

Brief #2: Formación, entrenamiento y desarrollo policial.

Mesa Asesora

Isabel Gutiérrez
María Paulina Riveros
Alejo Vargas
Andrés Tobón
Daniel Mejía
Gr(R) José A. Mendoza
Jairo García

Secretaría Técnica

Juanita Durán – Codirectora
Andrés Tobón – Codirector
Nathalie Alvarado – BID
BG Luis Ernesto García Hernández – Policía Nacional
TC Mauricio Andrés Carrillo Álvarez – Policía Nacional
MY Zuly Andrea Ortiz Arcos – Policía Nacional
Santiago Tobón – Universidad EAFIT
Michael Weintraub – Universidad de Los Andes
Andrés Rengifo – Universidad de Rutgers



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo



Tabla de contenidos

Introducción	3
1. Estado actual de la formación y el entrenamiento en la Policía Nacional	4
1.1. La estructura institucional que respalda el proceso de formación y entrenamiento en la Policía Nacional.	4
1.2. La oferta académica de la DINA E	11
1.3. Distribución de las horas de formación	13
1.4. Cuerpo docente	14
1.5. Planeación del entrenamiento y la formación	16
1.6. Investigación	18
1.7. Incorporación a la Policía	19
2. Legislación sobre asuntos de formación y entrenamiento	21
3. Comentarios de la Policía y la Sociedad Civil sobre formación y el entrenamiento en la Policía Nacional	23
3.1. Reflexiones de miembros del cuerpo policial	24
3.2. Reflexiones de la sociedad civil	28
4. Literatura académica sobre formación y el entrenamiento	30
4.1. Literatura sobre los efectos de diferentes enfoques de formación y entrenamiento	30
4.2. Literatura sobre la incidencia de la formación y el entrenamiento en la reducción del abuso policial.	35
5. Referencias	37
Recomendaciones ciclo 2: Formación y entrenamiento.	40



Introducción

Este documento desarrolla los temas más relevantes identificados por la Secretaría Técnica para el segundo ciclo del proceso de transformación integral de la Policía Nacional: Formación, entrenamiento y desarrollo policial.

El documento está organizado en cinco secciones. La primera parte presenta, de manera resumida, el estado actual en materia de formación y entrenamiento en la Policía Nacional. La segunda parte presenta los principales aspectos de la agenda legislativa que actualmente adelanta el Gobierno Nacional frente al Congreso de la República en asuntos relacionados con la formación y entrenamiento de la Policía Nacional. La tercera parte describe las principales reacciones y comentarios del personal activo y retirado de policía, familiares de policías y sociedad civil sobre los asuntos relacionados con la formación policial. La cuarta parte revisa la literatura académica sobre formación y entrenamiento policial en el mundo. La quinta parte introduce los principales puntos de discusión que la Secretaría Técnica identificó prioritarios para mejorar el proceso de formación, entrenamiento y desarrollo policial, así como unas primeras recomendaciones para facilitar la discusión por parte de la Mesa Asesora, la Secretaría Técnica y el equipo del Proceso de Transformación de la Policía Nacional.



1. Estado actual de la formación y el entrenamiento en la Policía Nacional

1.1. La estructura institucional que respalda el proceso de formación y entrenamiento en la Policía Nacional.

La Educación Policial surgió con la creación de la Escuela de Preparación y Selección de Personal de la Policía Nacional, mediante el Decreto 32 de 1912 expedido por la Dirección General de la Policía Nacional. Esta escuela tuvo varias evoluciones normativas antes de que fuera establecida la estructura actual. Es así como mediante la Ley 14 de 1919, se creó una Escuela de Policía con el objetivo de educar y formar a oficiales y agentes. En 1940, se creó el Departamento Docente y después de los hechos del 9 de abril de 1948, la Policía Nacional tuvo la necesidad de reorganizar su estructura e instauró, además de la Escuela General Santander, varias sedes educativas en los departamentos. En 1983 se creó la Dirección Docente que fue fusionada en el año 1997 (Decreto 1686, 1997) con la Escuela de Cadetes de Policía "General Santander", denominándose "Escuela Nacional de Policía General Santander". Finalmente, mediante Decreto 4222 del 23 de noviembre de 2006 se creó la Dirección Nacional de Escuelas (DINAE), Institución de Educación Superior Policial con la que se buscó consolidar estrategias pedagógicas y el fortalecimiento de la Educación Policial como una instrucción de tipo superior a ser complementada con investigación y proyección social.¹ Esta integración de la educación en una sola Dirección el tipo de relación organizacional y funcional de las unidades educativas descentralizadas con la DINAE.

Actualmente, la DINAE tiene a cargo la dirección de la formación y el entrenamiento en la Policía Nacional de acuerdo con la Resolución 03856 de 2009. Asimismo, la DINAE fue reconocida por el Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución

¹ La misión de la DINAE es "direccionar la formación integral del talento humano de la Policía Nacional a través del sistema educativo policial, en cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección social, con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades de seguridad y convivencia ciudadana".



No. 7355 del 08/10/2009 como Institución de Educación Superior con carácter académico de Institución Universitaria con código SNIES 2106. En 2012 la DINA E obtuvo la acreditación institucional en alta calidad por primera vez y la renovó en 2017 mediante Resolución No. 29498 del 29/12/2017, la cual está vigente hasta el año 2021. En la actualidad está en proceso para una nueva renovación. Frente a los programas académicos cuenta con 24 acreditados como de “alta calidad”. Estos programas incluyen, por ejemplo, Administrador Policial y Técnico Profesional en Servicios de Policía.

La DINA E cuenta con 27 Escuelas de Policía y 2 centros de instrucción de las cuales 14 son de formación (01 de oficiales - 13 para Patrulleros), 11 de especialidades, 02 de actualización y 02 centros de instrucción. Estas unidades funcionan a nivel nacional sin una relación de subordinación con la DINA E, pues esta no fue definida en la Ley. Actualmente la institución tiene 436 aulas de clase, 127 alojamientos para estudiantes, 31 laboratorios, 24 salas de docentes, 40 auditorios, 26 bibliotecas, 35 salas de cómputo, y 123 espacios deportivos.

La siguiente tabla muestra la distribución de la capacidad de estudiantes en las diferentes escuelas e indica una importante concentración en algunas ciudades de Colombia.

Tabla 1. Relación de escuelas y centros de instrucción con capacidad de estudiantes

No.	Escuelas de Policía - Centros de Instrucción	Ubicación	Capacidad de estudiantes
Escuelas de formación inicial			
1	Escuela de Cadetes de Policía "General Francisco de Paula Santander"	Bogotá	1098
2	Escuela Nacional de Carabineros "Alfonso López Pumarejo"	Facatativá	1000
3	Escuela de Policía "Simón Bolívar"	Tuluá	1000
4	Escuela de Policía "Rafael Reyes"	Boyacá	1000



5	Escuela de Patrulleros Provincia de Sumapaz "Intendente Maritza Bonilla Ruiz"	Fusa	650
6	Escuela de Carabineros Provincia de Vélez "Mayor General Manuel José López Gómez"	Santander	600
7	Escuela de Policía "Gabriel González"	Tolima	730
8	Escuela de Policía "Carlos Eugenio Restrepo"	Medellín	680
9	Escuela de Policía "Antonio Nariño"	Barranquilla	600
10	Escuela de Carabineros "Alejandro Gutiérrez"	Manizales	670
11	Escuela de Carabineros "Rafael Núñez"	Sucre	450
12	Escuela de Carabineros "Eduardo Cuevas García"	Villavicencio	700
13	Escuela de Policía Metropolitana de Bogotá "Teniente Coronel Julián Ernesto Guevara Castro"	Bogotá	450
14	Escuela de Policía de Yuto "Miguel Antonio Caicedo Mena"	Choco	150
Escuelas de especialidades			
1	Escuela Internacional del Uso de la Fuerza Policial para la Paz "Brigadier General Jaime Ramírez Gómez"	Tolima	2300
2	Escuela de Investigación Criminal "Teniente Coronel Elkin Molina Aldana"	Bogotá	419
3	Escuela de Aviación Policial	Tolima	310
4	Escuela de Seguridad Vial "Mayor General Deogracias Fonseca Espinosa"	Bogotá	200
5	Escuela de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones "Teniente Coronel Jorge Luis Mauleoux Barón"	Bogotá	120
6	Escuela de Policía en Protección y Seguridad "Sargento Mayor Luis Alberto Torres Huertas"	Bogotá	180
7	Escuela de Guías y Adiestramiento Canino "Agente Álvaro Rojas Ahumada"	Facatativá	100
8	Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia "Teniente Coronel Javier Antonio Uribe Uribe"	Bogotá	80
9	Escuela de Antisecuestro y Antiextorsión "Mayor Héctor Aníbal Talero Cruz"	Sibaté	70
10	Escuela de Equitación Policial "Coronel Luis Augusto Tello Sánchez"	Bogotá	50
11	Escuela Antidrogas "Mayor Wilson Quintero Martínez"	Bogotá	25
Escuelas de actualización			
1	Escuela de Posgrados de Policía "Miguel Antonio Lleras Pizarro"	Bogotá	423
2	Escuela de Suboficiales y Nivel Ejecutivo Gonzalo Jiménez de Quesada	Sibaté	1200



Centros de instrucción			
1	Centro de Instrucción de Leticia	Leticia	50
2	Centro de Instrucción WAYUU "Torivio Kaporinche"	Uribia	200
Total			15.505

Nota: Tomado de Grupo Diseño Curricular -VIACA-.

El acceso a los programas de formación se encuentra a cargo de la Dirección de Incorporación cuya misión es gerenciar el proceso de selección e incorporación, así como el personal uniformado que cumpla con las competencias y perfiles requeridos en las diferentes especialidades del servicio policial, para prestar un servicio de calidad a la comunidad, de acuerdo con la planta autorizada por el Gobierno Nacional.² La demanda de educación es superior a la oferta, sobre todo en algunos programas.

Tabla 2. Oferta y demanda de cupos

Convocatoria	Título Académico	Vigencia 2017		Vigencia 2018		Vigencia 2019		Vigencia 2020		Vigencia 2021	
		Presentados	Aceptados	Presentados	Aceptados	Presentados	Aceptados	Presentados	Aceptados	Presentados	Aceptados
Bachillera Oficial	Administrador policial	1.565	344	1.414	329	1.020	175	1.279	180	1.608	253
Profesional a Oficial	Especialización en servicio de policía	521	100	436	109	1.125	118	507	109	No aplica	
Profesional a Oficial	Maestría en convivencia y seguridad ciudadana.	No aplica								469	93

² El proceso de selección se encuentra establecido en la Resolución No. 03684 del 08 de agosto de 2017 "Por el cual se adopta el Protocolo de Selección del talento Humano para la Policía Nacional" y la Resolución No. 00833 del 15 de marzo de 2021 "Por la cual se modifica y adiciona parcialmente la Resolución No. 03684 del 08 de agosto de 2017 Protocolo de Selección del Talento Humano para la Policía Nacional".



Bachiller a Patrullero	Técnico profesional en servicio de policía	9.216	3.908	8.582	4.465	17.979	7.092	23.963	4.760	41.360	7.854
Servicio Militar	Técnico laboral en asistencia social para la seguridad	40.696	21.243	35.486	18.820	30.809	18.025	30.206	13.317	48.293	19.942

Nota: A partir de la vigencia 2021, no se ingresan aspirantes para el título académico “Especialización en Servicio de Policía”, sino que se cambia por el de “Maestría en Convivencia y Seguridad Ciudadana”

Como se puede ver en la tabla 3, el nivel de deserción es bajo. La mayoría de los casos se presentan en el programa de formación de administrador policial.

Tabla 3. Deserción de programas de formación.

Programas formación	Año	Estudiantes por año	Cantidad Deserción	% deserción
Administrador Policial	2019	179	8	4,47%
	2020	377	27	7,16%
	2021	354	25	7,06%
Especialización en Servicio de Policía	2019	123	3	2,44%
	2020	108	1	0,93%
Técnico Profesional en Servicio de Policía	2018	3.896	94	2,41%
	2019	7.113	57	0,80%
	2020	4.760	86	1,81%

Fuente: Sistema de Gestión Información Académica - SIGAC.

El ingreso a los cursos depende del nivel del programa de formación. Los programas de formación inicial se encuentran abiertos para todos los ciudadanos, incluidos funcionarios activos de la policía nacional. Para ingresar se requiere el cumplimiento de los requisitos de cada convocatoria. Sin embargo, en el caso de los funcionarios de policía que cumplan con los requisitos de la convocatoria, se requiere además el apoyo del comandante de la unidad donde se encuentre laborando cuando se trata de cursos de especialización. Todos estos programas tienen costos, tanto



asociados al período académico como a los derechos de grado, dependiendo del tipo o nivel del programa.



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo



Tabla 4. Costos de matrícula por programa³

Programas Académicos	Valor de la matrícula sobre SMMLV
Administrador policial	3,00
Especialización en servicio de policía	4,50
Maestría en convivencia y seguridad ciudadana.	5,50
Técnico profesional en servicio de policía	1,00
Técnico laboral en asistencia social para la seguridad	0,00
Curso de entrenamiento de auxiliares de policía	0,00

El presupuesto de funcionamiento de la DINAE ha venido aumentando, pasando de 77.971.859.339 que representaban el 6.96% en 2016 a 115.772.581.554 que representan el 10.3% en 2021. De otra parte, el presupuesto de inversión ha sido menos estable. Mientras que en 2016 se destinaron a proyectos de inversión de la DINAE 16.175.203.306 correspondientes a 6.93% en 2021 se destinaron 15.355.202.440 correspondientes a 5,36%. En el 2017 y 2019 el presupuesto de inversión de la DINAE no correspondió ni al 4% del de la institución.

Tabla 5. Presupuesto de funcionamiento DINAE y Policía 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Presupuesto DINAE	77.971.859.339	67.585.927.493	79.777.634.956	85.396.723.962	99.129.074.718	115.772.581.554
POLICÍA	1.120.390.700.000	1.078.951.000.000	1.092.002.000.000	1.032.764.000.000	1.074.318.000.000	1.124.306.000.000
Porcentaje que representa	6,96%	6,26%	7,31%	8,27%	9,23%	10,30%

³ Fuente Resolución No. 000001 del 03 enero de 2020 "Por la cual se establecen los valores por concepto de derechos pecuniarios y demás servicios académicos para el funcionamiento y desarrollo de los programas que ofrece la Dirección Nacional de Escuelas".

Fuente Resolución No. 0052 del 19 febrero 2021 "Por la cual se adiciona a la Resolución 00001 del 03/01/2020 Por la cual se establecen los valores por concepto de derechos pecuniarios y demás servicios académicos para el funcionamiento y desarrollo de los programas que ofrece la Dirección Nacional de Escuelas".

Fuente Resolución No. 0061 del 24 febrero 2021 "Por la cual se adiciona y modifica parcialmente la Resolución 00001 del 03/01/2020 Por la cual se establecen los valores por concepto de derechos pecuniarios y demás servicios académicos para el funcionamiento y desarrollo de los programas que ofrece la Dirección Nacional de Escuelas".



Tabla 6. Presupuesto de inversión DINAE y Policía 2016-2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Presupuesto DINAE	16.175.203.306	6.650.000.000	11.484.972.832	8.286.746.207	13.582.160.000	15.355.202.440
Policía	233.315.393.800	194.663.367.140	170.231.237.474	235.092.800.000	262.955.226.159	286.500.000.000
Porcentaje que representa	6,93%	3,42%	6,75%	3,52%	5,17%	5,36%

1.2. La oferta académica de la DINAE

La oferta académica está conformada por 41 programas académicos con registro calificado, de los cuales 24 cuentan con acreditación en alta calidad, también 4 técnicos laborales registrados en las secretarías de educación. La oferta contempla programas a niveles de posgrado (maestrías y especializaciones), así como de pregrados (profesional universitario, tecnológico y técnico profesional), que se distribuyen como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 7. Oferta académica DINAE

Programas según el Nivel de formación	Cantidad
Maestrías	5
Especializaciones	14
Pregrados profesionales	3
Tecnologías	5
Técnicos profesionales	14
Técnicos laborales	4
Total:	45

Además de estos programas, la DINAE ofrece Cursos de Entrenamiento para especialidades del servicio y programas de capacitación los cuales incluyen



diplomados, seminarios, seminarios taller y eventos académicos en diferentes temáticas, con los cuales se actualizan y fortalecen competencias del personal de la institución.

En educación continua, la DINAЕ cuenta con una oferta de 414 programas académicos divididos en la modalidad virtual 73 y presencial 341 entre diplomados, seminarios, seminarios taller, simposios, coloquios, congresos, entre otros. Estos programas contemplan temas transversales del servicio de policía y tópicos específicos dirigidos a las diferentes especialidades de la Policía Nacional, los cuales buscan fortalecer las habilidades y destrezas del talento humano de acuerdo con el perfil del cargo que ocupa. En el año 2021, por ejemplo, se programaron 344.675 capacitaciones y se impartieron 324.243 correspondientes a un 94%⁴.

La DINAЕ también cuenta con la Plataforma Educativa Policial para gestionar la cobertura de la capacitación virtual con una cobertura nacional, para incluir funcionarios de la Policía Nacional en todo el territorio y reducir los costos de desplazamiento.

La totalidad del personal uniformado que conforma la Policía Nacional desarrolla en la formación inicial un programa de pregrado o posgrado, según corresponda su categoría. Más allá de estos cursos, la institución mantiene un esfuerzo constante de capacitación y entrenamiento con los cursos de educación continua y especialización. De los 137.314 funcionarios que hacen parte de la Institución, en los últimos 3 años sólo 2.274 funcionarios que equivalen al 1,7%, no han recibido ninguna capacitación. La proyección del PAE para el 2021 incluye 56.092 uniformados en cursos de carrera y 329.297 cupos de educación continua (teniendo en cuenta que un mismo uniformado puede hacer varios).

Tabla 8. Cantidad de estudiantes en programas académicos en 2021.

⁴ Información extraída del Sistema de Información para la Gestión Académica SIGAC



Programas de formación	Cantidad estudiantes
Formación de Patrulleros	10.500
Formación de Oficiales	711
Formación de auxiliares de policía	24.820
Cursos de ascenso oficiales	1.302
Cursos de ascenso mandos ejecutivos	12.997
Formación especialidades	1.250
Cursos de entrenamiento	4.512
Total:	56.092

Fuente: Plan Anual de Educación - PAE.

Tabla 9. Meta de capacitación por estrategia - 2021.

Estrategia	Estudiante programados por curso
Bilingüismo	1.964
Distancia	236.960
Equipos Móviles de Capacitación EMCAP	52.097
Institucional	36.324
Plan operativo - SENA	1.952
Total:	329.297

Fuente: Plan Anual de Educación - PAE.

1.3. Distribución de las horas de formación

Para el ingreso al servicio policial es necesario desarrollar tres programas académicos, los cuales fueron establecidos por la institución a través del Consejo Superior de Educación Policial. Para los auxiliares de Policía el curso obligatorio mínimo es el Curso de Entrenamiento de auxiliares de Policía que tiene una duración de 3 meses. Para patrulleros el pregrado es el de Técnico Profesional en Servicio de Policía que tiene una duración de 73 créditos académicos (3.504 horas). Finalmente, para oficiales el programa con nivel académico de profesional



universitario es el de Administrador Policial que tiene una duración de 140 créditos académicos (6.720 horas).

De otra parte, para el ingreso a las diferentes especialidades del servicio existen programas y cursos de entrenamiento obligatorios para desarrollar las competencias específicas requeridas por la especialidad. Además, la institución tiene como requisito eventos de capacitación para la ubicación en cargos, preparación necesaria para el desempeño profesional.

Las horas que se imparten por año en los programas de formación inicial para oficiales y patrulleros de Policía, teniendo en cuenta las temáticas planteadas, muestran una relevancia mayor de los temas tácticos, de manejo de armas y de doctrina policial.

A continuación, se describe la intensidad horaria de dos programas, el de formación de oficiales en el curso de pregrado en administración policial y el de formación de patrulleros en el curso de Técnico Profesional en Servicio de Policía.

1.4. Cuerpo docente

Los programas académicos son desarrollados por docentes en diferentes modalidades. Estos incluyen: (1) docentes policiales que hacen parte del personal de planta de las escuelas de policía o de unidades operativas en las diferentes especialidades; (2) docentes externos que cuentan con el perfil y conocimiento, quienes asumen esta función de forma temporal (hora-cátedra) dependiendo de la necesidad propia de cada escuela; y (3) a través de convenios o bajo condiciones contractuales con universidades que proporcionan los docentes y la logística de algunos cursos que no hacen parte de la oferta académica pero fortalecen necesidad de conocimiento y habilidades. Actualmente están en ejercicio 914



docentes policiales escalafonados y 2.459 policías que ejercen como docentes sin estar escalafonados. También hay convenios vigentes con 40 Universidades.

El proceso de selección de docentes parte de perfiles definidos por la DINAЕ. Con base en estos perfiles se abren convocatorias y un comité académico conformado por el Director de la escuela, los funcionarios responsables de la gestión académica, representantes de docentes, estudiantes, el asesor jurídico y pedagógico, se encarga de calificar las hojas de vida de acuerdo con criterios predeterminados. Con base en las recomendaciones de ese comité se hace la selección. En algunos casos, la baja calificación lleva a la adopción de un plan de mejoramiento, pero una persona puede tener planes de mejoramiento durante varios períodos.

Los docentes que desarrollan clases en los programas de las escuelas de la Policía Nacional cuentan con diferentes niveles de formación. En primer lugar, están los del Nivel Técnico Profesional, en su mayoría son los docentes de planta de las escuelas. En segundo lugar, se encuentran los docentes con pregrado profesional como es el caso de los Administradores Policiales. Finalmente, las escuelas vinculan docentes con nivel de posgrado, especialización, maestría y doctorado, en diferentes áreas del conocimiento. Actualmente hay un alto número de docentes que se vinculan temporalmente para el desarrollo de asignaturas debido a la especialidad temática o el nivel de formación que se exige para el docente. Según datos suministrados por la Vicerrectoría Administrativa y Financiera DINAЕ, en lo corrido del 2021 la DINAЕ ha invertido un total de \$15.174.404.000 en hora cátedra en desarrollo de los siguientes programas:

- Maestría en Convivencia y Seguridad Ciudadana
- Especialización en Servicio de Policía
- Administración Policial
- Técnico Profesional en Servicio de Policía

En la siguiente tabla se incluyen los valores que se pagan por hora cátedra.



Tabla 10. Relación programa, nivel académico y valor

Nivel de programa	Nivel académico docente	Valor único
Técnico y tecnología	Sin importar el nivel educativo del docente	37.886.00
Pregrado	Pregrado	41,157.00
	Especialización	43,428.00
	Maestría	46,880.00
	Doctorado	52,604.00
Especialización	Especialización	82,404.00
	Maestría	111.658.00
	Doctorado	133.190.00
Maestría	Maestría	111,658.00
	Doctorado	133,190.00
Educación continua (diplomados, cursos, seminarios, talleres, seminario taller y otros eventos académicos)	Sin importar el nivel educativo del docente	37.886.00

Nota: Tomado de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera DINA E 2021.

1.5. Planeación del entrenamiento y la formación

La planeación del entrenamiento y la formación está compuesta por varios niveles. En primer lugar, se encuentra el Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI). Este es el documento que contiene criterios y líneas generales que orientan la concepción y el desarrollo educativo de la institución, en el marco de los lineamientos de la Policía Nacional. El PEI responde a las necesidades de formación, entrenamiento y capacitación del personal de la institución, teniendo en



cuenta las necesidades en materia de convivencia y seguridad ciudadana que exige la sociedad. Este se alinea y le aporta al proceso misional de “*Direccionamiento del Talento humano*”. El PEI actualmente vigente se denomina “*Potenciación del Conocimiento y Formación Policial*” y fue adoptado en el año 2013 (Tomo 4.1).

La actualización periódica del PEI se encuentra a cargo de la DINAЕ, quien debe presentar ante el consejo superior de educación superior para su aprobación. Estas actualizaciones se desarrollan teniendo en cuenta las tendencias mundiales, nacionales y regionales en materia educativa. La prioridad de los programas de formación según el PEI es: la estrategia operativa del servicio de policía, para asumir los desafíos actuales en materia de convivencia y seguridad ciudadana, mediante la lucha contra el narcotráfico, el terrorismo, el secuestro, la extorsión, el contrabando, la minería ilegal, el hurto y los delitos informáticos, además de la protección de poblaciones vulnerables y el fortalecimiento de la seguridad vial.

En segunda instancia, se tiene el Plan Anual de Educación (en adelante PAE). El PAE es un documento anual en el que se planean los programas y eventos académicos que se van a desarrollar durante un determinado período de tiempo, la intensidad horaria y el número de personas que se espera capacitar en cada caso. El PAE adoptado para 2021 establece como referente de las prioridades el Plan Nacional de Desarrollo y el Proceso de Modernización y Transformación Institucional. Señala como objetivo “fortalecer el servicio de policía en aspectos de eficiencia, efectividad, eficacia y sostenibilidad”.

La construcción del PAE parte de las necesidades de capacitación que son identificadas por todos los comandantes de todas las Unidades del país, y las definidas por la Dirección de Talento Humano, quien finalmente formula el PAE. El seguimiento a la ejecución del PAE se realiza desde la DINAЕ.



1.6. Investigación

La Resolución 02078 del 01 de septiembre de 2020 adoptó el Manual de Ciencia Tecnología e Innovación para la Policía Nacional que establece la política institucional para la gestión de la investigación, a través de áreas, líneas y temas para el desarrollo de proyectos de investigación en la Policía Nacional.

La Policía Nacional cuenta con 42 investigadores y 19 grupos de investigación reconocidos por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación -MINCIENCIAS, en las siguientes categorías:

Tabla 11. Relación de las categorías en las que se encuentran los investigadores

Categoría	Cantidad
Senior	4
Asociados	13
Junior	25
Total	42

Nota: Tomado de: <https://www.colciencias.gov.co/convocatorias/investigacion/convocatoria-nacional-para-el-reconocimiento-y-medicion-grupos-0>.

Tabla 12. Grupos de investigación categorizados en Colciencias.

Categoría	Número
A	2
B	2
C	15
Total:	19

Nota: Tomado de <https://www.colciencias.gov.co/convocatorias/investigacion/convocatoria-nacional-para-el-reconocimiento-y-medicion-grupos-0>.



Para la presente vigencia se obtuvo un presupuesto de \$401,933,428 destinados para la Revista Logos Ciencia y Tecnología, contratación de un asesor, capacitación en investigación personal DINA E y escuelas de policía, anualidad de patentes y feria de Expodefensa. En el año 2021 no se asignó presupuesto para la financiación de proyectos de investigación, sin embargo, en la vigencia 2020 el presupuesto asignado para esta actividad fue de \$1.311.527.871.

1.7. Incorporación a la Policía

La incorporación a la Policía está a cargo de la Dirección de Incorporación (DINCO), la cual cuenta actualmente con un personal de 404 uniformados. Para el proceso de incorporación a la Policía, la Dirección de Talento Humano informa anualmente a la Dirección de Incorporación la cantidad de aspirantes a seleccionar en las convocatorias de acuerdo con el decreto de planta del Gobierno nacional.

Con el fin que las personas adecuadas ingresen a la Policía, el proceso de selección se encarga de evaluar aptitudes, características e intereses de los aspirantes de conformidad con las exigencias de los cargos. Este proceso de selección que adelanta la Dirección de Incorporación de la Policía Nacional está regulado en la Resolución No. 03684 del 8 de agosto de 2017 y en la Resolución No. 03013 del 27 de septiembre de 2021.

El proceso de selección consiste en siete valoraciones eliminatorias que los aspirantes deben aprobar para continuar en el proceso, y dos valoraciones clasificatorias, que no excluyen a los aspirantes del proceso, independientemente de la calificación o concepto logrado. Estas valoraciones eliminatorias para las convocatorias de oficiales y patrulleros son las siguientes:

1. Preinscripción
2. Inscripción



3. Valoración médica
4. Valoración odontológica
5. Valoración físico atlética
6. Valoración psicológica

Las dos valoraciones clasificatorias, por su parte, son estudio sociofamiliar y estudio de seguridad.

Además de la no superación de las anteriores valoraciones, la decisión de no incorporar a una persona a la Policía también se debe al incumplimiento de los requisitos exigidos para cada una de las convocatorias (edad, estado civil y documentos necesarios en el expediente) y al desempeño del aspirante ante los miembros del Consejo de Admisiones.

Durante los últimos cinco años (2017 a 2021) 28.068 personas se han incorporado a la Policía en calidad de patrulleros y 1.808, en calidad de oficiales. La edad promedio de los patrulleros incorporados ha sido 21 años, salvo en el 2021, en el que la edad promedio fue 22 años. En el caso de los oficiales, la edad promedio ha sido 22 años, salvo en el 2018, en el que la edad promedio fue 21 años. La tasa de ingreso en los últimos cinco años, es decir, la relación entre el número de personas seleccionadas y el total de aspirantes que realizan el proceso, fue de 18,20 para oficiales y de 28,755 para patrulleros.

Tabla 13. Tasa de ingreso de oficiales

Vigencia de entrega	Total de aspirantes que realizan el proceso	Seleccionados	Tasa de ingresos
2017	2.313	444	19,20
2018	2.025	438	21,63
2019	2.124	293	13,79



2020	1.691	289	17,09
2021	1.782	344	19,30
Total	9.935	1.808	18,20

Fuente: Información procesada Grupo de Seguimiento y Evaluación, Área de Investigación y Evaluación

Tabla 14. Tasa de ingreso de patrulleros

Vigencia de entrega	Total de aspirantes que realizan el proceso	Seleccionados	Tasa de ingresos
2017	9.570	3.908	40,836
2018	12.749	4.465	35,022
2019	25.578	7.108	27,790
2020	19.258	4.760	24,717
2021	30.455	7.827	25,700
Total	97.610	28.068	28,755

Fuente: Información procesada Grupo de Seguimiento y Evaluación, Área de Investigación y Evaluación

Frente a la diversidad de perfiles, desde el 2017 hasta el 2021, la Policía ha incorporado como oficiales a 642 mujeres, 70 personas negras y 35 indígenas. Asimismo, ha incorporado como patrulleros a 7.574 mujeres, 2.696 personas negras y 1.329 indígenas. Sin embargo, la Policía aduce que en estos mismos años no ha incorporado a ninguna persona de la comunidad LGBTI, pues no se han presentado ninguna a los procesos de selección.

2. Legislación sobre asuntos de formación y entrenamiento

En la Ley 2179 de 2022, por la cual se crea la categoría de patrulleros de policía, se establecen normas relacionadas con el régimen especial de carrera del personal uniformado de la Policía nacional, se fortalece la profesionalización para el servicio público de policía y se dictan otras disposiciones, se establecieron los siguientes elementos de cara al Proceso de Transformación Integral de la Policía Nacional:



- La creación de la nueva categoría de Patrullero de Policía, que pretende fortalecer y normalizar la base organizacional del cuerpo de policía. Esta nueva categoría de patrullero permite modernizar la naturaleza del cargo, ajustarlo a las necesidades institucionales y sociales actuales, y generar un mayor bienestar para los patrulleros de policía. Esta nueva categoría convive con la categoría previa, que no puede modificarse para quienes ingresaron a la Policía Nacional durante su vigencia. Las características de esta nueva categoría se desarrollan en los puntos subsiguientes.
- La creación de distinciones para la nueva categoría de patrullero de policía y el grado actual de patrulleros, que reconoce principalmente tres aspectos: la experiencia, la profesionalización y el buen comportamiento.
- La introducción de mejoramientos salariales como resultado de la obtención de las distinciones estarán acompañadas. Este cambio está orientado a mejorar la calidad de vida de los policías y sus familias, y a alinear los incentivos para mantener un buen comportamiento y servicio.
- La implementación de programas académicos de pregrado y posgrados con orientación a la profesión de policía, y articulados al plan de carrera de los miembros de la Policía Nacional.
- La creación de un cuerpo docente policial con las competencias y calidades propias del ejercicio de esta función al interior de la Institución, con el fin de mejorar el proceso de formación y las capacidades internas de la Policía Nacional.
- La creación del Consejo Superior de Educación Policial, como máxima instancia de decisión para los temas educativos. Este Consejo Superior tendrá participación de la sociedad civil, y está orientado a mantener actualizados los principios orientadores de la formación y entrenamiento policial.



- La creación del Centro de Estándares de la Policía Nacional. Una instancia de alto nivel que se encargará de documentar y establecer los estándares mínimos profesionales que debe cumplir el uniformado en servicio. Este Centro de Estándares reconocerá además la participación de la sociedad civil en su definición.
- La implementación de cursos obligatorios en temáticas relacionadas con derechos humanos, uso de la fuerza, atención al ciudadano y procedimientos policiales. Estos cursos deberán ser tomados por el personal de policía de manera regular, para mantener actualizados los conocimientos y competencias.

3. Comentarios de la Policía y la Sociedad Civil sobre formación y el entrenamiento en la Policía Nacional

Los espacios de discusión ciudadana se han desarrollado de manera estructurada, en cuatro formas. Primero, a cierre de 2021 se han realizado 51 sesiones tituladas Hablemos de la Policía con miembros activos o retirados de la Policía Nacional y sus familias. Estos espacios han tenido lugar en 31 ciudades y han contado con la participación de cerca de 7.000 participantes presenciales y 2.800 virtuales. Segundo, se han desarrollado 10 espacios de escucha con la sociedad civil. En cada una de estas sesiones han asistido en promedio 16 participantes que interactúan de acuerdo con una metodología de escucha que permite una reflexión sobre distintos ámbitos de operación de la Policía Nacional. En estos espacios han surgido observaciones que denotan fortalezas y deficiencias de los programas de formación y entrenamiento. Asimismo, se han discutido recomendaciones para mejorar el funcionamiento de estas actividades. Tercero, se han realizado 5 foros de socialización del Proceso Integral de Transformación de la Policía Nacional. Estos espacios han contado con la participación de 517 personas, entre virtuales y presenciales, y en ellas se recibió retroalimentación luego de la socialización.



Finalmente, en el marco de la agenda legislativa para ajustar aspectos estructurales sobre el proceso de formación y entrenamiento policial, se desarrollaron una serie de audiencias públicas en múltiples ciudades del país. En estas audiencias participaron los miembros de la Mesa Asesora y la Secretaría Técnica del Proceso de Transformación Integral de la Policía Nacional, tanto en un rol de intervinientes como de escuchas para atender las inquietudes de otros actores relevantes.

3.1. Reflexiones de miembros del cuerpo policial

- **Inefectividad en la gestión del conocimiento.** Para los miembros de la Policía que han participado en los espacios de escucha, existe inefectividad de la gestión del conocimiento. Esto se relaciona con la definición de cursos que no entrañan una reflexión sobre las necesidades metodológicas para garantizar la apropiación del conocimiento. Esto se agudiza además con el hecho de que no siempre la importancia de los cursos y los conocimientos impartidos se refleja en la necesidad y relevancia de la temática.

Algunos cursos son extremadamente cortos, a pesar de que se trata de temas críticos y esenciales para el servicio de policía. Los participantes indicaban que los cursos tampoco consideran el contexto en el que se está prestando el servicio policial, el cual puede tener un gran impacto, diferenciando si se trata de una ciudad o una zona rural por ejemplo. Esta situación, a su juicio, genera falencias en la apropiación de lecciones aprendidas y buenas prácticas en los procesos de formación y educación policial, lo cual a su vez afecta la disponibilidad de herramientas para atender las realidades sociales de acuerdo con cada territorio.

- **Falta de tiempo para recibir y asimilar el conocimiento.** En varias oportunidades, se mencionaron problemas relacionados con la disponibilidad de tiempo y disposición para recibir y asimilar los conocimientos. Es frecuente



que se otorguen los permisos formales para recibir los cursos, pero en la práctica los uniformados no cuentan con el tiempo real para dedicarle a espacios pues deben atender sus funciones normales.

- Pertinencia de los contenidos de los cursos.** Si bien existen ejercicios de planeación institucional de los contenidos de los cursos, se mencionaron varias preocupaciones relacionadas con la pertinencia. En primer lugar, la creación de programas académicos por órdenes que responden a coyunturas. Estos cursos incrementan la oferta académica de manera desordenada y en algunas ocasiones llevan a duplicidad de contenidos. En segundo lugar, se expresó la preocupación porque en algunas ocasiones los temas de las capacitaciones están desarticulados y descontextualizados frente a las necesidades de conocimiento que requiere el policía y a las realidades sociales y de seguridad de los territorios. En tercer lugar, se señaló que la falta de capacitaciones continuas en temáticas que fortalezcan el actuar del policía durante su actividad diaria como Sistema Táctico Básico Policial, uso de la fuerza, liderazgo, práctica de tiro, entre otros.

Algo similar ocurre con los modelos o esquemas nuevos que se incorporan al servicio de policía y no reciben una adecuada gestión del conocimiento. Por ejemplo, se estimó que existía una falta de involucramiento de las escuelas en los cambios del modelo de vigilancia policial, ya que no son tenidas en cuenta en los procesos de transformación y pueden aportar desde su misionalidad al fortalecimiento del servicio de vigilancia. Finalmente, se expresó la preocupación por el hecho de que no existen en la formación, componentes relacionados con la preparación física y el acondicionamiento de los policías, lo cual puede incidir en algunos casos en sus destrezas y la capacidad de incorporar en la práctica algunas habilidades. Frente a este último asunto es importante indicar, no obstante, que la ley 2179 estableció



en su artículo 130 la puesta en marcha de una *Estrategia integral de acondicionamiento físico* para los integrantes de la Policía Nacional.

- **Problemas en las instalaciones dispuestas para capacitar.** En relación con los temas de infraestructura para la capacitación y el entrenamiento se mencionaron dos problemas. El primero es el caso de los policías del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes -MNVCC-, que no cuentan con los entornos necesarios para el desarrollo de capacitaciones relacionadas con su actividad de policía diaria. El segundo, es la carencia de Centros de Entrenamiento suficientes para que el policía ponga en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, principalmente en temas como Sistema Táctico Básico Policial y uso de la fuerza.
- **Sistema de otorgamiento de becas.** Se manifestaron preocupaciones en relación con los mecanismos que existen para acceder a beneficios económicos para la formación. Como se trata de un sistema centralizado, los beneficios terminan concentrándose en las grandes ciudades, dejando de lado las regiones alejadas y los territorios con problemas de orden público.
- **Falta de idoneidad en los docentes de las escuelas de formación.** Para los miembros de la policía que participaron en los espacios de escucha los docentes no siempre tienen la idoneidad necesaria para transferir conocimiento actualizado y acorde a las necesidades del policía para la prestación del servicio. En ocasiones se trata de personas sin los conocimientos y la actualización necesaria y, en otros casos, el problema se explica en la ausencia de habilidades docentes. También se mencionó que como el incremento en el número de personas que ingresan a las escuelas de formación inicial no ha estado acompañado de un crecimiento en los recursos disponibles, ha sido necesario asignar carga académica al personal



uniformado que labora en las Escuelas, quienes no siempre están cualificados.

- **Necesidad del escalafón docente.** La institución carece de un estatuto para el desarrollo docente, que establezca los parámetros fundamentales que rigen el ingreso, permanencia, categorías del escalafón, promoción y el desarrollo profesional del ejercicio docente en la Policía Nacional, que resalte para el desarrollo del docente la progresión académica, la producción científica y no solo la experiencia en cargos operativos como está actualmente fijado.
- **Necesidad de perfiles adecuados.** En los espacios de diálogo internos de la Policía se planteó la preocupación por el hecho de que el servicio de policía no depende únicamente del proceso de formación. En muchos casos, quienes ingresan a la policía son muy jóvenes y no tienen la edad y madurez adecuada para el desarrollo de ciertas funciones. Esto implica que incluso si se realizan los procesos de capacitación adecuados y pertinentes las personas no cuentan con todas las herramientas internas para apropiarse y aplicar ese conocimiento.
- **Racionalidad en el uso de los recursos.** A pesar de que los recursos para la formación y el entrenamiento son escasos, en algunas oportunidades se identifican usos de estos que no son razonables. Esto ocurre por ejemplo con el desplazamiento entre regiones para recibir capacitaciones, que lleva al encarecimiento de los cursos pues se generan gastos adicionales (transporte, alojamiento, alimentación) durante la capacitación (un ejemplo de esto es el curso de ascenso en Bogotá).
- **Desconexión de la investigación con la oferta de formación y la producción intelectual.** La producción intelectual que se genera en las diversas líneas de investigación tiene poca difusión para determinar el



impacto del desarrollo de estos temas al servicio. De otro lado los recursos para investigación no son suficientes, no hay reconocimiento institucional o incentivos, y la institución no cuenta con suficientes herramientas para hacer seguimiento a la tarea de investigación, lo cual conlleva a la repetición de objetos de estudio.

- **Ausencia de mediciones de impacto sobre la formación y el entrenamiento impartidos.** Actualmente no existen mecanismos para determinar el impacto de la formación y el entrenamiento impartidos. Los seguimientos que están implementados se concentran en aspectos formales como cantidad de personas inscritas y cantidad de cursos impartidos. No obstante, no se evalúa si estos cursos transforman en alguna medida el comportamiento el desempeño de quienes los reciben. Esto puede afirmarse tanto del modelo educativo, como de algunos cursos específicos de los que se espera cambios concretos (como aquellos en derechos humanos o gestión de conflictos).

3.2. Reflexiones de la sociedad civil

- **Necesidad de perfiles adecuados.** También en las reuniones con la sociedad civil surgió el tema de la necesidad de complementar los procesos de capacitación con la definición de perfiles adecuados para las diferentes tareas. En otras palabras, es necesario que exista consistencia entre la capacitación y el entrenamiento y el perfil de la persona que lo recibe. La asignación de tareas de alto estrés a personas con poca experiencia en el servicio, por ejemplo, puede llevar a que estos no cuenten con las herramientas para apropiarse de los contenidos de los entrenamientos y ponerlos en práctica. También se resaltó la importancia de imprimirle mayor



heterogeneidad (desde el punto de vista de formación) a los perfiles de quienes ingresan a la institución.

- **Enfoque de la formación y el entrenamiento.** La sociedad civil que participó en los procesos de escucha mencionó varios elementos que considera clave para que los procesos de formación y entrenamiento se traduzcan en una policía con mayor capacidad de proteger a la sociedad civil. Entre estos se resalta la importancia de crear habilidades para entender adecuadamente el contexto en el que se ejerce el servicio de policía, las habilidades blandas para aceptar y respetar las diferencias, la interdisciplinariedad (sociología, psicología, criminología) para comprender la lógica de los delitos y el conjunto de causas detrás de la criminalidad. Adicionalmente, la importancia de crear competencias adecuadas como el liderazgo de equipos.
- **Fortalecimiento del personal docente con policías ejemplares.** En los espacios de escucha también se mencionó la importancia de fortalecer el cuerpo docente. En primer lugar, se resaltó la importancia de que los docentes sean policías ejemplares, con amplia experiencia y habilidades adecuadas, que no sólo imparten conocimientos, sino que sean un modelo para los policías en formación. En segundo lugar, se indicó que es necesario incorporar mayor interdisciplinariedad al cuerpo docente para incluir profesionales de la psicología, administración, entre otros.
- **Formación para la profesionalización.** En varios espacios de escucha se mencionó la importancia de que la formación sea un escenario para fortalecer la profesionalización. De manera concreta, se estimó que resulta fundamental que se privilegie la calidad de la formación y los tiempos de la misma, de modo que guarden relación con las necesidades de gestión del conocimiento para formar policías profesionales.



- **Continuidad del proceso de formación.** Otro aspecto que se enfatizó fue el de la importancia de generar un modelo de educación que garantice el acceso continuo a actualizaciones, formación en nuevas habilidades y conocimientos. La expectativa es que la formación sea un proceso que se mantenga de manera ininterrumpida durante todo el desarrollo de la carrera policial.

4. Literatura académica sobre formación y el entrenamiento

La literatura académica que se describe a continuación revisa dos aspectos. En primer lugar, los efectos de diferentes enfoques de formación y entrenamiento que inciden en el tipo de servicio de policía que se ofrece a la ciudadanía. En segundo lugar, el efecto de estos procesos en el uso de la fuerza y sobre todo en el abuso de esta.

4.1. Literatura sobre los efectos de diferentes enfoques de formación y entrenamiento

En las últimas décadas los departamentos policiales alrededor del mundo han transformado su misión organizacional pasando de ser instituciones enfocadas en la aplicación de la ley a organizaciones basadas en el patrullaje comunitario que velan por la convivencia ciudadana. Diferentes esfuerzos se han implementado para generar este cambio especialmente enfocados en la formación y capacitación policial en las academias. No obstante, la literatura muestra que estos esfuerzos han sido insuficientes para generar el cambio deseado en diferentes ciudades y agencias policiales.



Galia Cohen realiza un análisis comparativo entre las academias policiales de los 50 estados de EE.UU y sus métodos de entrenamiento. La autora citando a Makin (2016) establece que existen dos tipos de modelos formativos en las academias policiales, el primero se conoce como el modelo tradicional que enfatiza en las habilidades físicas de combate y produce una mentalidad agresiva de supervivencia. Mientras que el segundo se conoce como un entrenamiento “libre de estrés”, mucho más parecido al que se utiliza en las universidades y ambientes académicos tradicionales. Cohen (2021) resalta que existe un dualismo entre estas técnicas de enseñanza y muchas veces son conflictivas porque divergen entre lo que significa ser oficial de policía y lo que se espera y es respetado en las labores del servicio de vigilancia. Buerger (1998) y Caro (2011) encuentran que las academias policiales tienden a enfocarse en entrenamiento legal y el desarrollo de habilidades de patrullaje para la aplicación de la ley. Por lo tanto, al priorizar el modelo tradicional de enseñanza las habilidades esenciales como la comunicación interpersonal y herramientas para la toma de decisión en interacciones con la ciudadanía son insuficientes o nulas.

Adicionalmente, Cohen (2021) realiza un estudio comparativo sobre las academias de policía en los 50 estados de EE.UU para entender la composición del currículo académico en la formación de cadetes de policía. La autora menciona que los policías son considerados desde la literatura como burócratas en constante contacto con la ciudadanía. Con base a lo anterior determina 5 categorías que representan los principios fundamentales para una capacitación efectiva en el sector público. El primero es la ética profesional y límites personales que se compone de la enseñanza de códigos de ética y estándares de conductas, acoso sexual, mala conducta y comportamiento indebido. El segundo trata de relaciones y comunicaciones interpersonales que se centra en el mejoramiento de habilidades en la comunicación básica y desarrollo de habilidades de negociación y resolución de conflictos. El tercer principio hace referencia a competencias ciudadanas que incluye la enseñanza de temas de discriminación, mentalidad abierta y conciencia



ante la diversidad. El cuarto es sobre la justicia procedimental y la legitimidad institucional, este principio es una de los más importantes para legitimar la autoridad de la policía y se divide en servicio justo e imparcial y las relaciones con la comunidad. Por último, se identifican los valores y habilidades centrales al servicio público que se componen de la adecuada toma de decisiones y comportamiento profesional.

Cohen (2021) encuentra que entre los estados que especifican las horas de estudio en los currículos hay en promedio un total de 633 horas para el entrenamiento básico en la academia, con un mínimo de 408 en el caso de Georgia y 953 en Rhode Island. De este total solo el 3.21% es dedicado a entrenamiento en administración pública o sea un promedio de 20.77 horas. Con respecto a cursos sobre ética profesional y límites personales se dictan un promedio de 5.57 horas en total, en relaciones y comunicaciones interpersonales existe un promedio de 7.34 horas por curso, en el ámbito de competencias ciudadanas se instruyen un promedio de 6.17 horas en total, en temas de justicia procedimental y legitimidad institucional existe un promedio de 5.63 horas por el curso y en valores del servicio público el promedio es solo de 4.3 horas. La autora concluye que para preparar adecuada y efectivamente a los nuevos policías es necesario replantear y reorganizar la carga curricular de las habilidades blandas y la formación “libre de estrés” en estas academias.

A raíz de lo anterior Cohen encuentra que en muchas ocasiones los principios fundacionales del servicio público no son altamente priorizados dentro del currículo del entrenamiento básico policial. Para que los principios fundacionales se cumplan y los oficiales puedan tomar decisiones de forma acertada, resolver problemas sociales complejos e interactuar exitosamente con comunidades con contexto culturales y sociales diversos la capacitación debe desarrollar habilidades centradas en competencias culturales, razonamiento ético e inteligencia emocional (Cohen, 2021). Lo recientemente mencionado tiene sus bases en el estudio del comportamiento organizacional, en el que autores como Elnaga & Imran (2013)



encuentran que programas de entrenamiento enfocados en solución aplicada de problemas mejora las habilidades de toma de decisión de los cadetes. Por lo tanto, se recomienda la implementación de entrenamiento basado en la realidad (RBT) por sus siglas en inglés, en la que los policías practican la toma de decisión bajo presión en situaciones realistas en conjunto con un enfoque de entrenamiento preventivo y acorde a los valores de la comunidad. Adicionalmente, Caro (2011) manifiesta que las academias deberían tener una perspectiva holística de la enseñanza e imitar a las universidades para que los cadetes puedan transferir el conocimiento adquirido en interacciones reales con la comunidad. Para que lo anterior sea exitoso los policías deben tener la oportunidad de aplicar el conocimiento adquirido dentro de un ambiente organizacional seguro junto con una retroalimentación adecuada (Caro, 2011).

Para Li, Nicholson-Crotty y Nicholson-Crotty (2021) el entrenamiento “libre de estrés” se entiende como un conjunto de prácticas que buscan diversificar el pie de fuerza, recompensar a los oficiales con mayor sensibilidad cultural, desarrollar habilidades para manejo de crisis y conflictos, enseñanza de técnicas de des-escalamiento y otras más. Los autores manifiestan que para el caso de EE.UU entre 2011 y 2013 en 133 departamentos de policía en ciudades de mediano y gran tamaño la formación “libre de estrés” se asoció con la reducción de víctimas fatales en las interacciones entre la policía y comunidad, particularmente cuando los policías formados en esta nueva técnica de aprendizaje podían reemplazar rápidamente a otros miembros de la institución (Li, Nicholson-Crotty y Nicholson-Crotty, 2021).

Sumado a esto, Banerjee, Chattopadhyay, Duflo, Keniston & Singh (2012) llevaron a cabo diferentes pruebas controladas aleatorizadas en Rajastán, India para mejorar el desempeño de la policía mediante incentivos, autonomía gerencial y capacitaciones. Una de las intervenciones fue la capacitación del personal de policía en habilidades blandas como sensibilidad, mejores prácticas de comunicación en oficiales, manejo del estrés, liderazgo y más de forma aleatoria. Los investigadores



encontraron resultados positivos, de un lado, en el hecho que los oficiales capacitados tenían una mejor interacción con la ciudadanía y, de otro, en el incremento de la satisfacción de las víctimas con la interacción con la policía. (Banerjee et Al, 2012). Otros autores han mostrado que la capacitación en habilidades blandas se vuelve aún más efectiva para el cumplimiento de normas cuando existe un monitoreo top-down (Olken, 2007).

Finalmente, Paterson estudió los beneficios adicionales que genera la educación superior en la formación y capacitación policial. El primer grupo de beneficios de la educación superior consiste en una transición de un enfoque de habilidades técnicas a una apreciación reflexiva del rol que poseen los agentes policiales. Jaschke & Neidhardt (2007) indican que una educación académica genera flexibilidad en la orientación de demandas a la vez que permite el desarrollo de habilidades transferibles para diferentes competencias. Conti & Nolan (2005) también explican que en las academias de formación los policías son separados de la sociedad lo que produce que la enseñanza en temáticas de aplicación de la ley sea diferente a los objetivos de un patrullaje comunitario. En muchos casos las escuelas policiales de formación debido a su estructura organizacional son barreras para una reforma organizacional dentro de la policía (Paterson, 2007).

En resumen, de acuerdo con la evidencia (1) el enfoque de los procesos de formación y entrenamiento si incide en la prestación del servicio policía, sobre todo en la interacción de la policía con la ciudadanía. En efecto (2) los modelos que enfatizan el fortalecimiento de habilidades blandas y el desarrollo de la inteligencia emocional llevan a cuerpos de policía con interacciones menos violentas con la comunidad y mayor legitimidad. En este sentido, es clave (3) revisar los contenidos y el enfoque de los procesos de formación y también las horas que se dedican a las distintas habilidades y conocimiento que requiere un policía. La evidencia también indica que pueden tener efectos positivos (4) los modelos de formación “libres de estrés”, los modelos de formación en los que se aplican las habilidades entornos de



presión controlada y los modelos de educación superior en la formación y capacitación policial.

4.2. Literatura sobre la incidencia de la formación y el entrenamiento en la reducción del abuso policial.

Varios estudios realizados en distintos países indican que la mayor cantidad de quejas sobre el uso excesivo de la fuerza suelen concentrarse en un pequeño número de agentes, los cuales tienden a ser los jóvenes, con menos experiencia y que ocupan los cargos de primera línea (Prenzler, Porter, Alpert, 2013). Por esta razón, la formación y la experiencia son aspectos fundamentales para disminuir el número de casos de uso excesivo de la fuerza. De acuerdo con Klinger (2012) cuando se forma a los agentes de policía en que el uso excesivo de la fuerza no es aceptable durante la prestación del servicio y que quienes la usen tendrán consecuencias severas, entonces los agentes se disuaden a usar la fuerza.

Por otro lado, las habilidades de resolución de conflictos reducen considerablemente los casos en los cuales la policía utiliza la fuerza de manera desproporcionada en contra de la ciudadanía (Prenzler, Porter, Alpert, 2013). En diversos estudios se ha encontrado que cuando las personas, tanto civiles como policías, han recibido entrenamiento en el manejo de sus emociones pueden reaccionar mejor en situaciones de estrés. Esto se debe a que en el entrenamiento aprenden a controlar sus impulsos agresivos y logran regular los sentimientos de enojo e ira (Laboratorio de Justicia y Política Criminal, 2021). Así mismo, las tácticas de desescalamiento sirven para reducir los conflictos en una interacción entre policías y civiles. Esto se debe a que las medidas de desescalamiento son estrategias diseñadas para prevenir los comportamientos que lleven a un conflicto, por ejemplo, reducen la agitación y la agresión física y verbal entre las partes (Engel, McManus, Isaza, 2020). Enseñar tácticas de desescalamiento es una práctica relativamente nueva que se ha venido implementando en las diferentes instituciones



de policía en el mundo, por lo cual no se ha evaluado esta política de manera rigurosa. Sin embargo, existen estudios que demuestran que los policías que han aprendido estas tácticas tienen menos incidentes de uso de la fuerza y reciben menos quejas por parte de los ciudadanos (Engel, McManus, Isaza, 2020).

En resumen, (1) la formación y entrenamiento que reciban los policías en su formación incide en el uso abusivo de la fuerza, pues la evidencia muestra una relación entre las habilidades de control de emociones y desescalamiento de conflictos y la menor incidencia del uso abusivo de la fuerza en las interacciones con la ciudadanía. Sin embargo, este no es el único elemento relevante, en el siguiente ciclo se abordará de manera integral este tema.



Vigilada Mineducación

5. Referencias

Banerjee, A., Chattopadhyay, R., Duflo, E., Keniston, D. & Singh, N. (2012). Improving police performance in rajasthan, india: experimental evidence on incentives, managerial autonomy and training. National Bureau of Economic Research, workin paper series 17912

Birzer, M. (2003). The theory of andragogy applied to police training. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 26(1), 29–42.

Buerger, M. (1998). Police training as a pentecost: using tools singularly ill-suited to the purpose of reform. *Police Quarterly*, 1, 27–63.

Cabarcas, G., De Zubiría, S., Durán, J., Lalinde, S., La Rota, M. & Vásquez, T. (2021). Diez ideas para reducir el abuso policial- Evidencia sobre propuestas operativas. Laboratorio de Justicia y Política Criminal.

Caro, C.A. Predicting State Police Officer Performance in the Field Training Officer Program: What Can We Learn from the Cadet's Performance in the Training Academy?. *Am J Crim Just* 36, 357–370 (2011). <https://doi.org/10.1007/s12103-011-9122-6>

Cohen, G. (2021). Public Administration Training in Basic Police Academies: A 50-State Comparative Analysis. *The American Review of Public Administration*, 51(5), 345–359. <https://doi.org/10.1177/0275074021999872>

Collazos, D., Fergusson, L., La Rota, M., Mejia, D. & Ortega, D. (2020). CSI in the Tropics Experimental Evidence of Improved Public Service Delivery Through Coordination. Documento CEDE No. 20, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3629933> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3629933>

Conti, N., & Nolan, J.J. (2005). Policing the platonic cave: Ethics and efficacy in police training. *Policing and Society*, 15(2), 166–186.



Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.

Engel, R. S., McManus, H. D., & Isaza, G. T. (2020). Moving beyond “Best Practice”: Experiences in Police Reform and a Call for Evidence to Reduce Officer-Involved Shootings. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 687(1), 146–165. doi:10.1177/0002716219889328

Human Rights Watch (HRW). (2020). Colombia: Abusos policiales en el contexto de manifestaciones multitudinarias. Recuperado de: <https://www.hrw.org/es/news/2020/03/10/colombia-abusos-policiales-en-el-contexto-de-manifestaciones-multitudinarias>

Jaschke, H., & Neidhart, K. (2007). A modern police science as an integrated academic discipline. *Policing and Society*, 17(4), 303–320.

Koerner, S. y Staller, M. Police Training Revisited—Meeting the Demands of Conflict Training in Police with an Alternative Pedagogical Approach, *Policing: A Journal of Policy and Practice*, Volume 15, Issue 2, June 2021, Pages 927–938, <https://doi-org.ezproxy.uniandes.edu.co:8443/10.1093/police/paaa080>

Klinger, D. (2012) "Police Training as an Instrument of Accountability," *Saint Louis University Public Law Review*: Vol. 32 : No. 1 , Article 9. Available at: <https://scholarship.law.slu.edu/plr/vol32/iss1/9>

Lersch, K. M., & Mieczkowski, T. (2005). Violent police behavior: Past, present, and future research directions. *Aggression and Violent Behavior*, 10(5), 552–568. doi:10.1016/j.avb.2004.10.002

Li, D., Nicholson-Crotty, S., & Nicholson-Crotty, J. (2021). Creating Guardians or Warriors? Examining the Effects of Non-Stress Training on Policing Outcomes. *The American Review of Public Administration*, 51(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/0275074020970178>



Makin, D. A. (2016). A descriptive analysis of a problem-based learning police academy. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 10(1). <https://doi.org/10.7771/1541-5015.1544>

Olken, B. A. (2007). Monitoring corruption: evidence from a field experiment in Indonesia. *Journal of Political Economy* 115 (2), 200–249.

ONG Temblores. (2021). Bolillo Dios y Patria. Recuperado en 5 de noviembre de: <https://www.temblores.org/bolillo-dios-y-patria>

Paterson, C. (2011) Adding value? A review of the international literature on the role of higher education in police training and education, *Police Practice and Research*, 12:4, 286-297, DOI: [10.1080/15614263.2011.563969](https://doi.org/10.1080/15614263.2011.563969)

Prenzler, T., Porter, L., & Alpert, G. P. (2013). Reducing police use of force: Case studies and prospects. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 343–356. doi:10.1016/j.avb.2012.12.004

Salazar-Fernández, M., Paniagua-Granada, W., Contreras-Romero, J. A., Quintero García, N.F., Mejía-Uloa, S.E., (2017). Uso de la fuerza policial ¿efectividad o abuso?”. In *Vestigium Ire*. Vol. 11-1, pp. 109-138

Smith, B., Holmes, M. (2014). Police Use of Excessive Force in Minority Communities: A Test of the Minority Threat, Place, and Community Accountability Hypotheses. *Social Problems*, Volume 61, Issue 1, Pages 83–104, <https://doi.org/10.1525/sp.2013.12056>



Recomendaciones ciclo 2: Formación y entrenamiento.

Mesa Asesora

Isabel Gutiérrez

María Paulina Riveros

Alejo Vargas

Andrés Tobón

Daniel Mejía

Gr(R) José A. Mendoza

Jairo García



- 1. Fortalecimiento del proceso de incorporación.** Se recomienda que, en concordancia con lo establecido en los artículos 6 y 7 de la Ley 2179 de 2021, se construya una política de incorporación que parta de los perfiles de policía que se requieren de acuerdo con el perfil de policía establecido y que sea coherente con el plan de formación. En este sentido, el proceso de incorporación también debe garantizar que quienes ingresan cuenten con las habilidades y características necesarias para desarrollar la función adecuadamente, y que están en capacidad de recibir y apropiarse de la formación y el entrenamiento ofrecido.
- 2. Focalización del rol de la DINAЕ en docencia.** Se recomienda concentrar la misión de la DINAЕ en el componente de docencia. Si bien la investigación es necesario mantenerla de cara a la excelencia educativa de los centros de formación, se recomienda construir alianzas con otras universidades expertas en investigación que cuentan con mayor capacidad para gestionar grupos de investigación, proyectos, publicaciones y demás. Estas alianzas responderían a una agenda de investigación, definida desde la DINAЕ, que aborde temas críticos de la función de policía y retroalimente el servicio, de modo que este se base cada vez más en la evidencia empírica. Se recomienda en todo caso acompañar estas alianzas de una política de apertura del acceso a datos del servicio de policía que permita que se desarrolle investigación para informar la toma de decisiones sobre estos temas.
- 3. Consolidación de los contenidos de la formación y el entrenamiento policial.** Se recomienda realizar un proceso de revisión integral y sistemático de los contenidos de la formación y el entrenamiento policial, incluyendo programas académicos y cursos específicos, competencias y credenciales



docentes, entre otros. En esta revisión, además de lo establecido en el artículo 83 de la Ley 2179 de 2021 sobre educación policial, se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios: (1) la formación policial debe contener elementos teóricos, pero también prácticos, y debe enfocarse en lo que hace efectivamente la policía; (2) la formación y el entrenamiento deben ser coherentes con el desarrollo de la función de policía; y (3) la inclusión, dentro de la formación, de habilidades críticas para el servicio policial, incluyendo aquellas que permiten el manejo de emociones, el desescalamiento de situaciones conflictivas, los sesgos implícitos, y las habilidades de gestión del relacionamiento con los ciudadanos.

4. Proceso amplio de participación en la definición de la formación policial.

De conformidad con el artículo 84 de la Ley 2179 de 2022, mediante el cual se ordena la creación del Consejo Superior de Educación Policial, se recomienda impulsar un proceso amplio de participación en la revisión y definición de contenidos de la educación policial y los programas académicos mencionada antes, que especialmente considere otros centros de formación y educación con experticia en esta materia externos a la Policía. Esto con la intención de lograr una visión amplia y diversa de las necesidades educativas de cara a la consolidación de un Sistema Educativo Policial pertinente y en línea de las necesidades del país.

5. Homogeneidad en la formación básica.

Se recomienda revisar y unificar el ciclo de formación de modo que se garantice unos contenidos básicos y esenciales que debe recibir cada policía más allá de lo que defina en su plan de carrera, tal como lo establece el artículo 98 de la Ley 2179 de 2021. Este núcleo básico o cursos mandatorios también deben responder con aquello que se considera esencial en la oferta académica y que sea coherente con el desarrollo policial, el plan de carrera y las necesidades de conocimientos y habilidades que demanda el desempeño, y no circunscribirse únicamente al respeto y



protección de los derechos humanos, uso de la fuerza y atención al ciudadano, como lo señala el artículo 98 referido. En otras palabras, lo que se busca es que todos los policías tengan entrenamiento y experiencia en el contacto con la ciudadanía en las calles, independientemente de si se trata de oficiales, suboficiales o de personal del nivel ejecutivo.

6. **Entrenamiento y formación basados en procedimientos.** Se recomienda priorizar el desarrollo de estándares clave para la interacción de la policía con la ciudadanía como registro a personas, capturas, solicitud de documentos de identidad, allanamientos, entre otros, a través del *Centro de Estándares de la Policía Nacional*, de conformidad con lo establecido en el artículo 96 de la Ley 2179 de 2021. Además de los criterios establecidos en la Ley, se recomienda tener en cuenta los procedimientos basados en evidencia y las buenas prácticas de otros países relevantes. Se recomienda incorporar estos estándares en los procesos de formación y entrenamiento de la Policía, de modo que se genere más homogeneidad, calidad en el servicio, previsibilidad de la actuación policial y, como visión teleológica, legitimidad ciudadana en la Policía.

7. **Espacios para la socialización de casos.** Se recomienda institucionalizar espacios para la evaluación y el diálogo sobre casos concretos de relevancia nacional, como una experiencia a desarrollar dentro de los laboratorios de vigilancia de POLIS. El objetivo de estos espacios es presentar los casos de mayor trascendencia y adelantar un análisis de aciertos y desaciertos en el procedimiento, para remitir a todas las unidades policiales del país como antecedente para actuación ante futuros hechos de esa connotación. Este es propuesto como un espacio complementario de aprendizaje y también como un escenario de unificación en la aproximación de situaciones difíciles.

8. **Definición de los perfiles directivos.** Se recomienda diseñar los perfiles de los roles directivos del sistema de educación policial para garantizar que



quienes ejerzan estos cargos cuenten con habilidades y conocimientos necesarios para velar por la formación y el entrenamiento policial.

- 9. Garantía de dedicación de tiempo.** Se recomienda adoptar una política que garantice la dedicación del tiempo necesario por parte de los policías a los cursos de formación y entrenamiento. Para garantizar que esta política sea razonable y compatible con las exigencias del servicio y el talento humano disponible, se recomienda diseñar herramientas como horas de práctica dentro de los cursos y la alineación de las necesidades del servicio con la programación académica, considerando picos de necesidad que son predecibles. También se recomienda fortalecer esta política de dedicación efectiva y exclusiva del tiempo de estudio en los cursos que se refieren a contenidos críticos. Esta política debe estar acompañada de una mayor exigencia en los resultados académicos de los cursos para efectivamente ser aprobados.
- 10. Descentralización de la ejecución.** Si bien el diseño de la educación policial, los programas académicos, la formación profesional policial y todos los componentes estratégicos de la formación y el entrenamiento deben ser definidos por la Policía Nacional, se recomienda incorporar herramientas para descentralizar en aliados externos la ejecución de algunos componentes de este plan como cursos específicos o programas. Estos aliados deben tener las más altas calidades académicas y deben responder de manera rigurosa a la planeación y definición de contenidos realizada por la Policía.
- 11. Presupuesto suficiente.** Se recomienda establecer el presupuesto necesario y suficiente para que la educación policial sea robusta, de calidad e incentive la llegada de buenos profesores. El presupuesto debe ser coherente con los objetivos y las finalidades establecidas para la educación policial y debe ser una prioridad crítica para garantizar un servicio policial de alta calidad.



12. Evaluación del Centro de Estándares. Teniendo en cuenta la relevancia del *Centro de Estándares de la Policía Nacional* en el proceso de formación y entrenamiento, se recomienda diseñar un mecanismo de valoración del desempeño de esa institución que involucre al Consejo Superior de Educación Policial y que verifique si se están cumpliendo los objetivos esperados de esta institución.

13. Selección y escalafón del personal docente. La selección de docentes debe estar regulada de manera que se exijan altas calidades, competencias y habilidades pedagógicas para realizar esta labor. Asimismo, el ascenso y la permanencia en el escalafón docente debe estar asociado a criterios académicos y pedagógicos. Se recomienda implementar un plan de carrera docente que asegure la continuidad, gestión del conocimiento y, en especial, evite la pérdida de capacidades.

