

Brief #5: Plan de carrera, bienestar y salud policial



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Cármon



Créditos producción del documento

La Mesa Asesora del proceso de Transformación de la Policía Nacional fue designada por el gobierno nacional de Colombia. De igual forma la Presidencia de la República de Colombia determinó una Secretaría Técnica mixta conformada por la Policía Nacional, el BID, la Universidad de los Andes, la Universidad EAFIT y Rutgers University. Se reconocen los créditos personales e institucionales de las personas que participaron de la Mesa Asesora y la Secretaría Técnica entre 2021 y 2022.

Mesa Asesora:

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

Secretaría Técnica:

Codirección Secretaría Técnica:
Juanita Durán

Asistencia dirección Secretaría Técnica:

Sebastián Lalinde
José Miguel Zuluaga

Policía Nacional de Colombia:

Brigadier General Luis García
Coronel Jimmy Ospina
Teniente Coronel Mauricio Carrillo
Mayor Zuly Ortíz

Banco Interamericano de Desarrollo:

Nathalie Alvarado
Karelia Villamar
Bárbara Cedillo
Daniela Forero

Universidad EAFIT:

Santiago Tobón
Andrés Preciado
Martín Vanegas-Arias
César Herrera
Lucía Jaramillo
Maria José Sotomayor

Universidad de los Andes:

Michael Weintraub
Adelaida Boada
Mariana Aguirre Rivillas

Rutgers University:

Andrés Rengifo
Felipe Salazar



Este documento desarrolla los temas más relevantes identificados por la Secretaría Técnica para el quinto ciclo del proceso de transformación integral de la Policía Nacional: Plan de carrera, bienestar y salud.

El documento está organizado en cuatro secciones. La primera parte presenta, de manera resumida, el estado actual en materia de plan de carrera, bienestar y salud. La segunda parte describe las principales reacciones y comentarios del personal activo y retirado de policía y familiares de policías sobre los asuntos relacionados con el bienestar policial. La tercera parte revisa la literatura académica sobre bienestar policial en el mundo. La cuarta parte introduce los principales puntos de discusión que la Secretaría Técnica identificó como prioritarios para mejorar el plan de carrera, el bienestar y la salud en la Policía.

1. Estado actual de plan de carrera, bienestar y salud en la Policía

El presente capítulo describe el estado actual de los principales temas relevantes identificados en relación con el plan de carrera, bienestar y salud en la Policía. Este capítulo está basado en información proporcionada por la Policía y en la revisión de las normas legales relevantes.

1.1. Plan de carrera

El antecedente más importante en el concepto de plan de carrera en la Policía es la Constitución de 1991 que en el artículo 218 estableció que correspondía a la Ley desarrollar el régimen de carrera. A partir de esta norma constitucional se adoptó la Ley 62 de 1993 que estableció en el artículo 7, por primera vez, que “La actividad policial es una profesión”. Sin embargo, ni esta norma ni las reformas posteriores desarrollaron plenamente los elementos de la carrera policial con escenarios verticales y horizontales.

La Ley 2179 de 2021 establece algunas apuestas en este sentido que deberán ser implementadas en el contexto de la transformación.

En primer lugar, se crea la categoría de patrullero de policía (artículo 3). El objeto de esta categoría es desarrollar la carrera horizontal. Dentro de esta carrera horizontal, el crecimiento está determinado por dos elementos. De un lado, la posibilidad de cambiar de posiciones y desarrollar funciones acordes a su visión de la carrera dependerán de las vacantes disponibles a las cuales podrá postularse de acuerdo con su experiencia y formación. De otro lado, los patrulleros cada 6 años podrán aspirar a distinciones que dependen del avance en educación y experiencia, pero también a la demostración de sus capacidades en las evaluaciones del Centro de Estándares y a la ausencia de sanciones. La norma también plantea mecanismos para entrar a otro componente del escalafón.



De manera general, esta misma norma establece en el artículo 100 el plan de carrera, como un mecanismo orientado a armonizar “las necesidades, objetivos e intereses institucionales con las expectativas profesionales del personal en servicio activo”. La ley otorga 18 meses para el desarrollo de esta disposición y señala que se deben incluir cargos estratégicos, planes de sucesión y rutas de carrera que tengan en cuenta, como mínimo, “grados, tiempos, cargos, tipos de unidad, niveles de responsabilidad y profesionalización, así como procesos de acuerdo con la misionalidad y necesidades institucionales”.

1.2. Asignación salarial

El Gobierno nacional es el encargado de decretar cada año la escala salarial de la Policía Nacional. Con base en el Decreto 466 de 2022, la asignación básica para cada uno de los grados en la Policía se reporta en la Tabla 1, expresada en porcentaje con respecto a la asignación básica del grado de general, la cual para el 2022 corresponde a \$7.232.291, de acuerdo con el artículo 2° del Decreto 466 de 2022 en concordancia con el artículo 3° del Decreto 473 de 2022

Tabla 1. Asignación básica según grados 2021

Categoría	Grado	Asignación básica
Oficiales	General	100%
	Mayor general	96,9064%
	Brigadier general	86,6242%
	Coronel	67,1283%
	Teniente coronel	52,3616%
	Mayor	45,5288%
	Capitán	37,4682%
	Teniente	32,7292%
	Subteniente	28,9366%
Suboficiales	Sargento mayor	32,5610%
Nivel ejecutivo	Comisario	52,7816%
	Subcomisario	44,8164%
	Intendente jefe	42,6660%
	Intendente	40,5007%
	Subintendente	31,8202%



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo



Categoría	Grado	Asignación básica
	Patrullero	25,3733%

Sin embargo, estos valores no corresponden a lo efectivamente recibido por los uniformados, pues habitualmente reciben primas y beneficios salariales que incrementan el dinero percibido en proporciones incluso mayores a la asignación básica y los cuales dependen de la ubicación laboral y familiar de cada policía. Así, por ejemplo, los generales tienen derecho a una prima de alto mando de \$8.839.466 y a una prima de dirección de \$5.075.291. Los mayores generales tienen derecho a primas mensuales equivalentes al 53.32% de lo que en todo tiempo devenguen los ministros como asignación básica y gastos de representación. Los brigadieres generales reciben primas mensuales equivalentes al 47.80% de lo que en todo tiempo devenguen los ministros como asignación básica y gastos de representación. El personal del nivel ejecutivo, por su parte, tiene derecho a la prima de orden público, prima de actividad, prima de alimentación, etc. Como se observa entonces, cada categoría y grado dentro de la Policía puede aumentar el dinero devengado si cumple con determinadas condiciones.

Sin embargo, las primas y beneficios no son los mismos para las diferentes categorías ni sus montos. Por ejemplo, los oficiales tienen derecho a una prima de antigüedad a los quince años de servicio correspondiente al 10% de su asignación básica, la cual se incrementa 1% por cada año adicional (artículo 71 del Decreto 1212 de 1990); en tanto que los uniformados del nivel ejecutivo no tienen derecho a esta prima de antigüedad. Si bien tienen derecho a una prima de retorno a la experiencia cuyo monto va aumentando con los años de servicio, este incremento tiene límites que no pueden superarse, independientemente de los años de servicio, lo cual no sucede con los oficiales cuya prima puede aumentar 1% todos los años sin importar el monto que alcance. En contraste, la prima de un patrullero aumenta 1% cada año, pero no puede superar el 25% (artículo 1° del Decreto 1163 de 2014).

Como se ve, es difícil determinar el ingreso real de los policías, pues depende de numerosas variables. Muchas de estas además de aplican en condiciones muy específicas, lo cual en últimas puede llevar a brechas en el ingreso entre personas que desarrollan tareas similares.

1.3. Régimen de asignación de retiro de la Policía

La Policía Nacional está exceptuada del sistema de seguridad social de la Ley 100 de 1993, tal como lo establece el artículo 279 de esta norma y el artículo 48 de la Constitución. Por esta razón, la Policía cuenta con un régimen de asignación de



retiro diferenciado del régimen pensional de vejez de la generalidad de colombianos. Así, la Ley 923 de 2004 determina las normas, principios y criterios generales de la asignación de retiro que el Gobierno debe observar para fijar el régimen de la Policía.

De acuerdo con esta norma, el tiempo de servicio para acceder al derecho de asignación de retiro no puede ser menor a 18 años ni se puede exigir uno mayor a 25. Sin embargo, quienes estuvieran en servicio activo a la entrada en vigor de esta ley se les respeta el tiempo de servicio de las disposiciones vigentes hasta dicho momento si se retiran por voluntad propia; pero si el retiro se da por otra causal, el tiempo de servicio exigido no puede ser inferior a 15 años. A su vez, el monto de la asignación de retiro está directamente asociado al tiempo de servicio y no puede ser menor al 50% por los primeros 15 años de servicio ni superior al 95% de las partidas computables devengadas al momento del retiro. A su vez, los policías deben hacer aportes de su salario para estas asignaciones de retiro que en ningún caso pueden ser inferiores al 4.5% ni superiores al 5%. Asimismo, en caso de muerte existe la figura de sustitución de la asignación de retiro a favor del cónyuge o compañero permanente supérstite en forma vitalicia o temporal, dependiendo de la edad del beneficiario y si tuvieron o no hijos. Por su parte, la entidad encargada de administrar los aportes de los policías y de reconocer y pagar las asignaciones de retiro es la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional.

Con fundamento en esta disposición, hay varios regímenes de asignación de retiro, los cuales dependen esencialmente de si se trata de personal de oficiales, suboficiales, nivel ejecutivo y agentes y de la fecha de incorporación de la persona. Por ejemplo, el régimen actual de los policías del nivel ejecutivo que ingresaron al escalafón por incorporación directa hasta el 31 de diciembre de 2004, el cual está regulado en el Decreto 754 de 2019, señala que quienes sean llamados a calificar servicios con 15 o más años de servicio o que se retiren por voluntad propia después de 20 años de servicio tienen derecho a una asignación mensual de retiro del 50% de su sueldo por los primeros 15 años, más 4% por cada año adicional hasta los 19 años y un 9% al cumplir los 20 años de servicio. Por cada año que exceda los 20 se adiciona un 2% a la asignación de retiro.

El régimen especial de la Policía contrasta entonces con aquel de la Ley 100 de 1993 que aplica para la generalidad de las personas, en el cual el derecho a la pensión de vejez se causa actualmente por el cumplimiento de una edad de 57 años para las mujeres y de 62 para los hombres y por contar con una densidad de 1.300 semanas cotizadas. Adicionalmente, en este sistema el monto de la pensión no puede ser superior al 80% del ingreso base de liquidación, el cual corresponde al promedio del salario de los últimos diez años y no al salario actual, como sucede en el sistema de la Policía, y los aportes mensuales de cotización son del 16% del salario. Además, por tratarse de una asignación de retiro y no de una pensión, cualquier referencia normativa a pensiones no le es aplicable a los policías. Por ende, un policía podría recibir simultáneamente una pensión de invalidez y una



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo



asignación de retiro, pese a que las demás personas regidas por la Ley 100 de 1993 no pueden recibir al tiempo pensiones de invalidez y de vejez (artículo 13).

De acuerdo con información provista por la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional, esta entidad se demora en promedio 45 días en reconocer las asignaciones de retiro desde que recibe las hojas de vida para el trámite. Asimismo, señala que en los últimos cinco años no se han presentado quejas respecto al reconocimiento de asignaciones de retiro, aunque reconoce que en los últimos dos años se han presentado 309 acciones de tutela y diez desacatos en los que no se ha interpuesto ninguna sanción. Según la Caja, se trata de “acciones constitucionales que pretenden agilizar el trámite de la prestación o que, sin tener derecho a la misma, pretenden que se reconozca dicha asignación de retiro”.

La Caja de Sueldos de Retiro también reporta que para policías del nivel ejecutivo regidos por el Decreto 754 de 2019 se reconocieron en dicho año 11.960 asignaciones retiro y que “para las otras vigencias se reconocieron entre 4.200 y 4.500 aproximadamente y durante los últimos cinco años se han negado aproximadamente 400 solicitudes de asignación mensual de retiro por no cumplir con los requisitos normativos”.

Con corte a marzo de 2022, la nómina de retirados y pensionados de la Policía Nacional era de 110.363 personas, con un valor mensual de \$309.970.141.877,39. En la Tabla 2 se exhibe el presupuesto asignado a cubrir las asignaciones de retiro en los últimos cinco años, el cual para cada uno de los años corresponde al 98% del total del presupuesto de la Caja de Sueldos de Retiro.

Tabla 2. Asignación presupuestal retiro

Año	Rubro presupuestal	Presupuesto asignado	Total
2017	Asignaciones de retiro	2.567.541.379.000	2.754.207.379.000
	Aporte previsión social servicios médicos	186.666.000.000	
2018	Asignaciones de retiro	2.771.486.784.000	2.973.128.028.000
	Aporte previsión social servicios médicos	201.641.244.000	
2019	Asignaciones de retiro	3.247.306.973.640	3.484.147.401.719
	Aporte previsión social servicios médicos	236.840.428.079	
2020	Asignaciones de retiro	3.659.583.000.000	3.923.501.000.000



Año	Rubro presupuestal	Presupuesto asignado	Total
	Aporte previsión social servicios médicos	263.918.000.000	
2021	Asignaciones de retiro	4.043.321.540.558	4.332.380.704.705
	Aporte previsión social servicios médicos	289.059.164.147	

1.4. Satisfacción del derecho a la vivienda

Con el objeto de facilitar la adquisición de vivienda por parte de los policías, se profirió el Decreto 353 de 1994 y se creó la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía. En este contexto, el acceso a los subsidios de vivienda para los policías puede darse en cualquiera de las siguientes modalidades: adquisición de vivienda nueva o usada, construcción en sitio propio, pago de crédito hipotecario o adquisición en leasing habitacional.

Los policías que carezcan de vivienda propia son afiliados forzosos a la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, incluso si están gozando de asignación de retiro o de pensión, según el artículo 14 del Decreto 353 de 1994. Con los aportes que los uniformados hagan se crea una cuenta individual, a la vez que la Caja reconoce unos intereses anuales por los aportes. Sumado a esto, el Gobierno les entrega a los policías subsidios de vivienda de hasta 140 salarios mínimos legales.

Con el fin de acceder a estos subsidios, los policías no pueden haber realizado retiros parciales o totales de cesantías hasta la adjudicación del subsidio y la obtención de vivienda, no haber recibido subsidio por parte del Estado y registrar 168 cuotas de ahorro mensual obligatorio en su cuenta individual.

Igualmente, existe un esquema de solución anticipada de vivienda regulado en el artículo 6° de la Ley 1305 de 2009, de acuerdo con el cual los afiliados a la Caja que “hayan realizado aportes correspondientes a un número de cuotas, o hayan cumplido un tiempo de servicio, determinados ambos por la Junta Directiva, podrán retirar los valores que reposen en su cuenta individual, incluidos intereses y excedentes financieros, para destinarlos únicamente como parte de pago de la compra de vivienda escogida por ellos”.

En los últimos cinco años se otorgaron 32.526 subsidios de vivienda distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Subsidios de vivienda otorgados en los últimos 5 años



Año	2017	2018	2019	2020	2021
Subsidios otorgados	6.388	6.303	5.047	7.091	7.697

Es importante señalar que, del total de subsidios otorgados en estos cinco años por la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, el 48% le fue entregado a miembros de la Policía, en tanto que el 52% restante le fue entregado a miembros de las fuerzas militares.

A su turno, en estos cinco años se interpusieron 261 tutelas relacionadas con el acceso al subsidio de vivienda y ocho desacatos, de los cuales ninguno dio lugar a sanciones, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Tutelas interpuestas contra la policía en relación con subsidios de vivienda

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Tutelas	36	24	60	72	69
Desacatos	2	2	2	1	1
Sanciones	0	0	0	0	0

En estos mismos cinco años se destinó un presupuesto total de \$1.462.489.145.339 para cubrir la demanda de subsidios de los policías.

A esta oferta de subsidios de vivienda se agrega que los policías pueden solicitar acceder al servicio de vivienda fiscal, el cual busca solucionar y subsidiar transitoriamente la necesidad de residencia de quienes presenten riesgo o dificultad en la consecución de inmuebles para su habitación. Este programa consiste en unidades de vivienda de la Policía que son arrendadas a los uniformados por un periodo máximo de 24 meses y cuyo valor del canon corresponde a un porcentaje del salario básico mensual, que a quienes se les adjudique vivienda fiscal por primera vez, corresponde al 13% de su asignación básica y, posteriormente, si accede nuevamente al beneficio, corresponderá al 25% (Resolución 01340 del 15 de mayo de 2020 de la Policía Nacional).

1.5. *Derecho a la salud*

El Consejo Superior de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional estableció en el Acuerdo 002 del 27 de abril de 2001 el Plan de servicios de sanidad militar y policial. Este es “un conjunto de servicios de atención en salud al que tiene derecho cada afiliado del Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional (SSMP) y sus beneficiarios y el mismo conjunto de servicios al que está obligado el Sistema a garantizarles, con sujeción a los recursos disponibles en cada uno de los Subsistemas, para la prestación de servicios de salud.” (pág. 1). Este



esquema permite una atención integral a los afiliados y beneficiarios del SSMP en el que se busca garantizar la prestación del servicio en las áreas de promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación, en enfermedad general y maternidad, y para los afiliados activos, en accidentes y enfermedades relacionadas con actividades profesionales. En el SSMP también se establece la Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional como el organismo responsable de descontar las cotizaciones que corresponden a cada afiliado y transferirlo al fondo cuenta del subsistema policial.

Del Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, se desprende el Subsistema de Salud de la Policía Nacional que es administrado por la Dirección de Sanidad de la Policía Nacional (DISAN). A este subsistema puede acceder el personal que se encuentre en servicio activo, con asignación de retiro o pensión y el personal civil incorporado a la planilla de MINDEFENSA y que ejerza sus funciones en la Policía Nacional, personal no uniformado, activo y pensionado de la misma institución que se haya vinculado con anterioridad a la vigencia de la ley 100 de 1993. (Policía Nacional de Colombia, sf.). Asimismo, en este esquema se establecen como beneficiarios el cónyuge o compañero permanente del titular, hijos menores de 18 años o menores de 25 años con dedicación exclusiva y dependencia económica al afiliado, hijos mayores de 18 años con invalidez absoluta y permanente y padres cuando no existan las anteriores. La afiliación de los beneficiarios la debe realizar el titular ante la entidad responsable, en dónde se efectúa una verificación de requisitos mínimos, validación de derechos, inspección de no existencia de multiafiliación y adscripción del usuario. De igual forma, es importante mencionar que también pueden existir afiliados sin régimen de cotización como lo son los alumnos de las escuelas de formación de la Policía Nacional y las personas que se encuentren prestando servicio militar.

Los afiliados al SSMP pueden acceder a los servicios de salud por medio de cuatro tipos de entidades: 1) las unidades prestadoras de salud (UPRES), 2) los laboratorios clínicos de baja complejidad (ESPRI), 3) los hospitales de nivel de complejidad medio con intermediación (ESPCO) y 4) el hospital central con sede en Bogotá (HOCEN). Así mismo, los afiliados pueden solicitar atención médica domiciliaria. La atención integral que se encuentra cubierta por el plan de atención básico (PAB) a la que pueden acceder los afiliados y beneficiarios comprende actividades asistenciales médicas, quirúrgicas, odontológicas, hospitalarias, farmacéuticas, promoción y prevención, protección, recuperación y rehabilitación. Dentro de las atenciones de salud mental, los patrulleros u oficiales, activos o retirados, pueden acceder a servicios de: i) consulta de salud mental preventiva, ii) línea de apoyo emocional, iii) citas médicas de neuropsicología, psicología, psiquiatría y iv) atenciones por el área de trabajo social de diferentes entidades prestadoras de salud. En el caso en el que un afiliado quiera acceder a servicios que se encuentran excluidos de la cobertura del plan de salud, cada paciente debe



realizar una solicitud al comité técnico científico de una entidad prestadora de salud para que sea evaluado el caso y una vez aprobado se proceda con el tratamiento.

La DISAN además de dirigir y promover el desarrollo del Subsistema de Salud también es la entidad encargada de administrar el fondo cuenta e implementar los lineamientos que decida el Consejo Superior de Salud de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional y el Comité de Salud de la Policía Nacional. La Dirección de Sanidad tiene como misión “contribuir a la calidad de vida de [los] usuarios, satisfaciendo sus necesidades de salud, a través del aseguramiento, la administración y la prestación de servicios de salud integrales y efectivos.” Esto lo desarrolla mediante sus cuatros áreas de atención, el área de gestión de aseguramiento en salud, el área de gestión de prestación de servicios de salud, el área de medicina laboral y el área administrativa.

Resulta pertinente mencionar que en los municipios donde no es posible el acceso a los servicios en los Establecimientos de Sanidad Policial se contrata con Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) externas a la Policía para prestar los servicios de salud. Estos prestadores tienen diferentes niveles de complejidad y prestan servicios diferenciados, por ejemplo, para el servicio de medicina general la red de salud cuenta con 245 prestadores contratados que prestan este servicio. En el caso de ginecología, psiquiatría y psicología hay 95, 44 y 113 prestadores contratados, respectivamente. Esta disponibilidad de operadores hace que el tiempo de espera promedio para acceder a los servicios básicos varíe entre servicios. Específicamente, se encuentra que el tiempo de espera para acceder a servicios de medicina general es de 2,5 días, para servicios de ginecología es de 5,1 días, para servicios de psicología es de 2,1 días y para servicios de psiquiatría es de 4,4 días.

En cuanto a un diagnóstico general de la atención en salud se encuentra que han aumentado el número de quejas por usuarios por demora en las atenciones de salud. En el 2017 se presentaron 1.866 quejas y entre enero y marzo del 2022 ya se han presentado 1.901 quejas. El 2021 terminó con 8.929 quejas de los usuarios por demora en los servicios de salud. Por el contrario, las acciones de tutelas relacionadas con el acceso a servicios de salud de la Policía Nacional han disminuido en los últimos años. En 2018 se registraron 2.517 tutelas, 1.679 en 2021 y hasta la fecha se han interpuesto 286 tutelas durante el 2022. Adicionalmente, el presupuesto del sistema de salud de la policía ha aumentado en los años recientes pasando de alrededor de 961 mil millones de pesos colombianos en 2018 a aproximadamente 1.4 billones de pesos en 2022 destinados a este sector.

2. Comentarios de la Policía y la Sociedad Civil sobre plan de carrera, bienestar y salud en la Policía



Los espacios de discusión ciudadana se han desarrollado de manera estructurada, en cuatro formas. Primero, a la fecha 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.

2.1. Reflexiones de miembros del cuerpo policial

Inseguridad jurídica. Miembros de la Policía que han participado en los espacios de escucha manifestaron que, debido a la inseguridad jurídica ante eventuales procesos judiciales en su contra, actúan temerosamente durante el servicio policial.

Estímulos para una prestación adecuada del servicio policial. Se destacó la importancia que los policías tengan los incentivos apropiados para prestar un buen servicio, lo cual pasa por tener tiempo suficiente para compartir con sus familias, tener días de descanso y que estos no dependan de la voluntad de los comandantes ni del cumplimiento de estadísticas ni de resultados operativos, que se respeten los días de permiso, que se informe con antelación sobre permisos especiales y vacaciones para poder programar con la familia, contar con una vivienda digna, poder acceder a primas de vigilancia y ser formados en técnicas de comunicación que faciliten el contacto con la comunidad. Algunos uniformados llamaron la atención sobre el hecho que esto es especialmente crucial en las zonas rurales, en donde a los policías no se les garantizan condiciones de trabajo y de descanso decentes.

Factores que afectan el buen servicio. Otros policías coincidieron en que la alta rotación del personal, la sobrecarga laboral, la exigencia de resultados y reportes constantes, la ausencia de políticas de salud mental y el déficit de educación continua tienen un impacto negativo en la prestación del servicio de policía.

Defensa técnica y asesoría jurídica. Algunos uniformados indicaron que requieren apoyo del mando institucional en materia jurídica. Igualmente, resaltaron que es confuso el acceso a la defensa técnica por parte del FONDETEC, por lo cual se debe crear un cuerpo especializado para su defensa técnica en cada dirección,



unidad o metropolitana. Además, debe pensarse en el fortalecimiento de grupos de asesoría jurídica para la realización de procedimientos policiales que minimice el riesgo de los policías de verse involucrados en procesos disciplinarios o penales, a la vez que permitir que personas en uso de buen retiro asesoren a los policías en derechos humanos, fruto de su experiencia. Esto es especialmente importante en el marco de los incentivos perversos que eventualmente podría generar el nuevo sistema de carrera.

Igualdad en los beneficios, en las condiciones para acceder a ellos y en el plan de carrera. En los encuentros se subrayó que es deseable que los beneficios y requisitos para acceder a ellos sean iguales para todos los policías, independientemente de su grado, de si están o no afiliados y de si son casados o solteros, a la vez que no deberían cobrarse y que deberían ser un derecho de toda la familia de los policiales. Los policías identificaron brechas especialmente entre los oficiales y el nivel ejecutivo y sienten que los oficiales tienen muchos privilegios. Un ejemplo de ello es que plantearon la posibilidad de que el subsidio familiar se otorgue en los mismos porcentajes al personal de oficiales, suboficiales, agentes y del nivel ejecutivo.

Mayor disponibilidad y cobertura territorial de servicios de bienestar social. Algunos policías manifestaron que muchas veces se ofrecen servicios, como bingos, boletas y descuentos, pero el acceso a ellos es insuficiente por falta de disponibilidad. Lo mismo sucede con el acceso a centros de bienestar que en algunas temporadas se ve restringido. Asimismo, en muchos lugares no hay centros de recreación, por lo cual deberían crearse más centros vacacionales y llevar las actividades de bienestar a territorios en los cuales están ausentes.

Extensión de oferta donde la Dirección de Bienestar Social no tenga presencia. Uniformados afirmaron que en aquellos lugares en los cuales la Dirección de Bienestar Social no llega se deberían suscribir convenios educativos con cajas de compensación.

Colegios de la Policía. Otros uniformados señalaron que en los colegios de la Policía se deben ampliar los cupos, aumentar la cobertura en otras ciudades y reducir los requisitos y trámites, como, por ejemplo, eliminar la obligación de tener un codeudor. En este mismo sentido, anotaron que los colegios de la Policía deberían estar disponibles tanto para el personal activo como para el personal con asignación de retiro.

Capacitación a policías próximos al retiro. Los policías afirmaron que se deben capacitar y dar formación técnica y profesional a los uniformados próximos a retirarse para que puedan desempeñarse en alguna labor durante el uso de su buen retiro.

Portafolio de servicios para personas en uso de buen retiro. En los espacios de escucha se aseguró que el portafolio de servicios psicosociales a favor de personas en uso de buen retiro debe ampliarse. Asimismo, que debe haber alianzas y



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo



coordinaciones con la Comisión Nacional del Servicio Civil para que las profesiones policiales sean tenidas en cuenta en la oferta laboral y concursos de esta institución para efectos de emplear al personal en uso de buen retiro.

Apoyo económico y descanso para policías que trabajan en zonas aisladas.

Una queja que se presentó en los encuentros es que muchas veces los policías trabajan en zonas apartadas en las que los pasajes para viajar son muy costosos, luego no pueden desplazarse para pasar vacaciones con sus familias. Así, consideraron que a estos uniformados se les debería apoyar con una ayuda económica o con un subsidio de transporte, al igual que aumentar los vuelos de apoyo para salir de lugares de difícil acceso. A esto se suma que los días de descanso no son suficientes teniendo en cuenta el tiempo que se toma para salir de estas zonas y trasladarse hacia donde están las familias.

Casas de paso. Los policías que deban viajar a otros lugares deberían tener la posibilidad de alojarse en casas de paso; como, por ejemplo, cuando deben ir a alguna ciudad a hacer algún examen.

Entidades bancarias para la Policía. En las reuniones con la Policía se hizo énfasis en la urgencia de crear un banco para los policías, debido a los inconformismos con las entidades financieras.

Educación. Los uniformados refirieron que deberían existir planes o programas especiales con el ICETEX para policías y suscribir convenios con instituciones de educación básica, media y superior para que los hijos de los uniformados puedan estudiar. Igualmente, en los encuentros se mencionó la necesidad de otorgar permisos a los policías que deseen estudiar, para que esta actividad no afecte el descanso al tener que reponer el tiempo. Adicionalmente, se explicó que quienes estudien deberían ser premiados con alguna prima por su esfuerzo y conocimiento.

Tiempos para las capacitaciones. Varios policías sugirieron que los espacios de capacitación y cursos de ascenso deben contar con exclusividad de tiempo para mejorar su efectividad.

Solución de vivienda. También se afirmó que la adquisición y subsidios de vivienda no deberían ser a largo plazo sino pensar en un periodo de cinco años. Adicionalmente, se indicó que se deberían reducir los trámites administrativos para acceder a soluciones de vivienda.

Control en la asignación de casas fiscales. Algunos policías coincidieron en que debe verificarse que no se asignen casas fiscales a quienes tienen subsidios de vivienda y que quienes las ocupen no lo hagan por más tiempo del permitido.

Sistema de incentivos. En las reuniones con policías se hizo hincapié en el imperativo de estimular el trabajo con incentivos, premios, reconocimientos, permisos, becas, condecoraciones, días de descanso y bonos. Además, los



estímulos deberían también estar disponibles para el personal castigado que ya haya cumplido su sanción.

Incentivos para el servicio de vigilancia. Uniformados adujeron que muchas veces el servicio de vigilancia es visto como un castigo y que, por tanto, deben formularse incentivos económicos, de comisiones al exterior y de capacitaciones para que los policías quieran trabajar en este servicio.

Traslados. Muchos policías exigieron que los traslados sean notificados con suficiente antelación para que las familias puedan programarse, dar la opción de vacaciones para poder tener tiempo de ubicarse en el nuevo lugar de traslado, reconocer alguna prima de traslado, abstenerse de trasladar a alguien que tenga una patología que no pueda ser tratada en el nuevo lugar de trabajo, tener en cuenta las condiciones sociales y familiares (por ejemplo, que los traslados de quienes tengan hijos no sean en medio del año para no afectar su año escolar) y garantizar que los traslados sean justificados y no una forma de castigar a los uniformados. Incluso algunos policías advirtieron que en la decisión sobre dónde trasladar a alguien muchas veces hay manejo de influencias de por medio.

Rotación en la disponibilidad permanente. Los policías sostuvieron que la disponibilidad permanente produce afectaciones familiares y que, por ende, debe generarse un sistema de rotación.

Guarderías y horarios flexibles. Se sugirió crear guarderías 24 horas para aquellos padres cabeza de hogar que las requieran y flexibilizar sus horarios.

Respeto de horarios laborales, descansos y vacaciones. Policías manifestaron que muchas veces los horarios laborales no son respetados, en la medida en que se hacen requerimientos o se asignan tareas faltando poco tiempo para que finalicen los turnos. Igualmente, no hay planeación sobre los horarios y tiempos de descanso que permitan a los policías planificar actividades ni tampoco se compensan las jornadas largas de trabajo. En este sentido, sugirieron que al menos se garantice que una vez al mes el tiempo de descanso coincida con fines de semana. Algunos pidieron revisar la posibilidad de reducir los tiempos de trabajo por considerarlos muy extensos. Otros solicitaron que las vacaciones no puedan ser interrumpidas para no afectar planes y reservas que se tengan.

Carrera policial horizontal. Los policías que asistieron a las reuniones advirtieron sobre la importancia de contar con una carrera policial horizontal, en lugar de piramidal.

Ascensos. También defendieron que los tiempos para los ascensos deberían reducirse y que estos deberían tener en cuenta la antigüedad de los policías y no realizarse a través de concursos. Otros propusieron que los ascensos funcionen con un sistema de puntos que tenga en cuenta la experiencia laboral y la trayectoria. Asimismo, algunos policías reprocharon que muchas veces, a pesar de ser ascendidos, continúan realizando las labores de patrullero. Ciertos uniformados



sugirieron que los créditos académicos adquiridos en el plan de carrera puedan ser homologados en carreras profesionales. Fue recurrente el señalamiento que el tiempo que se debe permanecer en el grado de intendente para ascender es muy largo, lo que desmotiva la permanencia en la Policía. Algunos uniformados solicitaron que los ascensos no se tramiten por temas políticos.

Costos de capacitaciones. Algunos uniformados resaltaron que cuando son enviados a capacitarse en otro lugar son ellos quienes deben asumir los costos y viáticos.

Relación entre superiores y subalternos y malos tratos. Ciertos uniformados adujeron que es primordial mejorar las relaciones entre superiores y subalternos y eliminar los tratos inhumanos. Esto contribuiría, según ellos, a mejorar el ambiente laboral y a evitar que los policías transmitan a la ciudadanía los malos tratos que reciben, que muchas veces también son producto de la concentración de los uniformados en las metas operacionales que deben cumplir.

Garantías para denunciar irregularidades libremente. Muchos policías coincidieron en que se deben crear mecanismos para que los policías denuncien irregularidades internas, sin que ello se traduzca en represalias y castigos.

Ubicación laboral y puestos de trabajo. Los policías que acudieron a los encuentros aseguraron que el mayor bienestar se logra cuando los uniformados trabajan en el lugar en el que tienen arraigo, unión familiar y donde no se producirán choques culturales, pues se trata de sus lugares de origen. Además, la asignación de puestos de trabajo debe ser sensible a las capacitaciones, títulos profesionales y perfil de los policías, al igual que los policías más antiguos deberían poder escoger en qué unidad quieren trabajar. Desde esta perspectiva, detallaron que no tiene mucho sentido que, por ejemplo, una persona que estudió psicología sea comandante de un CAI y que si esta persona fuera ubicada laboralmente de una manera más razonable, se evitaría la contratación innecesaria de personal civil.

Labores que no deberían ser realizadas por policías. En las reuniones se mencionó la posibilidad que los policías retirados asuman las labores administrativas, de modo que se pueda robustecer el personal de policías de vigilancia. En igual sentido, se propuso eliminar cargos de protocolo, como secretarías, conductores y mandaderos, lo cual permitiría contar con mucho personal para trabajar en lo que realmente necesita la Policía: el servicio a la comunidad.

Incorporación. Algunos policías manifestaron que los criterios de incorporación deberían ser más estrictos, que se debería solicitar una edad mínima que garantice cierto nivel de madurez y responsabilidad (algunos propusieron la edad de 25 años), que sea obligación tener una formación previa, que los profesionales tengan prioridad y que se exija haber prestado servicio militar en la Policía, al tiempo que los costos de incorporación sean menores para incentivar que más personas se presenten y que los estudios de seguridad sean más profundos. Además, indicaron



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo



Vigilada Mineducación

que se debe estimular el ingreso a la Policía de personas indígenas, de diversas etnias y LGBT, vincular a entidades privadas que ayuden a mejorar la incorporación y eliminar las cuotas de incorporación.

Sueldos. Los uniformados pidieron nivelaciones salariales y aumentos en sus sueldos, pues se consideran mal remunerados y agregaron que muchas veces, después de varios años de servicio, devengan prácticamente la misma suma que cuando ingresaron a la Policía. Paralelamente, se refirieron a la necesidad que los retroactivos sean consignados a tiempo. Expusieron que estos cambios en los sueldos podrían disminuir los actos de corrupción. También hubo referencias a la necesidad de incrementar las bonificaciones para los auxiliares de Policía y para los estudiantes.

Primas por actividades de alto riesgo. Se señaló que los policías que realicen labores de alto riesgo deberían ser reconocidos con el pago de alguna prima.

Obligación de las labores de vigilancia. Muchos policías se mostraron de acuerdo con que todas las personas que egresen de una escuela de formación de la Policía tengan que empezar como patrulleros y pasar durante unos años por el servicio de vigilancia, incluso antes de entrar a alguna especialidad.

Vinculación a especialidades. Los policías suscribieron que en ocasiones la posibilidad de acceder a una especialidad es discriminatoria, ya que se les pide tiempos mínimos dentro de la Policía y aptitudes. Propusieron que se abran más cupos y más convocatorias para ingresar a especialidades y que no se exijan requisitos que no son necesarios para la labor a desarrollar. Igualmente, sostuvieron que debería haber rotación entre las especialidades para que los policías adquieran más conocimientos.

Carácter civil de la Policía. Policías sostuvieron que los nombres de los grados deberían modificarse para que tuviesen un carácter más civil y menos militar; además, que se debería eliminar la costumbre de utilizar el “mi” y llamar a los superiores por su grado, lo cual podría reemplazarse por señor o señora sin que se pierda el respeto. Algunos adujeron que esa manera de llamarse y tratarse dentro de la Policía emula una relación amo-esclavo.

Condición física de los policías. Varios policías asistentes a los encuentros echaron de menos espacios para actividad y acondicionamiento físico e incentivos para practicar algún deporte.

Mejoramiento del sistema de salud. Los policías expresaron el imperativo de eliminar trámites excesivos e innecesarios para acceder a servicios de salud y citas médicas, reducir los tiempos de entrega de los medicamentos y realizar intervenciones psicosociales y de salud mental de manera permanente y que incluyan a los familiares. A su turno, adujeron que se deben contratar más psicólogos e intervenir psicológicamente a quienes hagan uso de armas de fuego o sean víctimas de ataques. Propusieron llevar brigadas de salud para atender a



policías en lugares remotos; incluso manifestaron que estarían dispuestos a afiliarse a una EPS si ello fuera posible para lograr ser atendidos en dichos lugares. Entre las recomendaciones, se sugirió diseñar programas de prevención de adicciones como el consumo de alcohol y de sustancias psicoactivas, ampliar el cubrimiento en salud a otros familiares como hermanos y sobrinos, y asignar funcionarios de sanidad en las bases de distrito que gestionen los requerimientos de salud para que los policías no tengan que trasladarse hasta las bases de los departamentos. Algunos uniformados insistieron en la dificultad para lograr citas con especialistas, debido a su escasez. Policías, incluyendo algunos de la reserva activa, afirmaron que debería ser posible afiliarse a otras EPS e IPS. Muchos policías quisieran salirse de Sanidad Policial para afiliarse a otra entidad que les garantice los servicios de salud. A su turno, destacaron la necesidad de que se otorguen permisos para asistir a Sanidad Policial y respetar dichos permisos para que las citas no se pierdan.

Irregularidades en excusas médicas. En los encuentros se anotó que debería haber alguna auditoría a las excusas médicas, pues parece que en algunos casos se han presentado irregularidades para no tener que trabajar.

Espacios de interacción familiar. Los policías precisaron que se deben abrir espacios para la unión, integración e interacción familiar y ofrecer terapias de pareja y servicios de bienestar social para las familias.

Incapacidades. Una queja que se escuchó en los espacios de reflexión es que las incapacidades afectan los folios de vida, por lo cual muchos prefieren no reportar una enfermedad.

Estabilidad emocional. Algunos policías llamaron la atención sobre la necesidad de dotar a la institución de departamentos de psicólogos, psiquiatras, abogados y trabajadores sociales para apoyar psicosocialmente a las familias de los policías y a los uniformados en lo relacionado con la estabilidad emocional. Este acompañamiento debe ser diferencial para el personal del ESMAD, adujeron algunos. En las reuniones realizadas se subrayó que los niveles de suicidio se han ido incrementando y que muchas veces dentro de la Policía se estigmatiza a quien recurre a ayuda psicológica.

2.2. Reflexiones de la sociedad civil

Reducciones en el presupuesto de inversión. Algunos asistentes a los encuentros de diálogo expresaron su preocupación por las reducciones en el presupuesto de inversión de la Policía, ya que ello ha influido negativamente en el bienestar de los uniformados.

Funciones excesivas a cargo de la policía de vigilancia. Algunas personas de la sociedad civil argumentaron en los encuentros que las funciones de los policías de vigilancia deben estar limitadas a las exigencias ciudadanas que son básicamente



la disminución y reacción al delito. Asimismo, indicaron que estos policías de vigilancia deberían profesionalizarse en esta especialidad.

Niveles de endeudamiento de los policías. Miembros de un panel de expertos hicieron hincapié en que los policías tienen un endeudamiento mucho más alto que personas con condiciones similares, lo que afecta su bienestar y el de sus familias. En parte, esto se debe a que ellos deben pagar su educación superior al terminar la carrera y a que los estudios que realizan no se traducen en aumentos salariales.

Definición de periodos de descanso. La sociedad civil hizo énfasis en la urgencia de que el servicio de vigilancia sea respetuoso de los periodos de descanso de los policías. Esto supone que, con el fin de mejorar el bienestar de los uniformados y, en consecuencia, optimizar la prestación del servicio, se deben determinar con antelación estos tiempos de descanso, lo cual no existe actualmente. Esta es una forma de dignificar el trabajo de los policías y de lograr por esta vía que la carrera policial sea atractiva.

Estructura organizacional. Un panel de expertos subrayó que el hecho de contar con una buena estructura organizacional puede ayudar a atraer mejores trabajadores a la Policía.

3. **Literatura académica sobre plan de carrera, bienestar y salud en la Policía**

El bienestar en el trabajo influye directamente sobre el desempeño laboral. Esto no es una excepción para el caso de los agentes de policía. En general, se considera que el trabajo de la policía es exigente e implica que los agentes estén expuestos constantemente a eventos que pueden llegar afectar negativamente su salud y bienestar físico y emocional (Juniper, White, Bellamy, 2010). Por esta razón a continuación se realizará una revisión de literatura de diferentes formas en las que se puede mejorar el bienestar de la policía y con ello llegar a que puedan desempeñar mejor su labor.

3.1. *Tiempo de descanso*

Los agentes de policía tienen largas jornadas laborales y un horario variable. Este horario laboral genera un desgaste físico y emocional que puede llegar a tener repercusiones sobre su trabajo y vida personal en el corto y largo plazo. En diversos estudios se ha demostrado que los turnos de largas horas junto con los turnos nocturnos afectan la calidad del sueño. De acuerdo con un estudio realizado Estados Unidos y Canadá (Rajaratnam, Barger, Lockley, Shea, Wang, Landrigan, O'Brien, Qadri, Sullivan, Cade, Epstein, White, Czeisler, 2011), se encontró que el 40% de los agentes de policía tenía un trastorno del sueño no diagnosticados. También se identificó que debido a los trastornos de sueño varios habían cometido errores administrativos graves, habían tenido trastornos de ira hacia sospechosos y habían faltado más al trabajo. En otro estudio realizado en la ciudad de Phoenix, se



encontró que los agentes que trabajaban durante más horas experimentaron disminuciones significativas en las horas de sueño y esto a su vez afectaba la concentración y el procesamiento cognitivo. Además, se observaron aumentos significativos en los niveles de cansancio durante el día siguiente y empeoró el nivel de respuesta ante situaciones de estrés (Bell, Virden, Lewis, Cassidy, 2015).

Debido a lo anterior, la evidencia muestra que las medidas orientadas a garantizar el tiempo de descanso de los agentes tienen un impacto positivo en el servicio de policía. Una primera medida es la estandarización de las horas de trabajo. Es claro que los turnos de policía se deben mantener, sin embargo, estos se pueden estandarizar de manera que los agentes mantengan horarios de turno constante y así, los tiempos de descanso se mantengan regulares (Vila, Morrison, Kenney, 2002). También tiene un efecto positivo que los agentes contribuyan a escoger estos turnos debido a que el número de horas que trabajan y el horario que se les asigna afectan a casi todos los aspectos de su vida personal, social, familiar y profesional. Los agentes que son excluidos de esta decisión exhiben más estrés y este a su vez disminuye su rendimiento en el trabajo (Vila, Morrison, Kenney, 2002).

En esta misma línea algunos países prevén tiempos de vacaciones amplios para los agentes de policía. En el caso de Inglaterra, todos los oficiales tienen 22 días de vacaciones que aumentan hasta 30 días dependiendo del número de años que llevan en el servicio (United Kingdom Public Sector Information, 2017). Estos beneficios vacacionales permiten que los policías se desempeñen mejor en su labor porque tienen tiempo de descanso y de compartir con sus familias.

3.2. *Beneficios de vinculación*

Los beneficios salariales y de otro tipo, también tiene una incidencia positiva en el servicio de policía y, además, puede ser un buen gancho para vincular a personas con mejores perfiles.

Estudios han demostrado que existe una relación entre vivir en una vivienda deficiente y sufrir de problemas de salud física y mental, debido a que la vivienda es el lugar donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo y donde se relacionan interpersonalmente con las personas más cercanas en su vida (Yun, Evangelou, 2016). De acuerdo con varios estudios, las personas de bajos ingresos que adquieren una vivienda informan tener una mayor satisfacción, una mayor autoestima y un mayor control sobre sus vidas (Rohe, Stegman, 1994). Además, los propietarios de viviendas también informan tener un mejor estado de salud físico y mental (Rohe, Van Zandt, McCarthy, 2001).

Dada la relevancia de los estudios, es pertinente evaluar cuáles son algunos programas de vivienda que benefician a la policía nacional. En el caso de Estados Unidos, dependiendo del Estado donde vivan los policías existen una serie de programas del gobierno que ofrecen beneficios para adquirir vivienda. Por ejemplo, el programa “Good Neighbor Next Door”, dirigido por el Departamento de Vivienda



y Desarrollo Urbano de los Estados Unidos (HUD por sus siglas en inglés), brinda ayuda a policías, miembros de equipos de primeros auxilios y profesores para que puedan comprar vivienda. Este programa cubre hasta el 50% del precio de valor de la vivienda, con la condición de que quienes acceden al programa continúen ejerciendo en su profesión hasta que realicen el pago que les corresponde (Sutton, 2021). El hecho que los policías tengan acceso a una casa propia hace que su calidad de vida y la de sus familias mejore considerablemente.

Otros estudios han demostrado que no tener beneficios, como permisos remunerados, en el trabajo generan una menor estabilidad emocional. Por ejemplo, un estudio realizado en Estados Unidos demostró que los trabajadores que carecen de licencia por enfermedad remunerada son más propensos sufrir de estrés y angustia en el corto plazo, y esta exposición causa a su vez un deterioro de la salud mental y física, convirtiéndose esto en un círculo vicioso (Stoddard-Dare, DeRigne, Collins, Quinn, Fuller, 2018). Dado esto es importante considerar este tipo de políticas, por ejemplo en el Reino Unido los policías cuentan con beneficios como licencia de maternidad y paternidad pagada por dos semanas, pagos para compensar los trastornos de la vida familiar y las exigencias del trabajo, y pagos por enfermedad con sueldo completo durante un máximo de seis meses (United Kingdom Public Sector Information, 2017). Estos beneficios permiten que los policías compensen el estrés que tienen en el trabajo y los largos turnos laborales.

Los beneficios directos e indirectos que reciben los miembros de la policía permiten que los aspirantes vean un futuro estable asociado a la profesión, lo cual implica que hombres y mujeres consideran la carrera de policía como opción profesional. Además, se ha encontrado que estos beneficios asociados a la vinculación laboral traen mejoras en la motivación y productividad laboral (Hong, Yang, Wang, Chiou, Su, Huangl, 1995), que se ve reflejado directamente en el cumplimiento del servicio policial.

3.3. *Sistemas de apoyo*

La provisión de servicios de salud o sanidad es fundamental para contribuir a la calidad de vida de los usuarios y los cuerpos policiales no son una excepción (Schneider, 2016). Aunque hay poca evidencia sobre qué arreglos de provisión de salud funcionan mejor, la literatura documenta diversos esquemas de acceso a salud en las organizaciones policiales incluyendo públicos, privados, mixtos y cooperativos. En el caso estadounidense existen varios programas federales que ofrecen acceso a salud y otros beneficios para las fuerzas armadas y empleados federales. El primero es una organización dirigida a veteranos de fuerzas militares, Veterans' Affairs (VA), que tiene varios programas como el Veterans Health Administration y el Veterans Benefit Administration. El primero tiene como objetivo el aseguramiento y provisión de salud a 9 millones de veteranos inscritos en el programa, además cuenta con 1,293 centros de salud incluyendo 171 centros médicos propios de VA. En estos centros se proporcionan servicios hospitalarios



tradicionales, servicios de especialidad médica y quirúrgica y servicios de atención a la salud mental. (U.S. Department of Veterans Affairs, 2022)

El segundo componente es el Veterans Benefits Administration que cubre el resto de los beneficios y servicios dentro de la organización. En este se encuentran servicios de compensación en caso de discapacidad causada durante el servicio militar activo, servicios de pensión y fiduciarios para proporcionar un ingreso suplementario a veteranos de guerra, sus familias y sobrevivientes y también ofrecen programas de seguros de vida para garantizar seguridad financiera a los miembros activos, veteranos y sus familias. Además, ofrecen beneficios de educación para personal activo, de reserva y retirado elegible, proporcionan un servicio de garantía de préstamos para acceso a vivienda a Veteranos y miembros del servicio gravemente discapacitados. Adicionalmente, este programa también provee servicios para la transición exitosa entre la vida militar y la vida civil junto con programas especiales de obtención de trabajo o autoempleo para veteranos con discapacidades. Finalmente, la organización también ofrece servicios funerarios, realiza el mantenimiento de 150 cementerios a nivel nacional, la documentación y conmemoración digital del legado de veteranos. (U.S. Department of Veterans Affairs, 2021)

El segundo programa de prestación de servicios de salud en Estados Unidos para empleados federales es el Federal Employees Health Benefits (FEHB). Este programa busca ayudar a los servidores públicos y sus familias con las necesidades de atención sanitaria. Este programa está constituido por diferentes planes de salud, algunas de las opciones son seguros médicos con tarifas preferenciales, protección ante catástrofes, ahorros para salud y pagos por servicios a nivel nacional, redes médicas y hospitalarias con tarifas reducidas en áreas específicas, bonos redimibles en el servicio de salud, un plan de salud con altos deducibles y programas para salud dental y ocular. En todas las opciones los empleados están supeditados al pago de una tarifa, cuota mensual o moderadora para acceder a los beneficios de salud. Asimismo, el tipo de servicio depende de la agencia gubernamental y estado al que pertenezca el funcionario. (U.S. Office of Personnel Management, s.f.).

En el caso del Reino Unido la policía facilita la opción de suscribirse a un seguro privado de salud a precios inferiores que los del mercado mediante una mensualidad. Los uniformados pueden acceder a este seguro junto con toda su familia bajo la figura de un régimen de salud discrecional "Police Mutual". (Government of the United Kingdom, s.f.). Los uniformados que deciden hacer parte de este esquema de salud tienen derecho a tratamientos en hospitales privados e instalaciones de otras aseguradoras de salud. Así como un menor tiempo de espera para diagnósticos y procedimientos médicos necesarios. El régimen actualmente cubre alrededor de 15,000 personas entre los que se encuentran oficiales de policía, personal administrativo y familiares. El aporte mensual difiere dependiendo de la edad y el tipo de cobertura que se escoja, la contribución mínima es de 25 libras esterlinas al mes para oficiales entre 18 y 24 años. (Police Mutual, s.f.). Sumado a



Escuela de Gobierno
Alberto Lleras Camargo



Vigilada Mineducación

lo anterior, los oficiales tienen entre 22 y 30 días de vacaciones anuales, sin contar días festivos, dependiendo de la antigüedad. Finalmente, también poseen amplias licencias de maternidad o paternidad debido a su estatus de funcionarios públicos. Las oficiales de policía tienen derecho a 26 semanas de licencia de maternidad ordinaria, otras 26 semanas de licencia de maternidad adicionales y un máximo de 15 meses de licencia de maternidad. Por otro lado, los oficiales de policía tienen derecho a 2 semanas de licencia de paternidad sin posibilidad de extensión. (Lawley, 2021).

3.4. *Salud mental y bienestar emocional*

Los oficiales de seguridad pública como los policías normalmente trabajan en escenarios con altos niveles de estrés y exposición directa e indirecta a situaciones adversas que incluyen violencia, sufrimiento humano, tragedia y más. (Lane, Le, Martin, Bickle, Campbell & Ricciardelli, 2021). Esto genera un incremento en el largo plazo de los índices de morbilidad y mortalidad a comparación de otras ocupaciones laborales. (Mumford, Taylor & Kubu, 2015). Asimismo, son más susceptibles a desarrollar enfermedades de salud mental como trastorno de estrés postraumático (TEPT), desórdenes crónicos o agudos de depresión, desorden de ansiedad general o social y abuso de sustancias. (Carleton et al., 2018). (Haugen, McCrillis, Smid & Nijdam, 2017) (Velázquez & Hernández, 2019). Por ejemplo, en Estados Unidos el 12% de las defunciones registradas de oficiales de policía durante 2003 y 2012 estuvieron relacionadas con el consumo de alcohol y/o drogas (National Law Enforcement Officers Memorial Fund, 2013). Lane et al. (2021) manifiestan que entre el 10 y 35% del personal de seguridad pública en Canadá desarrollará en el transcurso de su vida TEPT, mientras que solo el 9% de la población civil lo desarrollará. De igual forma, el Centro para la Adicción y Salud Mental de Canadá (2018) encontró que los oficiales de policía registran mayores inclinaciones suicidas que la ciudadanía, reportando intenciones suicidas en el 10% del cuerpo de policía en el año anterior al estudio y un 28% de los policías manifestó haberlo pensado en algún momento de su vida.

Edwards & Kotera (2020) afirman que la cultura organizacional de la policía tiene efectos significativos sobre la búsqueda de ayuda y respuesta emocional ante situaciones psicológica y emocionalmente estresantes. En muchos casos una respuesta emocional a situaciones críticas representa un signo de debilidad y/o una falta de capacidad para cumplir su deber entre los oficiales. En el estudio realizado los participantes manifestaron que todos sus colegas tienen percepciones negativas acerca de las enfermedades relacionadas con la salud mental, debido a que se espera que un oficial mantenga la calma, controle la situación y no exprese emoción alguna. Por esto, los autores expresan la necesidad de incluir dentro de la formación, la capacitación y el desarrollo profesional de los policías cursos sobre salud mental y manejo de estrés, con el fin de reducir los sesgos y estigmas relacionados con el tema. Por esto es indispensable atender de forma integral con

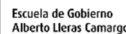


un sistema de apoyo considerando las diferentes variables dentro del y no como casos aislados. (Schantz, Coxe & Bruk-Lee, 2021).

En la Policía Escocesa también se encontró que uno de los mayores impedimentos para el tratamiento de la salud mental es la cultura organizacional de la policía. Esto se debe a que todavía existen estigmas asociados al padecimiento de afectaciones psicológicas lo que dificulta el acceso a servicios médicos y búsqueda de apoyo dentro de la organización. (Bell & Eski, 2016) Conjuntamente las dinámicas masculinas que existen en la cultura policial disuaden a los uniformados de ser más abiertos sobre sus problemáticas y buscar la ayuda adecuada (McCarty, 2013). Por esta razón, además de la oferta de servicios se debe trabajar en normalizar los problemas de salud mental dentro de las construcciones sociales y organizacionales de la policía. Por ejemplo, el acceso a terapia y consejería no debería significar un impedimento al avance de la carrera policial o tener consecuencias laborales negativas (Demou, Hale & Hunt, 2020). Asimismo, la organización debería enfocarse en programas de prevención y resiliencia al incentivar servicios de salud mental preventivos, aumentar los recursos para salud mental para hacer frente a los factores de estrés no relacionados con el trabajo y mejorar el acceso a la atención de salud mental al reducir barreras logísticas para superar las barreras estructurales y las normas sociales dentro de la fuerza policial. (Hofer & Savell, 2021).

En diferentes cuerpos policiales de Estados Unidos se han llevado a cabo diversos programas para mejorar el bienestar y la salud mental de los oficiales luego de la aprobación de la Ley de Salud Mental y Bienestar de las fuerzas armadas en 2018. Crowe, Averett, Bonner & Franks (2022) identifican diversas iniciativas de bienestar en este sentido. La primera es el Programa de Asistencia al Empleado de donde se brinda atención a problemas personales que estén afectando el desarrollo laboral de los empleados. Este programa es gratuito, con modalidades presenciales y virtuales y con la posibilidad de extenderlo a otros miembros de la familia. (Society for Human Resource Management, 2022) Tiene comentarios positivos por parte de los oficiales de policía, quienes indican que trae un efecto positivo y produce mejoras en la comunicación efectiva y directa. Adicionalmente, también mencionan la importancia de realizar chequeos médicos, en lo posible obligatorios, anuales de bienestar y de esta forma diagnosticar de forma oportuna a los oficiales. (Crowe, Averett, Bonner & Franks, 2022). De igual forma, los autores encuentran que la consejería ya sea en los programas de apoyo de pares o con personal profesional también es un método eficiente para mejorar la salud mental. El primer caso es el que mayores resultados tiene debido a que aporta a la reducción de estigmas de la salud mental, a la superación del estrés y a la retención de oficiales en el servicio.

En el caso de la Policía Militar de Sergipe, Brasil se encontró una relación directamente proporcional entre el estado físico y la salud mental de los oficiales. Mediante el cuestionario internacional de actividad física, el índice de masa corporal, entrevistas sobre factores sociodemográficos y antropométricos, evaluaciones del estado de la salud mental y escalas de medición del síndrome de agotamiento se



determinó el nivel de actividad física y la condición psicológica de los uniformados. Santos do Nascimento, Souza de Oliveira, Lopes Teles, Monte Oliveira, Moura Soares & dos Santos Silva (2020) encuentran que los oficiales que son insuficientemente activos tienen más ansiedad y mayores niveles de agotamiento, mientras que los oficiales de edades avanzadas presentan mayores sensaciones de profunda tristeza. Asimismo, detectaron que las mujeres, sin importar el grupo etario, tienden a desarrollar mayor ansiedad por las formas de sobrellevar eventos traumáticos y/o estresantes. Por lo tanto, se propone incluir un componente de actividad física regular en la agenda de los policías y asistencia en el desarrollo de la aptitud física para mejorar la salud psicológica de los agentes. Además, la mejora del bienestar de los oficiales de policía también implica un incremento de la efectividad del servicio de policía. (Farr-Wharton, Brunetto, Wankhade, Saccon & Xerri, 2021).

4. Ejes de discusión

4.1. Resumen del contexto

- **Existencia de brechas salariales.** Si bien los niveles de asignación salarial dentro de la Policía no parecen tener brechas muy grandes entre distintos grados, dentro de los beneficios y primas sí parece haber una diferencia importante que finalmente redundaría en que las sumas devengadas por los policías difieran significativamente entre grados. Esta situación es percibida como injusta por muchos policías, lo cual puede desmotivar su trabajo. En este sentido, es deseable reflexionar sobre la nivelación salarial y la eliminación de diferencias que no tengan justificación entre los montos y porcentajes de las primas y beneficios que perciben los policías dependiendo de su grado y la implementación efectiva de las bonificaciones y primas creadas en la Ley.
- **Incentivos para el desarrollo de la carrera policial durante toda la vida laboral de los policías.** Las normas sobre asignación de retiro de los policías son más favorables que aquellas que rigen el régimen pensional del resto de colombianos, lo cual puede ser positivo, al constituir un incentivo para atraer a más personas a la Policía. Por ejemplo, dado que la edad promedio de los patrulleros incorporados en los últimos cinco años ha sido 21 años, como se documentó en el brief 2, y que ellos pueden recibir su asignación de retiro a los 20 años de servicio (artículo 25 del Decreto 4433 de 2004), significa que muchos de ellos pueden cesar de trabajar en la Policía a los 41 años. No obstante, esto podría ser problemático en varias dimensiones. La primera es que podría llevar a que se retiren personas que están en un momento óptimo de su formación, generando fragmentación y afectación de la gestión del conocimiento y de los procesos al interior de la institución. También puede llevar a costos desproporcionados pues la Policía no alcanza a aprovechar toda la formación de personas en las que ha invertido muchos recursos.



Finalmente, podría llevar a que sectores legales e ilegales busquen cooptar este recurso humano altamente formado y con capacidades plenas para desarrollar funciones.

- **Falta de consistencia en algunos traslados.** Para los policías, los traslados pueden ser traumáticos por los efectos negativos que generan en términos familiares, económicos y sociales. Desde esta perspectiva, un punto que vale la pena profundizar es que estos correspondan verdaderamente a necesidades del servicio y que estén debidamente justificados para que no sean caprichosos y utilizados como una forma de castigo, a la vez que sean sensibles a las características personales, familiares y al plan de carrera de a quien se pretende trasladar.
- **Incumplimiento de los tiempos de descanso.** El respeto a los tiempos de descanso es clave para mejorar el bienestar de los policías según lo muestra de manera consistente la evidencia. Sin embargo, se pudo identificar que una preocupación extendida en el cuerpo policial es que estos se interrumpen con frecuencia y no responden a una planeación que les permita desarrollarse como individuos más allá de la carrera policial, por ejemplo, en el ámbito familiar. Un reto fundamental en la transformación es cómo lograr que el descanso sea efectivo y que permita el disfrute familiar.
- **Incentivos derivados de las metas operativas y afectación del bienestar.** Las metas operativas que se les imponen a los policías muchas veces contienen exigencias desproporcionadas, que generan una enorme presión sobre los policías y afectan otros procesos críticos como el descanso y la relación con la ciudadanía. Esto a su vez afecta de manera generalizada su bienestar y, en últimas el servicio policial.
- **Relaciones interpersonales al interior de la policía.** Dentro de los comentarios analizados en los hablamos de policía fue frecuente la preocupación por el trato que hay entre los policías, tanto desde superiores como desde pares. También se mencionó que existe, en algunos casos, reticencia a denunciar estos comportamientos por el miedo a los malos tratos. Esto a su vez, genera consecuencias en el servicio policial y en la relación con la ciudadanía.
- **Atención en salud.** El sistema de salud de la Policía parece tener problemas a juzgar por el volumen de quejas recibidas por la institución y por la intención de muchos policías de cambiarse a una EPS si ello fuese posible. Esto es aún más grave en las zonas más apartadas en las que la oferta de servicios es escasa. En el tema de salud mental también se detectaron varios retos que están asociados tanto a la provisión de servicios como a la estigmatización del acceso a servicios de salud mental. Si bien actualmente la Ley establece algunos elementos para avanzar en la protección de la salud mental de los policías, es clave que la implementación aborde los problemas de estigmatización como a la estructuración de servicios.



5. Bibliografía

Bell, L. B., Virden, T. B., Lewis, D. J., & Cassidy, B. A. (2015). Effects of 13-Hour 20-Minute Work Shifts on Law Enforcement Officers' Sleep, Cognitive Abilities, Health, Quality of Life, and Work Performance. *Police Quarterly*, 18(3), 293–337. doi:10.1177/1098611115584910

Bell, S., & Eski, Y. (2016). 'Break a Leg-It's all in the mind': Police Officers' attitudes towards colleagues with mental health issues. *Policing-a Journal of Policy and Practice*, 10(2), 95–101. doi:10.1093/police/pav041

Carleton RN, Afifi TO, Turner S, Taillieu T, Duranceau S, LeBouthillier DM, Sareen J, Ricciardelli R, MacPhee RS, Groll D, Hozempa K, Brunet A, Weekes JR, Griffiths CT, Abrams KJ, Jones NA, Beshai S, Cramm HA, Dobson KS, Hatcher S, Keane TM, Stewart SH, Asmundson G. (2018). Mental disorder symptoms among public safety personnel in Canada. *Can J Psychiatry [Online]* 63 (1), 54–64

Crowe, A., Averett, P., Bonner, H. & Franks, C. (2022).. "Let them know it's okay to get help": Addressing the Mental Health Needs of Police Officers. *Adm Policy Ment Health*. <https://doi-org.ezproxy.uniandes.edu.co/10.1007/s10488-022-01187-1>

Demou, E., Hale, H., & Hunt, K. (2020). Understanding the Mental Health and Wellbeing Needs of Police Officers and Staff in Scotland. *Police Practice and Research*, 21(6), 702–716. <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1772782>

Farr-Wharton, B., Brunetto, Y., Wankhade, P., Saccon, C. and Xerri, M. (2021), "Comparing the impact of authentic leadership on Italian and UK police officers' discretionary power, well-being and commitment", *Policing: An International Journal*, Vol. 44 No. 5, pp. 741-755. <https://doi-org.ezproxy.uniandes.edu.co/10.1108/PIJPSM-09-2020-0156>

Haugen, PT., McCrillis, AM., Smid, GE. & Nijdam, MJ. (2017) Mental health stigma and barriers to mental health care for first responders: a systematic review and meta-analysis. *J Psychiatr Res [Online]* 94, 218–229

Hofer, M. S., & Savell, S. M. (2021). "There Was No Plan in Place to Get Us Help": Strategies for Improving Mental Health Service Utilization Among Law Enforcement. *Journal of Police and Criminal Psychology: The Official Journal of the Society for Police and Criminal Psychology*, 36(3), 543–557. <https://doi-org.ezproxy.uniandes.edu.co/10.1007/s11896-021-09451-0>

Hong, J., Yang, S., Wang, L., Chiou, E., Su, F., & Huang, sui-Lan. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management*, 7(6), 10–14.



Juniper, B., White, N., & Bellamy, P. (2010). A new approach to evaluating the well-being of police. *Occupational Medicine*, 60(7), 560–565. doi:10.1093/occmed/kqq130

Lane, J., Le, M., Martin, K., Bickle, K., Campbell, E & Ricciardelli, R. (2021). Police Attitudes Toward Seeking Professional Mental Health Treatment. *J Police Crim Psych*. <https://doi-org.ezproxy.uniandes.edu.co/10.1007/s11896-021-09467-6>

Lawley, D. (2021). Police Staff and Police Officer Maternity, Paternity, Shared Parental and Adoption

McCarty, W. P. (2013). Gender differences in burnout among municipal police sergeants. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36(4), 803–818. doi:10.1108/PIJPSM-03-2013-0026 Leave Policy. https://www.nottinghamshire.police.uk/sites/default/files/documents/files/PS_179_Maternity_Paternity_Shared_Parental_and_Adoption_Leave%20Policy%202021%20Final.pdf

Mumford, E. A., Taylor, B. G., & Kubu, B. (2015). Law enforcement officer safety and wellness. *Police Quarterly*, 18, 111–133. <https://doi.org/10.1177/1098611114559037>

National Law Enforcement Officers Memorial Fund. (2013). Causes of law enforcement deaths over the past decade (2003–2012). Retrieved from <http://www.nleomf.org/facts/officer-fatalities-data/causes.html>.

Police Mutual. (s.f.). Healthcare Scheme. Police Mutual. <https://www.policemutual.co.uk/products/healthcare/healthcare-scheme/>

Rajaratnam, S.M., Barger, L.K., Lockley, S.W., Shea, S.A., Wang, W., Landrigan, C.P., O'Brien, C.S., Qadri, S., Sullivan, J.P., Cade, B.E., Epstein, L.J., White, D.P. and Czeisler, C.A. (2011). Sleep disorders, health, and safety in police officers. *Journal of the American*

Santos do Nascimento, V. M., Souza de Oliveira, L. A., Lopes Teles, L., Monte Oliveira, D. P., Moura Soares, N. M., & dos Santos Silva, R. J. (2020). Mental Health and Physical Activity Level in Military Police Officers from Sergipe, Brazil. *Motricidade*, 16, 136–143. <https://doi-org.ezproxy.uniandes.edu.co/10.6063/motricidade.22334> Medical Association, Vol. 306 No. 23, pp. 2567-2578, doi: 10.1001/jama.2011.1851.

Schantz, A.D., Coxe, S. and Bruk-Lee, V. (2021), "From where does my support come? Unpacking the contribution of support for police", *Policing: An International Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 343-360. <https://doi-org.ezproxy.uniandes.edu.co/10.1108/PIJPSM-07-2020-0130>

Society for Human Resource Management. (2022). What is an employee assistance program (EAP)?. SHRM: Better workplaces, better world.



<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatisaneap.aspx>

Sutton, M. (2021). Police Officer Grants Available for Down Payment Assistance. Home For Heroes. Recuperado de: <https://www.homesforheroes.com/blog/police-officer-grants/#:~:text=The%20Good%20Neighbor%20Next%20Door,underrepresented%20areas%20for%20a%20discount.>

The Centre for Addiction and Mental Health (CAMH). (2018). Police mental health : a discussion paper. (October), 1–14. <https://www.camh.ca/-/media/files/pdfs---public-policy-submissions/police-mental-health-discussion-paper-oct2018-pdf.pdf>

United Kingdom Government. (s.f). Rewards of Policing. Police: be the difference. <https://www.joiningthepolice.co.uk/why-join/rewards-of-policing>

United Kingdom Public Sector Information (2017). Factsheet: Police Welfare, Pay and Wellbeing – September 2017. Recuperado de: <https://homeofficemedia.blog.gov.uk/2017/09/12/police-welfare-pay-and-wellbeing-september-2017/#:~:text=%2D%20Officers%20receive%20a%20minimum%20of,working%20schedules%20and%20career%20breaks.>

U.S. Department of Veterans Affairs. (2021). Veterans Benefits Administration. Veterans Affairs. <https://www.benefits.va.gov/BENEFITS/about.asp>

U.S. Department of Veterans Affairs. (2022). Veterans Health Administration. Veterans Affairs. <https://www.va.gov/health/aboutVHA.asp>

U.S. Office of Personnel Management. (s.f.). Healthcare & Insurance. OPM.GOV. <https://www.opm.gov/healthcare-insurance/healthcare/>

Vila, B., Morrison, G. B., & Kenney, D. J. (2002). Improving Shift Schedule and Work-Hour Policies and Practices to Increase Police Officer Performance, Health, and Safety. *Police Quarterly*, 5(1), 4–24. doi:10.1177/109861102129197995

Violanti, J.M., Charles, L.E., McCanlies, E., Hartley, T.A., Baughman, P., Andrew, M.E., Fekedulegn, D., Ma, C.C., Mnatsakanova, A. and Burchfiel, C.M. (2017), "Police stressors and health: a state-of-the-art review", *Policing: An International Journal*, Vol. 40 No. 4, pp. 642-656. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2016-0097>

Velásquez E & Hernández M. (2019) Effects of police officer exposure to traumatic experiences and recognizing the stigma associated with police officer mental health. *Policing: An International Journal*. [Online] 42 (4), 711–724



Recomendaciones

Brief #5: Plan de carrera, bienestar y salud policial.



1. **Efectividad de las primas y bonificaciones.** La mesa asesora reconoce el enorme esfuerzo del Gobierno Nacional en proveer incentivos financieros a miembros de la Policía Nacional, especialmente en el contexto de las reformas recientes. En este ámbito, en todo caso, se recomienda que las primas y bonificaciones que están consagradas normativamente sean efectivamente implementadas y pagadas oportunamente a los policías y que se mida el impacto del aumento en los ingresos derivados de estos beneficios.

2. **Crecimiento del sistema de bienestar policial a la par del aumento del personal.** Muchas veces la incorporación de nuevo personal a la Policía solo se respalda financieramente con las estimaciones de lo que cuestan las asignaciones salariales. Sin embargo, la incorporación de nuevos policías también impacta muchos servicios que, si no crecen a la par que el pie de fuerza, producen congestiones, al incrementarse la demanda y mantener la misma oferta. Por esta razón, se recomienda acompañar la incorporación de nuevos policías con una regla que defina aumentos en el presupuesto de salud, pensiones, vivienda, planes vacacionales y, en general, bienestar policial, para que este sistema sea capaz de responder a la ampliación de la demanda.

3. **Orientación del sistema de salud hacia la prevención.** Se recomienda enfocar esfuerzos en la salud preventiva a través de políticas expresas, basadas en evidencia y con indicadores de público conocimiento. Con este propósito, entre otros, se recomienda vigilar la efectiva implementación del artículo 130 de la Ley 2179 de 2021, el cual prevé la obligación de la Policía de establecer una estrategia integral de acondicionamiento físico para sus miembros. Estas estrategias de prevención deberían también comprender aspectos relacionados con la salud mental.



4. **Contratación de personal de la salud asociado a las necesidades de los policías.** Se recomienda diseñar un sistema robusto de datos e información acerca de las condiciones de salud de los policías que permita sincronizar la demanda en salud de los uniformados con la contratación de servicios de salud, de modo que se pueda contar con las especialidades y servicios que realmente se necesitan. En la misma línea, se recomienda que, para efectos de aumentar la red de salud y la cobertura, se contrate con la red externa hasta donde se pueda, mientras la red propia crece y se fortalece de modo que se garantice la atención efectiva y real del personal.

5. **Tercerización de la administración del sistema de salud policial.** Dado que el buen manejo de un sistema de salud exige de conocimientos en administración en salud, que son ajenos a la función y al entrenamiento policial, se recomienda considerar la transición hacia un sistema cuya gerencia no dependa directa y exclusivamente de la policía. Mantener este esquema afecta la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de lo que es la verdadera misión constitucional de la Policía. En caso de que se identifique la necesidad de aumentar la financiación que hacen directamente los uniformados, se recomienda establecer mecanismos progresivos y realistas que protejan los derechos de los uniformados y eviten afectaciones severas de sus ingresos.

6. **Expansión del Acuerdo de Punto Final a la Dirección de Sanidad de la Policía.** Se recomienda que el Acuerdo de Punto Final previsto para pagar las deudas que tiene el sector salud con la red hospitalaria y con las IPS incluya también las deudas que tiene o que se tienen con la Dirección de Sanidad, puesto que este acuerdo sólo está definido para las entidades recobrantes del Sistema de Seguridad Social en Salud (Decreto 521 de 2020), al cual no pertenece la Dirección de Sanidad.



7. Reducción de los traslados de policías y articulación con el plan de carrera.

Se recomienda hacer uso de mecanismos de inteligencia artificial que minimicen los traslados, en el sentido que se pueda prever cuánto personal requiere cada unidad y suplirlo con incorporaciones en los lugares donde aquellas prestan sus servicios. De este modo, se lograrían simultáneamente dos objetivos. De un lado, se reducirían los traslados, que con frecuencia son traumáticos para los policías y sus familias, y, de otro, se procurará que los uniformados presten un mejor servicio a la sociedad y tengan un mejor relacionamiento con ella, por cuanto se disminuirían los choques culturales y probablemente se incentivaría a los policías a mantener un mejor comportamiento con una comunidad a la que conocen y que los conoce. Adicionalmente, se recomienda que cuando los traslados sean necesarios se articulen con el plan de carrera y sean debidamente justificados para que no sean percibidos como castigos.

8. **Focalización de las tareas de los policías para garantizar los tiempos de descanso y valoraciones sobre aumento del trabajo policial en la creación de normas penales.** La Policía suele desarrollar muchas actividades que no le corresponden de acuerdo con su función constitucional y que, por tanto, obliga frecuentemente a los uniformados a extender sus horarios laborales para poder satisfacer estas demandas extraordinarias de servicios. Esto ocurre, por ejemplo, con la vigilancia de partidos de fútbol y de conciertos, que distraen a la Policía de sus funciones constitucionales y legales de prevención del crimen y mantenimiento de la convivencia. Lo mismo sucede, por ejemplo, con la vigilancia de personas detenidas en unidades de reacción inmediata, centros de traslado por protección y estaciones, que le es encargada a la Policía, sin que sea claro que se trate de funciones propias de esta institución y que probablemente son desarrolladas de mejor manera por otro tipo de personal que tenga las habilidades y la capacitación adecuada. En esta medida, se recomienda fortalecer la focalización de funciones en aquellas que corresponden a la función constitucional de la policía, entre otros, alineando incentivos, por ejemplo, a través de la definición del precio de estos



servicios. De este modo, se podría avanzar en la garantía de tiempos de descanso adecuados y suficientes.

9. **Delitos y trabajo policial.** Relacionado con lo anterior, la Mesa Asesora y la Secretaría Técnica también identificaron que otra fuente de aumento del trabajo policial es la creación de nuevos delitos en el Código Penal, pues estos pueden requerir el desarrollo de nuevas técnicas de investigación criminal, aumentar las exigencias de policía judicial e incluso afectar el funcionamiento de la vigilancia. En últimas, el trabajo de la Policía se incrementa conforme se crean nuevos delitos. Por tal razón, se recomienda que este tipo de valoraciones sean consideradas sistemáticamente en el proceso de discusión normativa.

10. **Metas más estratégicas, que involucren al gobierno nacional y que contemplen paradigmas diversos del éxito policial.** La Policía es recargada con tareas de reducción del delito que reclaman mayor trabajo por parte de los uniformados y afectan sustancialmente los tiempos de descanso, ignorando que este objetivo no es alcanzable exclusivamente con el servicio policial, sino que también requiere del concierto de otras instituciones cuya labor es funcional a atacar el delito, vía programas laborales (Gelber et al., 2016) y escolares (Gómez, 2019), por ejemplo. Se recomienda entonces que la efectividad de la Policía no sea medida exclusivamente con indicadores cuantitativos sobre reducción del delito, pues esta no es su única función y esta labor demanda de la interacción de varias instituciones estatales. Dada entonces la probabilidad de incumplimiento de estas metas, los policías atraviesan por situaciones de mucho estrés que reducen su bienestar. Desde esta perspectiva, las metas operativas deben incluir componentes cualitativos de satisfacción y de convivencia ciudadana, que incluyan participación de la ciudadanía en su formulación y que valoren no solo los resultados, sino los medios para alcanzarlos, los cuales deben ser realmente funcionales para lograr los fines propuestos.



11. **Investigación sobre las causas del retiro de la Policía a temprana edad para enfrentarlas con base en evidencia.** Se ha identificado que una porción significativa de policías que cumplen los requisitos para la asignación de retiro la solicitan inmediatamente y se retiran del servicio policías a pesar de estar en un momento importante del desarrollo de su carrera. Para enfrentar esta situación, que genera afectación de los procesos institucionales, se recomienda recabar información sistemática sobre las causas que generan este comportamiento con el objetivo de tener evidencia robusta que permita tomar decisiones que ataquen dichas causas, para así retener por mayor tiempo a policías que están en plena capacidad laboral y sobre quienes se han invertido importantes recursos para capacitarlos. Asimismo, se recomienda indagar sobre las causas por las cuales los policías que no se retiran a temprana edad deciden permanecer más tiempo en la institución, para así fortalecer estas razones de permanencia e incentivar el no retiro.

12. **Mejoramiento de las relaciones interpersonales en la Policía.** Se recomienda concentrar esfuerzos en la creación y fortalecimiento del Centro de Liderazgo, encargado de procurar que dentro de la Policía no solo haya buenos liderazgos, sino que los líderes puedan ayudar a desarrollar a quienes los rodean. Sumado a lo anterior, la formación de los policías debe mejorar en la enseñanza del respeto y del buen trato interpersonal. Igualmente, se recomienda diseñar mecanismos de protección a quienes denuncian malos tratos y casos de acoso laboral y sexual, como anonimato, confidencialidad y canales seguros para revelar información, para que no se abstengan de denunciar por miedo a represalias. Los mecanismos de justicia procedimental dentro de la Policía también son una buena estrategia para mejorar las relaciones interpersonales, al garantizar que las decisiones y la asignación de trabajo se haga con base en criterios neutrales.

