medidas de prevención, disuasión, contención y desactivación de amenazas y riesgos que pretendan vulnerar el territorio, la soberanía, las instituciones nacionales, la gobernabilidad democrática o el Estado de Derecho;
 - Establecer coordinación y cooperación interinstitucional con las diversas dependencias de la Administración Pública Federal, autoridades federales, de las entidades federativas y municipales o delegacionales, en apego estricto a sus respectivos ámbitos de competencia.
 - Fortalecer los sistemas de cooperación internacional, con el objeto de identificar posibles riesgos a la soberanía y seguridad nacionales;

- Adquirir, administrar y desarrollar tecnología especializada para la investigación y difusión confiable de las comunicaciones del Gobierno Federal en materia de seguridad nacional, así como para la protección de esas comunicaciones y de la información que posea.

2.1.4.2. Tipos de Policía en México

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** enumera los tipos básicos de policía en México, sin embargo existen otros cuerpos policiales separados con funciones específicas que se conocen como policías complementarias.

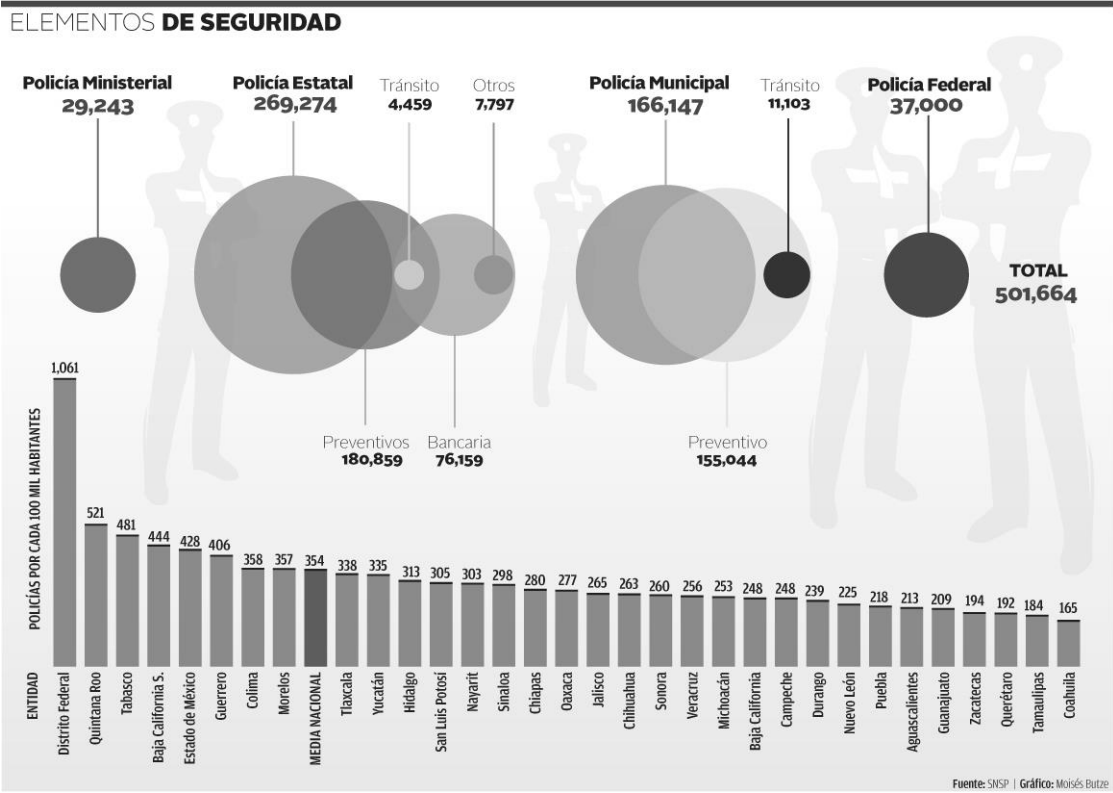
Tabla 1 Tipos básicos de policía en México

Tipo de policía	Espacio de acción
Policía municipal	Destinada a que la sociedad dé cumplimiento al Bando de Policía y Buen Gobierno. Favorece la convivencia social y el orden públicos, con base en el civismo.
Policía estatal	Atiende los delitos del fuero común y las conductas que ponen en riesgo la seguridad pública, ya sea a través de cuerpos preventivos, para disuadir la comisión de los ilícitos o de la policía judicial para la investigación y persecución del delincuente.
Policía federal	Dirigida a atender los delitos del fuero federal como terrorismo, sabotaje de instalaciones estratégicas, ataque a las vías generales de comunicación, narcotráfico, contrabando, los que atenten contra el patrimonio de la nación y aquellos que, con base en la Ley de Crimen Organizado, son atraídos por la federación para su investigación y seguimiento.

Fuente http://www.diputados.gob.mx/cesop/Comisiones/3_spublica.htm#esque4

Y la distribución por Estado, número y tipo de policía al cual pertenecen los miembros de la Institución en México, puede verse en la Ilustración 3

Ilustración 3 Número de policías según tipo en México



Fuente: Diario Milenio, 12 de diciembre de 2012, con fundamento en datos de SNSSP

Para entender la realidad que vive México es necesario revisar las policías que existen, donde cada una cumple una función específica, donde lo principal que comparten todas es prevenir el delito, salvaguardar la integridad de la ciudadanía, y mantener la paz social entre otras.

Así, los cuerpos de policía que operan hoy en México son:

2.1.4.2.1. Policía Federal (PF)

Antiguamente Policía Federal Preventiva (PFP) es una Policía preventiva y de investigación, su principal función es la investigación y prevención de delitos federales (tráfico de armas, tráfico de personas, narcotráfico, delincuencia organizada, delitos electorales, etc.) es un órgano administrativo desconcentrado, dependiente de la Comisión Nacional de Seguridad, antigua Secretaria de Seguridad Publica que entra a ser parte de la Secretaria de Gobernación.

La Policía Federal cuenta con una estructura conformada por las siguientes áreas.

División de Inteligencia

División de Investigación

División de Seguridad Regional

División Científica

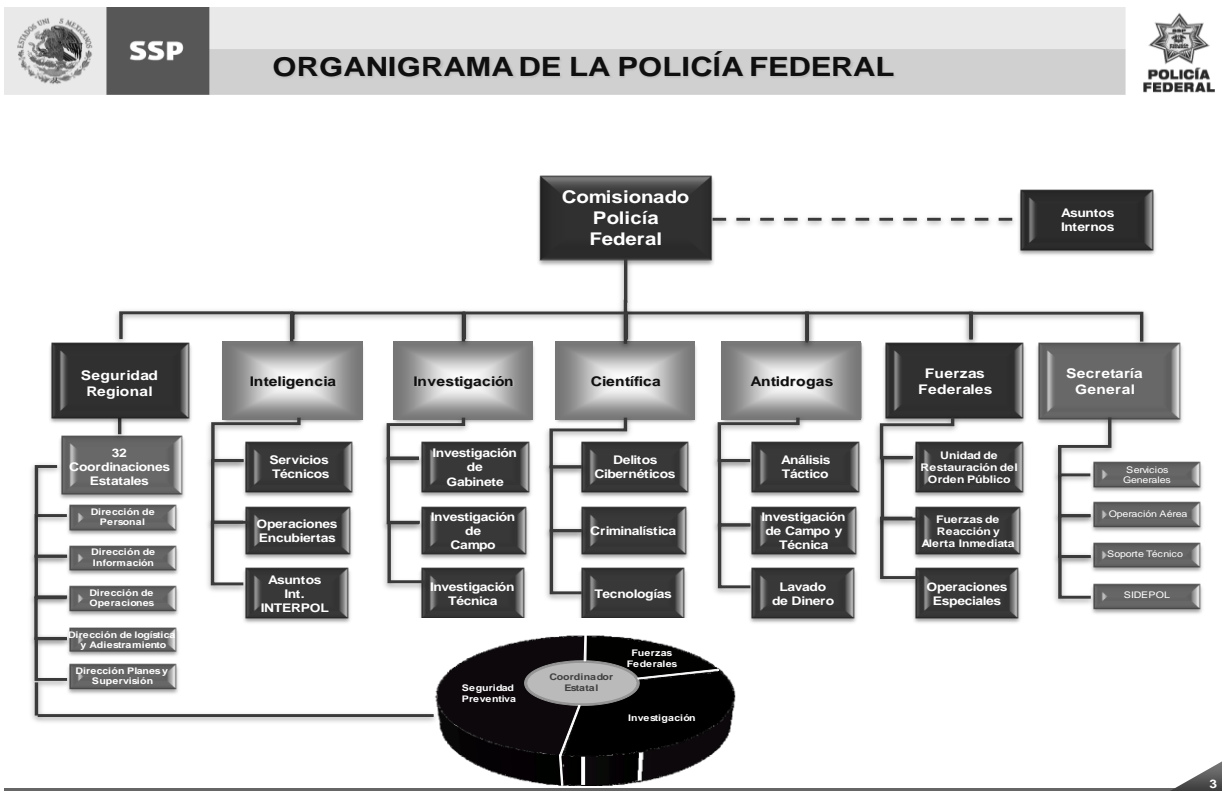
Divisiones Antidrogas

División de Fuerzas Federales

Secretaría General

Unidad de Asuntos Internos

Organigrama 1 Organigrama de la policía federal de México - año 2012



Fuente: SEGOB, 2012

2.1.4.2.2. Policía Ministerial Federal

Asume las funciones de la Agencia Federal de Investigación (AFI) que a su vez sustituyó a la extinta Policía Judicial Federal (PJF), es importante señalar que la Policía Federal Ministerial está adscrita a la Procuraduría General de la República en el esquema aprobado, los miembros de la Policía Federal Ministerial de la PGR se sujetarán a los principios y requisitos contemplados en la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública y gozarán de un sistema de desarrollo policial

2.1.4.2.3. Policía Estatal

Su jurisdicción son en los estados al que pertenecen, y también apoyan a las policías auxiliares, municipales, federales, ministeriales del estado o de la federación, ejército y marina de México estas últimas dos federales.

Su función es de carácter preventivo, combaten el narcotráfico, secuestro, tráfico de personas, de animales, de plantas exóticas o en peligro de extinción, maderas preciosas, armamento, etc. son más operativos que las demás policías, porque ellos apoyan a las demás corporaciones principalmente a las federales

Dentro de esta hay otras policías como la turística, la marítima, la ecuestre, la canina, grupos especiales, pero no dejan de ser estatales.

2.1.4.2.4. Policía municipal

Sus funciones se limitan solo al municipio que pertenecen, y ellos se encargan de que se cumpla el bando de policía y buen gobierno de cada municipio, reglamentos expedido por el presidente municipal y su cuerpo de regidores, se les conoce como faltas administrativas, pero también pueden intervenir a personas que cometan algún delito ya sea del fuero común o del fuero federal, y ponerlos a disposición de la autoridad correspondiente, también son preventivos.

2.1.4.2.5. Policía Bancaria o Industrial (PBI)

Así era llamada con anterioridad; hoy en día se le conoce como policía auxiliar, su función es de dar seguridad a centros comerciales, tiendas comerciales, bodegas, bancos, empresas civiles y sólo pueden intervenir cuando se comete un delito dentro de esta institución.

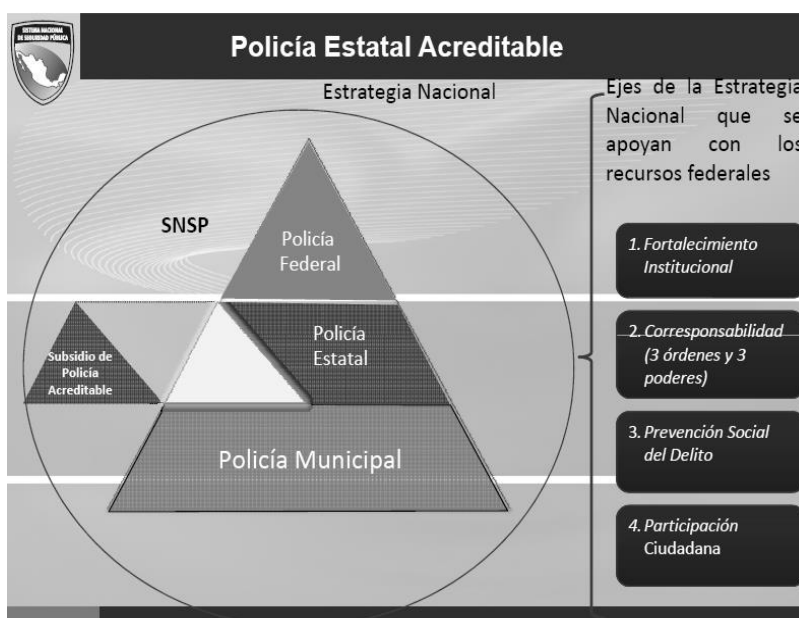
Dentro de la fuerzas armadas existen también la policía militar, pero ellos solo tienen injerencia en los cuerpos de la fuerza armadas (ejército y marina) se les conoce como PM, en la actualidad el ejército hace funciones policiales, por disposición del ejecutivo.

Podemos comentar que en el gobierno del señor Felipe de Jesús Calderón Hinojosa, a comienzos del 2011 crea la figura de Policías Estatales Acreditables, apuntando a la creación del mando unificado y certificación en pruebas de confianza de toda la policía mexicana.

2.1.4.3. Articulación funcional

Según el marco normativo e institucional precedente, puede observarse en la Ilustración 4, que la policía preventiva en México está integrada por tres niveles que se exhiben.

Ilustración 4 Diferentes niveles de policía estatal acreditable.



Fuente: SSP, 2012

2.1.5. Modelo de Gestión de la Policía en México

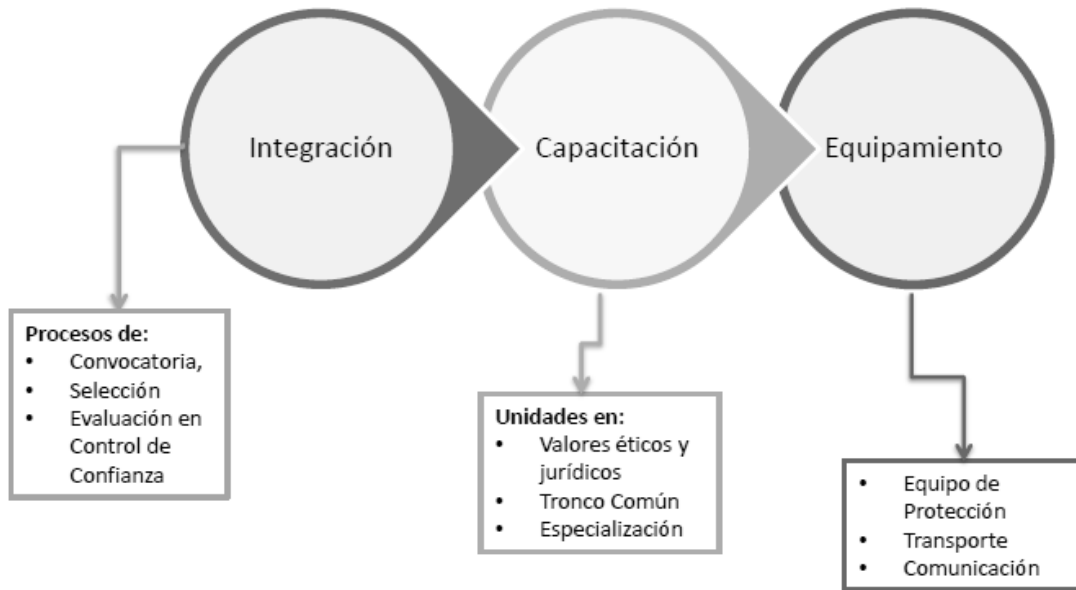
En el modelo de Gestión que utiliza la Policía de México se destaca su principal objetivo que es “Fortalecer a las instituciones policiales de las entidades federativas mediante la implementación de un modelo policial soportado en valores éticos y jurídicos, conformando módulos que garanticen los fines de la seguridad pública.”

Este Modelo de Policía Acreditable ha sido presentado con una visión que atienda la inseguridad al conformar una policía eficaz, confiable, eficiente, profesional y ética que garantice la integridad, los derechos de las personas, preserve las libertades, el orden y la paz pública, indispensables para lograr un desarrollo sustentable y mejorar la calidad de vida de la sociedad mexicana

A continuación se describen las tres estrategias del modelo con base en lo expuesto por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP)

- Una policía más confiable: Al estar todos sus elementos evaluados en control de confianza
- Una policía con alto sentido ético, más profesional y con vocación de servicio, capacitación inicial y especializada para todos los integrantes de la unidad modelo.
- Una policía equipada con tecnología de última generación, equipo integral de protección, táctico y operativo

Ilustración 5 Pilares del Modelo de policía acreditable



Fuente: SESNSP (2012) Modelo de Policía Acreditable

2.1.6. Proceso de Reclutamiento y Selección en México

Si bien en México existen disposiciones de obligatoria observancia para el reclutamiento de candidatos a formar parte de la policía federal, no sucede lo mismo con la policía estatal acreditable, ni en el nivel municipal, ni con las policías complementarias.

El mandato del Modelo de Policía Acreditable propuesto por el gobierno de Calderón en el año 2010, ya consideraba la unificación de mando y el establecimiento de procesos estándar para el ingreso de personal. En el año 2013, el Gobierno de Peña Nieto presenta algunas reformas a esta propuesta, pero mantiene la intención de profesionalizar a las fuerzas policiales y estandarizar los procedimientos de ingreso, a partir de unos lineamientos generales que deben ser aplicados en cada estado, y se han asignado recursos cuantiosos para esta tarea.

Sin embargo, no todos los estados han avanzado en la implementación de estas prácticas, y los que tienen algún grado de avance aún no han llegado al detalle de los procesos necesarios para el ingreso de policías.

2.2. Colombia

2.2.1. Evolución histórica de la policía en Colombia

Para comentar la evolución de la Policía tomados como puntos de referencia el decreto 1000 del 5 de noviembre de 1891, Mediante el cual se organiza un cuerpo de Policía Nacional, nace oficialmente como institución y para efectos de esta investigación la referencia tenida en cuenta la evolución de los últimos 15 años.

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. Su misión está establecida en el artículo 218 de la Constitución Política de Colombia: “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”.

Constitucionalmente hace parte de la Fuerza Pública, no es deliberante, no puede ejercer la función del sufragio, ni intervenir en actividades o debates de partidos o movimientos políticos. Desde 1953 depende del Ministerio de Defensa Nacional.

Ejerce funciones específicas de control para la salvaguarda de la seguridad y en pro de la tranquilidad de los ciudadanos tanto en las ciudades como en las zonas rurales, en razón a la complejidad y escalada del conflicto en la situación de orden público que ha sobrellevado la nación por más de 40 años, ante la presencia de diferentes formas de criminalidad como son grupos subversivos, guerrilla, grupos paramilitares y bandas criminales especializadas, que han obligado a esta

Institución de carácter civil ha asumido responsabilidades y a ejercer funciones de orden ofensivo mayor (con armas de tipo militar) para poder enfrentar y lograr extinguir estos flagelos en todo el territorio nacional

Para garantizar el cumplimiento de su misión y el logro de su visión, tiene un total de 162.119 funcionarios, distribuidos en la categoría de oficiales, suboficiales, nivel ejecutivo, agentes, auxiliares bachilleres, auxiliares de policía y personal no uniformado, que se encuentran en 2.586 lugares geográficos del país (ciudades, municipios, corregimientos e inspecciones), logrando un cubrimiento nacional.

Ilustración 6 Nuevo Concepto de Seguridad Ciudadana



Fuente: Ponal, (2012)

Pero ha emergido también una alternativa con excelentes posibilidades, que puede servir como ejemplo a seguir para otras naciones latinoamericanas: la «vigilancia comunitaria», mediante una relación más estrecha entre la policía y la población, junto a mejores condiciones laborales y capacitación policial.

Ilustración 7 Mapa de rutas del narcotráfico



Fuente: El Colombiano, 7 de Junio de 2012

El narcotráfico es una multinacional del crimen organizado, que teje sus redes en todo el mundo con múltiples delitos y, por ende, requiere de la cooperación internacional para combatirlo con éxito.

El combate al crimen organizado se convirtió en un desafío global, en la medida en que se trata de una actividad delictiva transnacional que no respeta fronteras.

En Medellín, donde se realizó la décima versión de la Conferencia Regional de la Asociación Internacional de Jefes de Policía, 44 delegaciones del mundo compartieron estrategias para hacer frente a esas redes criminales, cada vez más sofisticadas y extendidas.

Quedó claro que el narcotráfico es la demostración palpable de la existencia de una multinacional del crimen, con operaciones en diferentes continentes y vinculada a los más diversos ilícitos.

Tráfico de armas, de personas, lavado de activos, extorsión, terrorismo, muertes selectivas, corrupción y, en tiempos recientes en Colombia, la minería ilegal, son algunos de los flagelos asociados al narcotráfico, que requieren un trabajo mancomunado entre los estados.

Ya no basta el esfuerzo de un país en particular, pese a lo sacrificado que este sea. En un lapso de cinco años, la lucha contra el crimen organizado ha dejado en Colombia 3.500 policías muertos y 27 mil heridos. En la guerra contra el cartel de Medellín fueron asesinados en esta ciudad, en solo un año y medio, 700 policías.

Por eso, Colombia no sólo tiene la experiencia, sino también la autoridad moral para decir que, pese a que los resultados no son los esperados, la lucha no está perdida como para dar paso a la legalización de las drogas o a la despenalización del microtráfico.

Cierta permisividad lo único que ha hecho es abrir una tronera, al punto de pasar de país productor a ser un país consumidor de drogas.

Por eso, en lugar de alianzas para legalizar, lo verdaderamente necesario es la cooperación internacional para enfrentar las nuevas dinámicas del crimen organizado.

Sin embargo, existen numerosas barreras que impiden avanzar con la necesaria celeridad en este proceso.

Pese al hecho reconocido de que cada vez es más compleja la lucha institucional de cada Estado, sigue siendo muy tímida la cooperación entre países productores y consumidores, además de los que sirven de ruta.

También, entre estados limítrofes, cuando las fronteras porosas y la debilidad institucional o la falta de un real compromiso político facilitan que los delincuentes se refugien en territorios vecinos.

La captura de integrantes de organizaciones terroristas y jefes de bandas criminales, entre ellas la más reciente la de "Diego Rastrojo" en Venezuela, hace evidente que ante el acoso de las autoridades en el ámbito local, los delincuentes pretenden evadir la justicia huyendo a otros lares.

De ahí la necesidad de ahondar en mecanismos de colaboración entre los Estados y diseñar otros para que la Fuerza Pública comparta información de inteligencia, para evitar que las fronteras pongan límites en la lucha globalizada que hoy se hace imperiosa, ante la característica que ha adquirido el crimen organizado.

Acuerdos como los firmados entre Colombia y México dan cuenta de la posibilidad de tener un proyecto conjunto de investigación policial y cooperación judicial, que podría extenderse a todo el continente, para enfrentar el terrorismo y el narcotráfico.

Así mismo, hoy más que nunca, es preciso que la sociedad civil tome conciencia de la necesidad de colaborar con las autoridades para dismantelar estas organizaciones, al tiempo que rechace sus prácticas en todos los órdenes de la vida cotidiana, en particular su cultura del dinero fácil.

Hay que tener en cuenta que el crimen organizado es un factor grave de desinstitucionalización que, con su poder corruptor e intimidatorio, afecta las garantías ciudadanas y los derechos de las personas.

Mejoramiento continuo en la gestión de la Policía Nacional de Colombia.

En la búsqueda de la excelencia, la Institución ha logrado cambios significativos, destacando entre otros:

Año Descripción

1994 Plan de transformación cultural

1995 Adopción del Sistema de Gestión Integral, como modelo Gerencial Institucional.

1998 Formulación del primer Plan Estratégico Institucional

2002 Punto de inicio de la gerencia de procesos

2004 - 2005 Diseño e implementación del modelo de Gestión Humana.

2006 Adopción de la nueva estructura organizacional.

2007 Consolidación del sistema de gestión con la incorporación de los sistemas de calidad y sistema de control interno.

2009 Certificación de Calidad a los procesos institucionales.

2009 Inicio del proceso de implementación del Modelo de Cultura Institucional.

2010 Obtención del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión, es un hito por cuanto es una de las tres primeras empresas públicas y la primera en el sector defensa que se hizo merecedora a este galardón.

2.2.2. Demografía en Colombia

La República de Colombia (1.141.748 km², de los que algo menos del 45% es superficie agraria, dedicada en una quinta parte al cultivo del café) está situada en el extremo noroeste de América del Sur. Es el cuarto país en extensión del continente y el único cuyas costas (2.900 Km.) están bañadas a la vez por el mar Caribe, al norte, y el océano Pacífico, al oeste. Pertenecen a Colombia dos islas en el Caribe: San Andrés y Providencia. El relieve colombiano se caracteriza fundamentalmente por las tres cadenas montañosas del sistema andino que atraviesan el país de norte a sur en su mitad oriental, cubriendo más de la tercera parte de la superficie.

Colombia es un país urbano. Según el censo realizado en 2012, la cifra total de personas que residen habitualmente en el país es de 47.047.763. Adicionalmente, la cifra de colombianos que residen en el exterior es de 3.331.107 habitantes.

Desde el punto de vista más estrictamente económico, la valoración general, nuevamente se ha puesto a prueba la solidez de la economía colombiana, según el Informe anual de la ANDI, (2012). También se logró superar exitosamente el impacto de la crisis internacional y así lo demuestra el crecimiento alrededor de 4.0%, nivel que muy pocos países pueden mostrar.

Sin embargo, el 2012 también ha sido un año de creciente inestabilidad e incertidumbre con un panorama que se ha venido complicando. En lo internacional se encuentra que la Unión Europea no crece, el crecimiento en Estados Unidos es apenas del 2% y las economías asiáticas se desaceleran.

2.2.3. Normatividad en Colombia

2.2.3.1. Orden constitucional

De acuerdo con la Constitución política de la Republica de 1991 Colombia, proferida en 1991, Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa. El poder público sí encuentra Separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial. Colombia posee diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas.

2.2.3.2. Ley Orgánica de la policía nacional

La Policía Nacional mediante su Resolución No. 01071, por la cual se expide el Protocolo de Selección e Incorporación para la Policía Nacional, entra en vigor como Ley orgánica para este proceso en los cuerpos policiales. Expresa además, dentro de sus Artículos, como sigue:

Que el artículo 28 de la Ley 30 de 1992 “Reconoce a las Universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar a sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores y admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regimenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional”

Que el párrafo 2 del artículo 8 del Decreto 1791 de 2000 “Por el cual se modifican las normas de carrera de personal de Oficiales, Nivel Ejecutivo, Suboficiales y Agentes de la Policía Nacional” establece que el Director General

de la Policía Nacional presentará para aprobación del Ministerio de Defensa el Protocolo de admisiones para la Policía Nacional”.

Que de acuerdo con el artículo 17 del Decreto 4222 de noviembre 23 de 2006 “Por el cual se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional”, establece entre las funciones de la Dirección de incorporación:

1. Coordinar los procesos de selección e incorporación del personal uniformado y no uniformado para la Policía Nacional de Colombia, de acuerdo con los parámetros establecidos en la ley.

2. Coordinar con las Direcciones de la Policía Nacional, la selección del personal requerido para los procesos de formación, las especialidades del servicio policial y el servicio militar de acuerdo con el perfil y competencias definidas.

Que se hace necesario reglamentar el Protocolo de Selección e Incorporación para la Policía Nacional, con el fin de estandarizar los procedimientos en que intervienen los funcionarios que participan en el proceso de selección e incorporación y unificar criterios para adelantar un proceso basado en los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad e imparcialidad.

Resuelve:

ARTICULO 1º. Expedir el Protocolo de Selección e Incorporación para la Policía Nacional, como instrumento único que establece el proceso de ingreso a las Escuelas de formación, a las especialidades del servicio policial, cursos y la prestación del servicio militar en la Policía Nacional.

ARTÍCULO 2º La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias y requiere para su validez, la aprobación del señor Ministro de Defensa Nacional.

De acuerdo a lo anterior, el Protocolo de Selección e Incorporación de la Policía Nacional de Colombia, se concibe como el manual que identifica y describe los

procesos y procedimientos que se realizan en las convocatorias de selección de ciudadanos que ingresan a las Escuelas de Policía a adelantar estudios de formación para oficiales, patrulleros, auxiliares de policía, al igual que los cursos que se programen para las diferentes especialidades.

Con la reestructuración del protocolo, adicionalmente se pretende dar respuesta a las siguientes necesidades:

- Ejecutar a nivel nacional un proceso de selección e incorporación de calidad.
- Realizar seguimiento y evaluación para capitalizar la experiencia, disminuir el rango de error y establecer acciones de mejoramiento continuo.
- Optimizar la efectividad del desempeño de los profesionales que participan en el proceso.
- Incrementar la calidad del servicio policial, seleccionando aspirantes con el perfil y competencias requeridas.
- Contar con procesos y procedimientos que se ajusten a los planes de emergencia a nivel de cobertura.

Siguiendo el Decreto emitido por el Ministerio de Defensa Nacional, el protocolo “es una guía de consulta y cumplimiento permanente para todo el personal que se encuentra comprometido en el proceso de selección e incorporación. En la medida que los funcionarios desarrollen los procedimientos descritos en él, están cumpliendo con los parámetros que garantizan la selección de aspirantes y uniformados con el perfil exigido”.

El protocolo en su capítulo I presenta generalidades del proceso y el fundamento legal, que se describe en parte a continuación:

Todo procedimiento gubernamental debe estar sustentado en el cumplimiento de la Constitución Política Nacional, leyes, decretos, acuerdos, resoluciones y reglamentos. La Policía Nacional de Colombia, ha considerado oportuno a causa de ello, consignar en este capítulo, la reglamentación jurídica que marca los lineamientos del proceso. La transcripción de esa normatividad tiene el propósito de

que los funcionarios involucrados en el proceso la conozcan y la apliquen. En la medida en que se cumplan las normas por las cuales se rige el proceso de selección e incorporación, el resultado será una actividad en donde exista legalidad, transparencia, credibilidad y, por ende, éxito en el proceso.

En esta sección del protocolo también se transcriben los argumentos conceptuales sobre el proceso de selección e incorporación, los cuales permiten a los funcionarios su análisis e interpretación, para que en la práctica encaminen su actividad al cumplimiento de objetivos y metas, con el fin de fortalecer los compromisos de la institución con la comunidad. Igualmente se define el alcance del proceso, estipulándose una cobertura descentralizada, a través de nueve Regionales de Incorporación con jurisdicción demarcada, cuyo cubrimiento permite participar en el proceso a todos los colombianos que estén interesados en hacer parte de la Policía Nacional.

Finalmente, se describe el enfoque por competencias laborales para la institución presentando el perfil del policía, articulado con el modelo de Gestión Humana. Todos los funcionarios que participen en el proceso, tienen el compromiso con la institución de incorporar aspirantes y seleccionar uniformados para cursos de capacitación que cumplan las competencias para prestar el servicio que espera la comunidad.

2.2.3.3. Decretos reglamentarios

El Ministerio de Defensa Nacional en su decreto 1791 de 2000 (septiembre 14), con relación a este estudio, expide el título III de la administración de personal en el capítulo I, referente al ingreso de personal policía; se presenta a continuación ídem a su emisión:

ARTÍCULO 8o. CONDICIONES GENERALES DE INGRESO. De conformidad con las vacantes existentes, para ingresar al curso de formación como oficial o miembro del nivel ejecutivo de la Policía Nacional se exigen los siguientes requisitos:

- 1. Ser colombiano.*
- 2. Ser bachiller, profesional universitario, tecnólogo o técnico, según se establezca en cada caso.*
- 3. Superar el proceso de admisión que la Dirección General de la Policía Nacional presente para aprobación del Ministro de Defensa Nacional.*
- 4. No haber sido condenado a penas privativas de la libertad, ni tener antecedentes disciplinarios.*

PARAGRAFO 1. La Dirección General de la Policía Nacional presentará para aprobación del Ministro de Defensa Nacional las áreas profesionales, tecnológicas o técnicas en las cuales haya necesidad de incorporar personal.

PARAGRAFO 2. La Dirección General de la Policía Nacional presentará para aprobación del Ministro de Defensa Nacional el protocolo de admisiones.

ARTÍCULO 11. INGRESO DE PERSONAL NO UNIFORMADO A UNIFORMADO. El Director General de la Policía Nacional podrá seleccionar personal no uniformado de planta, para que adelante curso especial de formación como uniformado, previa solicitud del interesado y el cumplimiento de los demás requisitos que para el efecto exija la Dirección General de la Policía Nacional.

PARAGRAFO 1. Para el ingreso a la carrera de oficial se deberá acreditar título de formación universitaria no inferior a cinco (5) años y aprobar el respectivo curso; al término del mismo optará el grado de Subteniente.

PARAGRAFO 2. Para el ingreso a la carrera del Nivel Ejecutivo se deberá acreditar título de bachiller, técnico o tecnólogo y aprobar el respectivo curso; al término del mismo optará el grado de Patrullero.

ARTÍCULO 12. PROMOCIÓN DE NIVEL EJECUTIVO, SUBOFICIALES Y AGENTES A OFICIAL. El Director General de la Policía Nacional podrá seleccionar aspirantes a Oficiales dentro del personal del Nivel Ejecutivo,

Suboficiales y Agentes que acredite título profesional de formación universitaria no inferior a cinco (5) años, previa solicitud del interesado y el cumplimiento de los demás requisitos que para el efecto exija la Dirección General de la Policía Nacional.

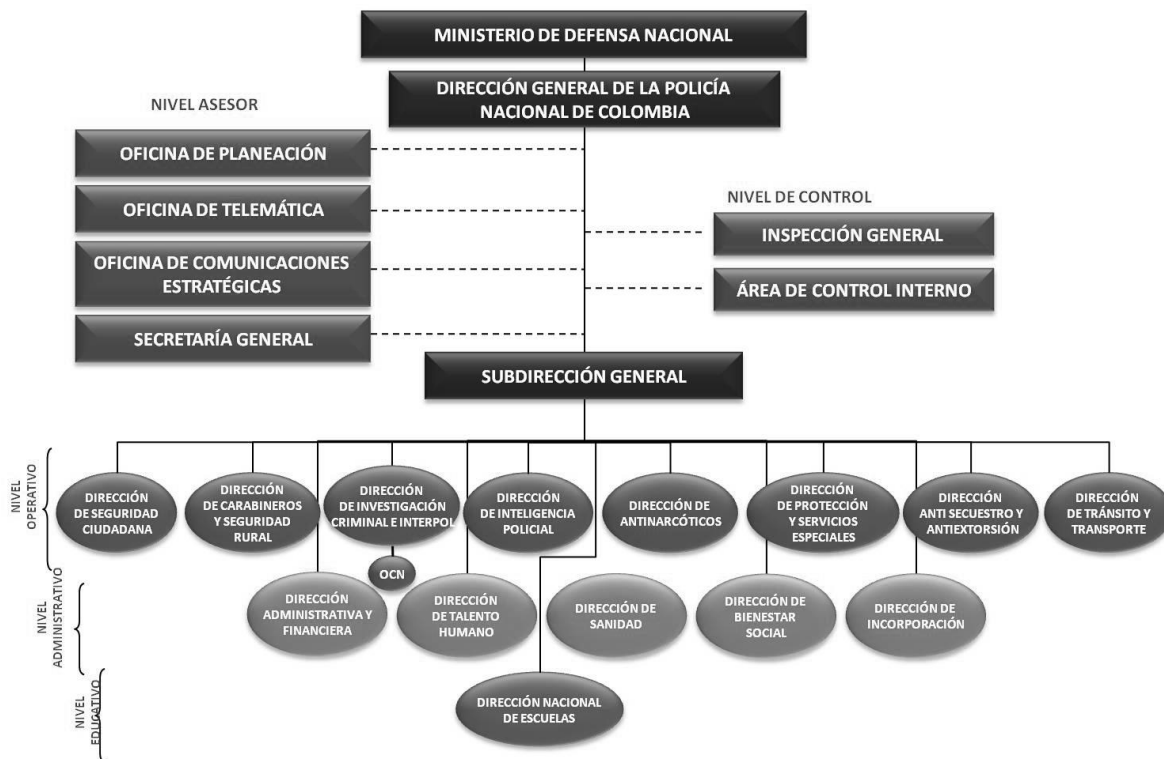
ARTÍCULO 13. NOMBRAMIENTO E INGRESO AL ESCALAFÓN. El nombramiento de oficiales será dispuesto por el Gobierno Nacional, previa propuesta del Director de la Policía. Su ingreso al escalafón se causará en el grado de Subteniente.

El nombramiento del Nivel Ejecutivo será dispuesto por el Ministro de Defensa o por el Director General de la Policía Nacional cuando en el se delegue, previa propuesta del Director de la Escuela Nacional de Policía "General Santander. Su ingreso al escalafón se causará en el grado de Patrullero.

2.2.4. Marco Institucional

2.2.4.1. Estructura Organizacional

Organigrama 2 Estructura de la policía nacional de Colombia



Fuente: Ponal, 2013, Estructura Policía Nacional

Soportada por una estructura organizacional que se divide en cuatro niveles, así:

- Dirección General, la cual participa en la política de seguridad pública y lidera la ejecución del Plan Estratégico Institucional
- Subdirección General, que encadena y promueve la sinergia a través del trabajo corporativo entre todas las dependencias.
- Nivel Asesor
- Nivel de control

2.2.4.2. Tipos de Policía en Colombia

Entre los años 2007 y 2009 surgieron nuevas necesidades, entre ellas la creación del Centro de Ambientes Virtuales, la Vicerrectoría de Proyección Social, otros programas de maestría en Criminología e Investigación Criminal y con ello mayor inversión económica, modificaciones estructurales y adecuación de nuevos procesos

Áreas de Especialización de acuerdo a la organización interna de la Dirección General de la Policía Nacional de Colombia

- Seguridad Ciudadana
- Carabineros Y Seguridad Rural
- Investigación Criminal
- Inteligencia Policial
- Antinarcóticos
- Protección y Servicios Especiales
- Antisecuestro y Antiextorsión
- Tránsito y Transporte
- Escuelas de formación docente
- Administrativa y Financiera
- Talento Humano
- Sanidad
- Bienestar Social
- Incorporación
- Auditoria y Procesos

- Prospectiva y Planeación
- Archivo y Documentación
- Telemática
- Comunicaciones Estratégicas

Tabla 2 Programas de Participación Ciudadana coordinados por la Policía Nacional de Colombia

PROGRAMAS	CONCEPTO
Frentes de Seguridad	Organizaciones cívicas voluntarias de carácter comunitario lideradas por la Policía Nacional, en los cuales sus asociados deciden organizarse para mejorar la seguridad en las zonas urbanas y rurales, contribuyendo a la convivencia pacífica, solidaria y segura.
Escuelas de Seguridad Ciudadana	Espacios pedagógicos donde la institución policial brinda al ciudadano formación e instrucción para prevenir delitos y contravenciones que afecten la seguridad de su barrio, sector o cuadra
Red de Apoyo y Comunicaciones RAPCO	Busca generar alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de la seguridad ciudadana, mediante un trabajo conjunto entre empresas, instituciones, entidades y comunidad en general con la Policía Nacional por medio de red de comunicaciones integradas al “Centro Automático de Despacho, CAD”.
	Desarrollan un conjunto de actividades organizadas, canalizadas y lideradas por la

Red de Apoyo y Solidaridad Ciudadana RASCI	Policía Nacional en coordinación con la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, con el fin de captar información sobre hechos, delitos o conductas que afecten o puedan afectar la tranquilidad y seguridad.
Red de Cooperantes	Es un sistema en el cual el ciudadano en forma voluntaria se compromete a construir su propia seguridad, mediante la cooperación solidaria, participación y contribución con las autoridades.
Policía Cívica Juvenil	La integran menores voluntarios entre los siete y quince años de edad para promover actividades preventivas, educativas, culturales, ecológicas, recreativas en la comunidad.
Policía Cívica de Mayores	Está constituida por voluntarios, con el objeto de prestar servicio y apoyo para el cumplimiento de las misiones específicas de la Policía Nacional y con el propósito de fortalecer las relaciones Policía-comunidad.
Jóvenes a lo Bien	Estrategia conjunta con el SENA, para la formación integral para el trabajo en los niveles básico, técnico y tecnológico, dirigido a las poblaciones vulnerables de los cuadrantes.
Encuentros Comunitarios	Son reuniones de carácter comunitario para identificar problemas de convivencia y seguridad ciudadana, involucrar a las autoridades, instituciones y organizaciones que comparten la responsabilidad de planeación, organización y ejecución de planes, programas y proyectos para alcanzar un clima de seguridad
	Estrategia encaminada a prevenir la ocurrencia de unos delitos priorizados

Campañas Educativas	como el homicidio, lesiones personales, delitos sexuales y hurto.
Programa DARE	Programa de educación y prevención dirigido a la comunidad, para resistir el uso y abuso de las drogas y la violencia.
Policías Colombianos Líderes del Sector Rural y Artífices de Paz	Programa liderado por patrulleros técnicos agropecuarios, que dirigen su labor hacia las personas del sector rural, afectadas por las problemáticas sociales del país
Seguridad Vial	Prevención de la accidentalidad vial y la construcción de cultura de obediencia a las normas de tránsito
Abre tus Ojos	Dinamizado por la Policía de Infancia y Adolescencia, para contrarrestar la inducción a la prostitución infantil

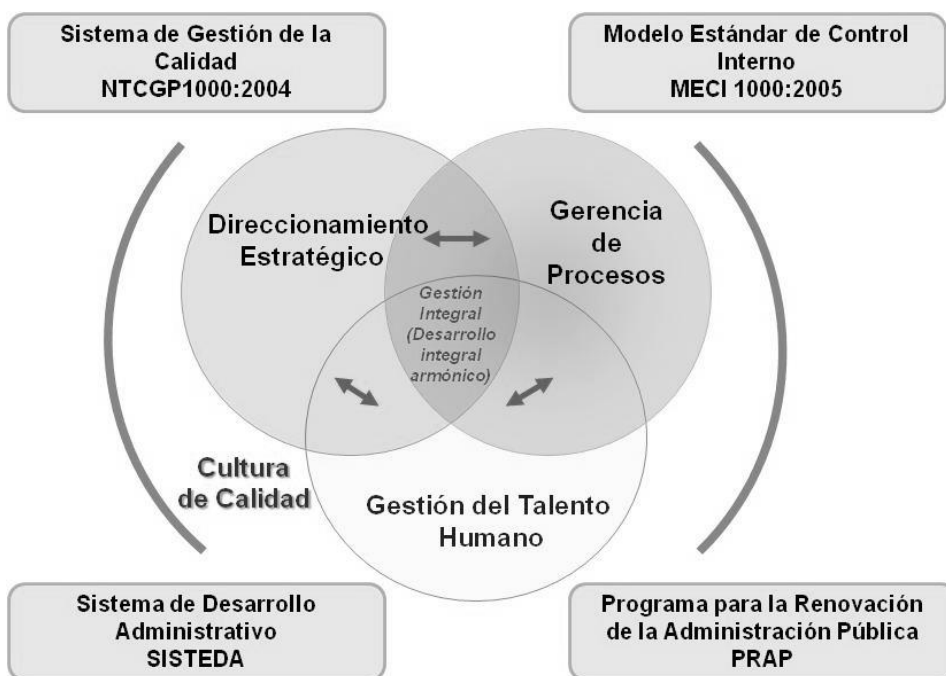
Fuente: Ponal, (2012)

Estos programas son objeto de seguimiento y evaluación periódica a través de indicadores de gestión, con el fin de garantizar el logro de las metas establecidas dentro de los parámetros institucionales.

2.2.5. Modelo de gestión

La Policía Nacional cuenta con un modelo gerencial, denominado Sistema de Gestión Integral, que combina de manera efectiva tres dimensiones de la organización, el futuro o proyecto de vida de la Institución, con el direccionamiento estratégico; el presente que es la cotidianidad, o la razón de ser, con la gerencia de procesos; y el camino para transitar del presente al futuro con la gestión del talento humano, como fuerza impulsora y transformadora, que trabaja para alcanzar la visión.

Ilustración 8 Sistema de Gestión Integral – SGI



Fuente: Dirección General de la Policía, (2010)

EL SGI es el enfoque gerencial que orienta la gestión de nuestro servicio policial hacia la satisfacción de la comunidad, junto con el desarrollo integral y armónico de la Institución.

El Direccionamiento Estratégico, da respuesta a visión y finalidad de la Institución.

La Gerencia de Procesos, precisa los servicios y productos que se deben ejecutar para cumplir con la misión, actuando como un sistema productivo.

La Gestión del Talento Humano, contempla tres aspectos: Planeación, Gestión y Desarrollo.

El enfoque de Gestión Integral orienta la gestión hacia el logro de una mayor efectividad; fundamentado en los siguientes principios:

- Enfoque sistémico. Permite visualizar la organización como transformadora de insumos y conocimientos en productos y servicios de calidad dentro de un entorno cambiante.
- Orientación al cliente. Dirige los esfuerzos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad.

Liderazgo colectivo. Busca permanente del profesionalismo del hombre policía, expresado en el ejercicio de la autoridad con base en el conocimiento y la práctica de los valores institucionales.

- Planeación participativa. Sustenta la creación e innovación para el mejoramiento continuo del servicio policial.
- Gestión basada en datos y hechos. Reconoce el poder de la información para acertar en la toma de decisiones.

El reto significativo que la Policía Nacional ha fijado se define en la formulación de la MEGA como meta estratégica grande y ambiciosa: “La Policía Nacional prestará un servicio profesional, respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano, que garantice comunidades solidarias y en convivencia. Al 2014, alcanzará los más altos estándares, de credibilidad, confianza y posicionamiento ante los colombianos, destacándose como el mejor servicio policial de América”.

Cuenta con ventajas competitivas como: la naturaleza civil como elemento cultural que fundamenta la manera de pensar en el actuar de cada Policía y en la forma de

percibir el entorno de su misión, escuelas de formación propias para capacitar y especializar, cobertura a nivel nacional, reconocimiento y referenciación a nivel internacional, liderazgo en la lucha contra el narcotráfico, función investigativa a través de la Policía Judicial y diversidad de especialidades.

Liderazgo y estilo de gestión

La alta Dirección de la Policía Nacional establece el liderazgo con enfoque humanístico, por cuanto ello garantiza que el servicio que se preste al ciudadano, se realice de manera humana, cálida y cordial.

Este tipo de liderazgo permite articular los diferentes procesos de la administración del talento humano, y potencializar las capacidades del personal, con el fin de traducirlas en desempeños exitosos, que posicionen a la Institución en el ámbito nacional e internacional, como una de las entidades con mayores niveles de efectividad en materia de seguridad y convivencia ciudadana en el contexto americano.

Desde esta perspectiva, uno de los grandes retos de la Policía Nacional radica en determinar un enfoque humanístico del servicio de policía, que armonice con el direccionamiento estratégico y la gerencia de procesos de la Institución. Al existir esta alineación, se obtienen los resultados que se han planeado desde estos dos componentes del Sistema de Gestión Integral SGI, en el cual la gestión humana es el soporte para lograr la efectividad en el servicio.

1a. Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de Excelencia.

En búsqueda de consolidar en la Institución una cultura basada en el humanismo para fortalecer la dignidad del ser policía expresada en el respeto, en el equilibrio del rol personal y profesional y en el sentido de compromiso y de unidad de servir a los colombianos. La alta dirección liderada por el Director General tomó la decisión de caracterizar, diseñar un modelo y establecer 7 focos de acción para

consolidar la cultura institucional. Este modelo y metodología de gestión permite articular y unir esfuerzos generando sinergia en las actuaciones de la Institución de cara a alinear las percepciones, las actitudes y los modos de operación para poder trabajar y proyectar la Institución a nivel interno y frente a los distintos sectores de la comunidad.

El compromiso de la alta dirección se evidencia también en la conformación del Cuerpo de Cultura Institucional (integrada por el Director General, Directores, Jefes de Oficinas Asesoras y representantes de diferentes categorías, grupos étnicos y género de la Institución) quienes definen las políticas y acciones para gestionar y gerenciar.

La alta dirección apoyada en equipos interdisciplinarios y asesores externos, ha apropiado metodologías para el diseño de la plataforma estratégica, alineada a las políticas estatales y del sector defensa. Por otra parte, la implementación del sistema de calidad es un motor de desarrollo, integración, evaluación y mejora continua, en la que se ha contado con el concurso de los funcionarios, quienes participan en la construcción, implementación y mejoramiento del sistema.

El fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral ha permitido sistematizar, estandarizar y homogenizar el actuar policial y evaluarlo para lograr la mejora continua.

Todo el que hacer policial, los métodos y los procesos se soportan en un marco legal, para hacerlo más sólido y consistente se cuenta con un sistema ético, alineado con la política integral de derechos humanos y el derecho internacional humanitario.

Mediante el Decreto 1800 del 14 de septiembre de 2000, se fija la evaluación del desempeño del personal uniformado, que contempla elementos de liderazgo, en la cual se determinan el nivel de desempeño profesional y el comportamiento personal, los perfiles ocupacionales y profesionales, los planes de capacitación, estímulos y ascensos, traslados, designaciones y retiros.

Los líderes están implicados con personas de la propia organización o de fuera de la misma para promover y desarrollar las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados en la organización.

Para lograr mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos misionales, la Policía Nacional desarrolló el Sistema de Participación Ciudadana, permitiendo la construcción de consensos y la articulación de esfuerzos entre la comunidad y la Institución, con el fin dar solución a los problemas de convivencia y seguridad ciudadana.

Este sistema a través de una serie de programas busca la participación de tres grandes grupos que son: Persona natural e individual, persona jurídica o grupal y los programas para ejercer control social.

Estos programas se encuentran contemplados dentro de la estrategia de convivencia y seguridad ciudadana en los focos estratégicos: Educación para la prevención en convivencia y seguridad y Sistema de Participación Ciudadana respectivamente, los cuales tienen aplicabilidad en cada jurisdicción policial urbana y rural, de acuerdo con un diagnóstico de convivencia y seguridad ciudadana y a las necesidades o solicitudes de la comunidad o autoridades.

2.2.6. Proceso de Reclutamiento y Selección en Colombia

Desde la creación de la Policía Nacional, como institución, ha estado presente el proceso de selección e incorporación de sus integrantes, el cual ha avanzado permanentemente de acuerdo con las exigencias cada vez más complejas de la realidad colombiana; los requisitos de ingreso se fueron incrementando progresivamente y su cumplimiento ha sido más riguroso, hasta convertirse hoy en una tarea que requiere altos niveles de calidad, cobertura, efectividad y transparencia.

En este contexto, el proceso de selección e incorporación adquiere una importancia fundamental al ser el primer eslabón de la cadena de la gestión del talento humano, a partir del cual se generan procesos de formación y ubicación laboral, para garantizar un desempeño exitoso en el servicio de policía. Por lo tanto, el impacto institucional de este proceso es significativo, teniendo en cuenta que la efectividad del servicio depende en parte de la calidad del talento humano que ingresa a la Policía Nacional, en especial jóvenes con vocación y sentido de pertenencia.

De esta manera, la búsqueda de la vocación y el talento humano en la Institución ha planteado grandes retos en el pasado, desde sus inicios y en el momento actual, lo cual constituye el punto de partida para pensar, con una visión de largo plazo, el futuro del proceso de selección e incorporación en la Policía Nacional.

Ilustración 9 Procedimientos de selección e incorporación



Fuente: Ponal,(2013)

En consecuencia, el modelo de gestión de la policía Colombiana está orientado al desarrollo de las competencias del personal policial, competencias que son establecidas desde el análisis de puestos hasta el desarrollo de carrera, Por su importancia para esta investigación, en el capítulo cuarto se describe con detalle el proceso de selección e incorporación de la Policía Colombiana de acuerdo a la Regional que le corresponda al aspirante.

Ilustración 10 Pasos para la incorporación a la Policía Nacional



Fuente: Dirección de Incorporación Ponal, 2013

CAPÍTULO III. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1. La relevancia de los procesos de ingreso de personal.

En el mundo globalizado, los empleadores tienen una necesidad creciente de "trabajadores del conocimiento" y capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización (Crawford, 1991, p.26).

Como mencionó un gurú de la administración, "el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento, que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de la milicia hace más de 100 años" (Drucker, 1988, p. 45).

Algunas instituciones como la POLICÍA FEDERAL, POLICÍA ESTATAL Y POLICÍA MUNICIPAL (P.F.- P.E.- P.M.) de México, deben agotar procesos de selección reclutamiento, capacitación, desarrollo profesional de carrera e incentivos que generen lealtad entre sus participantes, con el fin de crear las mejores condiciones laborales y obtener el máximo desempeño del factor humano, para que la esperanza de tener una nación diferente, sea posible.

Tratándose de un proceso integral, el reclutamiento y selección de empleados es solo la fase inicial del desarrollo de la administración de recursos humanos de cualquier organización, que requiere además la capacitación y formación de los empleados, apoyado en la gestión de la infraestructura organizacional, la conducción de programas de evaluación de desempeño y retroalimentación, así

como la conducción de políticas de preservación de la salud y seguridad en su ambiente de trabajo.

Siguiendo a Zarazúa (2013) el enfoque de gestión del recurso humano por competencias acarrea una nueva forma de administrar al personal buscando potenciar al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas. El término competencia se refiere a "una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación" (Alies, 2004: 59). Lo importante es identificar estas características que hacen al individuo competente para una labor en particular.

Alies (2004, p, 60) citando a Spencer y Spencer, señala cinco principales tipos de competencias:

1. La motivación, que son los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

2. Las características físicas de los individuos.

3. El concepto propio o concepto de uno mismo, que se refiere a las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

4. El conocimiento, que es la información que una persona posee sobre áreas específicas.

5. La habilidad, que se refiere a la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

La planeación de personal es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios.

Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

3.2. Procesos para la Administración de Recursos Humanos enfocados al ingreso de personal

Los procesos de ingreso son las actividades necesarias para dotar a la organización de personal idóneo. El proceso de ingreso, descrito en los términos de Zarazúa (2013) (ver Ilustración 11) está compuesto por tres categorías principales:

- Especificación
- Reclutamiento
- Selección

3.2.1. Especificación

La especificación es el conjunto de características plasmadas que el candidato o postulante debe reunir para ser parte del proceso de ingreso. Esta actividad debe estar alineada con el análisis de puestos, identificando las competencias requeridas para el puesto y combinándolas con las características esperadas en el candidato para que pueda desempeñar las funciones asignadas.

3.2.2. Reclutamiento

El reclutamiento es un "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un "contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección".

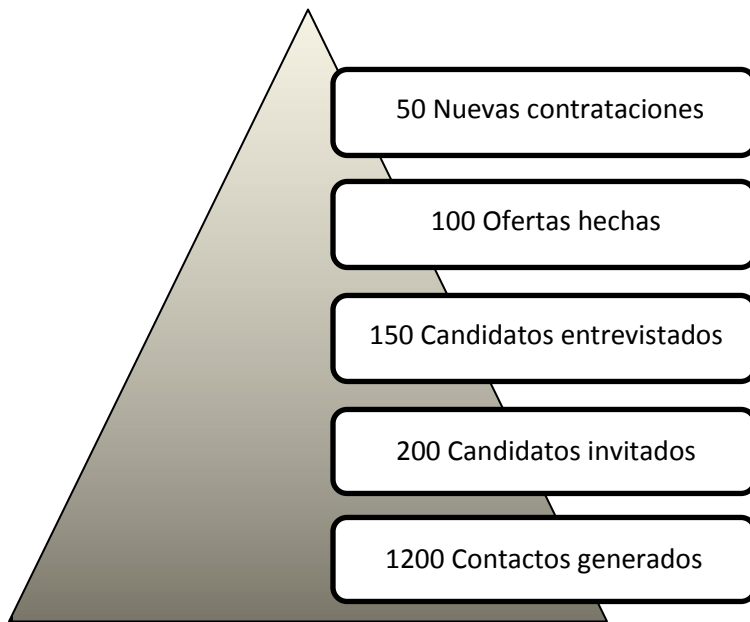
Todo departamento debe contar con una minuciosa selección de candidatos para su posterior contratación; es de vital importancia que el reclutamiento de personal se lleve a cabo de manera objetiva, profesional, precisa y metódica, dado que de acuerdo a este rubro así se medirán los resultados finales en el crecimiento, buen desarrollo o consolidación de una empresa en el mercado comercial e industrial.

3.2.3. Selección

La selección del candidato idóneo para ocupar un puesto depende de las competencias y características identificadas durante el proceso de especificación y plasmadas en el perfil de puestos, comparándolo con los resultados obtenidos de la evaluación de los aspirantes a través de documentos, exámenes y referencias.

La contratación es el paso culminante del proceso de selección, pues implica un concepto de idoneidad respecto del candidato elegido.

Ilustración 11. Pirámide de rendimiento de reclutamiento



Fuente: Dessler Gary (2001) Administración de Personal, Pearson Educación de México México D.F., MEXICO- Ed. 8a

La operacionalización del proceso de ingreso requiere tener en claro cuál es el modelo de administración de personal que es aplica y cuáles serán los procedimientos o pasos a seguir para materializar la decisión de contratar. A continuación se explican dos de estos modelos:

3.3. Modelos para la administración de personal y procedimientos para el ingreso.

3.3.1. Modelo de administración de personal según Zarazúa (2013)

Según Zarazúa, el enfoque de competencias afecta todas las áreas de la administración

de personal, que deben ser diseñadas y trabajar coordinadamente para garantizar el desarrollo de las competencias requeridas para cada puesto de trabajo. La articulación entre estas áreas está muy bien explicada en el modelo de Zarazúa (2013, p. 69)

Ilustración 12. Actividades de la administración de recursos humanos



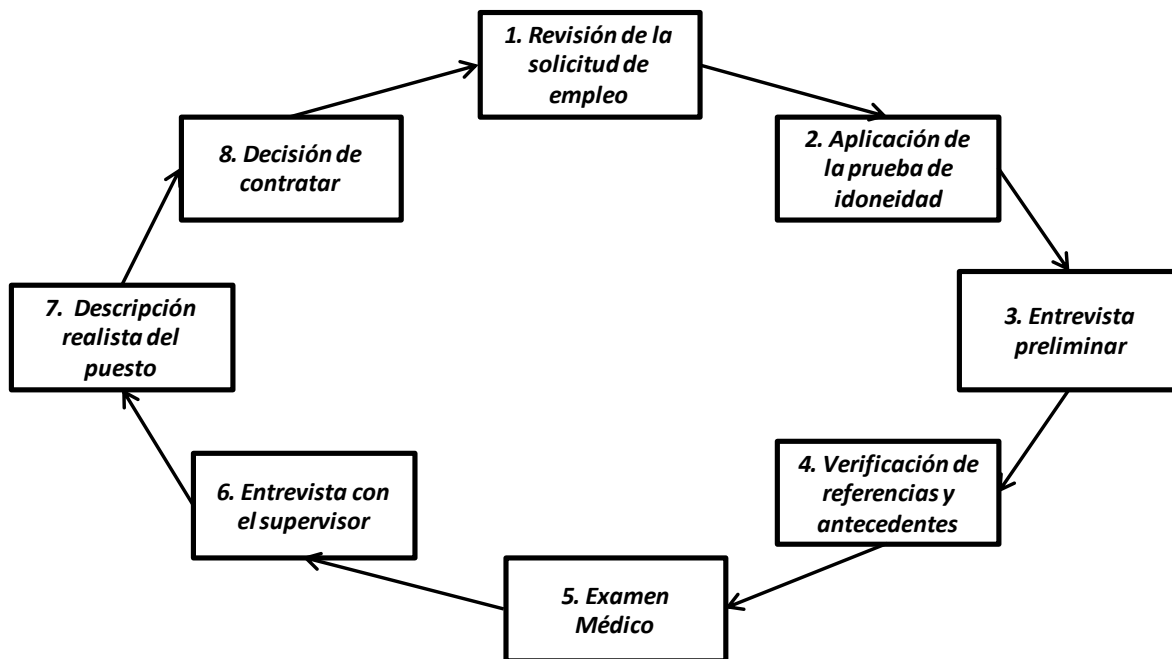
Fuente: Zarazua, 2013, p. 69

Como puede apreciarse en la Ilustración 12, El análisis de puestos es transversal a los procesos de ingreso, mejora de capacidades y evaluación de desempeño y desarrollo de carrera, incluyendo la calidad de vida laboral representada en los

ingresos del trabajador y otros servicios y prestaciones, asimismo, las relaciones laborales son el soporte que integra el proceso de recursos humanos, y la higiene y seguridad garantizan las condiciones mínimas del entorno laboral.

Por ser de interés para este estudio, Zarazúa (2013) menciona los pasos específicos para el ingreso de personal (especificación, reclutamiento y selección)

Ilustración 13. Actividades para el reclutamiento y selección de personal



Fuente: Elaboración propia, con elementos de Zarazúa, 2013, p. 75.

El detalle de los pasos propuestos por Zarazúa (2013, p. 75) puede leerse a continuación:

“1. *Revisión de la solicitud de empleo*. Es necesario revisar los datos del solicitante para verificar si cumple con las especificaciones del puesto. Se puede realizar una evaluación preliminar e informal para saber si el candidato puede pasar a la siguiente etapa del proceso.

2. *Aplicación de pruebas de idoneidad.* Estas pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre él o los candidatos y los requerimientos del puesto. Las pruebas de selección pueden clasificarse de distintas formas. Por lo general, se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos.

Las pruebas de aptitudes miden la capacidad de la persona de aprender a adquirir habilidades; las pruebas de rendimientos, lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento. Así, las pruebas de idoneidad pueden ser: de habilidades cognoscitivas; de personalidad e interés; de capacidad física; de conocimiento del puesto, o de solución de casos. Deben tener dos características fundamentales: a) validez, lo que significa que el contenido de la prueba debe estar en relación directa con las actividades que se van a desempeñar, y b) confiabilidad que se refiere a que cada vez que se aplique la misma prueba al mismo individuo se obtendrán resultados similares.

3. *Entrevista preliminar.* Consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto.

4. *Verificación de referencias y antecedentes.*

Se debe corroborar que la información proporcionada por el solicitante, ya sea personal o laboral, sea veraz. Es necesario cerciorarse de que los documentos que presenta el candidato son auténticos.

5. *Examen médico.* Existen importantes razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes citas médicas.

6. *Entrevista con el supervisor.* Es el supervisor o jefe inmediato del posible empleado quien en último término toma la decisión de contratarlo, además de ser la persona más indicada para evaluar algunos aspectos (habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante, y es quien realiza el paso siguiente.

7. *Descripción realista del puesto.* Para prevenir expectativas equivocadas respecto a la futura posición del candidato, es importante llevar a cabo una sesión

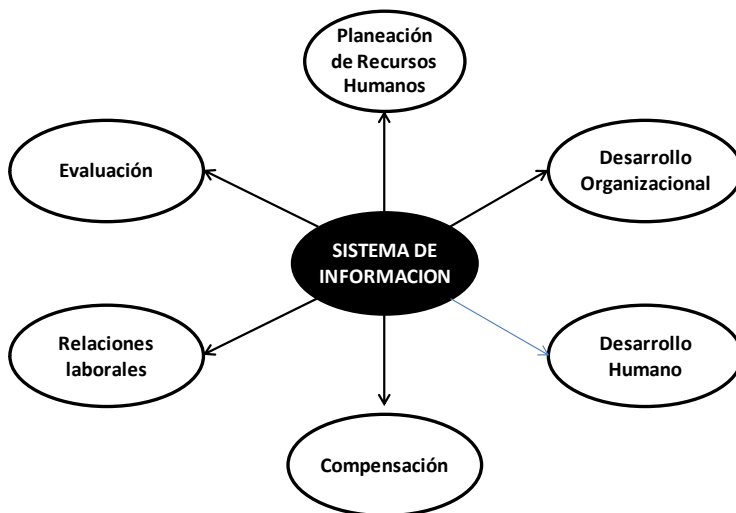
de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán en el lugar de trabajo.

8. *Decisión de contratar.* La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Es recomendable mantener una buena imagen de la organización y comunicarse con los candidatos que no fueron seleccionados.”

3.3.2. Modelo de proceso integral según Rivas (2006)

Siguiendo a Rivas (2006) se debe aplicar la gestión de recursos humanos, a través de un sistema de información integrado por seis subsistemas que se describen como sigue:

Ilustración 14 La gestión integral de recursos humanos

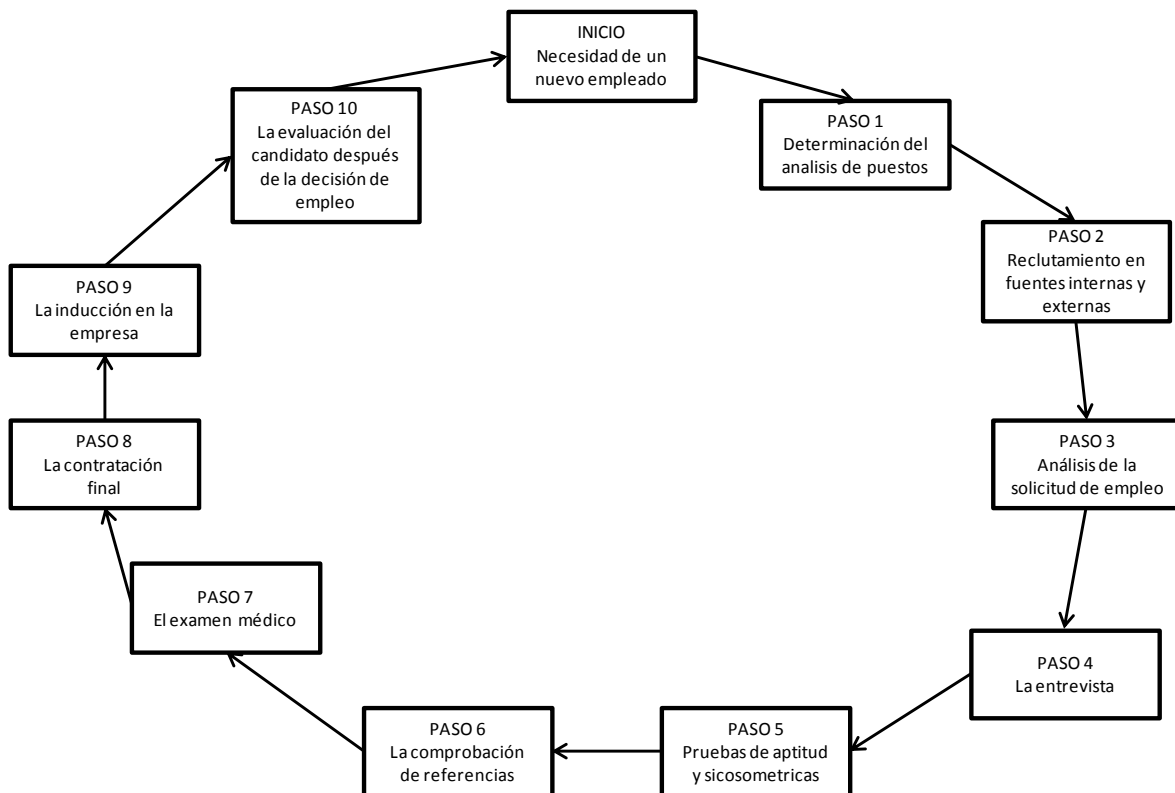


Fuente: Rivas, L, 2006, p. 16.

Rivas (2006) considera que la gestión de recursos humanos es parte esencial de la estrategia de la empresa, y la selección e inducción de personal es una de las funciones más importantes del departamento de recursos humanos, y en

consecuencia desarrolla un proceso integral para la selección de personal, integrado por 10 actividades, que se describen como sigue

Ilustración 15 El proceso integral de selección de personal



Fuente: Rivas, L, 2006, p. 122

Paso 1. El análisis de puestos considera dos actividades: (1) la descripción de puestos, que reúne los objetivos básicos del puesto y la lista de actividades para el puesto. (2) la especificación del puesto, que reúne las consideraciones de educación, experiencia, manejo de equipos, cursos de especialización, dominio de lenguas extranjeras, responsabilidades sobre bienes, personas o equipos, las

condiciones ambientales del trabajo y los requisitos físicos específicos, entre otros aspectos.

Paso 2. El reclutamiento es el llamado a las personas interesadas en ocupar el puesto de trabajo, y la divulgación de la información puede hacerse a través de fuentes internas o externas a la compañía.

Paso 3. Se analiza la solicitud de empleo que debe contener como mínimo los datos del aspirante tales como los datos personales, los estudios y la formación, la experiencia profesional, la aptitud para el puesto y las aficiones o intereses del candidato. Estos se recaudan a través de formas de solicitud de empleo o en el curriculum vitae u hoja de vida del aspirante.

Paso 4. La entrevista ofrece la oportunidad de conocer personalmente al candidato y hacer preguntas sobre sus aptitudes para el puesto o sobre su curriculum. Existen diferentes tipos de entrevista según las necesidades del puesto. Se recomienda realizar entrevistas eficaces bajo los siguientes lineamientos: planifique la entrevista; establezca familiaridad; formula preguntas abiertas; cierre la entrevista aclarando los siguientes pasos; revise la entrevista.

Paso 5. Las pruebas de aptitud y psicológicas, existe una amplia gama de métodos que pueden implicar o no el uso de instrumentos tecnológicos para recaudar información y analizar los resultados. Entre ellas se destaca la del polígrafo o detector de mentiras, prueba relativamente confiable pues esta dirigida a detectar cambios orgánicos producidos en el sujeto cuando miente.

Paso 6. La comprobación de referencias, tiene por objeto la obtención de antecedentes sobre el aspirante y la verificación de sus títulos o distinciones.

Paso 7. El examen médico indica la capacidad o limitaciones físicas del candidato

Paso 8. La decisión de contratar, que puede ser temporal, sujeta a un periodo de prueba o definitiva.

Paso 9. La inducción al personal: Es una función que puede estar dentro o fuera del proceso de selección, y que suele darse informalmente, pero que se recomienda que exista como un paso formal, para introducir al trabajador a la empresa y a su puesto de trabajo

Paso 10: La evaluación preventiva del desempeño. Es una función que permite evaluar y hacer seguimiento al proceso mismo de selección. La selección ocurre como una pirámide de decisión: tras el agotamiento de cada uno de los pasos, el número de aspirantes se va reduciendo hasta llegar a la elección del candidato a contratar.

3.3.3. La comparación entre los modelos de Zarazúa (2013) y Rivas (2006)

Los modelos anteriormente citados presentan grandes coincidencias. En suma, obedecen a interpretaciones derivadas del enfoque asumido por cada uno de los autores. En el modelo de Zarazúa, puede apreciarse una tendencia hacia la determinación de las competencias requeridas para desempeñar cada puesto y desplegadas por cada candidato (véase la reiterada propuesta de procesos de verificación de las aptitudes del candidato) sin profundizar en los procedimientos requeridos. Mientras que el modelo de Rivas (2006) se aproxima a una representación funcional de las tareas requeridas para la selección de personal, muy dirigidas a las tareas del departamento de personal con detalles del procedimiento a seguir.

La revisión de estos dos modelos, que son los más completos que se hallaron en la literatura sobre gestión de recursos humanos aplicada en México, sugiere interesantes ideas para el diseño de procesos de reclutamiento y selección de cuerpos policiales. Pero no hay que olvidar que los cuerpos de policía cumplen

funciones asociadas a la preservación de la Seguridad Pública, y tratándose de funciones públicas con una alta carga de responsabilidad y garantía de los derechos ciudadanos, requieren lineamientos especiales que se explorarán a continuación.

3.4. El proceso de ingreso de personal aplicado a los cuerpos de policía

Berges (2011 p. 83) señala que a pesar de la importancia de la selección de policías, “pocos son los trabajos empíricos dedicados a examinar la validez de criterio de los procedimientos de selección de policías”

En aras a contribuir con el desarrollo teórico y empírico en esta materia, Berges (2011) anota que la selección de policías suele usar una estrategia de varias fases.

En la primera fase, se descartan los aspirantes que de plano no reúnen las condiciones adecuadas para el trabajo de policía. Para ello, se tiene especial cuidado en “señalar las dimensiones de personalidad disfuncional que puedan interferir con el desempeño policial, dadas las especiales características de las interacciones de la policía con la ciudadanía y el hecho de que se trata de un tipo de personal que porta armas” (Berges, 2011, p. 84)

En la segunda fase, se trata de identificar a los mejores aspirantes, que puedan realizar mejor el trabajo posteriormente, y por ello es muy importante establecer la validez de estos criterios de selección y en que medida ellos garantizan el comportamiento adecuado posterior de las personas seleccionadas.

En una tercera fase, que puede o no presentarse, se da un periodo de formación preliminar que suele tener carácter eliminatorio, añadiendo un nuevo criterio al de selección, esto es, el aprovechamiento de la información recaudada durante este periodo permite conocer cuáles de los candidatos son más aptos para aprender, suponiendo que esto les permitirá un desempeño superior en el trabajo.

La correlación entre los criterios del proceso de selección y el desempeño en el trabajo de los candidatos elegidos, es materia de estudios empíricos en los que se cuenta con datos numerosos y confiables y una evaluación y seguimiento permanente de los cuerpos de policía. Desafortunadamente, en el caso mexicano ante la precariedad de los modelos de gestión y las serias deficiencias de los procesos de administración de personal policial, no es posible presentar dato alguno sobre esta correlación. Con todo, el primer paso es el diseño de los modelos y procedimientos requeridos en el reclutamiento y selección, para luego desplegar las actividades de control necesarias y luego ajustar los instrumentos de selección acorde a las necesidades del servicio.

Atendiendo a estos supuestos, existen varios trabajos (Metchik, 1999, Handel et al, 2010, Berges, 2011) que constituyen un importante aporte para atribuir validez a los pasos del proceso de selección en los cuerpos policiales. De las conclusiones obtenidas a partir de correlaciones entre la selección y el desempeño posterior de los policías según estudios empíricos realizados en Europa y Estados Unidos. puede resumirse lo siguiente:

- La habilidad mental tiene una importancia moderada en el aprovechamiento de la formación posterior, porque está demostrado que la habilidad mental se mejora luego con la adquisición de conocimientos en el trabajo. Por otra parte, la formación especializada requiere la adquisición de unos conocimientos y destrezas específicas sobre las cuales el aspirante puede tener poca o ninguna información previa, por lo cual es de esperarse que solo puedan ser observados algunos rasgos de habilidad durante el proceso de selección.
- La personalidad, que puede ser medida en diferentes dimensiones (usualmente se emplea el modelo de cinco dimensiones: estabilidad, extroversión, apertura a la experiencia, conciencia y amigabilidad) curiosamente tampoco ha probado ser esencial en el desempeño policial futuro. Es más, los estudios han demostrado que la cultura del departamento de policía puede ser aún más fuerte que la personalidad

individual. Sin embargo, las observaciones sobre la personalidad pueden ofrecer señales sobre problemas psicológicos o pueden ser incidentes combinadas con otros factores.

- Las aptitudes físicas y los méritos alcanzados tampoco han probado tener una alta influencia en el desarrollo profesional futuro. Sin embargo, las pruebas médicas y de actitud física se conservan como actividades “de descarte” con las cuales se eliminan los aspirantes que tengan características (apariencia o salud) potencialmente indeseables.
- La evaluación psicológica, que puede ser adelantada a través de diferentes métodos, como la entrevista conductual estructurada o las pruebas psicométricas) ha demostrado ser el mejor predictor del desempeño de los policías. Este instrumento, es generalmente aceptado en los procesos de ingreso y cuenta con una percepción positiva entre seleccionadores y aspirantes. Con todo, en los cuerpos policiales esta evaluación tiene por objeto el descarte de aspirantes con características indeseables, más que una identificación de las condiciones psicológicas individuales.

En suma, la evaluación psicológica busca encontrar evidencia de los desórdenes psicológicos más fuertes (depresión, paranoia, esquizofrenia o manía) y en especial aquellos que puedan conducir al individuo al incremento inusitado de su agresividad o a la falta de control de sus acciones. Luego, la prueba psicológica busca identificar conductas indeseables o influencias del entorno que puedan afectar el desempeño (tendencia a la bebida, impulsividad, estabilidad emocional, abuso de poder, relaciones familiares o escolares problemáticas, hostilidad frente a personas o animales, etc)

Derivado de estas conclusiones que provienen de estudios validados científicamente (ver detalle en Berges, 2011 y Handel et al, 2010) para la vinculación de personal policial destacado, aparte de la evaluación psicológica

inicial que tiene un mayor peso durante el proceso de selección, y de los demás procesos que se orientan al descarte de aspirantes no deseados y a la identificación de quienes podrían tener un desempeño pobre, existen dos aspectos que condicionan el desarrollo de la carrera policial:

- La motivación constante a través de la generación de condiciones de bienestar
- La capacitación continuada para el desarrollo de destrezas profesionales y el mejoramiento integral del policía a través de cursos de formación.

3.5. La teoría de la motivación como aspecto esencial de la administración de personal.

Ahora bien, retomando a Spencer y Spencer (citado en Alies, 2004) todo este procedimiento tiene por finalidad establecer si el individuo seleccionado reúne las competencias necesarias para el puesto al que se postula. Sin embargo, vale mencionar que las características físicas son susceptibles de verificación por simple observación o por la realización de exámenes médicos y psicológicos, los valores de la persona son una característica subjetiva muy difícil de identificar en el corto proceso de reclutamiento y selección, y los conocimientos y las habilidades se pueden adquirir mediante capacitación posterior a la selección, especialmente en el caso de los cuerpos policiales.

En tal medida, la motivación es un elemento esencial que debe ser explorado en los individuos que aspiren a hacer parte de los cuerpos policiales, puesto que se trata de una función pública que requiere vocación de servicio, honestidad, transparencia y múltiples valores personales.

De acuerdo con lo anterior, la motivación ha sido un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, que pueden ser clasificadas de la siguiente forma:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Dado que la motivación para el trabajo es un tema reiteradamente explorado en la literatura, para efectos de este apartado se recurre al trabajo de XX, quien realizó una excelente compilación.

3.5.1. Teoría de las necesidades humanas - Abraham Maslow

Según Maslow, las personas buscan satisfacer necesidades que van desde lo material a lo espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

Fisiológicas: Condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.

Seguridad: Tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.

Sociales: Búsqueda de relaciones con otras personas o grupos, en familia, con amigos o en organizaciones.

Estima: Aspiración al reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.

Autorrealización: Desarrollo de la propia valía personal. Se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol. (Harriman, 1970)

3.5.1.1. Características del funcionamiento de la teoría de Maslow

“Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.

Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.” (Harriman, 1970)

3.5.1.2. Observaciones a la teoría de Maslow:

“Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.

Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.

Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir porque se esfuerza y trabaja.

3.5.2. Teoría bifactorial de Herzberg

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Herzberg identifica entonces dos factores o categorías incidentes descritos como:

Factores higiénicos, los que garantizan las condiciones mínimas para el desarrollo del trabajo, como son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

Factores motivacionales, los que otorgan el impulso necesario para que las personas aporten sus esfuerzos a la organización. Como son: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

“La falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismo permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante”... “el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.” (Herzberg, Frederick, Distinguido profesor de Administración en la Universidad de Utah, en Salt Lake City, era jefe del departamento de psicología de Case Western Reserve University en Cleveland cuando escribió este artículo, 1966).

3.5.3. Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer

Clayton Adelfer, revisó la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento (Growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

- Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de auto-realización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión)

3.5.4. Teoría de las tres necesidades de McClelland

Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

- Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
- Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

3.6. Teoría del Bienestar

Se entiende por bienestar, el sentir de una persona al ver satisfechas todas sus necesidades en materia fisiológica y psicológica, en el presente, así como contar con expectativas alentadoras que le sustenten su proyecto de vida. Los anhelos a futuro, y la posibilidad de poderlo realizar en el inmediato, corto y mediano plazo, son de vital importancia en dicho sentir.

Desde esta consideración “el bienestar social se traduce en la saciedad que experimentan los individuos que componen una comunidad en materia de sus necesidades desde las más vitales, hasta las más superfluas, así como la

prospectiva aspiracional y su factibilidad de realización en un lapso admisible” Jiménez (2007).

El bienestar social parte del bienestar económico, el cual tiene que ver con la forma en que se ha dado el reparto de los recursos en una comunidad, y la retribución o remuneración tanto al trabajo realizado, como a los riesgos que toda empresa económica involucra. Así, el bienestar económico suplente las necesidades patrimoniales de los individuos y debe garantizar la perpetuidad del confort en el ámbito de la herencia del mismo, y las mejorías que implican los anhelos de estos.

El enfoque se basa en una visión de vida, en tanto la combinación de varias actividades entre las personas, en las que la calidad de vida debe evaluarse en términos de la capacidad para lograr resultados eficaces de sus acciones.

Algunos factores fundamentales para el bienestar como estar nutrido adecuadamente, tener buena salud, tener vivienda digna, tener acceso a la educación, entre otros pueden ser altamente valorados por suplir las necesidades primarias. Otros pueden ser más complejos, pero siguen siendo ampliamente apreciados como alcanzar la aceptación social y la autorrealización. Sin embargo, los individuos pueden diferir mucho entre sí en la ponderación que le dan a estos factores por muy valiosos que puedan ser y la valoración de las ventajas individuales y sociales debe tener en cuenta estas variaciones.

Para el caso de los cuerpos policiales, el Bienestar social representa una de las mayores motivaciones para la carrera y desarrollo en su función, que de acuerdo a Inglehart, (2000) se interpreta como bienestar social “al conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que den lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. El bienestar social es una condición no observable directamente, sino a partir de juicios como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro”. El bienestar, como concepto abstracto que es, posee una importante carga

de subjetividad propia del individuo, aunque también aparece correlacionado con algunos factores económicos objetivos".

Economía del Bienestar

Es una sub-disciplina que consiste en la cuantificación y medición de los beneficios y/o costos de las diferentes alternativas en la asignación de recursos escasos y de investigación de las bases estructurales de la política económica y social.

El análisis de costo beneficio consiste en determinar si una acción política mejora el bienestar de la comunidad como un todo. En consecuencia, el enfoque de la disciplina ha sido el definir y aplicar criterios para juzgar y medir el bienestar. Sin embargo, lograr un criterio universalmente unificado y aceptado para interpretar el bienestar es, de por sí prácticamente imposible dadas las características del problema: La acción X afecta a algunos mejorándolos y a otros perjudicándolos. La medición de un efecto neto obliga a "sumar mejoras en el bienestar con reducciones en el bienestar" (Just, Hueth and Schmitz, 1982)

Algunos Juicios para identificar el Bienestar, se enumeran a continuación:

- Cada individuo determina su particular concepción de bienestar;
- El bienestar de la comunidad depende del bienestar de los individuos que la componen y de ninguna otra variable adicional.(Implica planear una función social de la comunidad)
- Si al comparar dos alternativas y al menos una persona queda mejor en una situación que en otra y ninguna queda peor, la comunidad en su conjunto queda mejor.

- Si al comparar varias alternativas, unas personas quedan mejor que otras o peor, se tienen los siguientes criterios para ordenarlas.
 - El ordenamiento de las alternativas queda dependiendo de la función del bienestar social.
 - Los juicios de valor respecto a la distribución del bienestar.
 - Aplicación del principio de compensación.

El ingreso es la remuneración monetaria percibida, ya sea por la retribución de su trabajo, o como pago a los riesgos que se corrieron durante una empresa económica.

- La distribución del ingreso, de hecho, es efecto director del reparto de riqueza a nivel patrimonial, y de las contradicciones que conlleva tal reparto.

La desigualdad económica, por ende es el reflejo de la injusticia existente del reparto de la riqueza, y en el seno de la misma se pueden encontrar las inconsistencias que la expliquen.

Así, de la injusticia social existente en el reparto económico, surgen las inconsistencias de una distribución injusta de las remuneraciones, y esto está ligado directamente a la propiedad privada.

3.7. Teoría de la Integración

Douglas McGregor (Detroit, 1906 - 1964), economista de Estados Unidos, fue profesor en la Escuela de Gestión Sloan del MIT de Administración y presidente del Antioch College desde 1948 hasta 1954. Enseñó también en el Instituto Indio de Gestión de Calcuta. Su libro *El lado Humano de las organizaciones*, escrito en 1960, tuvo una profunda influencia sobre las prácticas de la educación. En el libro, identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten

motivados a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol, que él llamó la Teoría X y Teoría Y, respectivamente.

La teoría Y es la aplicación práctica de Dr. Abraham Maslow de la Humanistic School of Psychology, la psicología o la Tercera Fuerza, aplicado a la gestión científica, como se expresa en el número 2.5.1 de este estudio.

La teoría Y presenta las siguientes características:

- El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.

- No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

- Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.

- La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.

- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Según McGregor, la teoría Y se aplica en las empresas a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las cuales se destacan las siguientes:

Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades a fin de permitir un mayor grado de libertad para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas, asuman los desafíos derivados de ellas y satisfagan sus necesidades de autorrealización. (McGregor, 1960).

Los líderes de hoy han incorporado exitosamente los métodos de McGregor en los estilos y prácticas de la administración actual, para mejorar las habilidades de liderazgo, crear equipos de trabajo efectivos, proporcionar retroalimentación,

lograr un gran desempeño así como cultivar el valor de un lugar de trabajo bien administrado, caso que no debería ser ajeno a los cuerpos policiales para su mejoramiento, y los cuales se encuentran inmersos en la sociedad que busca constantemente el bienestar.

CAPÍTULO IV. EL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN EN LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA

4.1. Historia

El proceso de selección e incorporación del talento humano en la Institución se ha caracterizado por su continuo desarrollo, en respuesta a los requerimientos del servicio y de la comunidad. No obstante, también ha sido una historia de limitaciones que se superaron con el esfuerzo y tenacidad de quienes lideraron esta importante tarea. Su evolución se sintetiza en tres etapas: *inicio, desarrollo y consolidación*

La primera etapa, en sus inicios, se remonta al año 1891, con la vigencia del Decreto 1000 suscrito por el presidente Carlos Holguín Mallarino, cuando se organiza un cuerpo de policía nacional y se establecen las siguientes condiciones para ser empleado de la Institución:

ser mayor de 21 años y menor de 40; saber leer, escribir y contar; no haber sido condenado a sufrir pena corporal; estar en pleno goce de los derechos del ciudadano, tener complexión robusta, sin vicio orgánico, poseer maneras cultas y carácter firme y suave.

En el año 1945, durante el gobierno del doctor Alfonso López Pumarejo, los aspirantes debían acreditar una instrucción satisfactoria en materias como castellano, redacción, ortografía, aritmética, geografía e historia patria. En este mismo año, para la incorporación del personal aspirante a ser detective, se exigía como una de las condiciones de ingreso haber cursado y aprobado hasta el 4° año de bachillerato, gozar de buena reputación social y de intachables antecedentes de conducta, tener aptitud física, prestar una fianza por valor de \$100 00 y aprobar los exámenes de admisión propuestos por la escuela. Mediante la Ley 48 de 1967 y el Decreto Legislativo 1667 de 1966, durante el gobierno del doctor Carlos Lleras Restrepo, se fijan las normas para la selección de personal y se establecen

algunos requisitos generales, entre ellos, haber aprobado quinto de primaria y ser físicamente apto

Para la década de los ochenta, el proceso de admisiones estaba liderado por la División de Selección de la Dirección de Personal de la Policía Nacional. En el año 1984 se aprueba la Resolución 5138 por la cual se expide el Manual de admisiones, en el que se establecen algunos requisitos para los agentes de vigilancia, entre ellos: haber cursado mínimo 2º de bachillerato para el caso de los hombres y 4º bachillerato para las mujeres. La responsabilidad del proceso estaba a cargo de varias dependencias, entre ellas: División de Selección, regionales de Selección, comandos de Departamento y escuelas

Es de anotar que desde la creación de la Institución, hasta la década de los ochenta, se incrementaron progresivamente los requisitos para ingresar a la Policía Nacional. Estos cambios expresan la preocupación permanente de la Institución por adecuar el nivel de exigencia en el ingreso, a los requerimientos del servicio de policía. A principios de la década del noventa, el diagnóstico realizado en la Institución lleva a una evaluación y revisión del proceso de selección e incorporación, orientado a lograr que el personal que ingresara se constituyera en el mejor potencial humano, sustentado en las dimensiones física, mental, social, emocional y espiritual, de tal manera que existiera coherencia entre las características del perfil del aspirante y las exigencias de la Institución y del país.

Fue así como se identificó como una de las áreas críticas la relacionada con el proceso de selección e incorporación, por cuanto no permitía medir niveles de vocación, talentos, habilidades y destrezas requeridas para el servicio de policía. Para perfeccionar los procesos de selección e incorporación, se realizaron una serie de análisis, dando cuenta, entre otras, de las siguientes dificultades citadas en el documento, La Fuerza del Cambio, Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional: “Resulta particularmente difícil seleccionar hombres excelentes para la Policía, pues a causa de la compleja problemática del país surgen requerimientos de diversa índole para atender actividades que no concuerdan con la misión policial. Ante tal apremio, algunos comandantes flexibilizan los requisitos

de selección y en su afán por vincular, emplean métodos que no determinan si el individuo cuenta con vocación para ejercer el servicio policial con eficiencia; tampoco logran evaluar ni medir su talento, habilidades o destrezas. Las dificultades trascienden no solo en lo organizacional, sino que alcanzan lo sociológico. Lo complejo de la actividad policial hace que sus hombres deban cumplir sus funciones en ambientes sociales, culturales y económicos totalmente disímiles, lo cual exige formación y condiciones personales singulares, que les permitan atender idóneamente casos de policía en circunstancias diferentes. La conclusión entonces derivó en la premisa que, “para actuar con competencia y obtener resultados esperados, hay que contar con perfiles acordes con la naturaleza de las distintas actividades que se van a cumplir”.

Lo anterior implica integrar nuevos procedimientos, para obtener un mejor conocimiento de los antecedentes personales, familiares, laborales y sociales de cada aspirante y perfeccionar los métodos de valoración de actitudes, personalidad, condiciones médicas y aptitudes físicas, con el propósito fundamental de abrir las puertas de la Institución solo a quienes tuvieran una verdadera vocación para el servicio, es decir, con los valores, virtudes y principios rectores de la profesión policial.

Se propuso entonces una intervención que generara cambios de fondo, para promover una Policía dinámica, moderna y cercana a las exigencias de la comunidad, bajo una metodología que diera relevancia al talento humano, “ubicándolo como el eje central de todas las actividades y razón de ser de todo cuanto se realiza” (PONAL, 1999, p.1).

4.2. Principios

La administración de personal en la policía colombiana se caracteriza por cuatro lineamientos principales, que se describen a continuación:

4.2.1. Capacitación Constante

Desde sus orígenes en la Policía Nacional, la educación ha evolucionado de manera continua, como respuesta a las permanentes exigencias de un país que busca la paz y la convivencia ciudadana. En este sentido, la educación ha sido un proceso fundamental para la gestión del talento humano de la Institución, teniendo en cuenta que la calidad y la efectividad en el servicio de policía son logros directamente proporcionales a la calidad y cobertura educativa que se ofrece en las Escuelas de Policía, a partir de su gestión académica.

En este contexto, de una educación tradicional, centrada en los contenidos, se ha trascendido a una educación por competencias, en la cual se integra el saber, el saber hacer y el ser, para formar profesionales competentes y competitivos con capacidad para desempeñarse en el servicio, de acuerdo con las exigencias de la comunidad. Trascender de un modelo educativo centrado en el texto y enfocar el aprendizaje en las necesidades del contexto, ha demandado de la Institución unos cambios sustanciales que van más allá del plano organizacional, para impactar lo estratégico y lo procedimental, es decir, la forma de pensar y hacer la educación en una Institución con necesidades tan particulares, como las de la Policía Nacional. En consecuencia, la educación en la Institución se proyecta a partir de su pasado y su presente, como puntos de partida para continuar avanzando en un entorno de permanente cambio, que exige consolidar un Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el cual se expresa el tipo de policía que se desea formar, la Institución que se quiere lograr y el país en el que se aspira vivir.

Por ello, setenta años de experiencia educativa se han construido desde la constante reflexión de la situación actual y de los retos que deberá asumir la Institución en los próximos años. La educación policial está comprometida con una visión prospectiva que le permite vislumbrar hacia dónde debe orientar sus esfuerzos y recursos, con un dinamismo institucional que compromete a todos y se refleja en una gestión educativa de alta calidad, cuyo principal sentido es la

formación humana e integral, que permita a sus hombres y mujeres consolidar un proyecto de vida en el plano personal, laboral y social.

Ilustración 16 Éxito de la policía colombiana



Fuente: Lamprea, J., (2013), Conferencia sobre dignificación de la Policía

4.2.2. Concepto de Bienestar

La Policía Nacional a través del tiempo ha ido posicionando su talento humano como el centro de la estrategia, a partir de una gerencia centrada en el humanismo, la cual se consolida a través de planes, programas, proyectos y una política del desarrollo humano integral, encaminados a crear y mantener las condiciones que favorezcan la elevación de su calidad de vida y la de su familia, al igual que incrementar los niveles de satisfacción y efectividad en la función que presta a la comunidad.

Para lograr este propósito a nivel de satisfacción y motivación laboral, la Dirección de Bienestar Social de la Policía Nacional en los últimos cincuenta y siete años ha impactado a la comunidad policial y a sus familias, mediante el liderazgo y desarrollo de programas de educación, recreación, deporte, cultura y asistencia policial, enfocados a mejorar las condiciones de calidad de vida de todo su personal.

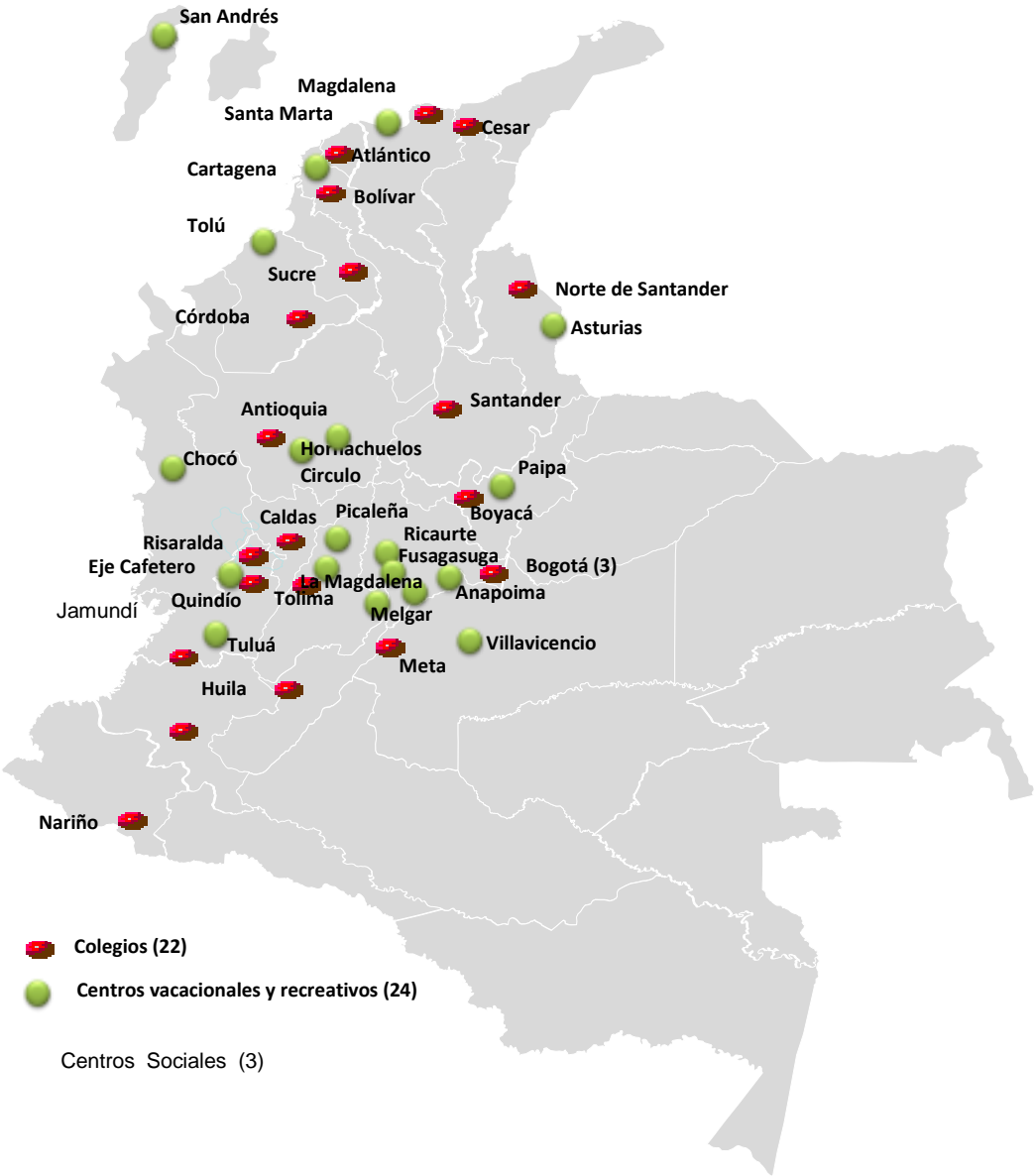
Este trabajo en torno a mejorar las condiciones de calidad de vida del policía y su núcleo familiar tiene inicio en el año de 1953 cuando la comunidad de la Congregación de la Presentación nombró como Directora del Hospital de la Policía a la Reverenda Madre María de San Luis, quien con el ánimo de mitigar las necesidades de los agentes y sus familias, buscó el apoyo del Coronel Francisco Rojas Scarpeta, por entonces Director de la Institución, para crear esta obra, bajo el nombre de “Sección de Bienestar Social de las Fuerzas de Policía” que inició mediante la Resolución 001863 del 2 de julio de 1953.

Misión del Bienestar Social de la Policía

Crear, Mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de la comunidad policial y su calidad de vida e incrementar los niveles de satisfacción eficiencia e identificación con su trabajo

Garantizar las mejores condiciones de calidad de vida laboral, familiar y personal a la comunidad policial, mediante la satisfacción de sus necesidades básicas de bienestar, contribuyendo a la prestación de un servicio policial respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano. A 2014 habrá cubierto a satisfacción las necesidades básicas de bienestar, para que la comunidad policial tenga desempeños exitosos y estándares de excelencia en el servicio policial

Ilustración 17 Centros de Bienestar social de la policía nacional de Colombia



Fuente: Dirección Bienestar Social Ponal, 2013

Ilustración 18 Metas 2013 Bienestar Social de la Policía Colombiana



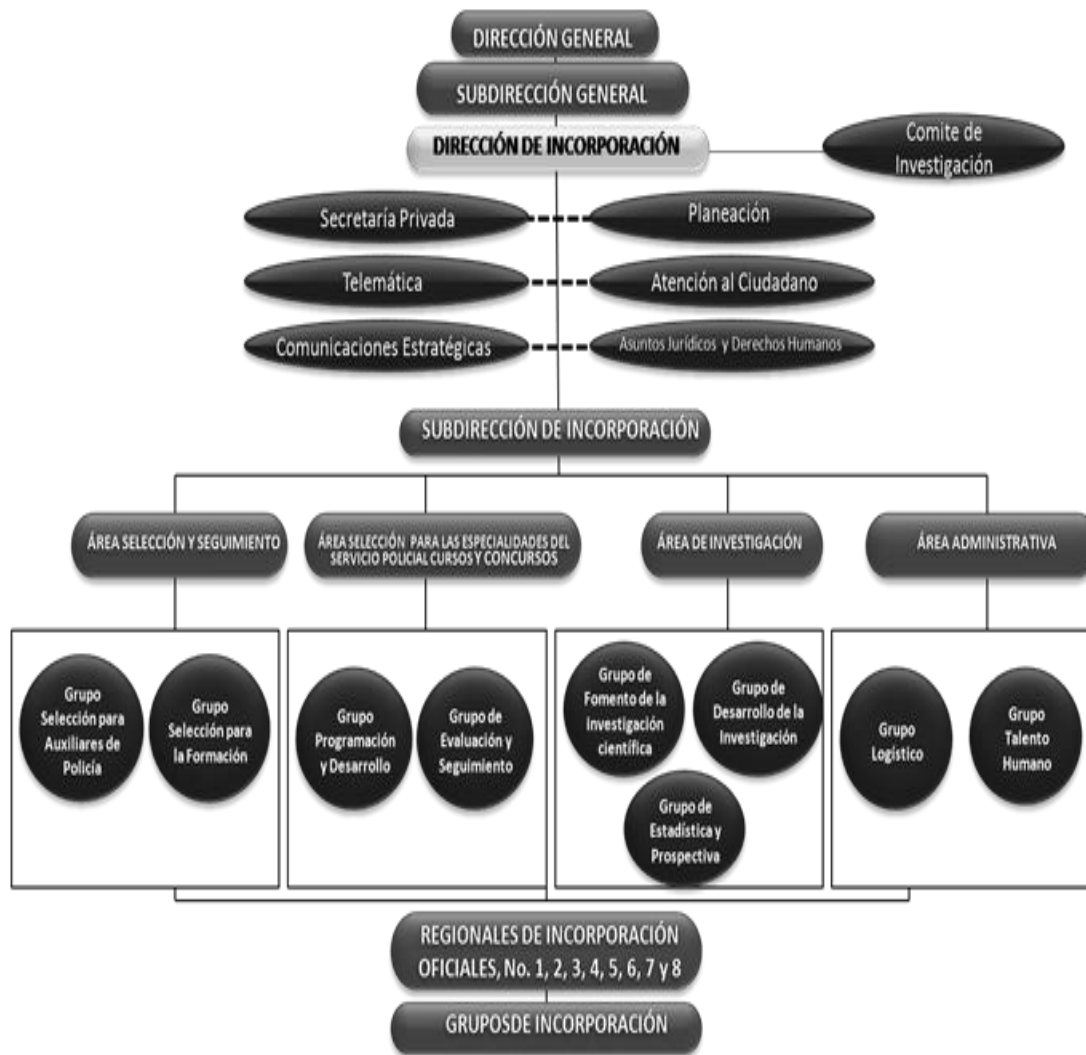
Fuente: Direcci3n Bienestar Social Ponal, 2013

Es amplia no solo en el sentido territorial sino n las funciones o aspectos que cubre ampliar la cobertura de los servicios de bienestar a nivel pa3s buscando satisfacer las necesidades de *Recreaci3n, Deporte, Cultura, Asistencia Social, Educaci3n y Vivienda Fiscal*

4.2.3. Especializaci3n policial

En Colombia hay un organismo especializado a las funciones de incorporaci3n de la polic3a, cuya estructura se observa en el organigrama 3

Organigrama 3 Estructura Orgánica de la Dirección de Incorporación



Fuente: Dirección de Incorporación, Ponal, 2013

En el año 2007, la Dirección Nacional de Escuelas consolidó y publicó la Política Estratégica Educativa, como Proyecto Educativo Institucional, documento que se ha constituido en referente para otros países, entre ellos: México, Brasil, República Dominicana, Haití y África.

Con el propósito de ampliar la cobertura educativa y descentralizar la capacitación del talento humano de la Institución, de tal manera que llegara a todos los lugares del territorio nacional, se crearon los Equipos Móviles de Capacitación -(EMCAP), mediante los cuales un grupo de docentes, expertos en diferentes áreas del conocimiento policial, se trasladan a regiones apartadas para desarrollar programas de actualización y reentrenamiento, lo cual ha generado un alto impacto en el desempeño policial, al facilitar el acceso a la educación a todos los integrantes de la Institución, en cualquier lugar del país.

De igual manera, se creó el Centro de Ambientes Virtuales, en coherencia con un mundo globalizado caracterizado por la sociedad del conocimiento, donde la aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información en el campo educativo, son una prioridad. En respuesta a las necesidades de convivencia y a los nuevos roles institucionales, se crearon las facultades de Medio Ambiente, Seguridad Pública y Ciencias Jurídicas, así como los programas de especialización: Gerencia en Telemática, Gestión Ambiental, Piloto Policial, Derecho de Policía, Tecnología en Planeación para el Control Ambiental, Gestión Territorial de la Seguridad y Técnico Profesional en Control Ambiental.

Otro logro representativo lo constituyó la creación del programa de Maestría en Seguridad Pública, dirigido a oficiales y a diferentes autoridades del Estado, encargadas de formular políticas y estrategias de seguridad, a nivel nacional. Este programa es el primero en ser aprobado para la formación avanzada del uniformado y su impacto será definitivo al elevar sus parámetros de conocimiento y en consecuencia, optimizar su desempeño en el servicio. Para facilitar la educación continuada a todos los integrantes de la Policía Nacional, se desarrollan más de ochenta y dos (82) programas de educación para el trabajo y desarrollo humano, los cuales se ofrecen permanentemente con el fin de fortalecer el desempeño de los funcionarios, de acuerdo con el perfil por competencias para cada cargo y como estrategia de reentrenamiento en competencias específicas.

Otro avance de vital importancia para la educación policial fue la creación del Sistema de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional, con el fin de fomentar el

desarrollo de proyectos de investigación que den respuesta a problemáticas del orden institucional y social, relacionadas con las necesidades de seguridad y convivencia.

4.3. Modelo de gestión humana para la policía nacional

La Policía Nacional, comprometida con el Estado en disminuir al máximo el conflicto que vive actualmente nuestro país y que afecta directamente las condiciones de seguridad ciudadana, debe atender a la responsabilidad social definida en su misión constitucional, con policiales competentes y capaces de responder con efectividad a las demandas exigidas. Este propósito, que descansa en la gestión del talento humano, requiere la adopción de medidas de carácter institucional que fomenten la cultura de la calidad y sean efectivas para el mejoramiento del desempeño en la Institución. Para alcanzar dicho propósito se adelantaron varias investigaciones que dieron como resultado la identificación de una brecha entre el Estado actual y el Estado ideal de la Gestión Humana, debido a que no estaba orientada al logro de la visión Institucional, ya que carecía de una perspectiva estratégica que promoviera la alineación coherente de todas las áreas. La solución para disminuir la brecha contempló:

- Promover en el personal cualidades particulares, que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades y se orienten hacia el desarrollo de una ventaja competitiva representada en el capital humano de la Institución.
- Replantear los procesos de gestión humana, fundamentados en la capacidad de adquirir, transformar y aplicar el conocimiento al desempeño laboral.
- Aplicar una estrategia de gestión humana, orientada a mejorar la calidad y pertinencia de la formación del funcionario frente a la evolución de la tecnología y del cambio generado en el entorno, elevando así, el nivel de profesionalismo, motivación, desempeño y las condiciones de vida de los policiales.

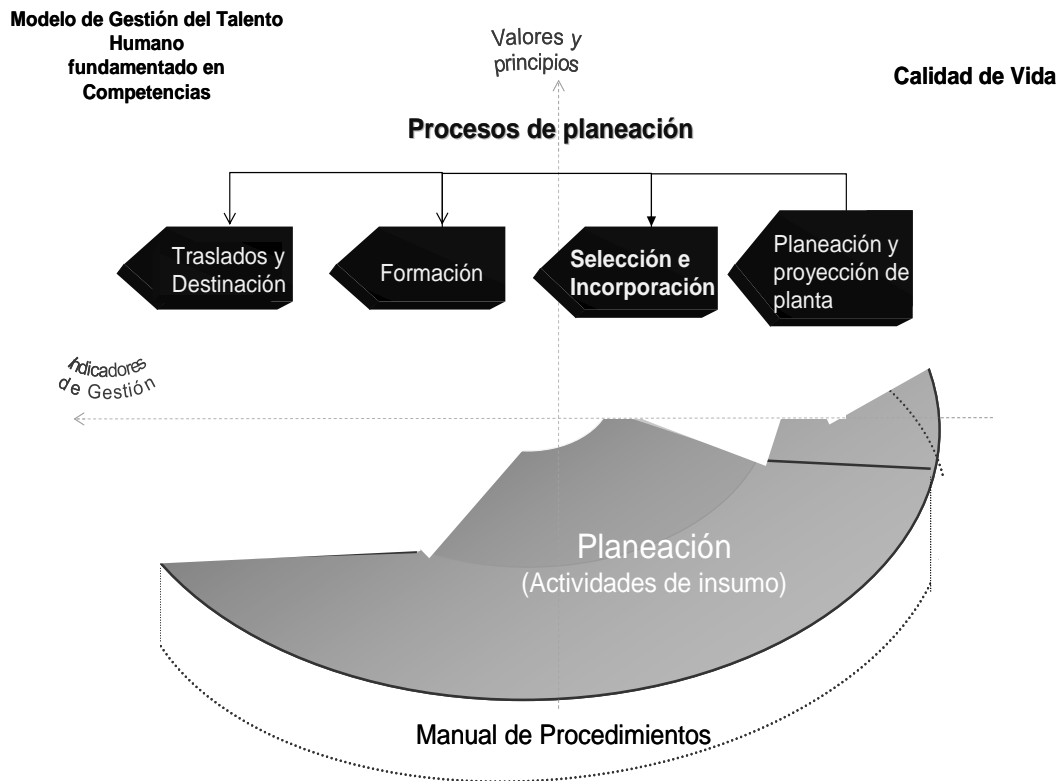
- Ubicar a las personas como centro de la estrategia, desarrollando en ellas las competencias que les permita responder efectivamente a las demandas del servicio exigidas por la comunidad.

El mando institucional, a partir de este diagnóstico tomó la decisión de revalorizar el aporte humano a la competitividad organizacional a través de la adopción de un modelo de Gestión Humana que integrara en una política coherente, las acciones que establecen la administración eficiente del talento humano y el desarrollo humano integral como factores determinantes del mejoramiento en el desempeño laboral y del incremento de la satisfacción de la comunidad con el servicio policial.

El nuevo modelo de Gestión Humana exige un cambio en los procesos claves de la Institución que están relacionados directamente con el talento humano y abarcan desde la selección e incorporación hasta la administración de personal. Para tal fin, el modelo se fundamenta en el enfoque de competencias laborales, lo cual permite a la Policía Nacional consolidarse como una Institución confiable, competente y sólida a nivel nacional e internacional. El modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias, se define como: “Una herramienta gerencial para la Policía Nacional que se constituye en el eje articulador de los diferentes procesos que implican y dan sentido a la gerencia del talento humano a través de la planeación, la gestión y el desarrollo orientados al mejoramiento de la calidad de vida laboral y la efectividad del servicio policial”.

La planeación es el componente del modelo que se orienta a “definir, proyectar y optimizar a corto, mediano y largo plazo, los procesos de administración del talento humano orientados al logro de los objetivos institucionales, familiares y personales”; en el que se encuentra el proceso de selección e incorporación, entre otros (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Ilustración 19 Modelo de Gestión del Talento Humano



Fuente: Dirección de Incorporación, Ponal, 2012

La gestión es el componente que “realiza acciones conducentes al logro de un propósito u objetivo institucional. Implica el desarrollo, seguimiento, medición del desempeño y mantenimiento de las condiciones laborales del talento humano, orientado al mejoramiento de la calidad de vida y a la obtención de resultados institucionales”.

El componente de desarrollo se centra en el “conjunto de estrategias y experiencias de aprendizaje institucional que aplicadas, potencian el talento humano para responder al entorno cambiante, favoreciendo las competencias, los niveles de efectividad, el desempeño laboral y el crecimiento personal”.

La aplicación del enfoque de competencias abarca los procesos tradicionales de administración del talento humano en la Institución: selección, incorporación, formación y capacitación, traslados, evaluación del desempeño, estímulos e incentivos y demás procesos de proyección relacionados con la calidad de vida del personal. Sin embargo, se diferencia de los enfoques tradicionales de administración de personal, en que:

- Genera las condiciones para el mejoramiento del desempeño policial a través del aprendizaje continuo a nivel individual y colectivo.
- Enfoca los resultados de la gestión policial al logro de los imperativos estratégicos institucionales.
- Se relaciona plenamente con la estrategia de competitividad, respondiendo a las necesidades de la Institución por diferenciarse dentro de las entidades del estado a partir del desarrollo de su talento humano.
- Potencia las capacidades del policía, manteniendo un clima y entorno laboral propicio para su desarrollo integral.

En conclusión, el modelo proporciona a la Institución elementos fundamentales que permiten agregar valor a los procesos, desarrollando las competencias que el talento humano requiere para ser exitoso, lleva a que las áreas estén articuladas y alineadas con los imperativos estratégicos, la misión y la visión institucional, y mantiene las ventajas competitivas.

Mediante el Decreto 1000 del 5 de noviembre de 1891, se organizó en Colombia un cuerpo unitario de Policía Nacional. Esta es la norma y la fecha tomados como puntos de referencia para el Nacimiento de la Policía Nacional de Colombia.

En el modelo de Policía Colombiano se destaca una capacitación constante, el manejo de la profesionalización, la estructuración de información y el uso de

políticas públicas donde la constante ha sido la capacitación previa a la incorporación, con una duración mínima de 3 años para la formación policial.

La Policía Colombiana está organizada bajo lineamientos de política pública, que consideran al miembro del cuerpo policial como un sujeto con calidades humanas que deben potenciarse a través de la vinculación a una institución de carácter humanista.

“El lineamiento de política de Direccionamiento Policial Basado en el Humanismo con Responsabilidad se constituye en el derrotero que identifica la gestión de los líderes policiales, como gestores de cambio y progreso, quienes están llamados a conducir, con las directrices del mando, la unidad o área de desempeño, a un estado mayor de satisfacción personal y de calidad de vida laboral, a través de la toma de decisiones estratégicas. Su misión profesional por excelencia se fundamenta, en ser facilitador del desarrollo humano integral de los hombres y mujeres policías que tiene bajo su cargo “ (Dirección General de la Policía. 2010. p. 9)

Esta orientación humanista se desarrolla a través de un modelo de gestión basado en competencias que se describe en los siguientes términos:

“El Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias permite articular los procesos de la administración del talento humano a través de los componentes de planeación, gestión y desarrollo del talento humano. Se constituye en el pilar estratégico para el direccionamiento del talento humano, a través de la identificación y el fortalecimiento de las competencias como eje que articula los diferentes procesos y procedimientos que implican y dan sentido a la gestión, al mejoramiento de la calidad de vida laboral y a la efectividad del servicio policial. El enfoque basado en competencias, potencia las habilidades de mujeres y hombres Policías para enfrentar y administrar el cambio, lo que exige replantear acciones y crear estrategias que posibiliten el desarrollo y mejoramiento de las

personas para ejecutar los procesos de acuerdo con los comportamientos asociados (sus capacidades y potencialidades).

(...)

A partir de esta premisa, el modelo impacta y articula directamente los procesos relacionados con la administración del talento humano como son: selección e incorporación, formación, ubicación laboral, evaluación del desempeño, identificación de perfiles por competencias, al igual que los procesos relacionados con el desarrollo humano integral y la calidad de vida del personal: clima laboral, estímulos e incentivos, sistema ético y programas de inducción y reinducción.

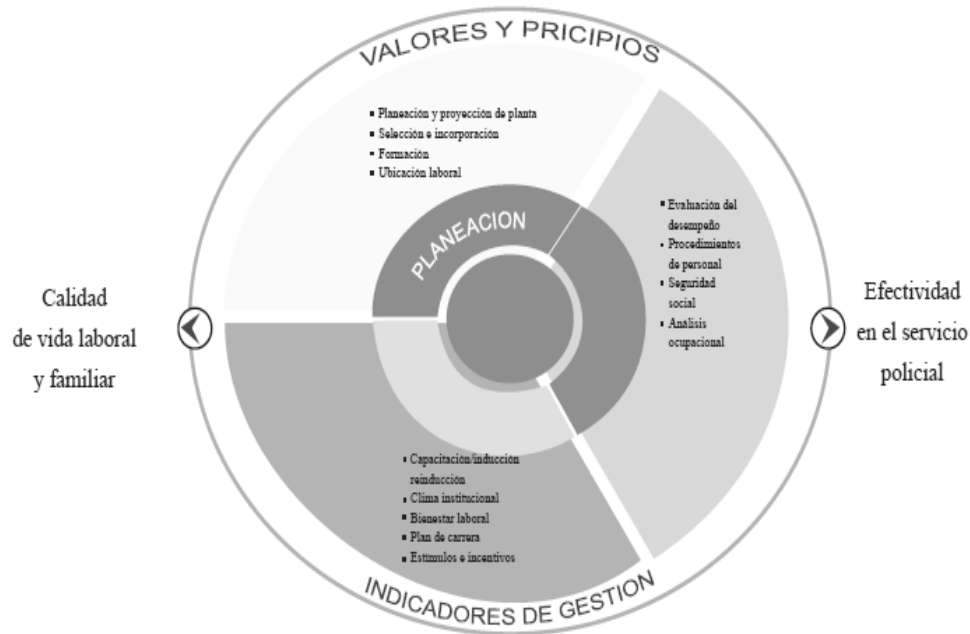
Estos procesos son intervenidos con un denominador común: las competencias, que se ven reflejadas en el mejoramiento del desempeño y en el incremento de comportamientos destacados del personal.”

(Dirección General de la Policía. 2010. p. 9)

De hecho, el modelo de gestión esta operado de tal manera que los ejes de la gestión son los valores y principios y los indicadores de gestión. Así mismo, se esperan como resultados, la calidad de vida familiar y la efectividad en el servicio policial. Las competencias del ejercicio policial se agrupan en tres categorías. La representación del modelo se transcribe a continuación, como se observa en la

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

Ilustración 20 Enfoque basado en competencias. Policía Nacional de Colombia



Fuente: Dirección General de la Policía. 2010. p. 26

Este enfoque basado en competencias se refleja en el proceso de incorporación y selección de los futuros miembros del cuerpo policial colombiano. Se ha formulado un modelo de gestión humana en el cual, el proceso de ingreso de nuevos miembros esta reglamentado por un protocolo que se inspira de nuevo en los valores y principios, que luego serán implementados y medidos a través de indicadores de gestión:

“El proceso de selección e incorporación en la Policía Nacional, se sustenta en el Sistema de Gestión Integral y el Modelo de Gestión Humana fundamentado en competencias.

Con este marco de referencia se plantean principios, como parámetros de obligatorio cumplimiento que orientan su desarrollo.

La Policía Nacional fundamenta el proceso de selección e incorporación, a través de un Protocolo, que garantiza la unidad de criterios, además de la transparencia, la calidad y la credibilidad de este proceso. Por lo tanto, su observancia es de carácter imperativo.

En un contexto cada vez más globalizado, es necesario el desarrollo de proyectos de investigación y la referenciación con el sector público y privado, de tal manera que se generen innovaciones metodológicas y técnicas, para el mejoramiento continuo del proceso de selección e incorporación.

Además, la corresponsabilidad es condición indispensable, teniendo en cuenta que en el proceso participan diferentes unidades policiales y cada una de las cuales aporta desde su misionalidad.

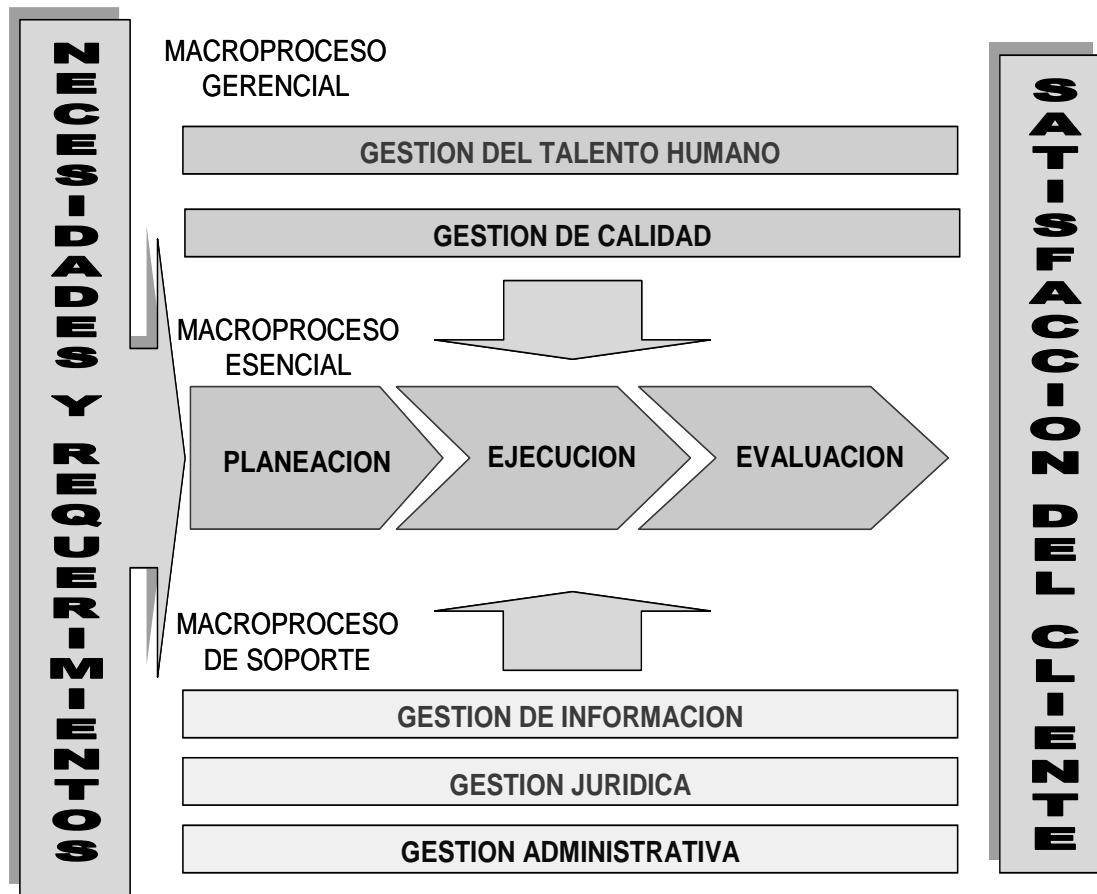
La infraestructura tecnológica también es un aspecto fundamental para la virtualización del proceso de selección e incorporación, teniendo en cuenta que facilita el acceso a la información de manera ágil y oportuna, desde cualquier lugar del país, además de permitir la protección y seguridad de los datos.

Finalmente, se plantean líneas de acción orientadas al mejoramiento continuo del proceso de selección e incorporación, para elegir el mejor talento humano al servicio de la Institución y del país, teniendo en cuenta que constituye la puerta de entrada para fortalecer la imagen de la Policía Nacional.” (Dirección General de la Policía. 2010. p. 40)

Mediante la resolución No. 01071 del Ministerio de Defensa Nacional, “por la cual se expide el Protocolo de Selección e Incorporación para la Policía Nacional como instrumento único que establece el proceso de ingreso a las Escuelas de formación, a las especialidades del servicio policial, cursos y la prestación del servicio militar en la Policía Nacional.

En el esquema de selección y reclutamiento de policías en Colombia, se observa la definición de las actividades necesarias para el proceso dentro de una cadena de valor. Así mismo, los objetivos, estrategias y el flujograma de actividades están descritos paso a paso en el mismo documento. (Ver Anexo 1)

Ilustración 21 Macro proceso de Selección Policía Nacional de Colombia



Fuente: Dirección General de la Policía. 2012 p. 17

Como puede verse, el proceso para la selección e incorporación de miembros de la fuerza policial en Colombia, obedece a una normatividad vigente que se desarrolla hasta sus mínimos detalles en el ámbito de la gestión de las instituciones encargadas de esta tarea. La gestión propuesta para la implementación se sustenta en un enfoque humanista que no deja de lado las consideraciones administrativas al incorporar el concepto de cadena de valor para articular las competencias y desarrolla un flujograma que orienta la implementación de dichas competencias en el nivel operativo.

Esto evidencia una puesta en práctica de la teoría de sistemas, considerando que la Policía Nacional Colombiana es un sistema jerarquizado, organizado desde el nivel central, que no deja al azar la ejecución de sus competencias en el nivel

regional o local. Todos los centros de incorporación deberán acatar estas disposiciones, por ello en el caso colombiano puede hablarse de un proceso unificado a pesar de que deba realizarse en diferentes zonas geográficas y bajo diferentes contextos culturales y sociopolíticos.

CAPÍTULO V PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA POLICÍA DE MÉXICO Y COLOMBIA: UN ESTUDIO COMPARATIVO

De acuerdo al estudio comparativo realizado, se enuncian las variables independiente “X” y dependiente “Y”, de los procesos de reclutamiento y selección de la Policía de México y Colombia (ver Tabla 3)

Tabla 3 Tabla de comparación Variables X y Y México y Colombia

		X	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
		Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄
COLOMBIA Y MEXICO	SEGURIDAD INTEGRAL DE LA POBLACION CIVIL		Marco Contextual	Marco Jurídico	Marco Institucional	Modelos de Gestión
			Evolución histórica	Constitución Política	Estructura Orgánica	Modelos para la administración de personal policial
			Demografía	Leyes	Tipos de policía	Modelos aplicados al reclutamiento y selección
				Decretos y normas especiales	Articulación Institucional	

5.1. Marco contextual

El marco contextual corresponde a la primer variable independiente X₁ que se subdivide en los aspectos históricos y demográficos de cada uno de los Países en estudio.

5.1.1. Evolución histórica México

Con relación al estudio entre el año 1994 y 2012, de los Gobiernos de Ernesto Zedillo Ponce de León, (1994 al 2000) en 1999 crea la Policía Federal Preventiva, (PFP) como parte de la Secretaría de Gobernación, que permitió integrar la que en su momento fue la Policía Federal de Caminos y la Policía de Migración, luego Vicente Fox Quesada, (2001 al 2006), creó la Secretaría de Seguridad Pública, adicionalmente separo la Seguridad Pública de la Secretaría de Gobernación, que incluyó a la Policía Federal Preventiva junto con el sistema penitenciario del país dándole facultades de investigación y no solo de prevención, como estaba en la propuesta de Zedillo, después Felipe de Jesús Calderón Hinojosa (2007 al 2012) en junio de 2009 transformo a la Policía Federal Preventiva (PFP) en la Policía Federal (PF) como un cuerpo policial de investigación, que pudiera ayudar directamente a la Procuraduría General de la República, en la lucha contra la delincuencia. La Policía Federal se diseñó adicionalmente como auxiliar a las policías de los estados, de los municipios y del Distrito Federal, ahora Enrique Peña Nieto (2013 al 2018) hace referencia al recién Pacto por México, todo lo anterior muestra una evolución histórica de la seguridad pública en México, que está acompañada del sentir de los mexicanos que han expresado su preocupación por la creciente inseguridad pública a que se enfrentan en la vida cotidiana.

En México a diario se cometen actos ilícitos que perturban la paz y la tranquilidad sociales, afectan el bienestar, la seguridad y el patrimonio de las familias y en ocasiones lesionan irreparablemente la integridad e incluso la vida de muchos mexicanos. Cuando estos delitos no se resuelven conforme a la ley, se quebranta seriamente el Estado de Derecho.

Lo anterior se sustenta en las encuestas que realiza el INEGI, en las que se percibe una desconfianza hacia las instituciones, los programas y los responsables de la seguridad pública.

Este tiempo analizado demuestra tres cambios importantes dados en cada uno de los sexenios, que hace evidente un desempeño policial falto de método, técnica, ética y compromiso por parte de algunos de sus miembros.

Afortunadamente, México cuenta también con policías que cumplen con eficacia y honestidad sus responsabilidades, arriesgando muchas veces su propia vida.

Para este análisis comparativo se puede observar que se han realizado tres reformas y no están completamente definidos procesos y procedimientos a nivel, Federal, Estatal y Municipal y adicionalmente no están establecidos bajo un Sistema de Gestión Integral SGI

5.1.2. Evolución histórica Colombia

Con relación a la evolución histórica en el caso colombiano entre el año 1994 y 2012, se cuenta con dos experiencias recientes. El proceso de reforma institucional realizado por la Administración del Presidente Gaviria en el año 1994, y la constitución de la Misión Especial para la Policía por parte de la Administración del Presidente Uribe en el 2003. Si bien se trató de dos procesos muy diferentes, su origen fue el mismo: escándalos de corrupción policial asociados al tráfico de estupefacientes, y una mala imagen generalizada ante la opinión pública. En el caso del año 1993 el detonante fue un acto de “brutalidad policial” en el que una niña de tres años fue asesinada dentro de una estación de policía en Bogotá, pero las razones que motivaron al gobierno de ese entonces a proceder con la reforma fueron en su mayoría asociadas al alto grado de infiltración del que era víctima la policía por parte del narcotráfico. En el caso del año 2003 el detonante fue la apropiación por parte de miembros de la institución

de más de dos toneladas de cocaína que habían sido originalmente incautadas a los narcotraficantes y el manejo poco transparente que se le dio a esta situación por parte del mando y directivas de la Policía. Si bien el manejo y la evolución de ambos procesos de reforma son muy diferentes, el resultado final parece ser el mismo: ambos han desembocado de una u otra forma en contrarreformas. El proceso de 1993 involucró activamente a la sociedad civil y la clase política, y sus aspiraciones quedaron plasmadas en una serie de Leyes y Decretos que emitió el gobierno. Dichas Leyes y Decretos desarrollaban un importante sistema de control y participación ciudadana en los asuntos de policía, y promovían el acercamiento de ésta a las autoridades civiles locales. El gobierno se alineó con las recomendaciones y los intereses de los “civiles” y, por lo tanto, su aceptación al interior de la Policía fue muy baja desde el inicio de su implementación.

Fue por esto que tan pronto se presentó la coyuntura política (1995–1998), la Policía inició su propio proceso de reforma denominado el Programa de Transformación Cultural. Por una parte, este programa sirvió de marco para que la institución adelantara un importante proceso de depuración, pero, por otra, sirvió de fachada para revertir las iniciativas más importantes introducidas durante la reforma de 1993.

Por su parte, el proceso del 2003 tuvo una evolución y un manejo muy diferentes. Este proceso no involucró activamente ni a la ciudadanía, ni a la clase política. Los miembros que trabajaron en esta reforma realizaron una serie de recomendaciones al Gobierno Nacional. En este caso, el Gobierno prefirió tomar las recomendaciones que fortalecen el enfoque de seguridad ciudadana ya que encajaban dentro de la Política de Seguridad Democrática.

Para este análisis comparativo se puede observar que la estructura de la Policía Nacional de Colombia desde antes de este periodo analizado ya cuenta con un mando único, procesos y procedimientos a nivel nacional establecidos desde el año 2004 a través del Sistema de Gestión Integral SGI, como se menciona en el capítulo tres, de esta investigación.

5.1.3. Demografía México y Colombia

Tabla 4 Tabla Demografía México y Colombia

DEMOGRAFÍA	COLOMBIA	MÉXICO
Superficie	1' 141.748 km ²	1' 964.375 km ²
Población Civil	47' 047.763	116' 901.761
Sectores económicos	Minería: Carbón, oro, esmeraldas, níquel y petróleo	Minería: Plata, zinc, fluorita, bismuto y petróleo
	Agricultura: Café, caña de azúcar, algodón y flores	Agricultura: Caña de azúcar, maíz, cacao y naranja
	Ganadería: Vacuno, Porcino y Ovino	Ganadería: Porcino, vacuno, Ovino y Aves
Nivel de educación (Alfabetismo)	93.4%	93.1%
Nivel de desempleo	10.2%	4.92%
División política	32 Departamentos 1 Distrito Capital	31 Estados 1 Distrito Federal
Organización constitucional	República Unitaria descentralizada	República Democrática, representativa y federal

Fuente: Elaboración propia, desde www.inegi.org.mx y www.dane.gov.co

Para este análisis comparativo del marco contextual, con relación a la demografía se puede observar en la Tabla 4, que México tiene aproximadamente el 70% más en territorio que Colombia, casi el triple de población civil y un 5,2% de diferencia en tasa de desempleo. Así mismo, los Países poseen una mega-diversidad en recursos naturales, tanto de explotación minera, como forestal y agrícola.

De otra lado, con relación amplia a la situación mundial, cada país presenta toda clase de problemas económicos, corrupción, de derechos humanos, medio ambiente, migración, salud, políticas científicas y situaciones religiosa, sería

interminable la lista; para hacer frente a ellos, tanto sociedad como gobierno, pugnan por los cambios convenientes, pero no siempre se trabaja a la par, ni tampoco es fácil obtenerlos. Un país muestra de ello es China, que después del comunismo, una protesta y masacre de Tian'anmen, hoy ocupa los primeros lugares en diversas actividades económicas.

El nuevo orden mundial como en cualquier sistema, las variaciones en cualquiera de sus elementos, influirán en distinto grado en el conjunto de los sistemas, de este modo sucesos de muy distinta índole ocurridos en un solo país, pueden repercutir no solo en otros países sino en el mundo entero, ya que se vive en una sociedad mundial, ya no existen los espacios cerrados.

Ante esos cambios las organizaciones no son inmunes, también repercute en ellas forzándolas a mantenerse informadas y vigilantes del medio exterior, a la adquisición de nuevos conocimientos, a adoptar nuevos patrones, en tecnología, en mejora de calidad en el concepto más amplio de calidad. Lo que hace patente en la sociedad la necesidad de una educación eficiente y de excelente nivel.

Los cambios, la lucha de poder y la inequidad no son novedad en México y Colombia, siempre los han acompañado, así lo muestran los libros más antiguos; más viene acompañado también de ese deseo de ser mejores seres humanos y realizar actividades más constructivas y con nuevas alternativas.

5.2. Marco Jurídico

El marco jurídico corresponde a la segunda variable independiente X_2 que se subdivide en los aspectos de Constitución Política, Leyes, Decretos y normas especiales de cada uno de los Países en estudio.

5.2.1. México

El marco jurídico de los Estados Unidos Mexicanos nace en el establecimiento de una unión entre entidades libres, soberanas e independientes, las cuales en esa calidad deciden y pactan integrarse y conformar una nueva por vía de la federalización.

Dicho pacto se expresa en su Constitución Política y establece la competencia de las partes que la constituyen. Para el objeto de estudio de esta investigación, se refiere el Artículo 21 constitucional, la ley del SNSP y la ley de la PF.

Tal como lo describe literalmente el artículo 21...”es una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, que comprende la prevención de los delitos; la investigación y persecución para hacerla efectiva, así como la sanción de las infracciones administrativas, en los términos de la ley, en las respectivas competencias que esta Constitución señala. La actuación de las instituciones de seguridad pública se regirá por los principios de legalidad, objetividad, eficiencia, profesionalismo, honradez y respeto a los derechos humanos reconocidos en esta Constitución”.... Le permite a los estados una autonomía en el modelo de mando, administración del recurso humano y del proceso de reclutamiento y selección.

Adicionalmente como se expone en el capítulo III de esta investigación, México es un país que cuenta con una policía complementaria que es autónoma en su funcionamiento administrativo y que tienen funciones específicas como es el caso de la Policía Bancaria Industrial (PBI) y la Policía Auxiliar (PA)

El Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP) es la instancia que sienta las bases de coordinación, así como la distribución de competencias, en materia de seguridad pública, entre la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los municipios, bajo la directriz del Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP), siendo este último la instancia superior de coordinación y definición de políticas públicas.

Para este análisis comparativo se puede observar desde el marco jurídico, que:

- 1- La Policía en México no cuenta con un mando unificado
- 2- Constitucionalmente la Policía no es reconocida como fuerza de defensa de la soberanía
- 3- A pesar de ser el tercer país en el mundo con mayor número de elementos no aplican el Modelo de Policía Acreditable, (MPA) que se pretende implementar.

5.2.2. Colombia

De acuerdo con la Constitución política de la Republica de 1991, Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa. El poder público se encuentra separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial. Colombia posee diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas.

Para el caso de estudio de esta investigación, la Policía Nacional de Colombia se creó mediante la ley 90 del 7 de noviembre de 1888.

El Gobierno Nacional dicta el Decreto 216 de 2010, por el cual se ratifica la estructura orgánica de la Policía Nacional.

Mediante la Resolución 001863 del 2 de julio de 1953, se da inicio o creación a la “Sección de Bienestar Social de las Fuerzas de Policía” .

Mediante la resolución No. 01071 del Ministerio de Defensa Nacional, “por la cual se expide el Protocolo de Selección e Incorporación para la Policía Nacional como instrumento único que establece el proceso de ingreso a las Escuelas de formación, a las especialidades del servicio policial, cursos y la prestación del servicio militar en la Policía Nacional.

Para este análisis comparativo se puede observar desde el marco jurídico, que:

- 1- La Policía en Colombia, se cuenta con un Mando Unificado que hace parte del Ministerio de la Defensa.
- 2- Está establecida jurídicamente el área de Bienestar Social de las Fuerzas de Policía
- 3- Existe un solo protocolo de ingreso y selección a nivel nacional, determinado por ley

5.3. Marco Institucional

En esta variable, que corresponde a la X_3 de la tabla de comparación, se abordará la estructura orgánica, los tipos de policía y la articulación institucional de los cuerpos policiales de Colombia y México respectivamente.

5.3.1. Estructura orgánica de México

En México, los cuerpos policiales, los ministerios públicos, autoridades penitenciarias y las dependencias de seguridad pública a nivel federal, local y municipal trabajan de manera conjunta, lo que permite que el nuevo Sistema Nacional de Seguridad Pública refuerce y consolide la Estrategia de Seguridad del Estado.

Esta instancia actúa bajo la directriz del Consejo Nacional de Seguridad Pública

El País cuenta también con la Comisión Nacional de Seguridad (CNS) y el Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN), dependencias de la Secretaría de Gobernación.

También forma parte de esta estructura, la Policía Federal que se rige por los lineamientos emanados por la Secretaría de Gobernación, cuyo organigrama se describió en el capítulo III.

5.3.2. Estructura orgánica de Colombia

Colombia por su parte, cuenta con la Policía Nacional que es un cuerpo único armado, permanente, de naturaleza civil a cargo del Estado y especializado,

encaminado a mantener y a garantizar el libre ejercicio de las libertades públicas y la convivencia pacífica de todos los habitantes del territorio nacional.

5.3.3. Tipos de policía

Como se mencionó en el capítulo III, México cuenta con 5 tipos de policía, así: Policía municipal, Policía estatal, Policía federal, Policía federal ministerial y Policía auxiliar, que por su naturaleza tienen cierto grado de autonomía, que no es conveniente ya que ocasiona la fragmentación del proceso de la administración del recurso humano.

Colombia en cambio, mantiene un esquema único de policía a nivel nacional, que cuenta con 19 áreas de especialización para el desarrollo profesional de carrera de cada uno de sus miembros; el policía se “especializa” para brindar mejor servicio y ser más eficiente.

Para llegar al concepto de una policía especializada, Colombia pasa por un proceso de capacitación constante enfocada a las competencias del área de la especialidad, que permite más fácilmente el control administrativo de los policías.

5.3.4. Articulación Institucional

La policía de México está articulada por el Sistema Nacional de Seguridad Pública en cabeza del Consejo Nacional de Seguridad, que lo conforman:

Secretaría de gobernación,

Secretaría de defensa nacional,

PGR,

Gobernadores de los estados,

El jefe de gobierno del D.F.,

y el secretariado ejecutivo de SP

Su función es netamente preventiva, porque no hay reconocimiento como fuerza de defensa nacional, en cambio en Colombia articula el Ministerio de Defensa, y la policía es reconocida como fuerza militar que ayuda a la defensa nacional.

Se puede inferir que, otra de las diferencias encontradas, es que en Colombia hay un reconocimiento jerárquico de un mando único y en México apenas se está planteando. Éste se encuentra en proceso de transición, pues el Gobierno recién posesionado quiere llegar al mando unificado de la policía a nivel federal, pero desafortunadamente todavía no hay claridad para el desarrollo de esta propuesta.

Además, de lo citado anteriormente, para el análisis comparado de la variable X_3 Marco Institucional, se puede observar que:

- 1- La estructura orgánica de la policía colombiana cuenta con una Dirección de bienestar social y una Dirección de incorporación dedicadas exclusivamente a la atención integral del elemento, brindando un mayor interés en su capacitación y desarrollo, así como el acompañamiento permanente a la persona y sus familias.
- 2- La Policía Federal cuenta únicamente con una Dirección de personal donde no se cuenta con un área de bienestar bien definida y organizada para la atención de la persona.
- 3- La estructura de la Policía Federal se centra en cargos por funciones y desempeño.
- 4- El Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP) es la instancia que sienta las bases de coordinación, así como la distribución de competencias,

en materia de seguridad pública, entre la Federación, los Estados, el Distrito Federal y los municipios bajo la directriz del Consejo Nacional de Seguridad Pública, siendo este último la instancia superior de coordinación y definición de políticas públicas.

5.4. Modelos de gestión

El Modelo de gestión corresponde a la cuarta variable independiente X_4 que se subdivide en los aspectos de Modelos para la administración de personal policial y Modelos aplicados al reclutamiento y selección, de cada uno de los Países en estudio.

5.4.1. México

El modelo de Gestión que utiliza la Policía de México se destaca por “Fortalecer a las instituciones policiales de las entidades federativas mediante la implementación de un modelo policial soportado en valores éticos y jurídicos, conformando módulos que garanticen los fines de la seguridad pública.”

Las tres estrategias del modelo, con base en lo expuesto por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) son:

- 1- Una policía más confiable: Al estar todos sus elementos evaluados en control de confianza
- 2- Una policía con alto sentido ético, más profesional y con vocación de servicio, capacitación inicial y especializada para todos los integrantes de la unidad modelo.

- 3- Una policía equipada con tecnología de última generación, equipo integral de protección, táctico y operativo

5.4.2. Proceso de Reclutamiento y Selección en México

Si bien en México existen disposiciones de obligatoria observancia para el reclutamiento y selección de candidatos a formar parte de la policía federal, no sucede lo mismo con la policía estatal acreditable, ni en el nivel municipal, ni con las policías complementarias.

Para este sexenio el Gobierno de Peña Nieto, presenta algunas reformas a esta propuesta, pero mantiene:

- 1- Formalizar la propuesta de mando único
- 2- Profesionalizar a las fuerzas policiales
- 3- Estandarizar los procedimientos de ingreso, a partir de unos lineamientos generales que deben ser aplicados en cada estado

5.4.3. Colombia

La Policía Nacional cuenta con un modelo gerencial, denominado Sistema de Gestión Integral (SGI), que combina de manera efectiva tres dimensiones:

- 1- El futuro o proyecto de vida de la Institución de la organización, con el direccionamiento estratégico
- 2- El presente que es la cotidianidad, o la razón de ser, con la gerencia de procesos y

- 3- El camino para transitar del presente al futuro con la gestión del talento humano, como fuerza impulsora y transformadora, que trabaja para alcanzar la visión

EL SGI es el enfoque gerencial que orienta la gestión del servicio policial hacia la satisfacción de la comunidad, junto con el desarrollo integral y armónico de la Institución.

El Direccionamiento Estratégico, da respuesta a visión y finalidad de la Institución.

La Gerencia de Procesos, precisa los servicios y productos que se deben ejecutar para cumplir con la misión, actuando como un sistema productivo.

La Gestión del Talento Humano, contempla tres aspectos: Planeación, Gestión y Desarrollo y el enfoque de Gestión Integral orienta la gestión hacia el logro de una mayor efectividad.

Para este análisis comparado que corresponde a la cuarta variable independiente X_4 del Modelo de Gestión, se observa que:

- El Modelo de Policía Acreditable (MPA) se presenta con el fin de atender la inseguridad al conformar una policía, confiable, eficiente, profesional y ética que garantice la integridad, los derechos de las personas, pero está dejando de lado un elemento importante que es velar por el bienestar y la integridad de las personas que van a conformar esta nueva policía
- Ya existe un acuerdo preliminar a nivel de los estados de la unión dado el pasado 18 de febrero de 2013, en la ciudad de Chihuahua, Estado de Chihuahua con los miembros de la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO) ratificando la intención de adoptar el Modelo de Policía Acreditable con Mando Único
- Es necesario alimentar dicho modelo en México a través de estrategias que piensen en el apoyo, no solo del Policía pues esta persona no está sola en

el mundo y cuenta con una familia que debe apoyarse de una manera estratégica, mientras se dá el desarrollo profesional de carrera del policía

- Se observa como el enfoque sistémico, en Colombia permite visualizar la organización como transformadora de insumos y conocimientos en productos y servicios de calidad dentro de un entorno cambiante.

5.5. Hallazgos adicionales

La base de la seguridad pública en México, donde por mandato constitucional la responsabilidad se comparte y fragmenta, debe ser la coordinación y la colaboración. La tendencia de la reforma promovida a partir del año 2006, es centralizar y concentrar en la mayor medida posible las decisiones y formas de actuación de las policías del país en un mando único o al menos, lo más cercano a ello, y con ello garantizar la eficiencia de la Policía evitando la dispersión y la ambigüedad en las decisiones. Los autores revisados coinciden en que el liderazgo de quien realiza la reforma es condición necesaria para su éxito.

Para enfrentar la corrupción y superar la ineficacia, los gobiernos usualmente optan por crear nuevas unidades de «élite» o efectuar cambios de personal, en vez de llevar a cabo reformas estructurales. Asimismo, en muchos casos, quienes promueven modificaciones y modernizaciones en la policía, enfatizan en la necesidad de una mejor administración, el castigo severo a la corrupción y, en los países con sistema de gobierno federal, la fusión de las diferentes fuerzas.

Se puede decir que una estrategia por sencilla que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico a una determinada actividad, es decir, orden al modo operativo y apoyo logístico para cumplir con las metas planteadas

Actualmente la Policía, se ve enfrentada a grandes retos, el entorno nacional e internacional obligan a tomar decisiones que permitan enfrentar con éxito sus

desafíos. Para que se pueda cumplir es fundamental la participación activa por parte de un recurso humano competente y profesional, es por esto que los encargados en el gobierno de estos cambios deben ser conscientes de la importancia de su recurso humano, más que de cumplir con una tarea en este sexenio

De acuerdo con el estudio comparativo de los procesos de reclutamiento y selección se observó que México, tiene muchas debilidades en los procesos de Reclutamiento, Selección, es por esto que a través de las estrategias que se plantean, se busca dar soluciones a los problemas presentados, mejorando la gestión de dichos procesos. Por ende se sugiere en el Modelo de Policía Acreditada (MPA) revisar sus políticas, pero adaptarlas a los cambios del entorno y las estrategias propuestas para así obtener mejores resultados que permitan conseguir los objetivos de la Institución.

CAPITULO VI PROCESO DE MEJORA EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA POLICÍA DE MÉXICO BASADO EN EL ESTUDIO COMPARATIVO CON COLOMBIA.

Al realizar la revisión documental de acuerdo con las variables definidas se llega a presentar la siguiente propuesta:

En el caso mexicano existe falta de voluntad política y legislativa para articular y desarrollar el (MAP). Si bien el Modelo de Policía Acreditable (MPA) se presentó y aprobó en el sexenio de Felipe Calderón, se necesita una voluntad política y trabajo por parte de gobernantes y legisladores para lograr este cambio pues como se muestra a continuación: La Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO), en su sesión del 23 de marzo de 2010, manifestó su posición en el sentido de crear el Mando Policial Único en cada una de las 32 entidades federativas y al efecto, acordó también adoptar un tablero de control para dar seguimiento a los sistemas Estatales de seguridad pública; posicionamiento que fue considerado también en el análisis realizado el 2 de julio del mismo año al SPSP por los miembros de la CONAGO.

Esto que se dijo hace tres años es lo mismo que se intenta hacer ahora con el gobierno de Enrique Peña Nieto como se describe a continuación en la “reunión de la CONAGO en febrero 18 de 2013, en Chihuahua, para respaldar nuevamente la propuesta de Mando Único a nivel estatal e intentar desarrollarlo en este sexenio, como parte de los compromisos en seguridad del Pacto por México”

Por lo evidenciado con este hallazgo se concluye la falta de voluntad política y legislativa para articular la propuesta DEL (MPA) que deja debilitada la intención de mejorar la condición de la policía en México.

Al momento de comentar estas conclusiones líneas se verifica que solo los estados de Nuevo León, Aguas Calientes, Veracruz y el Estado de México, presentan avances en esta voluntad política de conformar un Mando Único y aplicar el Modelo de Policía Acreditable.

El no haber desarrollado esta propuesta, ha generado la subutilización de los recursos federales destinados para tal fin:

El Fondo de Aportaciones para Seguridad Pública FASP

El Subsidio de Seguridad Pública Municipal SUBSEMUN

El Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales FORTAMUN

De acuerdo a lo observado en los de los pilares del (MPA) de México se propone buscar la forma de certificar el proceso a través de sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales, tal como ocurre en Colombia con el (SGI) ya que son de aceptación mundial, y puede ser la mejor opción para la Policía Federal, comprometerse a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua, que se renuevan en forma dinámica logrando mantener niveles de calidad en forma permanente, la consecuencia será mejorar el proceso de reclutamiento y selección, aumentando el nivel de exigencia, pues adquiere una importancia fundamental al ser el primer eslabón de la cadena de la gestión del talento humano.

Es de gran importancia trabajar en estandarizar el proceso de selección y reclutamiento, si se logra hacer esta primera parte bien el impacto en el mediano plazo será a nivel institucional pues la calidad del servicio depende es de las personas es decir su recurso humano en especial jóvenes con vocación de servicio, esta acción permitiría estandarizar el proceso a nivel estatal y municipal.

Para el proceso de reclutamiento y selección se propone que este en permanente investigación y desarrollo como respuesta a los requerimientos del servicio y las necesidades de la comunidad, lo anterior obedece a que la actividad policial hace que se deban cumplir funciones en diferentes ambientes sociales, culturales y económicos diferentes, lo cual exige formación y condiciones personales

especiales, que les permitan atender idóneamente casos de policía en circunstancias diferentes.

Como propuesta se debe proyectar una capacitación constante, como se evidencia en el proceso colombiano, para que esto suceda hay que tener las personas con los perfiles acordes a las actividades y necesidades que se presentan, lo anterior se logra en la medida que los procesos de formación ya en la academia son más largos se recomienda de dos a cuatro años.

Lo anterior implica integrar nuevos procedimientos, para obtener un mejor conocimiento de los antecedentes personales, familiares, laborales y sociales de cada aspirante y perfeccionar los métodos de valoración de actitudes, personalidad, condiciones médicas y aptitudes físicas, con el propósito fundamental de abrir las puertas de la Institución solo a quienes tuvieran una verdadera vocación para el servicio, es decir, con los valores, virtudes y principios rectores de la profesión policial .pues Este puede ser uno de los puntos de partida con visión a largo plazo.

Se propone para el (MPA) desarrollar un sistema de evaluación y seguimiento continuo del proceso de reclutamiento y selección evaluando sus resultados y comparando su rendimiento en lo académico como en lo táctico, para obtener indicadores de desarrollo por persona y su proyección dentro del concepto de profesionalización de carrera.

Dentro del análisis de variables a nivel de organización se evidencia que la Policía Federal en su área de Dirección de Personal no cuenta con un departamento de Bienestar Social, que ayude a dar soporte a necesidades básicas del policía y su familia a diferencia de la organización de la policía en Colombia donde cuenta con esta área que le permite a través de sus estrategias de servicios de bienestar a nivel país buscar satisfacer las necesidades de Recreación, Deporte, Cultura, Asistencia Social, Educación y Vivienda Fiscal.

Para que esto pueda ser una realidad se propone reorientar el uso de los recursos destinados al desarrollo del (MAP) para la creación y desarrollo de esta área de Bienestar Social a nivel Federal.

En resumen, se considera que los asuntos a tener en cuenta en el proceso de reclutamiento y selección, son los expresados en la Tabla 5.

Tabla 5 Panorama de acciones de mejora para el proceso de reclutamiento y selección en México

ASUNTO	COMENTARIO
ACOMPAÑAMIENTO	Mejorar el acompañamiento al personal en cualquier proceso es parte fundamental para llevar a buen fin las actividades humanas
DISTRIBUCIÓN	Las policías municipales en algunos casos no garantizan la seguridad de los ciudadanos porque están infiltradas por grupos al margen de la ley y adicionalmente la estructura Federal no ha logrado presencia total en los municipios del país
PLANEACIÓN	Se evidencia falta de planeación y unidad de criterios en el manejo del (MAP) al momento de la ejecución de los recursos con los que se cuenta
VISIÓN	Tiene que existir una sola visión acompañada de un solo proceso, la visión de la Policía de los Estados Unidos de México, y un solo proceso de reclutamiento y selección basado en reglamentos y procedimientos estandarizados
APRENDIZAJE CONTÍNUO	Es la clave para el desarrollo de la policía, porque se necesita que evolucione constantemente de acuerdo al entorno y a la labor social que desempeña

ASUNTO	COMENTARIO
ALCANCE	Es la integración del historial de experiencias y resultados de cada Policía es fundamental para acompañar el crecimiento al interior de la organización y su desarrollo
IMPORTANCIA	La importancia del proceso de reclutamiento y selección es la persona, para que la Policía exista necesita personas quienes le dan la dinámica y le dan vida a la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Sugerencias de reclutamiento futuras

Para que el proceso contribuya en forma sustantiva y sostenible, se debe fortalecer la propia capacidad institucional y las competencias del recurso humano, tratando de transformar los patrones del proceso de incorporación dentro de la Institución, por lo que se proponen ejes articuladores para que mejore la estrategia de incorporación; los siguientes:

- El fortalecimiento democrático del proceso: tomando medidas de equidad para disminuir y erradicar las brechas estructurales de desigualdad entre los aspirantes y así aportar igualdad de oportunidades.
- Proceso Riguroso: la incorporación del personal requiere de procesos de selección rigurosos que permitan el ingreso de profesional con el perfil adecuado. A estos procesos deben ser incorporados criterios que minimicen el ingreso de individuos con características de riesgo. Estos criterios deben desestimar candidatos con problemas de personalidad y/o disciplinarios; elevar las exigencias de formación previa, dando preferencia a aquellos candidatos con formación elemental finalizada y, mejor aún, con

estudios profesionales; considerar una edad mínima que garantice la capacidad de ejercer un trabajo de adultos y, finalmente, una revisión exhaustiva de la hoja de vida, relaciones sociales y familiares del candidato.

- Fortalecimiento de la selección e incorporación: la Dirección de Incorporación, con la colaboración de todos los comandantes de metropolitanas y departamentos de Policía, a partir del modelo existente, perfeccionarán y aplicarán los instrumentos que garanticen la selección e Ingreso del mejor talento humano a la Institución
- Sostenibilidad: creando condiciones para sostener y ampliar la calidad de vida y oportunidad de desarrollo de los y las policías en la actualidad; así como, de las generaciones por venir; sentando las bases de un enfoque de género inclusivo para garantizar la sostenibilidad del proceso.
- Formación ética: dado que la corrupción constituye más un problema ético que meramente legal, las instituciones policiales deben propender por una formación de valores y ética profesional desde la incorporación y durante el ejercicio de la profesión.

Esto es reforzando la imagen del policía como un profesional que aplica la ley, dando primacía al respeto por sí mismo, y entre los colegas policías, lo que debiera llevar al desarrollo de un, espíritu de cuerpo positivo.

- Asertividad: desarrollo de un proceso acertado de incorporación teniendo en cuenta la importancia que representa para la Institución la realización de óptimos estudios de seguridad y visitas domiciliarias

Finalmente, las propuestas y el estudio comparativo que aquí se presentan, son las mejoras que se pueden rescatar del proceso de reclutamiento y selección de personal que en Colombia surtieron efecto para bajar en buen nivel la delincuencia de ese país.

CONCLUSIONES

Dando respuesta a las preguntas planteadas en esta investigación ¿Cuáles son las circunstancias y las características actuales de los procesos de reclutamiento y selección de la Policía Mexicana y Colombiana? Se puede comentar que esta pregunta fue tratada en el capítulo III En el caso Colombiano, la historia muestra que ya se vivió una realidad parecida a la que está viviendo México, esto llevo al Gobierno a tomar una serie de medidas en los años ochenta que hoy en día dan sus frutos y caracterizan a la policía gracias a la reforma de leyes, la implementación de un Mando Único, el reconocer a la policía a nivel constitucional como parte de las fuerzas militares junto a el ejército, la armada y la aviación para la defensa y soberanía nacional, desarrollo de controles y procesos a través del Sistema de Gestión Integrado (SGI), mejorar el nivel de vida de los policías creando a través de la Dirección de Recursos Humanos la División de Bienestar Social para los policías y sus familias, implementar la capacitación constante, el desarrollo profesional de carrera, construir el derecho policial como herramienta jurídica para tratar los casos que se presentan en el desarrollo de sus funciones, hay requerimientos específicos de pruebas psicométricas, pruebas de control y confianza, que permiten que el proceso sea más exhaustivo, en el caso colombiano existe el análisis de puestos y un marco normativo fuerte, mientras que en México se observa que la parte normativa y de procesos está en construcción, prueba de ello es la reunión de la CONAGO en 2010 y 2013 para volver respaldar el tema de Mando Único a nivel estatal e intentar desarrollarlo en este sexenio, como parte de los compromisos de este gobierno plasmados en el acuerdo del Pacto por México.

La siguiente pregunta de investigación ¿Qué similitudes y diferencias presentan los procesos de reclutamiento y selección de la Policía en México y Colombia? Fue abordada en el capítulo V de esta investigación.

Para hablar de las similitudes y diferencias que presentan los procesos de selección hay un elemento en común que enfrentan nuestras policías es la situación de inseguridad latente, que hoy por hoy es una verdadera amenaza a la estabilidad social e incluso a la seguridad nacional.

En México la Constitución de la República establece que la seguridad pública es una función a cargo de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, en sus respectivos ámbitos de competencia, con el fin de proveer las acciones necesarias para dar seguridad al ciudadano y a su familia, así como garantizar el orden y la paz públicos.

En Colombia es una realidad similar donde la Constitución de la República establece que la seguridad depende del Ministerio de Defensa el cual lo integran el ejército, la armada, la aviación y la policía.

La anterior es una similitud, pero a su vez una diferencia ya que en México solo se reconoce constitucionalmente como fuerza pública al ejército, la marina y la aviación, pues la policía está catalogada como institución de carácter preventivo civil.

Otra similitud importante es el hecho de compartir un mismo problema que tra como consecuencia otros problemas y es la producción, comercialización, distribución y consumo de drogas, por ser un negocio al margen de la ley genera violencia y desestabiliza los gobiernos y a las comunidades.

En México existe el (SNSP) que es el mecanismo de coordinación y concertación de acciones de gobierno entre los tres poderes federales, y entre el gobierno y la sociedad.

Dos de los objetivos fundamentales del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SNSP) son:

- Prevenir el delito para garantizar la seguridad ciudadana
- Combatir la corrupción, depurar y dignificar los cuerpos policiacos

En Colombia esta actividad la desarrolla el Ministerio de Defensa con funciones similares.

Se observa una gran diferencia en el objeto de estudio en los dos países porque para México el proceso de reclutamiento y selección está sustentado en el Acuerdo Nacional por la Seguridad, la Justicia y la Legalidad. 21 de agosto de 2008, donde uno de sus apartados se expresa:

“Los gobiernos estatales estarán obligados a depurar y fortalecer a las instituciones de seguridad: las procuradurías se comprometen a mejorar los procesos de reclutamiento y selección de elementos y mandos, mientras que los gobernadores deberán etiquetar la asignación de recursos a funciones de seguridad pública; deberán, asimismo, replicar el sistema de control de confianza, reasignar partidas y recursos para la seguridad pública, además de crear unidades especializadas para desarticular bandas de secuestradores, e intercambiar información al respecto; prevé la implementación del Sistema Único de Información sobre Delincuencia Organizada, así como establecer indicadores de medición de desempeño de las dependencias y los funcionarios públicos, por su parte los municipios evaluarán al personal de las policías y cárceles locales, sujetarán la permanencia de los uniformados a controles de confianza y tendrán interconexión a sistemas de Plataforma México, para el registro de información relevante. El acuerdo establece la creación de un programa permanente de desarrollo de elementos policiales, así como establecer indicadores de evaluación y seguimiento para el desempeño de los agentes policiales y de los involucrados en la procuración de justicia”.

A diferencia de México en el caso Colombiano como se mencionó en el capítulo V dentro de la Dirección de Personal de creo la División de Bienestar Social, que apoya a la División de Incorporación en el proceso de reclutamiento y selección de la policía.

Otra diferencia encontrada de acuerdo con la información del XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012

Mientras en Colombia se ha logrado la presencia de la policía en los 1123 municipios del país es decir un cubrimiento del 100% de su territorio con más de 160.000 policías distribuidos de acuerdo a las necesidades de las diferentes regiones en México la falta de mecanismos consistentes de coordinación entre las un mil 660 corporaciones de policía que operan en el país, no ha permitido la cabal integración de los recursos disponibles para combatir la criminalidad como una sola fuerza policial.

Ante la dispersión del mando y operación y para tener un mayor control se plantea la desaparición de las policías municipales, concentrando los recursos en las estatales.

Dentro del proceso de reclutamiento y selección de México y Colombia, una similitud es la aplicación de pruebas de control y confianza a los aspirantes mientras que una diferencia es en Colombia la orientación al desarrollo humanista y por competencias del policía caso diferente en México donde la orientación está dada sobre funciones de cargo

La pregunta ¿Cuáles serían las posibles estrategias para mejorar el Proceso de reclutamiento y selección de la Policía en México? Se abordó en los capítulos V y VI de esta investigación, donde se puede concluir que para diseñar las estrategias de los procesos de reclutamiento y selección, la dirección de personal de la policía en México, debe evaluar su política de recursos humanos con las estrategias y objetivos de la Institución y determinar en qué medida se contribuye a los resultados finales de la misma.

Para iniciar dicho proceso de reclutamiento y selección, se requiere primero definir las políticas de dichos procesos y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la Institución, además de esto se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esas estrategias a lo cual se le clasifica modo operativo.

Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales, llamados de acción logística y de apoyo.

RECOMENDACIONES

Con base en las experiencias y aprendizajes logrados en Colombia durante su evolución y desarrollo, el proceso de reclutamiento y selección en México debe orientarse, con una visión prospectiva, hacia su fortalecimiento permanente, para lo cual deben tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

Promover mecanismos para ofrecer a los jóvenes aspirantes un proyecto de vida institucional que pueda articularse efectivamente a su proyecto de vida personal, mediante el diseño de estrategias que motiven a los aspirantes a ingresar a la Policía Nacional, por la misión que cumple la Institución y por los beneficios que esta ofrece.

Incrementar el talento humano dedicado al proceso de selección e incorporación, con el perfil y las competencias requeridas para conformar equipos de trabajo de alto rendimiento.

Fortalecer la calidad de los aspirantes seleccionados, en cuanto a las características socioeconómicas y académicas, mediante estrategias de divulgación por objetivos, dirigidas a una población específica.

Desarrollar encuentros de cazatalentos, con entidades públicas y privadas, de tal manera que permitan el mejoramiento continuo de la calidad del proceso de selección e incorporación.

Ampliar la infraestructura física y los medios logísticos necesarios para garantizar calidad, cobertura y efectividad, en el proceso de selección e incorporación, mediante el mantenimiento, adecuación y construcción de nuevas instalaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Azaola, Elena, (2006) Imagen y autoimagen de la policía de la Ciudad de México: Flasad – Secretaría de Seguridad Pública – Ediciones Coyoacán – CIESAS, México
2. Chigüindo, Carla, (2009) Los retos de la reforma policial y la capacitación en el marco del Estado de Derecho y la democracia en México, Tesis de Maestría en Derechos Humanos y Democracia, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, México.
3. Just, R., D. Hueth, and A. Schmitz, (1982) Applied Welfare Economics and Public Policy, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
4. Inglehart, Ronald, (2000) Modernización y postmodernización, El cambio cultural económico y político, Editorial Siglo XXI, Madrid
5. Jiménez, Ramón, M.Sc., (2007) Scientia et Technica Año XIII, No 37, Diciembre, Universidad Tecnológica de Pereira., ISSN 0122-1701
6. Harriman, Philip L., (1970) Twentieth Century Psychology: Recent Developments in Psychology, Book for Libraries Press Editor, Michigan University, USA.
7. McGregor, Douglas, (2006) El lado humano de las empresas - Edición comentada -, McGraw-Hill - Interamericana de México, México D.F.
8. Barnett, R., (2001) Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad, Editorial Gedisa, Barcelona, España
9. Pérez Liñán, A., (2008) El método comparativo: Fundamentos y desarrollos recientes, Documento de trabajo No. 1, Política comparada, Argentina

10. Lamprea, Jaime, (2013) Conferencia magistral sobre dignificación de la Policía, presentada el día de 15 marzo en la Cámara de Diputados, México D.F.
11. González, M., (1997) Diccionario jurídico mexicano, Ed. IJ, Porrúa, 10ª edición, México.
12. Robles Martínez, R., (2000) El Municipio, Ed. Porrúa, 4ª edición, México, p. 354.
13. Crawford, R., (1991) In the Era of Human Capital, Nueva York: Harper Business. USA
14. Navarro, V., (2007) Neoliberalism, globalization and inequalities. Baywood Publishing Company. London.
15. Rico, J, y Chinchilla, L., (2006) Las reformas policiales en América Latina: situación, problemas y perspectivas, Open Society Institute e Instituto de Defensa Legal, Lima, Perú.
16. Policía nacional de Colombia, (1999) La Fuerza del Cambio I, Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional., Bogotá, Colombia.
17. Zarazúa J., (2013) La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? En: Gestión y Estrategia No 43, Enero – Junio
18. Berges, Alfredo, (2011) Validación de Procedimientos de Selección de Policías Locales. En: Anuario de Psicología Jurídica Vol. 21, Zaragoza, España.
19. XVII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, (2012) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Memorias, Cartagena, Colombia, 30 Oct. a 2 Nov.

CIBERGRAFÍA

1. López Portillo Vargas, Ernesto, Educación y Entrenamiento Policial para la Democracia. Center for U.S.- Mexican Studies. Project on Reforming the Administration of Justice in Mexico. Paper. México, 2003. Extraído el 15 de Enero de 2013 desde http://repositories.cdlib.org/usmex/prajm/lopez_portillo
2. Herzberg, F., Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?, Harvard Business Review para América Latina, versión electrónica, Enero 2003, Extraído el 9 de abril de 2013 desde <http://www.centroafin.org>
3. H. Congreso de la Unión, Resumen de la Ley General del Sistema de Seguridad Pública, Nota Informativa publicada el 2 de diciembre de 2009, México D.F., Extraído el 9 de abril de 2013 desde <http://es.scribd.com/doc/>
4. Secretaría de Seguridad Pública, Ley de la Policía Federal, publicada en el Diario Oficial de la federación, el 17 de mayo de 2010., Extraído el 9 de abril de 2013 desde <http://dof.gob.mx>
5. Henson, B, Reysn, B. Klahm IV, C and Frank, J (2010). Do Good Recruits Make Good Cops? Problems Predicting and Measuring Academy and Street-Level Success. En: Police Quarterly 2010, Vol 13, p. 5. Extraído el 30 de abril de 2013 desde <http://pqx.sagepub.com/content/13/1/5>
6. Estructura Organizacional, Policía Nacional de Colombia, Extraído el 1 de mayo de 2013, desde <http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/Organizacion/Organigrama/Estructura>
7. Políticas públicas y gestión gubernamental de la administración vigente Extraído el 18 de mayo de 2012 desde: http://www.diputados.gob.mx/cesop/Comisiones/3_spublica.htm

8. w.fes.cl/documentos/publfes/politicasegciudycom.pdf
9. Dirección General de la Policía. 2010. Lineamiento de Política 1.,
Direccionamiento policial basado en el humanismo con responsabilidad,
Extraído el 09 de mayo de 2012 desde:
<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/Lineamientos/>
10. Mando único policial, Extraído el 15 de mayo de 2013, desde
<http://www.gobernacion.gob.mx/>
11. La División de Estudios Jurídicos-CIDE, el Programa de Seguridad
Pública y Estado de Derecho (PESED) y la Red de Especialistas en
Seguridad Pública, Extraído el 5 de enero de 2013 desde
http://www.biiacs.cide.edu/otros_recursos
12. Organigrama policía de Colombia, Extraído el 5 de abril de 2103, desde
<http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/Organizacion/Organigrama/Estructura>
13. Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, Diario Oficial de
la Federación - 2 de enero de 2009. Extraído el 15 de enero de 2012
desde
http://portal.secretariadoejecutivosnsp.gob.mx/normateca/docs/vigente/legislacion%20federal/Ley_General_del_Sistema_Nacional_de_Seguridad_Publica.pdf
14. Apuntes e iniciativa de proyecto de mando único, Extraído el 15 de enero
de 2012 desde: <http://www.mexicolegal.com.mx/iniciativasdeley-ver.php?id=10>

15. Departamento de ciencias criminales, Extraído el 30 de enero de 2013,
desde: [http://www.department-ambos.uni-goettingen.de/index.php/
component?option,com_docman/Itemid,56/gid,145/lang,es/task,cat_view/](http://www.department-ambos.uni-goettingen.de/index.php/component?option=com_docman&Itemid,56/gid,145/lang,es/task,cat_view/)

ANEXO 1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INGRESO DE LA POLICÍA FEDERAL

Proceso de reclutamiento, selección e ingreso de personal operativo en la función y reacción, en la división de fuerzas federales de la policía federal

Requisitos.

1. Ser ciudadano mexicano y estar en pleno ejercicio de sus derechos políticos y civiles.
2. Acreditar que ha concluido, al menos, los estudios correspondientes a la enseñanza media básica.
3. Estatura mínima de 1.65 para hombres y 1.65 para mujeres; peso acorde a la estatura de acuerdo a la Norma Oficial Mexicana 174-SSA1-1998, Para el manejo integral de la obesidad.
4. Tener mínimo 18 años cumplidos y menos de 40 años al presentar su solicitud.
5. No tener inserciones, dibujos o grabados con sustancias colorantes o cualquier otra técnica sobre la piel o debajo de ella. En el caso de las mujeres podrán tener delineado permanente en ceja, ojos y boca. Tampoco perforaciones corporales con objetos en el cuerpo, con excepción de aretes en la oreja en mujeres, no más de dos perforaciones en cada oreja.
6. Ser de notoria buena conducta, no haber sido condenado por sentencia irrevocable por delito doloso, ni estar sujeto a proceso penal.
7. No estar suspendido o inhabilitado, ni haber sido destituido por resolución firme como Servidor Público.
8. Contar con Cartilla de Servicio Militar Nacional, con hoja de liberación, para el caso de hombres.
9. No hacer uso ilícito de sustancias psicotrópicas, estupefacientes u otras que produzcan efectos similares ni padecer alcoholismo.

10. Gozar de buena salud física y mental que le permita participar en actividades que demandan esfuerzo físico y mental.

11. Disponibilidad permanente para cambiar de residencia a cualquier parte de la República Mexicana o del extranjero.

12. Firmar consentimiento y/o compromiso en los siguientes términos:

a. Consentimiento para someterse a las evaluaciones de control de confianza

b. Declaración Bajo Protesta de decir verdad que la información y documentación proporcionada son auténticas; y su disposición para que la Institución realice las investigaciones necesarias para corroborarlas.

c. Manifestación de aceptación sin reserva alguna del resultado del proceso de reclutamiento, selección y evaluación de control de confianza.

d. Compromiso para sujetarse a las normas y disposiciones que en materia disciplinaria emita la Institución, así como aceptar las sanciones que en consecuencia se apliquen, incluyendo la expulsión definitiva del proceso de selección.

13. Presentar y acreditar los exámenes y las evaluaciones que realice la Institución.

14. Aprobar el Curso Básico de Formación en los términos que el Consejo Federal de Desarrollo Policial de la Policía Federal determine.

Documentación

Los solicitantes deberán presentar original y copia de la siguiente documentación, el día que sean programados para ello:

1. Acta de nacimiento.

2. Certificado o constancia de estudios vigente que acredite, al menos, la conclusión de los estudios correspondientes a la enseñanza media básica.
3. Comprobante de domicilio con código postal no mayor a tres meses de antigüedad a la fecha de entrega de la documentación (pago del impuesto predial, agua, recibo telefónico o constancia de residencia domiciliaria o vecindad).
4. Credencial para votar con fotografía expedida por el Instituto Federal Electoral o pasaporte vigente.
5. Cartilla del servicio militar con hoja de liberación (únicamente hombres).
6. Currículum vitae vigente firmado en todas sus hojas, sin engargolar y sin anexos.
7. Clave Única de Registro de Población (CURP).
8. Tres referencias laborales, tres personales y tres familiares.

Modalidades y características del curso de ingreso

1. El Curso Básico de Formación podrá impartirse en dos modalidades: internado (pernocta en el plantel) o externado (entrada y salida diaria), según la sede que le sea asignada a cada aspirante y se proporcionarán alimentos.
2. Al inicio del Curso Básico de Formación, el alumno estará sujeto a la Ley y Reglamento de la Policía Federal y demás normas aplicables.
3. El Curso Básico de Formación tendrá una duración de seis meses con las características que se determinen.

De las vacantes y apoyo económico

1. Las vacantes para las cuales participan los aspirantes en la presente convocatoria, corresponden al grado de Policía Tercero, con adscripción en la División de Fuerzas Federales.

2. Se otorgará a los aspirantes que sean admitidos en el curso de ingreso una prestación económica mensual, equivalente a la que tiene asignada por sus servicios el grado policial señalado en el numeral que antecede; el cual será cubierto en los tiempos y modalidades que determine la Coordinación de Servicios Generales de esta Institución.

V. Registro y presentación de la documentación

1. El preregistro se hará por medio del portal de Internet www.ssp.gob.mx, en el banner (anuncio visual de la página) de la convocatoria mediante cualquiera de las siguientes modalidades:

a. A través de cualquier terminal con acceso a Internet.

b. Acudiendo a los módulos de reclutamiento que establezca la Institución. La cita se podrá gestionar vía telefónica llamando al número 01-800-737-4842.

c. Se podrá hacer el preregistro a través del Centro de Atención Telefónica de SIDEPOL si así lo requiere el interesado y cubre con los requisitos, llamando al teléfono 01-800-737-4842.

2. El registro se efectúa conforme a la siguiente secuencia:

a. Una vez en el portal deberá pulsar el botón de ingreso al Sistema de Reclutamiento (SIRE).

b. Al desplegar la pantalla del SIRE, ingresará la información solicitada en cada campo. Al término de esta operación el sistema generará el número de registro.

3. Al recibir el interesado su cita para las evaluaciones de Control de Confianza, deberá presentarse a ésta llevando consigo en original y tres copias, la totalidad de los documentos indicados en el Apartado "II. Documentación", para su revisión y cotejo.

4. Al concluir el cotejo entre documentos originales y copias, se devolverán al solicitante sus originales, quien señalará en sus copias el texto siguiente: "bajo

protesta de decir verdad, declaro que entrego copia fiel de mi... (comprobante de estudios, cédula, cartilla militar, etc.) cuyo original obra en mi poder". Posteriormente elaborará y firmará el formato de devolución de documentos originales.

VI. Calendario de actividades

1. La aplicación de los exámenes de control de confianza iniciará conforme a la programación establecida por la Dirección General de Control de Confianza.

2. Los exámenes comprenderán:

- a. Entrevista
- b. Verificación de entorno socioeconómico
- c. Psicológico
- d. Médico
- e. Toxicológico
- f. Poligráfico

3. La fecha, hora y lugar para que los aspirantes sean evaluados por control de confianza se les comunicará vía telefónica, con base a los datos que hayan proporcionado para recibir cualquier comunicación en relación a su proceso de reclutamiento, selección e ingreso.

4. La Policía Federal podrá verificar en cualquier momento los antecedentes policiales de los solicitantes.

5. Ingresarán al Curso Básico de Formación aquellos solicitantes que aprueben las evaluaciones de control de confianza.

6. La Coordinación del Sistema de Desarrollo Policial de la Policía Federal comunicará a los solicitantes aceptados, la sede en la que tomarán el Curso, así como la fecha y hora en la que deberán presentarse para su ingreso.

Información Adicional

1. La documentación e información que proporcionen los aspirantes será remitida y verificada ante las autoridades competentes, cualquier falsedad detectada en ellos será notificada a las instituciones correspondientes para que se proceda conforme a derecho.
2. En cualquier etapa de este proceso, que incluye el reclutamiento, la selección, formación inicial e ingreso, si se llegara a detectar el incumplimiento de cualquiera de los requisitos establecidos en la presente convocatoria, se procederá a la baja definitiva del aspirante o a la cancelación del proceso en cualquiera de sus fases y de ser el caso, a la anulación de los estudios que haya realizado dentro del Curso Básico de Formación Inicial, independientemente de las responsabilidades administrativas y/o penales que se puedan originar.
3. La resolución sobre los resultados de las evaluaciones y sobre la procedencia o no de su ingreso al Curso Básico de Formación serán definitivos, inapelables y confidenciales.
4. La calidad de solicitante o aspirante no establece relación laboral o vínculo alguno con la Secretaría de Seguridad Pública ni con la Policía Federal, pues representan únicamente la posibilidad de participar en el proceso de reclutamiento, selección y formación.
5. Todas las etapas del proceso son gratuitas, cualquier irregularidad se deberá reportar al Órgano Interno de Control en la Policía Federal al número telefónico siguiente: 55439023.
6. Lo no previsto en la presente convocatoria será resuelto por el Consejo Federal de Desarrollo Policial de la Policía Federal.
7. La convocatoria permanecerá abierta hasta que se ocupen las plazas asignadas para el perfil que corresponda.

Policía Auxiliar (PA)

Requisitos:

- Ser ciudadano mexicano por nacimiento.
- Estatura mínima 1.55 m mujeres y 1.65 m varones.
- Peso +/- 20 % del peso ideal.
- Edad entre 18 y 29 años.
- Acta de Nacimiento.
- Cartilla liberada (varones).
- Certificado de secundaria.
- Identificación Oficial (Credencial del IFE, Pasaporte, Cédula Profesional).
- RFC.
- CURP.
- Comprobante de domicilio actualizado.
- Antecedentes no penales.
- Comprobante de tipo sanguíneo.
- Certificación domiciliaria.
- Ser de notoria buena conducta.
- Sin antecedentes negativos en otras corporaciones.
- Sin tatuajes.
- Aprobar exámenes médico, psicológico y toxicológico.
- Acreditar los cursos de inducción y de formación básica.

Deberás presentarte en cualquiera de los agrupamientos de la Policía Auxiliar del distrito federal, con toda tu documentación, si no conoces la ubicación llama al Teléfono 55-97-03-60 al 64 el agrupamiento al que acudiste, te canalizará a las oficinas de la unidad departamental de reclutamiento y selección de personal, de la policía auxiliar del Distrito Federal, ubicada en la calle de Zaragoza no. 280, col. Buenavista, Delegación Cuauhtémoc, cerca del metro Tlatelolco en la U.D. de reclutamiento y selección de personal, participarás en un proceso de selección, donde deberás aprobar los exámenes médico y psicométrico.

Si eres seleccionado, ingresarás al centro de formación policial de la policía auxiliar, para recibir los cursos de inducción a la carrera policial al concluir tu curso de inducción satisfactoriamente, automáticamente formarás parte de la policía auxiliar del Distrito Federal, ocupando una vacante operativa y asignándote un servicio.

ANEXO 2. REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN E INCORPORACIÓN EN LA POLICÍA

SELECCIÓN

AUXILIARES DE POLICIA

La Dirección de Incorporación fijará los requisitos generales para realizar la selección de aspirantes a auxiliares de Policía y auxiliares de Policía bachilleres, de acuerdo con la normatividad vigente establecida para este proceso y las normas que regulan la prestación del servicio militar en cada una de las modalidades. Entre los requisitos están:

- Ser colombiano
- Ser Bachiller.
- Edad: mayor de 18 años y menor de 28 años (cero días cumplidos al momento del ingreso).
- Soltero, sin hijos y permanecer en este estado hasta el término del servicio militar.
- No haber definido la situación militar.
- No haber sido condenado a penas privativas de libertad, ni poseer antecedentes disciplinarios ni de policía.
- Superar el proceso de selección realizado por la Policía Nacional.

A través de las regionales coordinará con los comandantes de Zona de Reclutamiento y distritos militares, la preselección de los aspirantes, atendiendo el protocolo implementado por la Dirección de Reclutamiento y Control Reservas del Ejército Nacional.

El período de servicio militar obligatorio y/o voluntario para bachilleres deberá coincidir con los períodos académicos legalmente establecidos en el país .

BACHILLER A PATRULLERO

-Ser colombiano.

-Edad de 18 hasta menos de 25 años. Si se acredita título profesional universitario hasta menores de 27 años.

-Soltero (a), sin hijos y permanecer en este estado durante el proceso de formación.

-Título de bachiller, preferiblemente con estudios en carreras técnicas, tecnológicas o universitarias, este aspecto será tenido en cuenta en el Consejo de Admisiones.

-Puntaje ICFES: anterior mínimo 260 puntos, actual superior a 31 puntos (preferiblemente) en las asignaturas de lenguaje, matemáticas, filosofía, historia y geografía. Si el aspirante no reúne este requisito podrá participar en el proceso y su selección e incorporación será potestativo del Consejo de Admisiones de acuerdo con su desempeño en el proceso.

-Estatura (preferiblemente): Hombres: 1,65 cm y Mujeres: 1.60 cm este requisito no es excluyente para participar en el proceso de selección e incorporación, siempre y cuando sea de conocimiento del aspirante que esta consideración será tomada en cuenta en el Consejo de Admisiones.

-No haber sido condenado a penas privativas de libertad, ni poseer antecedentes disciplinarios ni de policía.

-Superar el proceso de selección realizado por la Policía Nacional, ser seleccionado por el Consejo de Admisiones y antes de su ingreso a la Escuela.

INCORPORACIÓN

Se tiene en cuenta lo contemplado en la Ley 48 de 1993, y las disposiciones que la modifiquen, complementen o adicionen; en este sentido, la Policía Nacional a través de la Dirección de Talento Humano y la Dirección de Incorporación, coordinará con la Dirección de Reclutamiento y Control Reservas del Ejército Nacional la cantidad de personal que se requiera incorporar para cada una de las

modalidades de servicio militar, de acuerdo con el Decreto de planta fijado por el Gobierno Nacional.

Se debe obtener la carpeta de Instrucciones para la Inscripción al Servicio Militar,

Estudio socio-económico

Los Estudios Socioeconómicos han ido cobrando una importancia cada vez mayor en todo el mundo, ya que proporcionan elementos objetivos e información relevante en torno a los aspectos que queremos conocer de alguna persona o familia. Un estudio socioeconómico consiste en una entrevista a profundidad aplicando un cuestionario diseñado expresamente para los aspectos relevantes que queremos conocer.

Aplicaciones de los Estudios Socioeconómicos

De acuerdo con la definición que acabamos de dar, dichos estudios socioeconómicos son aplicados para los siguientes fines:

* Para el área de Recursos Humanos con fines de contratación de personal. Este estudio socioeconómico puede ser utilizado por cualquier tipo de empresa e Instituciones Públicas. En este tipo de estudio socioeconómico se hace énfasis en los antecedentes laborales que obtenemos del CAN

Formato de Estudio Socioeconómico.

1 Tipo de Solicitud:

A) Nueva B) Renovación

2 Nombre completo:

3 Semestre actual:

_____ Licenciatura: _____

4 Sexo: _____ Edad: _____ Estado civil: _____

5 Tienes hijos

6 Dirección:

7 Actualmente vives...

A) Con padres o tutores B) Con algún familiar C) Sólo(a)

8 Edad. Grado académico ocupación, lugar de trabajo (nombre, dirección y teléfono) de.....

Padre:

Madre:

Hermanos:

9 Ingreso familiar mensual): _____

10 Número de automóviles:

11 La casa donde vives es:

A) Concreto, ladrillo o tabique (Especifique) B) Madera, lámina u otros materiales (especifique)

12 ¿Trabajas Actualmente?

Sí

No

13 ¿En dónde, con qué sueldo mensual y horario?

14 ¿cuentas con Seguro Social?

Sí

No

15 ¿A cuánto ascienden tus gastos personales mensuales?

16 ¿Quién cubre tus colegiaturas?

17 ¿Cuánto recibes de tus padres o tutores

18 ¿Actualmente cuentas con alguna otra beca o apoyo económico? (Institución, Monto y periodicidad)

19 ¿Algún miembro cercano de la familia tiene enfermedad grave o discapacidad?

20 En caso afirmativo ¿Cuánto gastan mensualmente en el tratamiento?

Lugar y Fecha:

Nombre, firma, teléfono y correo electrónico:

Manifiesto bajo protesta de decir verdad que la información proporcionada en este formato es verdadera y estoy de acuerdo a que se compruebe la veracidad de esta información.

No.	Documentos que deben ser anexados por el aspirante	Aspirante a:			
		Oficial		Patrullero	
		Técnico o Tecnólogo	Profesional	Bachiller	Reservista
1	3 fotografías del aspirante tamaño 3 x 4 fondo azul de frente.	Si	Si	Si	Si
2	Concepto de viabilidad del Director de la Unidad Policial, Comandante de Departamento o Metropolitana de Policía y del desempeño laboral del jefe inmediato (Obligatorio para reservistas de las Fuerzas Militares y Policía Nacional).	No	No	No	Si
3	Fotocopia cédula de ciudadanía del aspirante a blanco y negro ampliada al 150% en hoja tamaño oficio.	Si	Si	Si	Si
4	Fotocopia libreta militar a blanco y negro ampliada 150% (Obligatoria para quienes hayan resuelto su situación militar)	Si	Si	Si	Si
5	Fotocopia de tarjeta de conducta a blanco y negro ampliada 150%(Obligatoria para quienes hayan resuelto su situación militar)	Si	Si	Si	Si
6	Fotocopia registro civil de nacimiento CON SELLO ORIGINAL (reciente no mayor a 30 días a l momento de la inscripción.)	Si	Si	Si	Si
7	Fotocopia cédula de ciudadanía de los padres en blanco y negro (ampliada al 150% en hoja oficio)	Si	Si	Si	Si
8	Fotocopia del registro civil de defunción de los padres (Si alguno ha fallecido)	Si	Si	Si	Si
9	Certificado de estudios del grado sexto a undécimo originales.	Si	No	Si	Si
10	Fotocopia del diploma de bachiller	Si	No	Si	Si
11	Fotocopia acta de grado bachiller	Si	No	Si	Si
12	Fotocopia diploma estudios técnicos, tecnológicos o profesionales.	Si	Si	Opcional	Opcional
13	Fotocopia acta de grado estudios técnicos, tecnológicos o profesionales.	Si	Si	Opcional	Opcional
14	Certificado notas (por semestres) de estudios técnicos, tecnológicos o profesional	Si	Si	Opcional	Opcional
15	Fotocopia tarjeta profesional o constancia de tramite.	Opcional	Si	Opcional	Opcional
16	Certificado laboral del aspirante (obligatorio si labora)	Si	Si	Si	Si
17	Certificado laboral de los padres y/o personas que lo apoyarán económicamente originales (obligatorio si laboran)	Si	Si	Si	Si
18	Otros soportes económicos (CDT, cesantías, ahorros, otros).	Opcional	Opcional	Opcional	Opcional
19	Fotocopia hoja de vida o formulario de seguimiento (Si existe, aplica para quienes hayan trabajado con el estado).	Si	Si	Si	Si
20	Fotocopia de resolución retiro entidad estatal (Obligatorio para entidades diferentes a la Policía Nacional).	Si	Si	Si	Si
21	Constancia EPS, ARS o SISBEN de afiliación del aspirante (Si no está afiliado a ningún sistema de salud, debe dejar esta situación descrita en el formulario de inscripción).	Si	Si	Si	Si

23	Historia clínica del aspirante (de la EPS en la que se encuentre afiliado), para el caso de reservistas diferente a la Policía Nacional historia clínica durante el servicio militar, pliego de antecedentes médicos y/o fotocopia acta o resolución de licenciamiento	Si	S	Si	Si
24	Fotocopia camé de vacunas Las que esten vigentes)	Si	S	Si	Si
25	Panorámica dental (reciente al presentarse a la valoración odontológica)	Si	S	Si	Si