

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTUDIO DE FUTURO:
CENTRO DE PENSAMIENTO Y DOCTRINA DE LA POLICÍA
NACIONAL DE COLOMBIA AL AÑO 2026

ANDRÉS LEONARDO CEPEDA RODRÍGUEZ
SEBASTIÁN CHACÓN CALVO
RIBELINO SÁNCHEZ SIERRA

TUTOR
ENRIQUE RODERO TRUJILLO

BOGOTÁ D.C
ENERO, 2018

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----|
| 1 ESTUDIO DE LA PROSPECTIVA | 8 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 8 |
| 1.2 CONCEPTO | 10 |
| 1.3 ESCUELAS | 11 |
| 2. ESTADO DEL ARTE | 15 |
| 2.1 DEFINICIÓN DEL FENÓMENO ESTUDIO | 15 |
| 2.2 CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO (Análisis PESCATO) | 20 |
| 2.3 POLÍTICA PÚBLICA | 23 |
| 2.4 ORIGEN | 24 |
| 2.5 EVOLUCIÓN HISTÓRICA A NIVEL MUNDIAL, REGIONAL (AMÉRICA. LATINA) Y NACIONAL | 29 |
| 2.6 ESTADO ACTUAL | 35 |
| 2.7 CONCLUSIONES DEL ESTADO DEL ARTE | 48 |
| 3. VIGILANCIA TECNOLÓGICA | 52 |
| 3.1 HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS | 52 |
| 3.2 BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y NACIONALES | 57 |
| 3.3 TENDENCIAS PRESENTES EN EL FENÓMENO | 78 |
| 3.4 CONTRATENDENCIAS | 81 |
| 3.5 ANÁLISIS DE HECHOS PORTADORES DE FUTURO / RUPTURAS | 82 |
| 3.6 DEFINICIÓN TENDENCIAS: MATRIZ PESCATO | 84 |
| 3.7 CONCLUSIONES DE BUENAS PRÁCTICAS | 98 |
| 4. DEFINICIÓN FACTORES DE INERCIA Y DE CAMBIO | 100 |
| 4.1 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET | 101 |
| 4.2 DOFA | 106 |
| 4.3 MATRIZ DE CAMBIO | 110 |
| 4.4 TALLERES DE FACTORES DE CAMBIO | 113 |
| 4.5 CALIFICACIÓN PARA FACTORES DE CAMBIO | 114 |
| 5. VARIABLES ESTRATÉGICAS | 132 |
| 5.1 VARIABLES ESTRATEGIAS SELECCIONADAS SEGÚN SU PUNTO DE PROYECCIÓN SOBRE LA BISECTRIZ | 132 |
| 6. JUEGO DE ACTORES | 139 |
| 6.1 RETOS POR VARIABLE | 139 |

| | |
|--|-----|
| 6.2 DEFINICIÓN DE LOS ACTORES | 144 |
| 6.3 ACTORES Vs. ACTORES UTILIZANDO LA HERRAMIENTA MACTOR | 151 |
| 6.4 ACTORES Vs. OBJETIVOS UTILIZANDO LA HERRAMIENTA MACTOR... | 154 |
| 6.5 CONCLUSIÓN DEL JUEGO DE ACTORES..... | 158 |
| 7. ESCENARIOS..... | 159 |
| 7.1 ANÁLISIS MULTICRITERIOS..... | 168 |
| 7.2 COMPARACIÓN DE ESCENARIOS..... | 169 |
| 7.3 EJES DE PETER SCHWARTZ..... | 170 |
| 7.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESCENARIOS..... | 171 |
| 7.5 ABACO DE FRANCOIS REGNIER | 172 |
| 7.6 SISTEMAS Y MATRICES DE IMPACTOS CRUZADOS (SMIC)..... | 177 |
| 7.7 MATRIZ IGO (IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD)..... | 194 |
| 8. RUPTURAS DE FUTURO:..... | 200 |
| 9. CONCLUSIONES..... | 201 |
| 10. RECOMENDACIONES..... | 204 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 205 |

GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Grafico 1 Modelo Prospectivo Estratégico..... | 12 |
| Grafico 2 Estructura Orgánica Interna del CENPO | 36 |
| Grafico 3 Red de pensamientos y prospectiva de la Policía Nacional | 44 |
| Grafico 4 Organigrama Estructural de la Academia Nacional de Seguridad Pública de El Salvador..... | 59 |
| Grafico 5 Distribución global por región de Think Tanks | 68 |
| Grafico 6 Inteligencia Colectiva: sinergia entre agentes generadores de conocimiento externos | 73 |
| Grafico 7 Revolución tecnológica..... | 94 |
| Grafico 8 Plano de influencias y dependencias | 133 |
| Grafico 9 Directo: Este grafico muestra las variables que tienen mayor influencia (relación) sobre las otras variables | 134 |
| Grafico 10 Plano de influencias /Dependencias indirectas | 135 |
| Grafico 11 Plano de influencias /Dependencias indirectas | 138 |
| Grafico 12 Plano de influencias directas | 138 |
| Grafico 13 Plano de influencias y dependencias entre actores | 152 |
| Grafico 14 Plano de convergencias entre actores de orden 3 | 152 |
| Grafico 15 Histograma de relaciones de fuerza..... | 153 |
| Grafico 16 Balance de posiciones por Objetivo CENPO principales think tank | 154 |

| | |
|--|-----|
| Grafico 17 Balance de posiciones por Objetivo Transferencia y Apropiación del Conocimiento | 155 |
| Grafico 18 Balance de posiciones por Objetivo Estructura organizacional y tecnológica optimice la información | 156 |
| Grafico 19 Balance de posiciones por Objetivo Establecer acuerdos interinstitucionales..... | 157 |
| Grafico 20 Balance de posiciones por Objetivo Implementar la Ciencia de Policía en el CENPO | 158 |
| Grafico 21 Variables estratégicas | 160 |
| Grafico 22 Adecuada gestión de las variables..... | 160 |
| Grafico 23 Plano cartesiano de análisis de multicriterios | 168 |
| Grafico 24 Histograma comparativo escenarios..... | 169 |
| Grafico 25 Direccionadores de futuro..... | 170 |
| Grafico 26 Escenarios Ejes de Peter Schwartz..... | 171 |
| Grafico 27 Presentación tablero de control “Escenarios CENPO 2026 Versión 2..... | 175 |

TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Países de mayor concentración de Think Tanks | 69 |
| Tabla 2 TOP Mundial de los mejores Think Tanks | 70 |
| Tabla 3 TOP de centros de pensamiento en Centro y Sur América..... | 72 |
| Tabla 4 Valoración de los expertos | 151 |
| Tabla 5 Descripción de las hipótesis 1, 2 y 3 por cada variable estratégica..... | 162 |
| Tabla 6 Análisis multicriterios | 168 |
| Tabla 7 expertos CENPO | 173 |

ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----|
| Ilustración 1 Eventos en los que ha participado el CENPO | 41 |
| Ilustración 2 Periódicos y Revistas..... | 41 |
| Ilustración 3 Periódicos y Revistas..... | 47 |
| Ilustración 4 AVIÓN - AC47T de la Fuerza Aérea Colombiana..... | 91 |
| Ilustración 5 Equipo negociador del Gobierno Nacional y Equipo Negociador de las FARC..... | 117 |
| Ilustración 6 Validación de los retos institucionales por objetivo..... | 139 |
| Ilustración 7 Presentación de análisis multicriterios, ejes de Peter Schwartz y Abaco de Regnier | 174 |
| Ilustración 8 Presentación tablero de control “Escenarios CENPO 2026 Versión 2..... | 175 |
| Ilustración 9 Relato del escenario 4 “Todos por una nueva visión”..... | 177 |

RESUMEN

El estudio de futuro “Centro de Pensamiento y Doctrina Policial al año 2026” inicia con la identificación de un contexto o estado del arte, que permitió conocer la situación actual del Centro de Pensamiento y las tendencias mundiales frente a los think tanks, sin desconocer de igual manera lo que acontece en Latinoamérica y Colombia frente a la transformación de las condiciones políticas y sociales que incide ostensiblemente en la gestión de las instituciones policiales.

Una vez se agotó el análisis de la información frente al estado del arte, las buenas prácticas organizacionales a nivel internacional y el estudio de vigilancia tecnológica, se dio inicio a un proceso de talleres participativos con los funcionarios que laboran en el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial en aras de identificar las variables estratégicas que marcaron el rumbo de esta investigación, posteriormente se estableció el papel y posición de los actores frente a cada uno de los retos institucionales, procediendo de manera progresiva a la construcción de escenarios para determinar finalmente cual es el más indicado con respecto a las tendencias mundiales y lo más importante: la nueva realidad de un país que experimenta un proceso de posconflicto, identificando en el escenario “Todos por una nueva visión” el más indicado para conducir al Centro de Pensamiento de la Policía Nacional a ser un Think Tank protagonista en la construcción de la visión Institucional y a contribuir directamente en la capacidad anticipatoria de la Policía Nacional.

ABSTRACT

The future study "Center for Police Thinking and Doctrine in 2026" starts with the identification of a context or state of the art, which allows knowing the real situation of the Thinking Center and the World Trends in front of the think tanks. Without ignoring what happens in Latin America and Colombia in the face of the transformation of political and social conditions that ostensibly affects the management of police institutions.

Once, the analysis of the information in front of the state of the art, the good organizational practices at international level and the study of technological vigilance; A process of participatory workshops was initiated with the officials that work in the Police Thinking and Doctrine Center.

In order to identify the strategic variables that marked the course of this research, the role and position of the actors in relation to each of the institutional challenges was subsequently established, progressively proceeding to the construction of scenarios to finally determine which is the most indicated with respect to global trends and most importantly: the new reality of a country experiencing a post-conflict process, identifying in the scenario "All for a new vision".

The most suitable to lead the National Police Thinking Center to be a Think Tank protagonist in the construction of the Institutional vision and to contribute directly in the anticipatory capacity of the National Police.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de prospectiva busca identificar el papel del Centro de Pensamiento y Doctrina de la Policía Nacional al año 2026, partiendo del concepto universal de los think tanks, como aquellos centros de investigación de origen privado o público que tienen el objetivo de investigar y asesorar en áreas relacionadas con la construcción de políticas públicas, pero también es preciso aclarar que este estudio de futuro toma de igual manera como soporte investigativo, el concepto particular del tanque de pensamiento de la Policía Nacional de Colombia denominado Centro de Pensamiento y Doctrina Policial, conocido también con las siglas CENPO, que funcionalmente tiene responsabilidades atípicas al contexto internacional de los think tanks, pero que son necesarias y generan un gran impacto al interior de la organización.

Este estudio inicia con la identificación de un contexto o estado del arte, que permite conocer la situación actual del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial y las tendencias mundiales frente a los think tanks, sin desconocer de igual manera lo que acontece en Latinoamérica y Colombia frente a la transformación de las condiciones políticas y sociales que incide ostensiblemente en la gestión de las instituciones policiales, factores que las obliga a tener un mayor nivel de anticipación y preparación para contrarrestar todos los fenómenos delictivos, pero también una mayor preparación para asegurar las condiciones de convivencia pacífica, ubicando a los centros de pensamiento de estos cuerpos policiales en los grandes generadores de conocimiento con el fin de orientar el direccionamiento estratégico y la toma de decisiones, garantizando la supervivencia de las instituciones policiales y el nivel de aceptación de las mismas frente a la comunidad.

Una vez se haya agotado el análisis de la información frente al estado del arte y las buenas prácticas organizacionales a nivel internacional, se iniciará un proceso de talleres

participativos con los funcionarios que laboran en el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial en aras de identificar las variables estratégicas que marcaran el rumbo de esta investigación, posteriormente se establecerá el papel y posición de los actores frente a cada uno de los retos institucionales, procediendo de manera progresiva a la construcción de escenarios para determinar finalmente cual es el más indicado con respecto a las tendencias mundiales y lo más importante a la nueva realidad de un país que experimenta un proceso de posconflicto, lo cual generará una reingeniería social y una nueva estructura de poder en Colombia, impactando de manera directa la institucionalidad de la Policía Nacional frente a los nuevos desafíos en materia de seguridad, tranquilidad y medio ambiente y exigiendo de su think tank una mayor capacidad para orientar el planeamiento estratégico de la Institución con respecto a los nuevos desafíos que marca el contexto nacional e internacional.

1 ESTUDIO DE LA PROSPECTIVA

1.1 ANTECEDENTES

Frente al panorama de incertidumbre que ha rodeado a la humanidad a lo largo de las diferentes etapas de la historia, se aprecia como a través de los periodos denominados prehistoria (2.000.000 A.C a 3.500 Años A.C donde el hombre descubrió el fuego, la agricultura, ganadería y se dieron los inicios de los asentamientos), edad antigua (De 3.500 Años A.C al Siglo V D.C, surgió la escritura), la edad media (Del Siglo V al Siglo XV descubrimiento de América, procesos de colonización y la era feudal), surgimiento del renacimiento y la ilustración (Del siglo XIV al Siglo XVII, movimientos culturales que prepararon el camino para el inicio de la edad moderna), edad moderna (Del siglo XV al Siglo XVIII, ebullición de invenciones y progresos de la ciencia) y la edad

contemporánea (Del siglo XVIII al Siglo XXI, avance vertiginoso en diferentes campos tecnológicos: la llegada del hombre a la luna, desarrollos militares, medios masivos de comunicación, medios de transporte). El hombre ha estado en una búsqueda constante por crear, innovar y generar conocimiento; reflejado en la intención por descubrir que existe en el mañana o para ser más precisos en el futuro cercano o lejano. Aunque si bien, es preciso aclarar que el Futuro no puede conocerse, si pueden explorarse las posibilidades futuras y sus consecuencias con base en las decisiones que influyan en el resultado de eventos y tendencias permitiendo apreciar su desplazamiento hacia una determinada dirección afectando positiva o negativamente el desarrollo de la organización; “hechos portadores de futuro”.

En este sentido se hizo necesario encontrar una herramienta capaz de analizarlo, comprenderlo, construirlo y anticipar el futuro para influir sobre él. El término idóneo que comprende la rigurosidad que requiere el estudio del futuro es: la prospectiva, del latín prospectare: pro (adelante) spectare (mirar) es el estudio sistemático de posibles condiciones del futuro.

Es el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable, donde se resuelve la problemática del porvenir tomando en cuenta las circunstancias actuales (Miklos Tomás, 1998)

El francés Gaston Berger, considerado el fundador de la prospectiva, declaró que todo lo acontecido en el presente se explica por decisiones que se tomaron en el pasado, y de la misma manera: lo que va a ocurrir en el futuro se está tramando en el presente. (Mojica, 2015) Primera ley sistémica todo está relacionado con todo.

1.2 CONCEPTO

La prospectiva es por tanto una herramienta que permite, tomar las decisiones necesarias para diseñar el futuro más favorable para nuestros intereses en el marco de la planificación estratégica. Berger presenta esta disciplina en términos **voluntaristas** de la denominada escuela o corriente; al considerar que existen diferentes futuros y por lo tanto se da la posibilidad de elegir y tomar una de esas direcciones. El objetivo principal es reducir la incertidumbre, resaltando que no existe una sola salida hacia el futuro sino varias alternativas, que Bertrand y Hugues de Jouvenel nombran “futuribles”, (futuros y posibles) y por lo tanto se pueden crear diferentes escenarios deseables ya sea tendenciales o de ruptura.

“ $F_p = T + E + P$, donde

F_p = Futuros posibles

T = Eventos o acontecimientos inesperados

E = Relación con el entorno actual, local, regional y global

P = Propósitos u objetivos individuales y/o colectivos de los actores sociales” (Medina y Ortega, 2006)

Una aproximación clara de la intención por diseñar el futuro es la señalada por el doctor Mojica en su libro *La construcción del futuro*, describiendo que “El concepto de Prospectiva supone la fuerza creadora del hombre para dominar y transformar la naturaleza y está estrechamente relacionado con la noción de libertad, entendida como la capacidad que tiene la voluntad para obrar de una manera o de otra. Se podría decir que la construcción del futuro no fuera ni posible, ni entendible si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo. Pero, a su vez, la voluntad obra movida por la claridad que le proporciona el intelecto”. Es decir que se debe tener la voluntad para

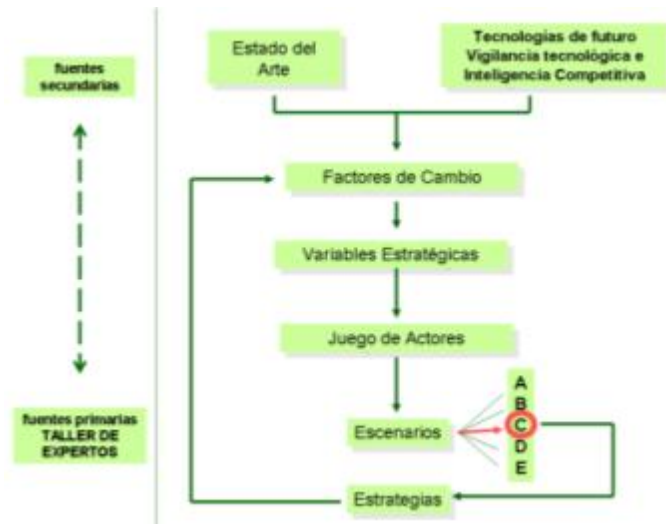
construir el futuro, frase célebre del filósofo Maurice Blondel "*El futuro no se prevé sino se construye*". Por ello, el futuro es influenciable, manipulable hacia un destino, el cual puede ser alterado convenientemente.

1.3 ESCUELAS

Si bien, se enunció al **voluntarismo** como una escuela o corriente dentro de la prospectiva, también es importante señalar que existe otra escuela anglosajona denominada *determinista* (future studies - **forecasting**). La corriente determinista supone un futuro lineal tendencial con fuerza propia de proyección y pronóstico a través de herramientas estadísticas, como la técnica Delphi, modelo Box Jenkins. El **forecasting** permite reducir el futuro más no crear futuros múltiples con capacidad de elección, ya que establece una red de relaciones causales las cuales se basan principalmente en datos del pasado, del presente y en el análisis de tendencias.

1.4 METODOLOGÍA

La metodología empleada por la escuela voluntarista contiene diferentes componentes o fuentes primarias y secundarias que integran el desarrollo de un modelo prospectivo estratégico; el cual a través de diferentes etapas arroja las posibles estrategias a implementar. Michel Godet, manifiesta que prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, dado que se interrelacionan el uno con el otro, pues no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción a ejecutar.



Fuente: Francisco Mojica

Grafico 1 Modelo Prospectivo Estratégico

Fuentes secundarias: consulta de documentación física (estructura organizacional, resoluciones de creación, manuales, procedimientos, directrices, páginas web de la organización o problemática a investigar y demás información ubicada en los medios de comunicación que puedan perfilar y delimitar el objeto de estudio para la construcción de un estado del arte que permita conocer el contexto desde un pasado, presente y una proyección a futuro.

Fuentes primarias: Encuentro con personal involucrado en la orientación de la organización. Esta actividad requiere que las personas que componen las mesas de trabajo sean expertos en la temática a desarrollar y tengan la capacidad y autoridad para la toma de decisiones. Por otro lado, en este escenario se desarrollan cinco talleres: Factores de Cambio, Variables Estratégicas, Juego de Actores, Diseño de escenarios, Estrategia y proyectos.

Estado del Arte: investigación documental que permite conocer el contexto, clasificación y categorización del caso en estudio. En esta construcción se establecen unos puntos críticos para la apertura del estudio de futuro y son de vital importancia al momento de capacitar u orientar al personal de expertos sobre situaciones que quizás desconozcan del objeto de estudio de la investigación.

Vigilancia tecnológica / Inteligencia competitiva: es el proceso mediante el cual se realiza un rastreo para capturar, seleccionar y analizar información por medio de buscadores de datos; que permita ser insumo para la producción de conocimiento y anticipación de cambios con un impacto menor. De acuerdo al objeto de estudio permite evidenciar en el caso de productos, que estudios y patentes se tienen en el mundo sobre un producto o línea de investigación en particular, en el caso de prestación de servicios nos permite identificar las mejores prácticas organizacionales para tomarlas como referencia y conducir el estudio de futuro.

Factores de cambio: fenómenos que inciden en los hechos portadores del futuro; de tipo político, económico, social, cultural, ambiental, tecnológico y organizacional.

Para llegar a la definición de los factores de cambios es pertinente elaborar previamente unos talleres con el personal experto de la organización: árbol de competencias de MARC GIGET, Matriz de cambios y Matriz DOFA entre otros.

Variables estratégicas: identificación de factores que se consideran más sobresalientes, organizados en un contexto, los cuales constituyen el perfil del estudio de futuro.

Las técnicas más usuales empleadas son: Análisis estructural MICMAC y Abaco de François Regnier. Dentro de la herramienta MICMAC se evalúa el impacto y dependencia de cada factor sobre los otros, permitiendo identificar en un plano cartesiano cuales son los factores con alta motricidad y baja dependencia constituyéndose en variables muy importantes (Zona de Poder), por otro lado los factores muy motrices pero al mismo tiempo muy dependientes (Zona de Conflicto), factores más dependientes que influyentes (Zona de Salida) y por último los factores muy débiles en motricidad y con muy poca dependencia (Variables Autónomas).

Juego de actores: actores que controlan o influyen sobre las variables respecto a los objetivos o zonas de influencia. Detrás de las variables estratégicas hay unos retos que dividen a los actores a favor o en contra, esta fase del estudio de prospectiva busca identificar cuáles son los actores de alto poder, los de bajo poder, los actores de enlace y los actores autónomos.

Escenarios: descripción de opciones o alternativas que contempla futuros posibles (posibles, realizables, deseables, tendenciales, probables y no deseado). El escenario probable nos indica para donde se debe dirigir la empresa, la elección entre varias alternativas de futuro hace parte de la teoría expuesta por el filósofo BERTRAND DE JOUVENEL.

Estrategias: El medio por el cual se alcanzan los objetivos de la organización, teniendo en cuenta una programación de actividades y la asignación y utilización de recursos. Para lograr dichos objetivos es pertinente identificar las acciones que conducirán al esperado

propósito. En este ejercicio se emplean técnicas como la matriz IGO (Importancia y gobernabilidad), ábaco de FRANCOIS REGNIER, análisis multicriterios y árboles de pertinencia.

2. ESTADO DEL ARTE

2.1 DEFINICIÓN DEL FENÓMENO ESTUDIO

Constitucionalmente la “...Policía Nacional de Colombia es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz...” Artículo 218 de la Constitución Política de Colombia

Es una institución que durante ciento veinticinco (125) Años ha prestado un servicio público fundamentado en los principios de igualdad, imparcialidad, control ciudadano y publicidad mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de sus funciones, caracterizando su actividad policial en una función comunitaria, preventiva, educativa, ecológica, solidaria y de apoyo judicial” Artículo 2 de la ley 62 de 1993 “Por la cual se expiden normas sobre Policía Nacional”

Esta Institución conformada por aproximadamente 182.000 funcionarios, distribuidos en 14 Direcciones, 8 Comandos de Región, 17 Metropolitanas de Policía, 34 Comandos de Departamento, 218 Distritos de Policía ,1.245 Estaciones de Policía y 27 Escuelas de Formación y Especialidades, bajo una formulación estratégica denominada “Plan Comunidades Seguras y en Paz 2015-2018” se constituye en una Organización fuerte que le ha permitido enfrentar grandes retos en materia de seguridad y de gestión organizacional.

Su trayectoria, su evolución exitosa frente a los grandes retos que ha tenido la historia coyuntural de Colombia, los resultados operacionales frente a delitos transnacionales en cooperación con otros cuerpos de Policía a nivel mundial y su gestión administrativa que la ha destacado frente a las demás entidades públicas del sector defensa, soportada en una estructura organizacional amparada jurídicamente por el decreto 4222 del año 2006 y un modelo gerencial integrado por tres grandes componentes como lo es la 1. Estrategia y Gestión de la Estratégica, 2. La Gestión y Estructura de Procesos y 3. la Cultura Institucional y la Gestión Humana, bajo un elemento transversal como el Pensamiento y Perfil Institucional ha convertido a la Institución en una organización de referencia internacional en la lucha contra el narcotráfico, en la implementación de estrategias de seguridad focalizadas, como ha sucedido con su modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes y sus esquemas de seguridad para eventos de gran magnitud entre los cuales se puede destacar el dispositivo de seguridad para el mundial de fútbol FIFA sub 20 en el año 2011 desarrollado en las principales ciudades de Colombia y la realización de la VI Cumbre de las Américas en Cartagena durante la vigencia 2012.

Este breve contexto de la organización, nos permite observar una Institución robusta y fortalecida, sin embargo es evidente que el mismo ciclo histórico coyuntural que ha vivido el país durante estos últimos treinta y seis (36) Años, pone a prueba constantemente la profesionalidad de la Policía Nacional para enfrentar nuevos retos en materia de seguridad, siendo en la actualidad el proceso de paz adelantado en La Habana Cuba entre el gobierno nacional y las fuerzas armadas revolucionaria de Colombia-FARC, y su posterior refrendación e implementación, uno de los mayores desafíos no solo para la Institución con el fin de hacer reestructuraciones internas, priorizar y focalizar sus

capacidades, sino también para todo el establecimiento y la sociedad civil que necesariamente deben asumir un compromiso para la construcción de un nuevo país.

Por otro lado, la ley 1801 del 29 de julio del 2016 “Por la cual se expide el Código Nacional de Policía y de Convivencia” el cual actualiza el decreto con fuerza de ley N° 1355 de 1970, establece igualmente un segundo desafío institucional que hace reorientar las capacidades de la organización para poder cumplir con el objetivo del código: “...establecer las condiciones para la convivencia en el territorio nacional al propiciar el cumplimiento de los deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas...” Artículo 1 de la ley 1801 de 2016, contribuyendo a la construcción de una cultura ciudadana que permite a las personas adoptar comportamientos acordes a la convivencia pacífica entre los colombianos.

Reza en la Constitución Política de Colombia que “Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares” Artículo 2 de la Constitución Política de Colombia, no obstante el materializar estos propósitos requieren de unos mayores esfuerzos cuando el contexto puede verse alterado por circunstancias coyunturales o tendenciales, lo que obliga a tener unas entidades públicas lo suficientemente preparadas y con un enfoque anticipatorio para garantizar la armonía social y el estado social de derecho.

Es aquí donde se considera pertinente fortalecer la planeación estratégica de las entidades públicas, avizorando múltiples escenarios y preparando a las instituciones para encarar no solo un hecho trascendental e histórico como el proceso de paz, sino también la generación de nuevas capacidades para enfrentar en primera instancia las situaciones

que implicaría una posible implementación de los acuerdos generados en la Habana en materia de transformación social, seguridad, gobernabilidad, entre otros, pero también en los retos inherentes de una globalización cada vez más dominante en el contexto, que exige del sector público mayor efectividad en la atención y solución de problemas al ciudadano.

La Policía Nacional como garante de los derechos humanos, no es ajena a este desafío, la mutación del delito por el nuevo contexto económico, político y social, y el interés circunstancial frente al tema netamente de convulsión social y comportamiento armónico entre las personas en aquellos lugares públicos y abiertos al público; obliga a la institución a hacer también una reingeniería de sus capacidades y a fortalecer su planeación estratégica a través de estudios de futuro con un alto contenido investigativo que le permita ser una organización anticipatoria y preparada para los efectos positivos pero también aquellos efectos negativos que se generan en una etapa de postconflicto y una globalización extrema en la cultura Colombiana.

Por otro lado, y teniendo en cuenta la condición constitucional de su naturaleza civil y misional, la Policía Nacional se constituye en una organización protagonista en la construcción de un nuevo país, haciéndola desempeñar un papel más dinámico y directo en aquellos espacios políticos y académicos donde se desarrollan debates sobre las problemáticas actuales que afronta el pueblo colombiano, como también en aquellos escenarios donde se construyen política pública para transformar el país.

La actual plataforma estratégica de la Policía Nacional que consta de una misión consagrada en el artículo 218 de la Constitución Política de Colombia, de una meta estratégica y audaz MEGA y una visión muy ambiciosa: “La Policía Nacional se consolidará en el 2022 como institución fundamental para la construcción de un país

equitativo y en paz, garante y respetuoso de los derechos humanos, afianzando la convivencia y seguridad a través del control del delito, la educación ciudadana, prevención, mediación y articulación institucional e interinstitucional como ejes centrales del servicio” recuerda a la Policía Nacional su compromiso en atender los nuevos retos o desafíos organizacionales.

Frente al anterior panorama, la institución requiere de toda una infraestructura y contar con un equipo de trabajo altamente calificado pensando permanentemente en cómo asegurar la supervivencia de la organización hacia el futuro, de acuerdo al contexto y cómo volverla más efectiva frente a los nuevos desafíos en materia de convivencia y seguridad ciudadana. Por lo cual el presente trabajo de investigación pretende profundizar sobre los centros o tanques de pensamiento a nivel nacional e internacional y así establecer como objeto de estudio **¿cuál es el Centro de Pensamiento que debe tener la Policía Nacional al año 2026?**

Partiendo del objeto de estudio, es preciso considerar de igual manera, cuáles deben ser los productos o servicios que debe entregar el tanque de pensamiento y doctrina policial que logren ser más efectivos en la planeación estratégica, táctica y operacional de la Institución Policial y sobre todo que le permita diseñar la ruta para llegar no solo al logro de los objetivos del sector defensa y al cumplimiento de la misión constitucional como lo ha venido desarrollando hasta el momento, sino también a enfrentar los nuevos retos en materia de seguridad nacional y transnacional, seguridad humana, las nuevas realidades sociales y las nuevas tendencias políticas y económicas mundiales que impactaran muy seguramente la realidad social del país incidiendo directamente en el aseguramiento de la convivencia por todas las autoridades que cumplen función de Policía.

El Centro de pensamiento y Doctrina Policial de la Oficina de Planeación de la Policía Nacional, será el objeto de estudio del presente documento de prospectiva y su proyección al 2026 será el problema a resolver a través de la metodología que se ha venido enseñando por parte de la maestría durante el desarrollo de la misma.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO (Análisis PESCATO)

| | |
|-----------|---|
| Político | Reformas: en el sistema electoral, agraria, en instituciones del sector defensa, Código Nacional de Policía / Justicia transicional /Plan Nacional de Desarrollo / Recomposición y/o transformación de los departamentos por regiones/ surgimiento de actores outsiders en cargos de elección popular. |
| Económico | Recortes presupuestales/ Reformas tributarias/ Inversión extranjera/ Incentivos tributarios/ Mayor exportación de productos secundarios /menores ingresos por exportación y venta de petróleo y mayores ingresos por turismo y actividades del sector terciario. |
| Social | Rechazo al cambio/ Polarización /Mutación del delito/ convulsión social/ transformación en la manera de interactuar/ mayores actividades comerciales, sociales y de movilización política vía internet/ intensificación de la migración regional y transnacional/ composición familiar |
| Cultural | Postconflicto / Globalización/ Valores y Creencias/ Conservación de lenguas y patrimonio histórico/ Intercambio e interacción del conocimiento global /Expectativas de las generaciones Y y Z. |
| Ambiental | Acciones para la mitigación por los efectos del cambio climático/ Protección del medio ambiente/ Cambio en las prácticas de extracción de recursos minerales y petrolíferos/ Mayores ingresos por venta de bonos verdes/ Mejores sistemas y usos eficientes de medios de transporte/ Legislación más estricta en materia contributiva para sectores que causen contaminación. |

| | |
|----------------|--|
| Tecnológico | Desarrollo o adopción de plataformas tecnológicas para el mejoramiento en los sistemas de gestión de la Información / Big Data/ Desarrollo de software y aplicativos en recopilación y procesamiento de datos. |
| Organizacional | Modelos de Gestión/ Intensificación del teletrabajo/ Cambio en la relación jerárquica, más plana/ movilidad laboral/ Menor tiempo de permanencia y en realizar plan de carrera/ Mayor vinculación laboral por contratos de prestación de servicios/ creación de incentivos no monetarios para retención laboral. |

Con relación al análisis PESCATO, se puede observar que frente al aspecto político, la probabilidad de presentarse reformas institucionales con ocasión al nuevo entorno Colombiano en lo que se refiere a los acuerdos que puedan llegar a refrendarse por la población Colombiana alcanzados en el proceso de paz, desarrollado en La Habana Cuba, puede constituirse en una oportunidad o debilidad de acuerdo a la óptica del Alto Mando, ya que se teme a una salida eventual del cuerpo Policía Nacional del ministerio de defensa generando un impacto organizacional o por el contrario una oportunidad para construir un nuevo ministerio encargado y responsable de toda la seguridad ciudadana, permitiendo mejorar la articulación de capacidades institucionales con las entidades públicas que tienen función de Policía, esto se constituye para el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial en un reto para la elaboración de documentos y la prestación del servicio de asesoría frente a las nuevas dinámicas y fortalecimiento de la identidad Institucional.

Por otro lado, el campo, sector rural que por décadas ha sido abandonado por el Estado convirtiéndose en un caldo de cultivo para la conformación de grupos armados ilegales y que actualmente frente a un posible escenario de posconflicto, se constituye también en una prioridad estatal y a su vez en un verdadero desafío para las capacidades

Institucionales de la Policía Nacional, debe significar para el CENPO la oportunidad de consolidar el tanque de pensamiento en una verdadera opción del Gobierno Central para la construcción participativa de una nueva Colombia de acuerdo a los principios que enmarcan el Plan de Desarrollo 2015-2018, Paz, Equidad y Educación.

De igual manera la Justicia Transicional como factor determinante en el proceso de justicia, verdad, reparación, y no repetición, puede llegar a impactar la conciencia y comportamiento del pueblo Colombiano frente a los Agentes del estado (Integrantes de las Fuerzas Armadas) e integrantes de las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia-FARC, por lo cual es una oportunidad para que el tanque de pensamiento esté generando las actividades necesarias que puedan anticipar escenarios de protestas sociales, desmanes y problemas de convivencia en aquellos lugares donde habrá reintegración a la vida civil de los grupos al margen de la Ley.

Con respecto al factor económico, el recorte presupuestal que progresivamente se viene desarrollando al sector público en atención a la reducción ostensible del valor del petróleo a nivel internacional, que para Colombia representó una caída abrupta en regalías, ya que el PIB lo compone en un 35% el llamado oro negro, ha significado en este caso para el sector defensa una reducción en los rubros de inversión y en la prestación de servicios profesionales, lo cual en algún momento puede afectar de manera directa la continuidad de personal competente en el Centro de Pensamiento.

El factor social impacta de manera directa los estudios de futuro que se realizan en el tanque de pensamiento, entendiéndose con relación al segundo elemento descrito en la gráfica (mutación del delito) como un factor determinante para estar en la vanguardia a lo que se refiere con la planeación estratégica de la Institución, aunado con el factor

cultural el periodo de postconflicto trae consigo cambios inherentes en la relación de los seres humanos, para lo cual la Policía Nacional debe estar preparada.

El aumento de una responsabilidad mundial frente a la protección del medio ambiente, se constituye para la Policía Nacional en la oportunidad de generar los espacios de debate y de articulación con todas las autoridades para ser protagonista en el diseño y ejecución de la estrategia del sector defensa que enfrenta estos desafíos.

Finalmente frente al factor tecnológico y organizacional, es evidente la referenciación de otros tanques de pensamiento a nivel nacional e internacional, que le permita conocer y aplicar buenas prácticas de gestión a través de analizar estructuras funcionales y modelos de gestión que faciliten toda la cadena de producción y de prestación del servicio a las partes interesadas, en este caso al Alto Mando para la toma de decisiones acertadas, pensado a futuro en el fortalecimiento organizacional y proyección de la Institución como un organismo de seguridad, asesor principal en la construcción de las políticas públicas de convivencia y seguridad ciudadana.

2.3 POLÍTICA PÚBLICA

Para comprender este fenómeno de estudio es preciso analizarlo desde una herramienta que establezca la implementación de una hoja de ruta, para identificar las necesidades a suplir y las acciones a tomar desde una óptica integral. Por ello, el presente caso se aborda desde una perspectiva de política pública, ya que a través de esta se abarcan un “conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios.

Desde este punto de vista, las políticas públicas se pueden entender como un proceso que se inicia cuando un gobierno o un directivo público detectan la existencia de un problema que, por su importancia, merece su atención y termina con la evaluación de los resultados que han tenido las acciones emprendidas para eliminar, mitigar o variar ese problema.” (Bañón Martínez, 1997)

En Colombia los centros de pensamiento y de investigación, no cuentan con una política pública encaminada a establecer un marco eficaz, eficiente y efectivo; en el que se diseñen los mecanismos para crear una plataforma virtual que permita fortalecer las tecnologías de la información y en la gestión del conocimiento.

En tanto que un sistema así, integrado, permite la recolección de datos, la recepción (procesamiento y análisis) y distribución de la información que pueda resultar de utilidad estratégica para que los tomadores de decisiones hagan frente a la criminalidad y/ o circunstancia coyuntural a través de la acción preventiva. En este marco las políticas públicas desempeñan un rol protagónico en los procesos tecnológicos e informáticos.

2.4 ORIGEN

A partir de la resolución N° 01107 del 22 de abril de 2009 el Grupo de Doctrina y Servicio de Policía adscrita a la Oficina de Planeación incluyó dentro sus funciones asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional, en el planeamiento operativo del servicio de policía, mediante el análisis estratégico, la doctrina, la referenciación, la investigación, la innovación, **la prospectiva** y el aseguramiento del servicio policial, para contribuir a la satisfacción de las necesidades de seguridad y convivencia ciudadana a través de siete (7) funciones fundamentales:

1. Dirigir y dinamizar la planeación a nivel estratégico del servicio de policía, la realización del análisis operacional, diseño e innovación del servicio de Policía y el aseguramiento del mismo.
2. Asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional en el diseño y formulación de la política operativa del servicio de policía.
3. Proponer la formulación de planes y programas, relacionados con el servicio de policía.
4. Diseñar los mecanismos o instrumentos para la divulgación y difusión de las políticas y documentos relacionados con el servicio policial.
5. Desarrollar investigaciones y estudios, orientados al análisis y mejoramiento continuo del servicio policial.
6. Direccionar el desarrollo de los procesos y actividades relacionadas con la generación, revisión, actualización y difusión de la doctrina y la normalización básica policial.
7. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la Ley y los reglamentos.

Como se aprecia en las anteriores funciones, a pesar de mencionarse en el primer párrafo que uno de los elementos para asesorar a la Dirección de la Policía Nacional sería la prospectiva, no se visualizaba el desarrollo de la misma como un eje de soporte para la Estrategia de la Organización, no obstante a mediados del mismo año y a través de la caracterización del proceso Direccionamiento Estratégico, se diseñó y publica a través de la plataforma suite visión empresarial el primer procedimiento documentado denominado: Elaborar la Prospectiva Institucional, el cual está acompañado de ocho (8) formatos para cumplir con cada uno de los pasos que exige la metodología adoptada por

la Institución y que hasta la fecha de cierre del presente estado del arte (300916), siguen vigentes dichos documentos en la plataforma tecnológica.

Es ya en el año 2011 que a través del estudio de Planeación elaborado por la Oficina de Planeación entre otras modificaciones y cambios proyectados, se considera la posibilidad de crear un Centro de Pensamiento y Doctrina Policial que buscara "...de manera eficiente salvaguardar, direccionar y proyectar la Doctrina Policial, permitiendo contribuir a la Dirección General en la formulación de políticas para el desarrollo institucional y la planeación estratégica del servicio de Policía en el contexto actual y en el futuro", (Estudio de Planeación para la actualización de la estructura orgánica de la Oficina de Planeación, 2011). Por otro lado y de acuerdo al estudio de planeación otra de las razones por la cual se solicitaba la creación de think tank era aportar conocimientos y fundamentos necesarios para el correcto y efectivo empleo de los medios y recursos que requería la Institución para el cumplimiento de su misión.

Materializándose dicho propósito mediante resolución N° 02999 del 26 de agosto del año 2011, donde se establecieron las condiciones para que el grupo de Planeación del Servicio de Policía y Doctrina hicieran una separación funcional anexándose a este último un Centro de Pensamiento Estratégico que se encargará de estudiar los escenarios de futuro proyectando a la Institución como una organización anticipatoria y proactiva, iniciando en el 2012 los primeros estudios de prospectiva a través de los comités de análisis e innovación estratégica CAEIP liderados por el nuevo tanque de pensamiento.

La resolución en mención establecía lo siguiente:

Artículo 13. Centro de Pensamiento y Doctrina Policial. Es la dependencia de la Oficina de Planeación encargada de asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional en el planeamiento y aseguramiento del servicio de Policía en el presente y el largo plazo,

mediante el análisis estratégico, la doctrina, **la prospectiva**, la referenciación e investigación, para contribuir al cumplimiento efectivo de la misión institucional.

Cumplirá las siguientes funciones:

1. Direccionar la metodología y actividades relacionadas con la generación, difusión, aplicación y evaluación de la doctrina policial.
2. Asesorar a las unidades policiales en la elaboración de propuestas sobre reglamentos, manuales y demás documentos doctrinales en los diferentes ámbitos del servicio, en coherencia con los procesos y procedimientos documentados por la Institución.
3. Liderar, dinamizar y difundir el desarrollo del sistema de lecciones aprendidas y buenas prácticas de la Policía Nacional, con el fin de optimizar e innovar en los diferentes campos del servicio policial, a partir del aprendizaje institucional y el intercambio de experiencias con cuerpos de Policía, otras fuerzas, entidades homólogas y agencias internacionales.
4. Consolidar y analizar la información proveniente de las diferentes unidades policiales del país para la elaboración de análisis operacionales y la documentación de buenas prácticas, que conduzcan a la formulación de recomendaciones pertinentes para la optimización y mejora en la prestación del servicio por parte de las mismas.
5. Administrar el Sistema de Lecciones Aprendidas de la Policía Nacional en los niveles estratégico, táctico y operacional.
6. **Elaborar la Prospectiva Institucional en el marco del proceso de Direccionamiento Estratégico de la Policía Nacional, mediante el desarrollo y difusión de investigaciones y estudios de prospectivas, de impacto y oportunas que**

sirvan a la Dirección General en la toma de decisiones y la planeación estratégica de la Institución en el largo plazo.

7. Asesora a la Dirección General de la Policía Nacional de Colombia en el diseño y formulación de la Política Operativa del Servicio de Policía.

8. Desarrollar investigaciones y estudios orientados al análisis y mejoramiento continuo del servicio policial.

9. Asesorar y realizar diagnósticos analíticos, proyectos, investigaciones, estudios y documentos de carácter doctrinal y prospectivo-estratégico en materia de convivencia y seguridad ciudadana, orientados al análisis, y mejoramiento continuo del servicio policial.

10. Realizar alianzas estratégicas con otros Centros de Doctrina y Prospectiva Policial del orden nacional e internacional.

Las anteriores funciones señalaban las tareas específicas que empezaban a desarrollarse en el nuevo Centro de Pensamiento y Doctrina Policial.

Por otro lado, en el marco del acompañamiento metodológico, el CAEIP realizó una serie de sesiones con cuatro asesores nacionales e internacionales quienes generaron valiosos aportes desde sus distintas perspectivas de conocimiento, en disciplinas tan diversas como Prospectiva Estratégica, Desarrollo Organizacional, Transformación Cultural y Liderazgo, Reputación Corporativa y Relacionamento Estratégico.

De la prospectiva estratégica, el Comité recibió una orientación sobre cómo actuar frente a las tendencias y cambios que configuran los escenarios posibles en un horizonte de tiempo, de modo que se facilitara la reflexión y la anticipación proactiva para lograr un futuro deseado. Del Desarrollo Organizacional y su vertiente de Transformación Cultural y Liderazgo, la claridad sobre cómo los cambios institucionales se realizan desde

adentro hacia afuera, con el ser humano como eje de transformación y sostenibilidad del éxito institucional.

Desde las disciplinas de Reputación Corporativa y Relacionamento Estratégico se analizaron los conceptos de gestión estratégica de vínculos para las relaciones a largo plazo, el uso de tecnologías para un conocimiento profundo de los usuarios y para la interacción, entendiendo que los nuevos escenarios implican más que nunca la gestión de percepciones, de momentos de verdad y de comportamientos para lograr favorabilidad, credibilidad y, por ende, confianza.

Teniendo en cuenta lo anterior, los aspectos más importantes para orientar el enfoque temático y análisis conceptual del CAEIP fueron:

- La necesidad de entender los cambios en las dinámicas globales de todo tipo: económico, social, cultural, demográfico y tecnológico, con el objetivo de obtener una mirada holística que sitúe a la Policía Nacional en un nuevo marco de pensamiento para la acción, al plantear que los problemas del mundo hoy son globales y así mismo deben ser sus soluciones.
- Y la importancia estratégica para la Institución de generar cultura y comportamientos de anticipación, que orienten la doctrina, las estrategias, tácticas y operaciones hacia un enfoque preventivo donde el conocimiento para la acción anticipatoria se convierte en una competencia institucional de primer nivel.

2.5 EVOLUCIÓN HISTÓRICA A NIVEL MUNDIAL, REGIONAL (AMÉRICA LATINA) Y NACIONAL

El término Centro de Pensamiento o Think Tank, se originó durante la Segunda Guerra Mundial para referirse a las habitaciones donde los estrategas militares discutían sus planes de guerra. Más tarde el término "think tank" comenzó a hacer alusión a las

organizaciones que ofrecían consejos militares, en especial a la RAND Corporation, fundada originalmente en 1946 como una rama de la Douglas Aircraft Corporation, porque luego pasaría a convertirse en una corporación independiente en 1948.

Sin embargo, en el siglo XIX ya se estaban gestando los primeros indicios de Centros de Pensamiento con la apertura del Instituto para la Defensa y Estudios de Seguridad (RUSI) en Londres 1831). Hecho que continuó para el siglo XX con la fundación en Washington del Centro de Pensamiento más antiguo de Estados Unidos, la Fundación Carnegie para la Paz Internacional en 1910 y de la Institución Brookings fundada poco después en 1916 por Robert S. Brookings, concibiéndose como un centro de investigación bipartidista "siguiendo el modelo de las instituciones académicas al centrarse en abordar las cuestiones del gobierno federal". (Troy, 2012)

Después de 1945, culminada la Segunda Guerra Mundial, aumentó el número de nuevos Centros de Pensamiento con el fin de expresar diversas temáticas y agendas políticas desde los diferentes sectores.

La proliferación de los "think tanks" en todo el mundo se inició durante la década de 1980 como resultado de la globalización, el fin de la Guerra Fría, y la aparición de problemas transnacionales. Dos tercios de todos los centros de pensamiento que existen hoy en día se establecieron después de 1970, y más de la mitad se establecieron desde 1980. (McGann, 2002)

El efecto de la globalización sobre la proliferación de centros de pensamiento es más evidente en regiones como África, Europa del Este, Asia Central y partes del sudeste de Asia, donde hubo un esfuerzo concertado de la comunidad internacional para ayudar en la creación de organizaciones independientes para el diseño de políticas públicas e investigación.

Actualmente hay más de 6.500 (McGann J. G., 2015) de estas instituciones de todo el mundo. Muchos de los think tanks han sido establecidos durante la Guerra Fría, centrándose en políticas públicas, asuntos internacionales, estudios de seguridad y política exterior. De los cuales los que más generan productos son principalmente Estados Unidos, seguidos de Canadá, Reino Unido y Europa Occidental.

Por otro lado, es pertinente observar el desempeño demostrado de los think tanks latinoamericanos en función de su origen y evolución histórica. (Mendizabal, 2009)

En Ecuador, Bolivia y Perú los gobiernos se han acercado a los institutos de políticas públicas para trabajar en conjunto temáticas propias de cada Estado y son vistos como espacios en los que los políticos pueden poner a prueba la solidez de sus políticas y planes de gobierno. (Mendizabal, 2009)

En Chile, muchos piensan que los Centros de Pensamiento patrocinaron durante la década de 1990 la legitimidad de las políticas implementadas durante la dictadura militar encabezada por Pinochet. Sin embargo, durante la dictadura de Pinochet, muchos intelectuales de izquierda e investigadores encontraron refugio en los Think Tanks.

En Ecuador, Bolivia y Colombia las fundaciones alemanas han proporcionado fondos a los grupos de expertos que trabajan con determinados partidos políticos. Este método ha prestado apoyo al sistema en su conjunto y no individual OSC. (Ejemplo: Fescol y GIZ). Teniendo en cuenta lo anterior, en Colombia los centros de pensamiento dentro de sus objetos de estudio están orientados a realizar investigación en políticas públicas y análisis en economía, administración pública, y asuntos internacionales. Agregando que varias organizaciones de grupos de expertos han llegado a diferir sustancialmente en cuanto a sus estilos de operación, sus patrones de reclutamiento, sus aspiraciones a los estándares académicos de objetividad y exhaustividad en la investigación.

Por otro lado, se presentan algunas confusiones sobre que son los Centros de Pensamiento denominado a nivel mundial como los Think Tanks y aquellos grupos de Investigación o comunidades de expertos que desarrollan actividades netamente científicas o que funcionan como centros de investigación para los comunidades académicas, por lo cual es importante retomar lo que establece el Real Instituto Elcano de España, que opera como un Centro de Pensamiento apartidista e independiente tanto de la Administración Pública como de las empresas que la financian y que en su blog: <http://www.blog.rielcano.org/think-tanks-y-universidades-que-por-que-para-que-como/> publicaron lo que para ellos son las grandes diferencias entre un Think Tank (TT) y un Centro de Investigación de las comunidades académicas o universidades:

“...los departamentos de economía, ciencia política, sociología, historia, de las Universidades de todo el mundo han profundizado sus investigaciones elaborando modelos, esquemas y discursos cada vez más precisos sobre temas cada vez más limitados y específicos. El resultado son comunidades de investigadores transnacionales, que trabajan sobre cuestiones muy concretas, con lenguajes más y más esotéricos, aunque utilizando el inglés como lengua franca. Nada sorprendente, pues lo mismo ocurre en las ciencias experimentales. Sólo que estas no interesan al gran público como sí deben hacerlo las ciencias sociales, cuya especialización ha generado, sin embargo, un notable ensimismamiento y una marcada pérdida de relevancia pública. A medida que se han vuelto más y más científicas, su discurso (usualmente en inglés), habla a otros científicos sobre temas y con lenguajes y esquemas incomprensibles para el público culto. Sobre esa inevitable especialización se añade una poderosa ideologización y un no menos notable elitismo, que vienen a reforzar el mismo resultado: buena parte de la investigación académica en ciencias sociales se alimenta a sí misma y se ha vuelto irrelevante para la

mayoría social culta. Asegura querer contribuir a la emancipación y la ilustración de la sociedad, pero ni en los temas que aborda ni, sobre todo, en los lenguajes que usa, le habla a la sociedad; más bien habla por encima de ella.

Los TT son la contrapartida de esa tendencia y, en buena medida, son complementarios. Para comenzar son centros de investigación y estudio extra-universitarios, pues en ellos se parte de la presunción de que, en las actuales sociedades del conocimiento, la inteligencia sobre cualquier cuestión puede encontrarse, como siempre, en las Universidades, pero también fuera de ellas: en los servicios de estudio de las grandes empresas, entre los técnicos de las administraciones públicas, también en las consultoras, en los medios de comunicación, y en muchos otros espacios que sería tedioso enumerar. Los TT buscan generar comunidades de inteligencia aprovechando todo ese capital humano disperso, que tienen que identificar, atraer, y extraer, para después sintetizarlo y ofrecerlo de vuelta a la sociedad en lenguajes comprensibles y en medios accesibles. Si la academia habla por encima de la sociedad los TT pretenden hablar desde dentro y formar parte de su conversación.

Los TT, además, trabajan sobre problemas reales y no, como las Universidades, sobre problemas científicamente delimitados. Se mueven al ritmo de las agendas políticas y sociales, por encima de ellas, en la envolvente, pero claramente sobre cuestiones de relevancia social, política, económica, internacional. Los temas académicamente relevantes no suelen serlo para un TT, y viceversa: los temas relevantes para un TT no siempre lo son en la investigación académica. No estoy menospreciando la investigación “pura”, de las Universidades, pues de ella se alimenta el trabajo de los TT (y de todos). Sin ella no avanzaríamos. Pero los programas de investigación de los TT vienen marcados por agendas sociales y políticas, no por prioridades académicas o científicas. Las

preguntas que se formulan en uno u otro contexto son muy distintas, y sabemos que la ciencia avanza por sus preguntas, no por sus respuestas.

Ello genera una tercera diferencia muy importante: en los TT las barreras disciplinarias (y las barreras entre sus lenguajes) son un pasivo más que un activo. Los problemas reales son casi siempre fenómenos sociales totales, como los habría llamado Marcel Mauss. El tema de Ucrania, por citar un ejemplo próximo, es al tiempo política, economía, sociología, historia, cultura, filología, arte y más cosas sin duda. Abordarlo requiere una aproximación interdisciplinar, sintética, no analítica, de modo que en los TT, a diferencia de lo que ocurre en un departamento universitario, trabajan codo con codo economistas, historiadores, politólogos, sociólogos, demógrafos, especialistas en temas militares o de seguridad, y un largo etcétera, que deben saber hablar entre ellos y entenderse.

Una cuarta diferencia alude a la orientación temporal de la investigación. La investigación universitaria busca explicar los fenómenos, y por ello mira hacia atrás, hacia las causas, y sus modelos ponderan el peso de las distintas variables independientes en la variable dependiente. En los TT interesan poco las causas de los fenómenos y mucho más sus consecuencias. Miramos hacia el futuro, no hacia el pasado, en un pensamiento prospectivo, futurista, no retrospectivo e historicista. Se trata de diseñar mapas de lo que puede razonablemente ocurrir, bien para que no ocurra (actuando antes), bien para posicionarse antes, de modo que se minimicen los riesgos y se maximicen las oportunidades. Cuando se trabaja sobre el pasado se dispone de hechos, datos, y los enunciados se pueden contrastar empíricamente, se puede hacer ciencia. Cuando se trabaja sobre el futuro no se dispone de datos contrastables y propiamente no se pretende “conocer” (¿conocer lo que no ha pasado todavía?) sino orientarse. Y por ello el conocimiento que producen los TT actúan sobre el futuro, genera futuro, y con frecuencia

se incorpora a procesos reflexivos tipo predicciones que se auto-cumplen o se auto-niegan. Conocimiento sobre el futuro para generar otros futuros. No queremos saber qué pasa sino sobre todo evitar que pase algo.

Y una última diferencia, en buena medida conclusión y síntesis de todas las anteriores, se encuentra en la audiencia a la que se dirigen los TT versus las audiencias de los especialistas universitarios. Estos se hablan a sí mismos y les interesa poco o nada que les escuche el público culto. Es más, la tendencia más poderosa hoy es menospreciar a quien escribe para esas audiencias, de modo que, por ejemplo, los libros, y no digamos si son de divulgación o de ensayo, se infravaloran frente a las publicaciones en inglés en revistas científicas acreditadas. Los TT se preocupan, y mucho, por comunicar, por diseminar sus análisis y conclusiones, por influir en audiencias cultas (cada vez más masivas, por cierto). Son centros de producción, pero también de difusión de pensamiento, pretenden convencer, y por eso están en la vanguardia del uso de la Web, Blogs o de las redes sociales. Se da así la paradoja de que, mientras los TT tienen fama de elitistas frente a las Universidades, son estas las que se comportan de modo elitista frente al comportamiento mucho más dialogante y universalista de los TT...” (Espinosa, 2014)

2.6 ESTADO ACTUAL

El Centro de Pensamiento y Doctrina Policial es la dependencia de la Oficina de Planeación, encargada de asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional, en el planeamiento y aseguramiento del servicio de Policía en el presente y el largo plazo, mediante el análisis estratégico e información de interés institucional, así como también

de la doctrina, la prospectiva, la referenciación e investigación, para contribuir al cumplimiento efectivo de la misión institucional.



Fuente: Resolución N°00878 del 03 de marzo de 2014 “Por el cual se define la estructura orgánica interna, se determina las funciones de la Oficina de Planeación”. Año 2014

Grafico 2 Estructura Orgánica Interna del CENPO

El equipo de trabajo está conformado en la actualidad por catorce (14) personas, de las cuales ocho (8) son funcionarios uniformados de la Policía Nacional y seis (6) son contratistas que prestan un servicio de asesoría y acompañamiento sobre los procesos que desarrolla el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial, así:

Personal Uniformado.

| GR | APELLIDOS Y NOMBRES | CARGO |
|----|--------------------------------|---------------------------------------|
| TC | GUTIÉRREZ LÓPEZ CARLOS ALBERTO | JEFE CENTRO DE PENSAMIENTO Y DOCTRINA |
| TC | GONZÁLEZ PÉREZ JHON ALEXANDER | ANALISTA DE PROSPECTIVA |
| CT | VALENCIA ORJUELA MARLON FABIÁN | ANALISTA DE DOCTRINA |
| ST | TRUJILLO POLINDARA JOSÉ FERNEY | ANALISTA DE PROSPECTIVA |
| ST | ARIZA GUEVARA LAURA CAROLINA | ANALISTA DE DOCTRINA |

| | | |
|-------|-----------------------------------|----------------------|
| IJ | HENAO BOTERO DORA LIBIA | ANALISTA DE DOCTRINA |
| SI | SANTOS RODRÍGUEZ FABIO ANDRÉS | ANALISTA DE DOCTRINA |
| APA09 | OSORIO MORA LUZ MARINA (LEY 1214) | SECRETARIA |

Personal a Contrato.

| No | NOMBRE DE ASESOR | PREGRADO |
|----|--------------------------------|-------------------------|
| 1 | JHON ALFREDO SILGADO CONTRERAS | INGENIERO |
| 2 | ANA MARÍA CRISTANCHO AMAYA | SOCIÓLOGA |
| 3 | BLANCA RAMÍREZ ARDILA | ESPECIALISTA EN CALIDAD |
| 4 | CLARA ISABEL PULIDO BLASI | COMUNICADOR SOCIAL |
| 5 | JUAN FELIPE GONZÁLEZ MARTÍNEZ | INGENIERO INDUSTRIAL |
| 6 | LAURA MARCELA GAMBOA PATERNINA | POLITÓLOGA |

Quienes cumplen las siguientes funciones:

- Direccionar la metodología y actividades relacionadas con la generación, difusión, aplicación y evaluación de la doctrina policial.
- Asesorar a las unidades policiales en la elaboración de propuestas sobre reglamentos, manuales y demás documentos doctrinales en los diferentes ámbitos del servicio, en coherencia con los procesos y procedimientos documentados por la Institución.
- Liderar, dinamizar y difundir el desarrollo del sistema de lecciones aprendidas y buenas prácticas de la Policía Nacional, con el fin de optimizar e innovar en los diferentes campos del servicio policial, a partir del aprendizaje institucional y el intercambio de experiencias con cuerpos de Policía, otras fuerzas, entidades homólogas y agencias internacionales.
- Consolidar y analizar la información proveniente de las diferentes unidades policiales del país para la elaboración de análisis operacionales y la

documentación de buenas prácticas, que conduzcan a la formulación de recomendaciones pertinentes para la optimización y mejora en la prestación del servicio por parte de las mismas.

- Administrar el Sistema de Lecciones Aprendidas de la Policía Nacional en los niveles estratégico, táctico y operacional.
- Elaborar la Prospectiva Institucional en el marco del Proceso de Direccionamiento Estratégico de la Policía Nacional, mediante el desarrollo y la difusión de estudios e investigaciones prospectivas, de impacto y oportunas, que sirvan a la Dirección General en la toma de decisiones y la planeación estratégica de la Institución en el largo plazo.
- Asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional de Colombia en el diseño y formulación de la Política Operativa del Servicio de Policía.
- Desarrollar investigaciones y estudios, orientados al análisis y mejoramiento continuo del servicio policial.
- Asesorar y realizar diagnósticos analíticos, proyectos, investigaciones, estudios y documentos de carácter doctrinal y prospectivo-estratégico en materia de convivencia y seguridad ciudadana, orientados al análisis y mejoramiento continuo del servicio policial.
- Aportar a la consolidación del Modelo de Cultura de la Policía Nacional, particularmente, en la dimensión gestión, la cual contempla la planificación integral con sustento en la continuidad, fundamentada en realidades de contexto y el alcance, ejecución y cobertura de la doctrina hacia todos los niveles de la Institución, con el fin de lograr efectividad, articulación y sinergia del talento humano y los recursos para alcanzar los objetivos institucionales.

- Generar los lineamientos que garanticen la sinergia entre los centros que existan al interior de la Policía Nacional, con el fin de garantizar que sus productos sean desarrollados y divulgados oportunamente al Mando Institucional y se **constituyen** en insumo esencial a la hora de promulgar estrategias, planes, programas conducentes a la optimización de la planeación y la prestación del servicio de Policía

Su producción intelectual se materializa en los servicios y productos que entregan a la Alta Dirección de la Policía Nacional de la siguiente manera:

Línea 1: Pensamiento Estratégico.

Servicios: Asesoría Técnica, Asesoría Metodológica.

Productos: artículos, publicaciones, boletines de seguimiento, estudios, análisis, foros, seminarios, círculos estratégicos, entre los cuales se destaca:

Artículos publicados en la Revista de la Policía Nacional, separatas de los principales periódicos del país, publicaciones, entre otros:

- La Policía Nacional de Colombia ante el fin del conflicto armado desafíos para la construcción de paz.
- El uniforme policial símbolo de autoridad, dignidad e identidad.
- Contribución de la Policía a la Política Criminal 1.
- La Institución se prepara para el posconflicto.
- La Policía Nacional sabe para dónde va.
- Analectas de Doctrina Edición N°2
- Libro La Víctima Policial “más allá del conflicto”.
- Prueba piloto para el posconflicto de Neiva.

Foros y Eventos:

- Encuentro Nacional Política de Paz y Reconciliación 20 Años de experiencias regionales - DPS
- Implicaciones y desafíos para la Policía Nacional Foro Urbano Mundial WUF7 2014
- Informe Seminario reflexión e investigación sobre construcción de paz y reforma al sector seguridad ESDEGUE
- Articulación, organización y desarrollo con ESPOL, de la ponencia sobre el plan de modernización y transformación institucional al 2030, realizada en el marco de la feria internacional del libro, pabellón ECOPETROL - salón de conferencias 6.
- Organización, coordinación y ejecución con FESCOL, FIP Y UNIANDES, del foro internacional “retos y desafíos de la policía en contextos de transición hacia la paz”

Gestión de la seguridad rural para la construcción de paz



Medicación policía, escenario de construcción de sociedad



Lanzamiento libro: El posconflicto en Colombia, reflexiones y propuestas para recorrer la transición



Policía y sociedad civil, constructores de inclusión



Fuente: CENPO – Año 2016

Ilustración 1 Eventos en los que ha participado el CENPO



Fuente: CENPO – Año 2016

Ilustración 2 Periódicos y Revistas

Documentos analíticos y estratégicos

- Cinco factores de éxito para relacionamiento con autoridades locales
- Factores coyunturales de atención en seguridad y convivencia ciudadana.
- Fortalecimiento educativo integral: convivencia y construcción de paz, una mirada en perspectiva
- Alianzas e instigación al delito por parte de estructuras del crimen organizado
- Avances Institucionales frente al posconflicto.
- Gestión Territorial en el posconflicto.
- Tendencias y cambios que definirán la acción policial del futuro.

Líneas de Investigación:

- Línea en Seguridad y Convivencia Ciudadana.
- Línea en análisis, innovación y diseño estratégico del servicio de policía.
- Línea en monitoreo y análisis del entorno local, regional y global.

Investigaciones:

Entre las más principales y recientes, se identifican las siguientes:

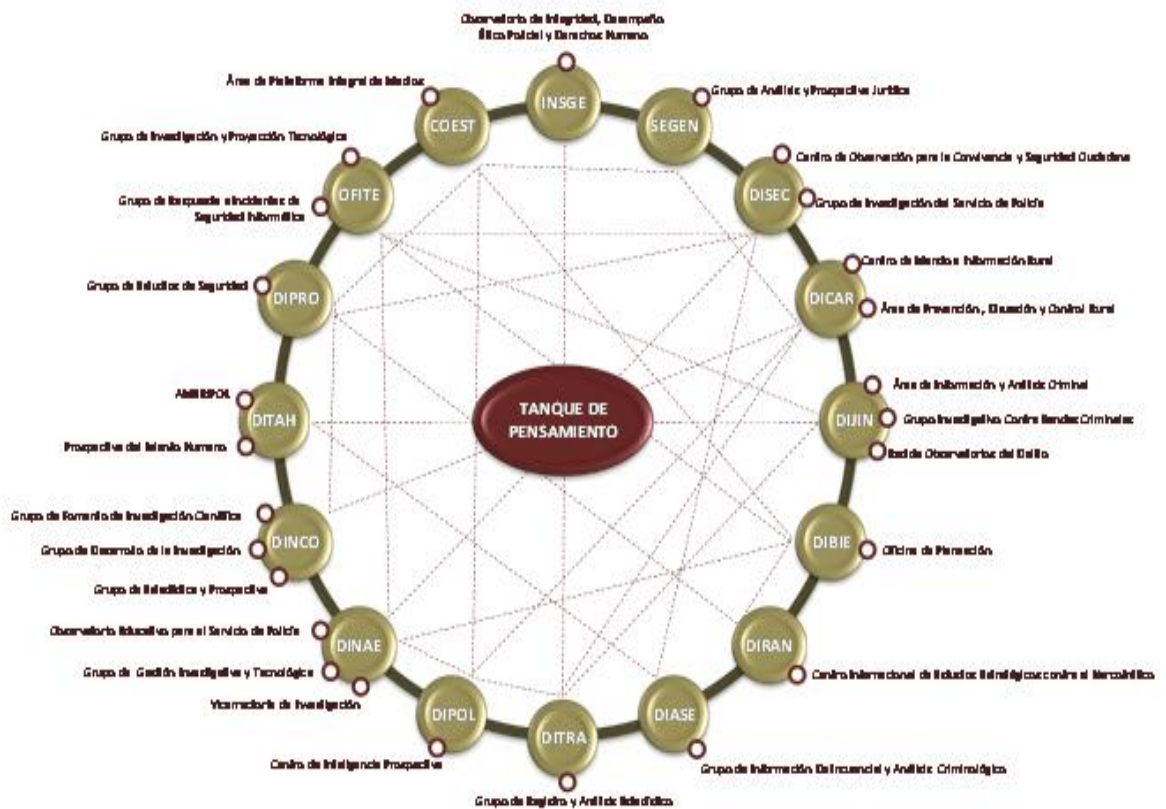
1. Difusión científica y tecnológica en investigación prospectiva sobre los retos diferenciados de los contextos y criminalidad de las zonas de concentración de la guerrilla.
2. Medios preventivos para encauzar la disciplina policial.
3. Análisis de los nuevos fenómenos criminales derivados de los procesos de Desarme, Desmovilización y Reintegración, en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Cúcuta, y su incidencia en la seguridad urbana.
4. Optimización de la doctrina policial y su articulación con el sistema de gestión integral adoptado por la Policía Nacional.

5. Diseño de un modelo de seguimiento y evaluación de los procesos de la Policía Nacional que fortalezca la toma efectiva de decisiones estratégicas mediante un sistema de indicadores enfocados a la prevención y la anticipación.
6. Optimizar el manejo de los sistemas computarizados y los medios informáticos a partir del diseño y construcción de técnicas innovadoras de comunicación y presentación.

Red de Pensamiento y Prospectiva de la Policía Nacional

El Centro de Pensamiento y Doctrina Policial conocido con las siglas CENPO es responsable de coordinar y articular los grupos, áreas y centros que adelantan acciones con enfoque estratégico y prospectivo, conformada por unidades especializadas de la organización que realizan estudios desde los diferentes ámbitos del quehacer policial, crear sinergia institucional y generar espacios de diálogo con diferentes actores sociales para construir propuestas que hagan frente a los fenómenos que afectan la convivencia y seguridad ciudadana.

Esta red de pensamiento se operacionaliza de acuerdo a los lineamientos establecidos en la directiva administrativa 008 del 27 de octubre del 2004 “Fortalecimiento de la red de pensamiento y doctrinal Policial”.



Fuente: CENPO - Año 2015

Grafico 3 Red de pensamientos y prospectiva de la Policía Nacional

Para el año 2015 se ha apoyado de manera conceptual y metodológica los siguientes trabajos:

Seguridad Ciudadana

Justicia por mano propia: Acompañamiento a DISEC en el marco del diseño de una estrategia institucional para atender estas manifestaciones ciudadanas.

Plan “Comunidades Seguras y en Paz”2015 - 2018: Participación en la mesa de trabajo para la formulación y documentación.

Modelo de evaluación – DISEC: Apoyo en el diseño del Modelo Integral e Integrado de Evaluación y Seguimiento de la Policía Nacional.

Ofensiva contra el Narcotráfico

Apoyo para realizar la fase de aprestamiento, estado del arte, ajuste de encuesta a expertos, análisis estructural, análisis de actores sociales y propuesta de valor en el marco de la Mesa Analítica de Innovación Estratégica (MA-IE) frente al Narcotráfico.

Seguridad Rural

CREIP Rural: Diseño del marco estratégico de transformación, de la mecánica operativa funcional y de las fases de trabajo del comité.

Minería ilegal -DICAR: Conceptualización y diseño del Sistema de Anticipación y Atención frente a la Minería Ilegal.

Política Criminal

Participación en el equipo técnico de la Mesa Estratégica para el Análisis de la Política Criminal liderada por DIJIN y convocada por DISEC

Apoyo en formulación interinstitucional del CONPES de política criminal (árbol de problemas), y asistencia a mesa de trabajo de subcomité de política criminal coordinado por el Ministerio de Justicia y del Derecho.

Sector Defensa

Libro Blanco de Seguridad y Defensa: Participación en la revisión final en mesa conjunta con personal del Ministerio de Defensa.

CREI Fuerzas Militares: Participación en la Mesa Técnica para su organización.

Para el primer semestre del año 2016, las siguientes son las líneas de acción que se encuentran orientado, articulando y desarrollando con los integrantes de la red de pensamiento:

1. **Analectas de Doctrina: “LUCHA CONTRA EL CRIMEN ORGANIZADO EN LA POLICÍA NACIONAL”**

Publicación sobre el planteamiento institucional e interagencial de lucha contra el crimen organizado; el documento ha sido preparado en coordinación con DISEC, DICAR, DIRAN, DIPOL, DIASE, DIJIN, COEST y OFPLA.

2. **Analectas de Doctrina: “Seguridad Rural”**

Publicación sobre el Sistema Integrado de Seguridad Rural como propuesta institucional para enfrentar los retos y desafíos de la Policía Nacional en contextos de Posconflicto. El documento está siendo preparado en coordinación con DISEC, DICAR, DIRAN, DIPOL, DIASE, DIJIN, SEGEN, COEST y OFPLA.

3. **Buenas Prácticas: “Proyección internacional de la Policía Nacional de Colombia”**

Publicación sobre las experiencias exitosas que ha venido desarrollando la Policía Nacional de Colombia, a través de los procesos de cooperación internacional. El documento está siendo preparado en coordinación con DIPOL, DIRAN, DINA, AMERIPOL, DISEC, ARCOP y OFPLA.

4. **Lección Aprendida: “Actuación policial en la protesta del sector transporte de carga pesada”**

Publicación sobre las actividades desarrolladas por la Policía Nacional para enfrentar la protesta desarrollada por el sector de transporte pesado en algunas regiones de nuestro país. El documento fue elaborado en coordinación con DIPOL, DIRAN, DINA, DITRA, DISEC COEST y OFPLA.

Línea 2: Doctrina Policial.

Servicios: Asesoría Técnica, Asesoría Metodológica.

Productos: Documentos Doctrinales: Manual de Gestión de la Doctrina y las Lecciones Aprendidas para la Policía Nacional, 18 tomos de lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional, Reglamento del Servicio de Policía, Reglamento de Supervisión y Control, Reglamentos de uniformes e insignias de la Policía Nacional, Reglamento Ceremonial y Protocolo Policial, cartillas del programa Departamento y Municipios Seguros DMS.

Entre otros documentos, se tiene las ediciones 2 y 3 de las analectas de doctrina y la edición 4 de la cartilla de buenas prácticas, las cuales fueron publicadas y difundidas durante la vigencia 2016.



Fuente: CENPO – Año 2016

Ilustración 3 Periódicos y Revistas

2.7 CONCLUSIONES DEL ESTADO DEL ARTE

Una vez construido cada uno de los componentes del estado del arte realizado al objeto de estudio del presente trabajo: **“El Centro de Pensamiento y Prospectiva de la Policía Nacional al año 2026”**, podemos establecer las siguientes conclusiones:

1. Concepto de un Think Tank

El concepto más cercano al estándar de lo que es un Centro de Pensamiento o Think Tank se refiere aquellos grupos de reflexión de origen privado o público que tienen como principal objetivo investigar y asesorar en áreas relacionadas con las políticas públicas, originándose dos clases de Think Tank, los primeros con autonomía e independencia (concepción norteamericana y británica) y los segundos con dependencia orgánica y económica de alguna institución pública (concepción europea).

Por otro lado, dos de las principales diferencias entre Centros de Pensamiento y Centros de Investigación de las comunidades académicas, radica inicialmente en que aunque ambos generan conocimiento a través de la investigación, los primeros investigan bajo prioridades establecidas en la agendas políticas y sociales de un país, mientras los segundos sobre prioridades científicas de las comunidades académicas, como segunda característica principal: los centros de investigación buscan explicar fenómenos focalizando una visión en retrospectiva, mirando hacia atrás, identificando causas, orígenes y demás variables, avanzando sobre las preguntas, mientras los Centros de Pensamiento les interesa más mirar hacia el futuro, obtener respuestas, soluciones, profundizar más sobre un pensamiento prospectivo.

2. Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional

En Colombia los centros de pensamiento, no cuentan con una política pública encaminada a establecer un marco eficaz, eficiente y efectivo; en el que se diseñen los

mecanismos para crear una plataforma virtual que permita fortalecer las tecnologías de la información y en la gestión del conocimiento, sin embargo si existe un política para apoyar metodológicamente y financiar con recursos del estado la promoción de la investigación científica y tecnológica de las universidades estatales u oficiales, privadas y demás instituciones de educación superior, contemplada en la ley 30 de 1992 “Por el cual se organiza el servicio público de educación superior”, la cual se constituye en una oportunidad para el CENPO, toda vez que la resolución No. 03504 del 13 de junio del 2006 “Por la cual se expide el Reglamento para la consolidación del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional” ofrece al Centro de Pensamiento y Doctrina Policial, la posibilidad de apoyar la gestión investigativa que adelanta en función de posicionar académicamente el think tank de la Policía Nacional.

3. La estructura organizacional y de gestión del CENPO

La estructura funcional y de gestión del CENPO, presenta algunas oportunidades para fortalecer la definición de roles y responsabilidades frente a las tareas específicas que se deben realizar en su interior y frente a la articulación y monitoreo a la red de pensamiento y prospectiva de la Policía Nacional, como gran plataforma para la construcción de documentos de prospectiva, siendo necesario apoyarse en una reestructuración no solo organizacional sino también de gestión a través de su modelo de operación por procesos, que les permita a su vez identificar fácilmente la producción exacta de los productos que generan, los servicios prestados por determinados periodos de tiempo, y la medición de su impacto frente a la prestación del servicio de Policía a nivel nacional y a la definición de lineamientos desde la Alta Dirección.

4. Trayectoria del CENPO y sus alianzas estratégicas

Es evidente que el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de acuerdo a su origen formal en el 2011 como dependencia encargada de asesorar a la Dirección General de la Policía Nacional en el planeamiento y aseguramiento del servicio de Policía, ha logrado evolucionar hasta el punto de lograr posicionarse durante la vigencia 2016 como un gran eje orientador de la plataforma estratégica de la Policía Nacional y de construcción de escenarios de reflexión frente al contexto actual del país, como se puede evidenciar en los diferentes eventos y publicaciones realizadas a lo largo de su trayectoria que le ha permitido constituir alianzas estratégicas con organizaciones como FESCOL, el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga- ICP y la fundación alemana Konrad-Adenauer-Stiftung – KAS.

5. Acreditación académica en la producción intelectual.

De acuerdo al Informe anual Think Tanks and Civil Societies Program de la Universidad de Pennsylvania, una de los requisitos fundamentales para posicionar un Centro, es la acreditación académica en los productos de investigación generados, convirtiéndose en una oportunidad para el CENPO en potencializarse con el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Investigación de la Policía Nacional y posicionar los productos que elabora a las partes interesadas, avanzando de manera más efectiva frente al primer paso ya adelantado por el tanque de pensamiento, consistente en haberse registrado como grupo de investigación en la plataforma scienti del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), instancia gubernamental que promueve políticas públicas para fomentar la investigación y el desarrollo de ciencia y tecnología en Colombia.

6. Infraestructura tecnológica para la gestión de la información.

Los Think Tank requieren de un sistema robusto de interconectividad con otros Centros de Pensamiento y con acceso práctico a bases de datos que le permita gestionar adecuadamente la información estadística como soporte de los documentos estratégicos producidos y la identificación y articulación de propiedad intelectual que contribuya al cumplimiento de la misión y objetivos del CENPO. Por otro lado, la tendencia a tener grandes bases de datos para procesar información de manera más ágil y puntual, exige del CENPO una política interna para iniciar su desarrollo y un compromiso de la Alta Dirección con el fin de brindar los recursos necesarios para ampliar el acceso que tiene actualmente; y que de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal que labora al interior del equipo, se tiene solo acceso directo a la plataforma polired ingresando a la misma información que tienen los uniformados de Policía Nacional cuando se conectan a la red interna y adicionalmente al Sistema de Información de denuncias y contravenciones SIEDCO, sistema que solo tiene acceso ciertas personas que deben registrar y monitorear dicha información.

7. La trascendencia del CENPO frente a una eventual etapa de postconflicto.

El entorno probable del postconflicto exige de la Policía Nacional grandes esfuerzos de preparación y de ajustes internos que inician desde el mismo proceso de incorporación y formación de los futuros policías, del fortalecimiento funcional y de gestión de la organización, del aseguramiento y control rural del país, del fortalecimiento de la capacidad institucional frente a la mutación de los delitos y la intervención oportuna con respecto a los denominados comportamientos contrarios a la convivencia que establece la nueva ley 1801 de 2016, de las cuales se espera un considerable incremento, por lo cual el papel del Think Tank Policial es fundamental para que la Policía Nacional se constituya

en una Institución fundamental en la construcción de un nuevo país, que defina la hoja de ruta en el ámbito de seguridad y convivencia frente a los nuevos desafíos institucionales dentro del marco del posconflicto.

3. VIGILANCIA TECNOLÓGICA

Para este capítulo se expone de manera amplia la vigilancia tecnológica explorando las actuales herramientas tecnológicas y como estas podrían llegar a afectar o influenciar al CENPO, de la misma manera puede encontrar las buenas prácticas internacionales y nacionales para ampliar el espectro sobre este tema y poder tener puntos de referenciación que impulsen a tener una mejor visión del centro de pensamiento, de la misma manera se evidencian las tendencias presentes en el fenómeno expuesto y contratendencias para terminar con el análisis de los hechos portadores de futuro, rupturas y definición de tendencias.

3.1 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

Es de vital importancia aclarar que se debe trabajar unificadamente las herramientas tecnológicas en busca de potencializar el avance del CENPO por medio de estas tecnologías por ejemplo con sistemas de gestión documental los cuales lograrán unificar organizadamente el conocimiento de los centros de pensamiento implementando el uso de sistemas de flujo de trabajo permitiendo el trabajo colaborativo bajo el mismo esquema, es decir con un solo enfoque el cual se logre bajo una misma plantilla o forma de avanzar en la construcción de información, los cuales reposarán en almacenes de datos, permitiendo ser consultados en la intranet por medio de metabuscaadores; adicionalmente se propone implementar tecnología de distribución de Información personalizada según el perfil de los usuarios de la intranet. Por otro lado, es indispensable implementar tableros

de control de indicadores para brindar la posibilidad al CENPO de mostrar de forma ágil el avance de sus indicadores por medio de tableros de control para ser pieza fundamental en la toma de decisiones por parte de la dirección.

Las herramientas para la gestión del conocimiento son derivadas de las Tecnologías de la Información y las telecomunicaciones - TIC's - y apoyan a la organización a realizar las actividades de captura del conocimiento, para posteriormente almacenarlo y transmitirlo por medio de: (Dalkir & Liebowitz, 2011)

- Intranet: es una red que utiliza la tecnología del Protocolo de Internet para compartir información, sistemas operativos y servicios dentro de una organización, no es de acceso a personal externo o público. Al interior del CENPO, implementar esta herramienta es útil debido al intercambio y acceso a información disponible y proveniente de otras direcciones de la PONAL.
- Sistemas de Gestión Documental (SGD): es el conjunto de normas, técnicas y prácticas usadas para administrar, almacenar y controlar el flujo de documentos dentro de una organización permitiendo la consulta y localización centralizada de la información. El uso y aplicación de un SGD en el CENPO optimiza y fortalece la actividad de búsqueda de información, así como la eficiencia en la producción de contenido; puesto que al no tener este sistema de gestión se puede perder información importante acerca de los resultados obtenidos de sus productos para las futuras tomas de decisiones.
- EIS (Executive Information System): es una herramienta que busca principalmente que las directivas cuenten con un panorama global y completo sobre el estado de los indicadores de la institución, permitiendo tener la

posibilidad de monitorearlos para tomar acciones adecuadas en el menor tiempo posible.

Dicha herramienta le brindaría la posibilidad al CENPO demostrar de forma ágil el avance de sus indicadores para ser pieza clave en la toma de decisiones por parte de la dirección.

- **Distribución de Información Personalizada:** este tipo de reto hace que se tenga que llegar a cada persona con temas de interés e información específica por usuario, pudiendo identificar grupos cada vez más diversos, con intereses cada vez más amplios los cuales demandan información al instante y cada vez más difícil de segmentar.

Este tipo de distribución hace que se generen en el CENPO, productos más específicos para especializar cada vez más su personal según la demanda y tipo de cliente. Optimizando los canales de comunicación e información.

- **Portales Corporativos:** es un sitio de internet o intranet que busca que se pueda poner a disposición información de la compañía o contenido de la misma, ya sea para personal o empresas internas o externas.

Estos portales son pieza clave para que el CEPO pueda darse a conocer en los espacios académicos y policiales, sobre el que hacer y su oferta de servicios.

- **Metabuscadores:** es un motor de búsqueda que envía una solicitud de búsqueda a otros múltiples buscadores o bases de datos, retornando un listado con los resultados de búsqueda o un listado de enlaces para acceder a los resultados individuales de cada buscador. Los metabuscadores no suelen tener una base de datos propia, sino que emplean los resultados de otros buscadores, generalmente

unificándolos empleando algoritmos propios para ordenarlos en relevancia por lo general, eliminando aquellos resultados idénticos.

Para el CENPO poseer e implementar esta herramienta en sus estudios e investigaciones; permite potencializar, enriquecer y ampliar la documentación. En tanto que accede a información confiable, específica y de calidad.

- **Sistemas de Filtrado y Distribución de Información:** este sistema sirve fundamentalmente para eliminar información repetida o innecesaria, en la actualidad la forma más popular en que se conoce este tipo de información filtrada se llama SPAM.

El CENPO al poder administrar esta herramienta garantizaría a sus usuarios mayor calidad de contenido de la información.

- **Sistemas de Trabajo en Grupo (Groupware):** hace referencia a un grupo de programas informáticos los cuales tienen como función, la integración de usuarios en un solo proyecto abriendo la posibilidad a que se pueda acceder a éste desde diferentes estaciones de trabajo utilizando la intranet.

Al poder potencializar el uso de este tipo de soluciones, el CENPO podría llegar a descentralizar la ubicación geográfica de sus colaboradores o incluso de personal externo en busca de alcanzar un mejor resultado en una investigación de campo.

- **Sistemas de Flujo de Trabajo: Work Flow:** sirve para la ejecución de un proceso por medio de una secuencia de acciones automatizadas de flujos de trabajo, permitiendo realizar seguimiento en cada una de las etapas. Los procesos pueden ser actividades que son coordinadas, colaborativas o cooperativas.

Este sistema bien manejado potencializaría el correcto funcionamiento del CENPO, puesto que le serviría como herramienta de organización del flujo de su

trabajo y control de cada etapa de sus procesos para la entrega documentada, organizada y a tiempo de las tareas exigidas como productos del centro de pensamiento y doctrina.

- Datawarehouse o Almacenes de Datos: sirven para almacenar grandes cantidades de datos vitales, con el objetivo de convertirla en información relevante para su uso en el momento y formatos que requiera, pudiendo realizarse extracción de información o informes sin alterar los datos almacenados.

El CENPO puede utilizar esta tecnología para almacenar datos producto de la gestión del conocimiento, de tal forma que no se pierda el trabajo realizado. Su utilidad radica en la inmediatez y confiabilidad.

- Enterprise Resource Planning (ERP): Es una aplicación de software que automatiza e integra los sistemas de gestión empresariales para optimizar procesos, sincronización de operaciones y conectividad con todas las áreas o dependencias de la organización. Los ERP facilitan la toma de decisiones por: la rapidez, eficacia en los procesos de gestión, el acceso en tiempo real a operaciones y datos financieros, modernización de estructuras administrativas, centralización de la información, estandarización de procesos, reducción de costos y tiempos.

Esta tecnología es de gran utilidad para el CENPO, puesto que le permite optimizar los recursos asignados y llevar a cabo procesos eficientes, eficaces y de impacto para la toma de decisiones.

- CRM: Customer Relationship Management: es un software para la administración en la relación con los clientes, apoyando y ofreciendo reporte de indicadores estratégicos de la compañía.

Este tipo de tecnología está dirigida a apoyar la gestión del marketing y ventas de las compañías, por lo que sería un reto interesante poderlo implementar en el CENPO. En la medida que el centro de pensamiento y doctrina está más encaminado a la generación de información.

- Minería de Datos: es un proceso que pretende analizar datos o descubrir patrones por medio de procesos semi-automáticos y automáticos de extenso conjunto de datos, detectando anomalías o identificar grupo de registros con características similares con el fin de extraer información. Este proceso es de gran relevancia si lo sabe aprovechar los integrantes del CENPO, puesto que obtendrían información por medio del análisis de grandes volúmenes de datos para detectar patrones de comportamiento, tendencias o rupturas según lo requieran en sus diversas investigaciones, lo cual daría excelentes resultados.

El impacto de la gestión del conocimiento en las áreas de estudio del CENPO puede contribuir a la materialización de los estudios del futuro con enfoque a la mejora continua y capacidad de adaptarse a los requerimientos del entorno.

La Gestión del Conocimiento es una nueva tendencia en la economía moderna, que paulatinamente se está convirtiendo en el factor clave de éxito para las organizaciones tanto público y privado.

3.2 BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y NACIONALES

Es importante enunciar que internacionalmente, son muy pocos los Centros de Pensamiento pertenecientes a los Cuerpos de Policía con una elevada e importante trayectoria en el asesoramiento para la toma de decisiones institucionales y en el diseño

de políticas públicas en materia de seguridad y de la ciencia de Policía. Sin embargo, para el caso en estudio se tomaron como referencia dos centros de pensamientos vinculados a la institucionalidad policial, dado el reconocimiento que han logrado en materia de asesoría e investigación a la alta dirección del mando militar. El primero en la República de Chile es el Centro de Investigación y Desarrollo Policial (CIDEPOL) y el segundo es el Centro de Investigaciones Científicas de la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP) de la República de El Salvador.

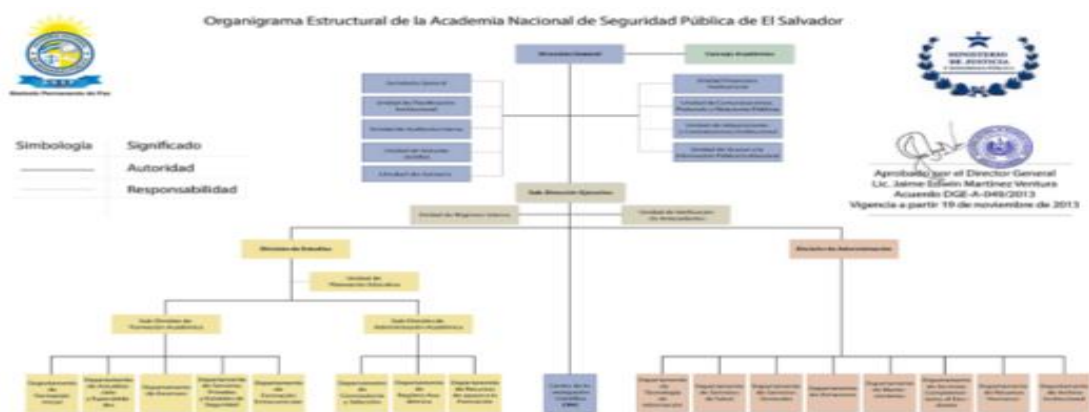
Las funciones e impacto que han tenido estos centros productores de investigación se expondrán a continuación. Iniciando con el rol desempeñado por el CIDEPOL de la Policía de Investigaciones de Chile-PDI, creado en el año 2002 con el propósito fundamental de promover y desarrollar estudios orientados a generar, acumular y a sistematizar nuevos conocimientos con el fin de mejorar la gestión policial basados en la eficacia y calidad, además de la validación y socialización de buenas prácticas policiales para la seguridad de las personas y la comunidad en general.

Dentro de los roles asignados a CIDEPOL está: asesorar a la Dirección General, las Subdirecciones Operativa y Administrativa, las Jefaturas y demás dependencias institucionales en materia de investigaciones, producción de información y análisis para la toma de decisiones relacionadas con la modernización institucional, construcción de escenarios actuales y futuros del sector seguridad y justicia.

El trabajo de CIDEPOL se realiza a través del desarrollo de investigaciones, docencia, prestación de servicios y asesorías, intercambio académico a través del desarrollo de seminarios, mesas redondas, paneles y conferencias sobre la labor policial, la seguridad de las personas, la prevención y el control de la criminalidad en la sociedad. Los cuales

se ven reflejados en la edición y difusión de publicaciones, impresas y virtuales, sobre temas relacionados con las áreas mencionadas.

Por otro lado, el Centro de Investigaciones Científicas de la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP) en la República de El Salvador, el cual a través de su revista indexada “Policía y Seguridad Pública” busca fomentar y desarrollar la cultura de investigación científica en materia de seguridad pública y policía en el marco de una plataforma transdisciplinaria, holística y transversal. Para el aporte de políticas públicas de seguridad y procesos intervinientes de la formación policial.



Fuente:

Grafico 4 Organigrama Estructural de la Academia Nacional de Seguridad Pública de El Salvador

Es importante señalar que la ANSP no tiene ningún tipo de vínculo organizacional o funcional con la Policía Nacional Civil de El Salvador, (situación diferente al Centro de Pensamiento de la Policía Nacional de Colombia) en tanto que su creación se da durante las negociaciones y firma de la paz entre el Gobierno de El Salvador y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) en 1992.

Como fruto de los acuerdos de paz, la ANSP es de carácter civil, con la función principal de formar profesionalmente al personal policial, para que presten un servicio de seguridad pública donde coincidan la academia, la policía y la sociedad.

Por esto y dada su experiencia como referente en la formación de personal y fomento para la construcción de investigación científica orientada a la seguridad pública. Se contactó y entrevistó al personal del Centro de Investigaciones Científicas con el objetivo de conocer su funcionamiento y líneas de investigación.

A continuación, la entrevista al investigador designado por el CINC, señor Augusto Rigoberto López Ramírez.

1. ¿Cuáles fueron los orígenes del Centro de Investigación Científica (CINC-ANSP)?

El CINC-ANSP surgió en el año 2010 para dar cumplimiento a la Ley Orgánica de la Academia Nacional de Seguridad Pública, en su artículo 3, literal c, donde se establece que una de las atribuciones de la institución será:

“Investigar, estudiar y divulgar materias relativas a la Policía Nacional Civil y la Seguridad Pública;”

(<http://www.ansp.gob.sv/wp-content/uploads/2015/11/LEY-ORGANICA-DE-LA-ACADEMIA-NACIONAL-DE-SEGURIDAD-PUBLICA.pdf>)

Antes de 2010 se concebía a la investigación sobre policía y seguridad pública como aquella desarrollada en el aula durante los procesos formativos inherentes a la ANSP; sin embargo, se estimó que para dar cumplimiento a esa función legal era preciso crear una unidad administrativa destinada a tal fin y con recursos especializados que le permitieran cumplir metas encaminadas a producir resultados.

Su objetivo estratégico (como unidad) es la producción de investigaciones con alto nivel académico y posibilidades de impacto en los públicos meta del área de seguridad.

2. Antes de la creación de la ANSP con los acuerdos de paz, tienen conocimiento si ¿existía un Centro de Investigación o Centro de Pensamiento en el Salvador adscrito a la Policía Nacional; que desarrollara investigación o fomentara estudios estratégicos en materia de: ¿seguridad pública, convivencia o temas afines? De ser afirmativa la respuesta, mencionar como se llamaba y que productos o servicios ofrecían y a quién estaba dirigido.

En 2004 la PNC (Policía Nacional Civil) creó un Centro de Criminología (CECRIPOL) como una unidad de análisis de criminal para evaluar tendencias y alimentar la toma de decisiones a nivel estratégico en la PNC. Este no fue pensado para ser un centro académico sino un centro de análisis criminal para la policía (Beltrán, 2004)

Sin embargo, este centro fue desintegrado en 2012 debido a la entrada de una nueva administración. Supimos que se cuestionó mucho el impacto que tenían sus análisis de criminalidad, en el sentido de no alimentar con la información esperada a los tomadores de decisión en la PNC y por ello el director de turno lo estimó prescindible. Desconozco la certeza de ese argumento. Luego de su desintegración, no se creó alguna unidad que lo sustituyera. ¹

¹ Investigador designado por el CINC, señor Augusto Rigoberto López Ramírez.

3. Describanos ¿cuáles eran los servicios y productos que ofrecía el CINC antes y después de lograr la indexación de su revista Policía y Seguridad Pública?

El CINC ANSP ofrece servicios de apoyo a la investigación por medio de su centro de documentación especializado, esto desde el año 2012 a la fecha. Sin embargo, el principal servicio de investigación se plasma en la revista “Policía y Seguridad Pública”. La revista es más un medio que un fin en sí mismo, es la plataforma mejor creada para divulgar las investigaciones a amplios públicos. Las indexaciones son un valor agregado a la divulgación y el impacto. Pero lo que subyace a la labor del CINC es la producción de investigaciones alineadas a una agenda de trabajo con alcances político-estratégicos.

4. ¿El CINC realiza estudios de futuro (prospectiva) como insumo para la planeación estratégica de algunas entidades del Estado?

Los estudios de futuro son un programa de investigación vigente y permanente en el CINC. El principal logro al respecto es la publicación del sexto número que estuvo dedicado por entero a la temática “Prospectiva de seguridad”; primer esfuerzo académico serio en El Salvador donde se concentran estudios prospectivos.

La principal limitante ha sido encontrar los especialistas que puedan hacerse cargo de realizar estos estudios, debido a que se carece de la experiencia y las credenciales académicas. Sin embargo, hemos logrado empoderar en la temática a un grupo de estudio extra institucional quienes están desarrollando experticias al respecto.

La prospectiva es un asunto inexistente en el ámbito académico y de la administración pública en El Salvador, sí existen esfuerzos en esa línea provenientes de organismos como el PNUD, CEPAL y de otras instancias como empresas privadas de gran capital.

De allí se deriva la dificultad de estar publicando más constantemente trabajos prospectivos.

5. Describanos ¿cuál fue el proceso para llegar a indizar su revista: Policía y Seguridad Pública y qué capacidades tecnológicas y de talento humano debieron desarrollar para lograrlo?

Talento humano: Tanto el Coordinador Principal del CINC como el investigador cursaron un Postgrado para obtener las competencias necesarias, el programa se llamaba: *Postgrado Internacional en Gestión Científica*, el cual tuvo una inversión total de \$2,000.00 para cada uno y fue cubierto por los participantes, pues la institución no apoyó financieramente. El programa fue ofertado por una instancia nacional privada. Tuvo una duración de 9 meses. Allí se obtuvieron las competencias cognitivas necesarias para gestionar revistas científicas y desarrollar procesos encaminados a las indizaciones.

Adicionalmente, se cuenta con un técnico informático de la ANSP a quien se capacitó en la plataforma OJS (para gestionar revistas *open access*) con el apoyo de Latindex El Salvador. El técnico informático aprendió sobre la marcha y ahora él gestiona la revista virtual y coordina aspectos técnicos con las bases de datos. Se ha logrado que en sus atribuciones formales de trabajo esté la gestión de la revista virtual del CINC.

Tecnológicos: no se cuenta con equipo tecnológico especialmente designado para tal fin. El CINC comparte el servidor institucional para alojar la revista.

6. ¿Cuáles han sido los beneficios de haber logrado indizar los artículos publicados en su revista?

- Mayor cantidad de autores interesados en publicar en la revista. Actualmente tenemos trabajos en lista de espera.

- La revista se conoce a nivel internacional dentro de investigadores del área, centros de pensamiento y universidades (Divulgación internacional).
- Se han facilitado notablemente las tareas relativas a reclutar autores extranjeros no residentes en El Salvador para que elaboren trabajos de sus países.
- Se ha incrementado su índice de impacto: 7.3 sobre la base de 10.0 en un sitio de evaluaciones de revistas: <http://miar.ub.edu/issn/2225-5648>
- Constituye un estímulo al equipo editorial para sostener e incrementar la calidad pues estamos sujetos a evaluaciones externas.
- Como resultado de lo anterior, la periodicidad semestral de la revista se ha cumplido y no publicamos con retrasos.

7. ¿En la actualidad tienen alianzas o convenios con otros centros de pensamiento o centros de investigación a nivel nacional e internacional?

No tenemos. Hemos optado por colaboraciones a nivel personal y voluntario. Anteriormente intentamos hacerlo por medio de convenios y ello devino en más carga burocrática sin producir resultados.

8. ¿Para ustedes que diferencia existen entre un Centro de Pensamiento y un Centro de Investigación Científica?

Un centro de pensamiento está más vinculado al mundo de la toma de decisiones y utiliza la investigación científica como una herramienta, pero también se vale de otras herramientas que no son convencionales como la inteligencia, la prospectiva y la estrategia. En cambio, el molde de un centro de investigación científica está más relacionado con ambientes académicos.

9. ¿En la actualidad con que recurso humano cuentan y cómo están organizados para el funcionamiento del CINC?

El CINC cuenta con cinco personas como talento humano. Si bien las tareas se traslapan de manera frecuente, puede identificarse la siguiente clasificación de acuerdo al Manual de Frascati.

Personal de Investigación:

2 (Coordinador e investigador)

Personal de apoyo a la investigación:

1 (bibliotecólogo)

Personal de apoyo administrativo

1 (Colaboradora administrativo)

10. Por los Acuerdos de Paz de El Salvador en 1992, el CINC o las investigaciones y estudios del Centro de Investigación, han sido referenciados por otros países que vivieron escenarios similares, mencione cuales, y cuál ha sido su aporte.

El CINC solo ha desarrollado una investigación que podría incluirse dentro de los estudios referidos a escenarios postconflicto. Se copia enlace.

DOI: <http://dx.doi.org/10.5377/rpsp.v3i1.1334>

Sabemos que esta investigación ha sido retomada por el Gral. Boris Saavedra (National Defense University) para impartir un curso a la oficialidad del Ejército de Colombia en un viaje que realizó el referido profesional en 2014.

11. ¿Cómo aseguran o identifican ustedes la trazabilidad de que los estudios o investigaciones logren ser insumo para la generación de política pública en

El Salvador o son tenidos en cuenta por la Policía Nacional Civil para la proyección de sus planes estratégicos?

Aún no hemos desarrollado una metodología para dar seguimiento al impacto de las investigaciones en la PNC o en la formulación de políticas públicas. Esa es una de las líneas de trabajo que tenemos planeada desarrollar en el presente quinquenio.

12. Es posible conocer en ¿cuánto se calcula el financiamiento anual del CINC y si reciben algún aporte adicional al suministrado por la ANSP?

El monto destinado para el año 2017 es de \$71,300.00 dólares americanos. El año 2016 fue de \$49,200.00 Ello sin incluir salarios en ambos casos.

En 2017 tenemos \$35,000.00 destinados para financiar investigaciones y apoyar estudios con recursos especializados.

13. Mencione alguna recomendación o aspectos a tener en cuenta para posicionar un Centro de Pensamiento o Centro de Investigación dentro de un contexto de posconflicto.

- Una agenda de investigación alineada con los temas estratégicos de la agenda de seguridad.
- Una estrategia de divulgación focalizada en públicos meta nacionales.
- Realizar investigaciones dirigidas por la agenda y con interés de aporte al Estado.
- Estrategia de divulgación virtual asentada en estándares de calidad científica e impacto en públicos especializados.
- Contar con libertad científica y de pensamiento de parte de las autoridades. Debe prevalecer el poder experto sobre el poder político.

- Desarrollar una línea de trabajo retrospectivo sobre el conflicto armado interno capitalizando experiencias de todos los actores a fin de identificar lecciones.
- Desarrollar una línea de trabajo prospectivo sobre los asuntos estratégicos en materia de seguridad (ya sea pública o nacional). Fin de la entrevista. (Ramírez, 2017)

No obstante, frente a los demás Centros de Pensamiento a nivel mundial, podemos encontrar un gran referente en el Informe anual *Think Tanks and Civil Societies Program* de la Universidad de Pennsylvania, y su *Global Go To Think Tank Index Report 2016*, donde la academia establece anualmente un ranking de los mejores Centros de Pensamiento con el fin de mejorar el perfil y el rendimiento de los centros de pensamiento de todo el mundo. El ranking incluye fundaciones, centros de estudios, institutos de evaluación y propuestas y organizaciones de la sociedad civil.

Esta medición se basa en una encuesta internacional que reúne a más de 1.500 personas entre académicos, donantes públicos y privados, políticos, periodistas y representantes de la sociedad civil de todo el mundo quienes para el ranking del 2015 evaluaron seis mil ochocientos cuarenta y seis (6.846) tanques o centro de pensamiento a nivel mundial, los cuales se encuentran distribuidos de manera porcentual, como lo relaciona la gráfica.

This chart reflects the number of think tanks in 2015 based on data collected as of December, 2015.

Global Distribution of Think Tanks by Region



Fuente: extraída del el Informe anual 2016 *ThinkTanks and Civil SocietiesProgram* de la Universidad de Pennsylvania - Año 2015

Fuente:

Grafico 5 Distribución global por región de Think Tanks

Por otro lado, el informe nos indica cuales son los países donde existe mayor concentración de Centros de Pensamiento y su ranking mundial como referente para el centro de Pensamiento y Doctrina Policial, así: Tabla 1. Países con el mayor número de Think Tanks:

Countries with the Largest Number of Think Tanks

| Rank | Country | Number of Think Tanks |
|------|----------------|-----------------------|
| 1 | United States | 1835 |
| 2 | China | 435 |
| 3 | United Kingdom | 288 |
| 4 | India | 280 |
| 5 | Germany | 195 |
| 6 | France | 180 |
| 7 | Argentina | 138 |
| 8 | Russia | 122 |
| 9 | Japan | 109 |
| 10 | Canada | 99 |
| 11 | Italy | 97 |
| 12 | Brazil | 89 |
| 13 | South Africa | 86 |
| 14 | Sweden | 77 |
| 15 | Switzerland | 73 |
| 16 | Australia | 63 |
| 17 | Mexico | 61 |
| 18 | Iran | 59 |
| 19 | Bolivia | 59 |
| 20 | Israel | 58 |
| 21 | Netherlands | 58 |
| 22 | Spain | 55 |
| 23 | Romania | 54 |
| 24 | Kenya | 53 |
| 25 | Belgium | 53 |

Fuente: Gráfica extraída del el Informe anual 2016 Think Tanks and Civil Societies Program de la Universidad de Pennsylvania - Año 2015

Tabla 1 Países de mayor concentración de Think Tanks

| | |
|-----|--|
| 1. | Brookings Institution (United States) |
| 2. | Chatham House (United Kingdom) |
| 3. | French Institute of International Relations (IFRI) (France) |
| 4. | Center for Strategic and International Studies (CSIS) (United States) |
| 5. | Carnegie Endowment for International Peace (United States) |
| 6. | Bruegel (Belgium) |
| 7. | RAND Corporation (United States) |
| 8. | Woodrow Wilson International Center for Scholars (United States) |
| 9. | Fundacao Getulio Vargas (FGV) |
| 10. | Council on Foreign Relations (CFR) (United States) |
| 11. | Cato Institute (United States) |
| 12. | Heritage Foundation (United States) |
| 13. | International Institute for Strategic Studies (IISS) (United Kingdom) |
| 14. | Center for American Progress (CAP) (United States) |
| 15. | Japan Institute of International Affairs (JIIA) (Japan) |
| 16. | Konrad Adenauer Foundation (KAS) (Germany) |
| 17. | Friedrich Ebert Foundation (FES) (Germany) |
| 18. | German Institute for International and Security Affairs (SWP) (Germany) |
| 19. | Fraser Institute (Canada) |
| 20. | Peterson Institute for International Economics (PIIE) (United States) |
| 21. | Centre for European Policy Studies (CEPS) (Belgium) |
| 22. | Amnesty International (AI) (United Kingdom) |
| 23. | Centre for Economic Policy Research (CEPR) (United Kingdom) |
| 24. | Carnegie Moscow Center (Russia) |
| 25. | American Enterprise Institute for Public Policy Research (AEI) (United States) |
| 26. | International Crisis Group (ICG) (Belgium) |
| 27. | Transparency International (TI) (Germany) |
| 28. | Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) (Sweden) |
| 29. | Asian Development Bank Institute (ADBI) (Japan) |
| 30. | European Council on Foreign Relations (ECFR) (United Kingdom) |
| 31. | Institute for World Economy and International Relations (IMEMO RAS) (Russia) |
| 32. | Human Rights Watch (United States) |
| 33. | China Institutes of Contemporary International Relations (CICIR) (China) |
| 34. | Korea Institute for International Economic Policy (KIEP) (Republic of Korea) |
| 35. | German Development Institute (DIE) (Germany) |
| 36. | Centre for International Governance Innovation (CIGI) (Canada) |
| 37. | Danish Institute for International Studies (DIIS) (Denmark) |
| 38. | Chinese Academy of Social Sciences (CASS) (China) |
| 39. | Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) (Argentina) |
| 40. | China Institute of International Studies (CIIS) (China) |

Fuente: Gráfica extraída del el Informe anual 2016 *Think Tanks and Civil Societies Program* de la Universidad de Pennsylvania - Año 2015

Tabla 2 TOP Mundial de los mejores Think Tanks

De igual manera este informe hace una relación por categorías, evidenciando que para la vigencia 2015, dentro de los cincuenta (50) mejores think tank situados en la categoría Centro y Suramérica de setecientos setenta y cuatro (774) postuladas, se encuentra ubicada tres (3) tanques de pensamiento correspondientes a Colombia, así: en el tercer puesto (3) Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo - FEDESARROLLO, en

el puesto veintidós (22) Fundación ideas para la paz - FIP y en el puesto treinta y seis (36) el Instituto de Ciencia Política - ICP, importantes referentes para el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Policía Nacional, si se considera los criterios de evaluación establecidos por los Think Tanks y el Programa de Sociedades Civiles (TTCSP) del Instituto Lauder de la Universidad de Pennsylvania:

- Desempeño y la reputación académica. Esto implica el rigor académico asociado a la investigación realizada. Esto incluye la acreditación formal de estudiosos y analistas de un grupo de expertos, el número y tipo de publicaciones académicas produjo tales como: libros, revistas y documentos de la conferencia y el número de ponencias presentadas en la reunión profesional académica y otra y el número y tipo de citas de la creio investigación tanques estudiosos en publicaciones académicas producidas por otros estudiosos.
- La calidad, el número y alcance de sus publicaciones.
- El impacto de una investigación de grupos de expertos y programas de políticas y otros actores de la política. Recomendaciones políticas consideradas o realmente adoptadas por los responsables políticos, la sociedad civil o los actores de la política.
- La capacidad de la organización para producir nuevos conocimientos, propuestas de políticas innovadoras o ideas alternativas sobre la política.
- Capacidad para cerrar la brecha entre las comunidades académicas y de formulación de políticas.

| |
|---|
| 1. Fundacao Getulio Vargas (FGV) (Brazil) |
| 2. Comision Economica para America Latina (CEPAL) (Chile) |
| 3. Fedesarrollo (Colombia) |
| 4. Centro Brasileiro de Relacoes Internacionais (CEBRI) (Brazil) |
| 5. Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) (Argentina) |
| 6. Centro de Implementacion de Politicas Publicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) (Argentina) |
| 7. Centro de Estudios Publicos (CEP) (Chile) |
| 8. Centro de Estudio de la Realidad Economica y Social (CERES) (Uruguay) |
| 9. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) (Argentina) |
| 10. Centro de Divulgacion Conocimiento Economico para la Libertad (CEDICE) (Venezuela) |
| 11. Corporacion de Estudios para Latinoamerica (CIEPLAN) (Chile) |
| 12. Instituto Fernando Henrique Cardoso (iFHC) (Brazil) |
| 13. Instituto de Pesquisa Economica Aplicada (IPEA) (Brazil) |
| 14. Grupo de Analisis para el Desarrollo (GRADE) (Peru) |
| 15. Centro de Analisis y Difusion de la Economia Paraguaya (CADEP) (Paraguay) |
| 16. Centro Brasileiro de Analise e Planejamento (CEBRAP) (Brazil) |
| 17. Centro Latinoamericano de Economia Humana (CLAEH) (Uruguay) |
| 18. Fundacion de Investigaciones Economicas Latinoamericanas (FIEL) (Argentina) |
| 19. Fundacion Salvadorena para el Desarrollo Economico y Social (FUSADES) (El Salvador) |
| 20. Consejo Uruguayo para las Relaciones Internacionales (CURI) (Uruguay) |
| 21. Fundacion para el Avance de las Reformas y las Oportunidades (Grupo FARO) (Ecuador) |
| 22. Fundacion Ideas para la Paz (FIP) (Colombia) |
| 23. Fundacion Chile 21 (Chile) |
| 24. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) (Argentina) |
| 25. Instituto Libertad y Democracia (ILD) (Peru) |
| 26. Fundacion Pensar (Argentina) |
| 27. BRICS Policy Center (Brazil) |
| 28. Instituto de Estudios Peruanos (IEP) (Peru) |
| 29. Libertad y Desarrollo (Lyd) (Chile) |
| 30. Centro de Estudios de la Violencia (NEV) (Brazil) |
| 31. Instituto Ecuatoriano de Economia Politica (IEEP) (Ecuador) |
| 32. Foro Social de la Deuda Externa de Honduras y Desarrollo (FOSDEH) (Honduras) |
| 33. Fundacion Jaime Guzman (FJG) (Chile) |
| 34. Instituto Millenium (Brazil) |
| 35. Fundacion Libertad (Argentina) |
| 36. Instituto de Ciencia Politica (ICP) (Colombia) |

Fuente: Gráfica extraída del el Informe anual 2016 *Think Tanks and Civil Societies Program* de la Universidad de Pennsylvania - Año 2015

Tabla 3 TOP de centros de pensamiento en Centro y Sur América



Fuente: CENPO - Año 2014

Grafico 6 Inteligencia Colectiva: sinergia entre agentes generadores de conocimiento externos

CUATRO ‘THINK TANKS’ COLOMBIANOS ESTÁN ENTRE LOS 50 MEJORES DE AMÉRICA LATINA

El Global Go To Think Tank Index Report (GGTTI), que realiza desde 2006 The Think Tanks and Civil Society Program de la Universidad de Pennsylvania (EEUU) y al cual entran los centros de pensamiento más importantes del mundo.

Según el ranking realizado por la Universidad de Pennsylvania, la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo), la Fundación Ideas para la Paz (FIP), el Instituto de Ciencia Política y la Fundación Centro de Pensamiento Primero Colombia son los cuatro mejores del país, ubicándose en los puestos 3, 22, 36 y 44 dentro del listado de los 50 mejores centros de pensamientos de América Latina durante 2015.

Fuente: http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=think_tanks

A continuación, traemos un resumen de la estructura de cada centro de pensamiento y posición en el ranking para poder compararnos y tomar los aspectos estratégicos que los han hecho llegar a dichas posiciones.

FEDESARROLLO

FECHA DE CREACIÓN: 1970

FINANCIAMIENTO: Los estudios son financiados por el sector privado, el sector público, entidades multilaterales y fundaciones locales e internacionales

ORIGEN: Entidad privada sin ánimo de lucro.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: se dedica a la investigación en temas de política económica y social.

POSICIÓN RANKING:

15° en 2013 central y Sur América

8° en 2014 Sur América

3° en 2015 Sur América

ESTRUCTURA:

CONSEJO DIRECTIVO (22 miembros)

DIRECCIÓN

(Director Ejecutivo, Subdirector, Secretaría General, Director de Análisis Macroeconómico y Sectorial. Secretaria General)

ADMINISTRACIÓN

(Secretaria Investigadores, Recepcionista, Asistente Administrativa, 2 contabilidad, 1 Directora Oficina Comercial, 1 Secretaria de dirección, 12 Auxiliar administrativo)

BIBLIOTECA

(1 Asesora Biblioteca, 1 Asistente)

IDEAS PARA LA PAZ

FECHA DE CREACIÓN: 1999

FINANCIAMIENTO: La dinámica institucional es posible gracias al aporte de nuestras Empresas Fundadoras. También cuenta con contribuciones externas para el desarrollo de proyectos que provienen de la cooperación internacional, de organizaciones filantrópicas internacionales y como fruto de contratos con entidades públicas y privadas.

ORIGEN: Grupo de empresarios colombianos.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Dinámicas del conflicto y negociaciones de paz.

Postconflicto y construcción de paz

Sector empresarial y construcción de paz

Seguridad y política criminal

POSICIÓN RANKING:

19° en 2013 central y Sur América

21° en 2014 Sur América

22° en 2015 Sur América

ESTRUCTURA: Consejo Directivo (4 integrantes)

Comité Ejecutivo (7 integrantes)

Dirección Ejecutiva

DINÁMICAS DEL CONFLICTO Y NEGOCIACIONES DE PAZ

(1 Coordinador, 6 investigadores, 8 asistentes de investigación, 1 Investigador Junior)

POSTCONFLICTO Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ

(1 Coordinador, 4 investigadores, 1 Investigador en participación, 10 asistentes de investigación, 1 asistente en pedagogía, 1 Gestora administrativa de proyecto, 1 asistente logístico)

SECTOR EMPRESARIAL Y CONSTRUCCIÓN DE PAZ

(1 coordinador, 5 investigadores, 1 investigador Junior, 1 asistente de investigación)

SEGURIDAD Y POLÍTICA CRIMINAL

(1 coordinador, 4 investigadores, 2 asistentes de administración, 1 asistente administrativo)

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

(1 coordinador, 1 asistente administrativo, asistente de investigación)

INVESTIGADORES ASOCIADOS (4 investigadores asociados)

COMUNICACIONES

(1 Coordinador, 1 asistente)

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

(1 coordinador, 1 auxiliar contable, 1 ingeniero de soporte, 1 auxiliar administrativa)

INSTITUTO DE CIENCIA POLÍTICA

FECHA DE CREACIÓN: 1987

FINANCIAMIENTO: Privado.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

EMPRESA Y SOCIEDAD

INSTITUCIONES Y DEMOCRACIA

DESARROLLO RURAL

ANÁLISIS INTERNACIONAL Y PROSPECTIVA

POSICIÓN RANKING:

34° en 2013 Sur América

35° en 2014 Sur América.

36° en 2015 Sur América.

ESTRUCTURA:

CONSEJO DIRECTIVO, (Presidente, Vicepresidente Y 19 Miembros)

Staff

(DIRECTORA Ejecutiva, Subdirectora,

2 coordinador de proyectos, coordinador de comunicaciones,

4 coordinadores administrativos y financieros,

2 servicios generales)

Aspectos estratégicos:

- Tiene un plan de trabajo estructurado abarcando todos los frentes de influencia.
- Consolidar su área de Prospectiva y Análisis Macroeconómico.
- Se mejorará el uso de la información proveniente de las Encuestas de Opinión Empresarial, Financiera y al Consumidor que realiza la institución.
- Se perfeccionarán y desarrollarán nuevos instrumentos para el análisis coyuntural y prospectivo de la economía colombiana.
- Se trabajará para posicionar la revista Coyuntura Económica y Social como líder en la investigación económica y social en Colombia.
- Se continuará fortaleciendo la capacitación de jóvenes investigadores que buscan complementar su formación académica con experiencia investigativa para posteriormente continuar con estudios de maestrías y/o doctorados.
- En el caso de Fedesarrollo cuenta con una Biblioteca de acceso libre con un acervo bibliográfico de más de 30.000 ejemplares entre libros y publicaciones periódicas.

Igualmente tiene convenios con las principales bibliotecas nacionales e internacionales. Por su parte, el director ejecutivo de Fedesarrollo manifiesta que la forma de seguir mejorando y de que más centros hagan parte de este ranking es que “continúen su consolidación, generen productos y sigan interactuando con las autoridades y la opinión pública con el fin de mejorar la investigación. Es un proceso en el cual Colombia ha venido avanzando”. (Fernández, 2015)

3.3 TENDENCIAS PRESENTES EN EL FENÓMENO

Los estudios realizados a nivel mundial demuestran que el 70% del conocimiento actual disponible ha tenido un desarrollo acelerado de la Ciencia y la Tecnología más que en los últimos cincuenta Años. El cual también demuestra que en los próximos diez Años producirá un 50% más de nuevos bienes y servicios, basados en los desarrollos científicos. (UNESCO, 2005)

La nueva realidad mundial se caracteriza por una profundización del proceso de globalización en todos los ámbitos de la vida social, reflejado en los cambios que más allá de un consumo acelerado de productos tangibles, se presenta en las innovaciones tecnológicas; al crearse un tipo de sociedad, que consumirá más información y conocimiento; denominada sociedad del conocimiento.

Esta sociedad del conocimiento centra en una etapa inicial sus actividades en el acopio de datos que por sí mismos no tienen organización, (aunque la recolección de información representa un porcentaje relevante en la aplicabilidad de los datos obtenidos) haciendo que este insumo sea necesario para jerarquizar datos y establecer relaciones entre ellos; ya que a través de esta primera etapa se determinan sentidos, direcciones y la organización del proceso articulador entre las complejas estructuras cognoscitivas; que dan lugar a una

segunda etapa de análisis de construcción y valor agregado al posicionar a la Ciencia y la Tecnología como transformadores de la estructuras establecidas en una institución.

Asimismo, es de considerar que la información y la comunicación le han imprimido su huella a la sociedad del conocimiento, al estar determinada tanto por el liderazgo en ciencia y tecnología, como por la Gestión eficiente de la Información y del Conocimiento.

Por esto y en relación al Nuevo Orden Económico Mundial, las competencias industriales de cualquier país del mundo dependen de su desarrollo científico - tecnológico, es decir, de la capacidad que tengan para adquirir, asimilar, adecuar e innovar en ciencia y tecnología aplicables a sus propios procesos de producción y servicios.

Siendo así como la Gestión de la Información y el Conocimiento, se convierten en el principal recurso con que cuentan los países en el siglo XXI, en cuanto a la riqueza y el bienestar que se puedan generar en los países, que estén íntimamente ligados al desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Esta explosión de invenciones e innovaciones tiene como características principales; una relación estrecha entre ciencia y tecnología, vislumbrados en los avances de la electrónica que depende de la física cuántica, de la física del estado sólido, la biotecnología que debe su desarrollo a la microbiología, la bioquímica gracias a la biología molecular, los nuevos materiales que están basados en la física de materiales, y por último, la informática que tiene como sustento la estadística. Todas las cuales, a su vez, se han nutrido de la matemática. (Hey, Tansley, & Tolle, Tony Hey)

Adicional a esto, las publicaciones masivas de artículos científicos en revistas especializadas en las cuales se reseñan los avances alcanzados en las diferentes áreas del conocimiento; ha llevado a crear un mercado de artículos científicos. Una relación más estrecha entre el Sector Privado, el Estado, las Universidades y los Centros de

Pensamiento. En consecuencia, las Universidades y los Centros de Pensamiento dedicados a la investigación se han convertido en actores muy importantes e imprescindibles para el sistema de innovación cuya clave radica en la tríada Universidad - Sector Privado-Estado.

En este sentido, las nuevas tecnologías en el proceso de producción de conocimiento se pueden implementar en el CENPO a través de la Gestión del Conocimiento -GC-, entendiendo por Gestión del Conocimiento “como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital Intelectual aumente en forma significativa, con el objetivo de generar ventajas competitivas. Para planificar, coordinar y controlar el flujo del conocimiento mediante el cual se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, la información, ideas y experiencias que mejoren la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización”. (Bañegil Palacios & Sanguino Galván, 2003)

La incorporación de tecnología a la actividad de Gestión de la Información y el Conocimiento -GIC - permitirán la recolección de información a través de un gran banco de datos que se nutra a la vez de bancos de menor dimensión. De este modo, y según las necesidades, cada banco de GIC contará con la posibilidad de producir la inteligencia competitiva acorde a las amenazas que enfrenta.

Procurando que los sistemas de recolección de información y las bases de datos construyan una herramienta para prevenir actividades criminales, compartir investigaciones y establecer estudios de futuro con facilidad y rapidez, bajo un sistema protegido por un esquema de accesos por niveles y códigos de seguridad que incrementen las probabilidades de reducir y neutralizar las amenazas a la seguridad nacional. (Romano, 2006) Así las cosas, la gestión del conocimiento puede mejorar el desempeño

de la organización en vías de lograr una organización inteligente, puesto que gestión del conocimiento involucra la planeación de estrategias y el establecimiento de políticas que sirvan como puente entre las comunidades académicas al realizar investigaciones para los responsables en la toma de decisiones de los sectores políticos y privados.

3.4 CONTRATENDENCIAS

Las disonancias culturales, políticas, económicas y sociales vislumbran posturas que van contravía de la revolución tecnológica y de las tendencias que se pronostican entrarán a gobernar e implementarse a mediano y largo plazo. El surgimiento de movimientos sociales alternativos al establecimiento tradicional, han desembocado en actos políticos y económicos que plantean maneras diferentes de desarrollo para la sociedad y su entorno:

- **Ecológico:** El uso alternativo de energías limpias en países desarrollados será de más uso y fácil acceso por los incentivos económicos estatales. Caso contrario a los países en vía de desarrollo que seguirán basando su actividad económica dado el nivel de dependencia en la explotación y comercialización de los recursos naturales por lo que significa para las finanzas de los sectores empresariales y estatales.
- **Humano:** La Tecnología deteriorará el carácter humano, separará al ser humano de su propia naturaleza, alejará el contacto entre los individuos dificultando la comunidad e interacción personal.

Aumentará el individualismo y egoísmo creando seres que no reconocen límites.

Se han desarrollarán comunidades sociales artificiales provocado en el individuo una alteración para identificar la vida real con la virtual. (Kelly, 2009)

- Reducción de oportunidades laborales: La mayoría de compañías buscarán incrementar la producción y sus ingresos a través de la tecnología y automatización de procesos; las máquinas ocuparán el lugar de las personas reduciendo su desarrollo en el mundo laboral lo que tendrá como consecuencia una discriminación en la económica para esta población.
- Información: El mundo mantendrá su información en dispositivos personales evitando que grandes bases datos vulneren la seguridad a través de los delitos cibernéticos. (Karehka, 2012)
- Político: el surgimiento de movimientos sociales que enarbolan la reivindicación de libertades y transformaciones económicas, políticas y sociales darán lugar al establecimiento de nuevos sistemas de gobierno apartados del denominado stablishment. Caracterizados no por ideologías de derecha e izquierda sino por libertades civiles de participación ciudadana a nivel transversal en la toma de decisiones.

3.5 ANÁLISIS DE HECHOS PORTADORES DE FUTURO / RUPTURAS

Los hechos portadores de futuro son los eventos o fenómenos que marcados por las tendencias generan efectos en el porvenir. Uno de los ejemplos más claros para describir estos hechos es: el uso de la información, en tanto que la administración de esta es fundamental para la toma de decisiones. Otro hecho portador de futuro es el cambio que se está dando en los procesos de educativos, donde la enseñanza e investigación no requiere consultar físicamente textos sino a través de internet, en donde rápidamente le ponemos un tema particular y los buscadores tardan fracciones de segundos para traernos miles de opciones y artículos para ser investigados y construir conocimiento. Por ello,

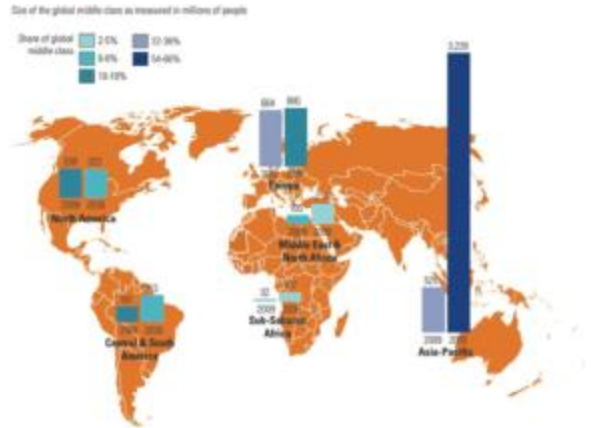
este hecho es completamente portador de futuro, que para el caso de estudio es clave para la forma de proceder del CENPO, el cual deberá estar en la red interna de la policía donde converjan los datos relevantes para la correcta toma de decisiones.

Dentro de los hechos de ruptura están los no previstos como lo son los cortes en la información, atentados terroristas, ataques a las redes, y todos aquellos que no tengamos en el panorama del CENPO, y este panorama puede ser tan amplio como lo permita la falta de investigación del centro de pensamiento, por eso es una gran oportunidad de mejora el poder fortalecer los estudios prospectivos que anticipen los diferentes escenarios que se puedan presentar. Dentro de estos hechos como ejemplo cercano están los desplazamientos de personas habitantes de países vecinos por las fronteras, al ser algo que no estaba completamente mapeado como posibilidad se convierte en un hecho de ruptura que impacta fuertemente y de forma inmediata la parte doctrinal, puesto que se tienen que tener planes de acción para cubrir estas necesidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis de hechos portadores de futuro / rupturas es fundamental en la medida que, al realizar un exhaustivo análisis, garantizamos tener en el radar hechos que nos puedan afectar en el correcto funcionamiento del CENPO.

3.6 DEFINICIÓN TENDENCIAS: MATRIZ PESCATO

| | |
|-------------------------|---|
| <p>Político</p> | <p>Durante los próximos 15-20 Años, el poder se ha vuelto difuso en la actualidad, un número cada vez mayor de diversos actores estatales y no estatales, así como los actores subnacionales y las ciudades desempeñan las funciones importantes del gobierno.</p> <p>El creciente número de jugadores necesarios para resolver los principales desafíos transnacionales y sus valores discordantes complican la toma de decisiones. La falta de consenso entre los poderes establecidos y emergentes sugiere que la gobernanza multilateral para 2030 se limitará al mínimo.</p> <p>El uso generalizado de las nuevas tecnologías de la comunicación se convierte en un arma de doble filo para la gobernabilidad. Por un lado, las redes sociales permiten a los ciudadanos unirse y desafiar a los gobiernos, como ya hemos visto en el Oriente Medio. Por otra parte, estas tecnologías proporcionarán gobiernos con una capacidad sin precedentes. (Kojm, 2012)</p> |
| <p>Económico</p> | <p>A continuación, se enlistan las tendencias más relevantes que han direccionado y seguirán ejerciendo influencia en la economía:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones Globales: Los mecanismos como los tratados de libre comercio, las empresas multinacionales y la virtualización de bienes y servicios han conllevado que los mecanismos de canje hoy en día sean diferentes, aumentando el relacionamiento económico entre países con diferentes monedas, costumbres e idiomas. <p>Como evidencia del cambio para el año 1980 el comercio global incrementó el PIB en un 40%, para el 2011 un 63%; se proyecta que el mercado global continuará creciendo un 5% anualmente hasta el año 2030. (HSBC, 2015)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Transacciones en dinero intangible: la flexibilidad del sector bancario para adquirir productos, las nuevas tecnologías, el escepticismo sobre la administración de las monedas soberanas , el creciente entusiasmo en las formas de pago alternativas, y un mayor escrutinio sobre el costo del uso de las monedas físicas han ocasionado que en mundo actual aumente cada día más los movimientos y transacciones con dinero intangible depositado en |

| | |
|----------------------|--|
| | <p>objetos plásticos o representados en monedas electrónicas como el Bitcoin.</p> <p>3. Poder Económico: las economías emergentes han producido que millones dejen la extrema pobreza y se hayan influenciado más por la economía global. Al ingresar a este nuevo modelo, la población media ha aumentado cada día más su número y sus oportunidades.</p> <p>Como consecuencia a este cambio en 2010 se invirtieron 6.9 billones de USD para producir alimentos para la población, en 2030 se estima que será de 8.3 billones de USD con un incremento de 50% producción de comida que es demandada por la población. (Alexandratos & Bruinsma, 2012)</p> <p>Para el año 2030 se tiene previsto que el 60% de la población global será el 60%, un 29% más que lo registrado en 2009.</p> <p>Durante el 2030 se espera que el 80% de la clase media viva en regiones desarrolladas, un incremento del 58% comparado con el 2010. (KPMG, 2013)</p> <p>Crecimiento de la clase media para el 2030 (espas, 2011)</p>  |
| <p>Social</p> | <p>Bajo el pilar social se identificaron los siguientes movimientos:</p> <p>Nueva estructura demográfica y familiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El rol de la mujer en la sociedad: Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), tener mayor cantidad de mujeres en la fuerza laboral que los hombres podría impulsar el crecimiento económico un 5% en USA, 9% para Japón y 34% en Egipto. |

| | |
|-----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● El crecimiento de la migración entre países, las personas buscarán trasladarse a ciudades y países en desarrollo en búsqueda de nuevas oportunidades, el 90% de la población mundial reside en lugares de estas características. (International Labour Organization, 2013) ● El aumento en la esperanza de vida; para el 2030, ya que la población mundial mayor a 65 Años será más de 1 billón de persona (National Institute on Aging (NIA), 2007) <p>Adaptación a la globalización: La confluencia de elementos culturales, tecnológicos políticos, geográficos y demográficos de carácter global en la concepción, generación y consumo de bienes y servicios ha generado tratados que las personas deban adaptarse a nuevas estructuras, valores y pensamientos mundiales.</p> <p>Virtualidad cotidiana: la aparición del Internet, la globalización, la estandarización de patrones de vida y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones han forjado nuevas formas de relacionamiento entre los individuos y la aparición de nuevas comunidades virtuales, empresas globales y digitales, educación y trabajo a distancia.</p> <p>Mejoramiento al acceso a la Educación: El actual sistema que se plantea busca adaptarse a las necesidades específicas de los estudiantes brindándoles fácil acceso a la misma, sin limitaciones de espacio y tiempo. Su objetivo es construir capacidades para acoplarse al mundo cambiante.</p> <p>En consecuencia, a este fenómeno se han generado los siguientes cambios:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Educación a distancia •Flexibilidad en los procesos de trabajo •Digitalización de la información •Nuevos modelos y nuevas situaciones de enseñanza y aprendizaje •Facilitación de acceso al conocimiento |
| Cultural | <ul style="list-style-type: none"> •La virtualización de algunas actividades sociales como las compras, la educación, el trabajo y las redes sociales han creado y fomentarán cada día más el individualismo sin que haga parte de alguna cultura específica, con la que pueda interactuar, compartir e identificarse y llevará al hombre a hacer parte de una cultura mundial. (Frost & Sullivan, 2010) •En un mundo versátil como el de hoy, envuelto en una atmosfera de evolución la única capacidad perdurable, es la capacidad de aprender. |

| | |
|---------------------------|---|
| | <p>Puesto que el aprendizaje es un elemento que el ser humano tiene implícito y está en constante desarrollo, por lo tanto, las organizaciones que desarrollan la habilidad de aprender a aprender se transforman en organizaciones inteligentes, es decir, instituciones que están en un proceso de búsqueda y constante conocimiento para la generación de aprendizaje que se adapten a los entornos sociales.</p> |
| <p>Ambiental</p> | <p>Cambio climático: el efecto invernadero ocasionado por las emisiones de gases ha causa un cambio climático complejo, es una mezcla impredecible de cambios en ambiente y en la construcción del sistema natural, el combate del cambio climático involucra una cooperación multilateral y preventiva.</p> <p>Los niveles de emisiones han aumentado en un 14% de lo estimado como meta para el 2020. (United Nations Environment Program, 2012)</p> <p>Para el 2050 el costo de estas extremas temperaturas incrementará 1% por año afectando al PIB global. (Stern Review on the Economics of Climate Change, 2006)</p> <p>La adaptación a estos cambios de temperatura requerirá para el mundo una inversión entre 70 USD a 100 USD billones por año. (The World Bank, 2011)</p> <p>El aumento en la temperatura de 2 a 3°C podría producir los siguientes efectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Las amazonas llegarían a secarse ● Deshielo de glaciares ● Del 20% al 50% de las especies podrían estar en riesgo de extinción (Stern Review on the Economics of Climate Change, 2006) <p>Si la temperatura aumenta de 3° a 4° C 200 millones de personas podrían convertirse en desplazados permanentes debido al alto riesgo del aumento del nivel del mar e inundaciones. (Myers, 2005)</p> <p>En consecuencia, a todos estos cambios se tendría un impacto dramático e impredecible en el ecosistema, lo cual con llevaría a un reto de cooperación global generando una presión global para aminorar los efectos.</p> |
| <p>Tecnológico</p> | <p>Las TICS han transformado la sociedad en los últimos 30 Años no solo han sido usadas para transmitir información sino para cambiar la forma en la cual se relaciona el ser humano; los avances en la tecnología han empoderado a los individuos como nunca antes.</p> |

| | |
|------------------------------|--|
| | <p>El creciente aumento de acceso a plataformas tecnológicas como internet ha crecido drásticamente y seguirá en aumento, para el año 2000 en el mundo los usuarios de internet eran de 360 millones y para el 2012 había aumentado a 2.4 billones. (Internet World Stats, 2015)</p> <p>Cada día las empresas, gobiernos y personas invierten más en mejorar su tecnología y propiedades de las mismas, el 90% de la información digital del mundo de hoy ha sido creada en los últimos Años. (IBM, 2015)</p> <p>El creciente desarrollo de herramientas y elementos tecnológicos han cambiado el estilo de vida actual y lo seguirán haciendo cada día más con un crecimiento exponencial.</p> <p>Actualmente el 75% de la población global tiene acceso a teléfonos celulares y en algunos países más personas tienen acceso a un teléfono móvil que servicios como cuentas bancarias, electricidad o agua limpia. (The World Bank, 2012)</p> <p>El valor global de “la economía app” se proyecta a ser 151 millones USD para el 2017. (MattHamblen, 2013)</p> <p>Se espera que para el año 2030 la mitad de la población del planeta tenga acceso a internet. (Internet World Stats, 2015)</p> <p>El Social Media ha acelerado el reciente desarrollo del mundo jugando un rol importante en las siguientes dinámicas como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Protestas organizacionales ● nuevos modelos narrativos ● ejerciendo presión en la comunidad internacional (Internet World Stats, 2015) <p>En consecuencia, la tecnología que usamos ha transformado la comunicación, el manejo de Big Data, los límites entre que es considerado público y privado, cambios en la seguridad enfocada en delitos y crímenes en el ciberespacio, los nuevos modelos sociales y el futuro del comercio.</p> |
| <p>Organizacional</p> | <p>Una gran tendencia de los últimos 250 Años ha sido un crecimiento exponencial de las organizaciones globales. El beneficio clave de las organizaciones globales es la capacidad de explotar las diferencias regionales en las necesidades de los clientes y las capacidades de producción. Además, los mercados de muchos países se han convertido en gran parte saturada para muchos productos. (analytic tech, 2015)</p> <p>El aumento de la globalización ha tenido una serie de efectos. En combinación con los cambios demográficos por ejemplo la participación</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>de las minorías en el lugar de trabajo va en aumento, la globalización está provocando un rápido aumento en la diversidad, tanto en el mercado y el lugar de trabajo. Más que nunca, la gente tiene que interactuar y coordinar con las personas que son diferentes a ellos en un número de diferentes dimensiones biológicas y culturales. Esto a su vez ha hecho que los empleados necesitan nuevas habilidades relacionales para tener éxito. Esto a su vez crea una situación en la que el tiempo de respuesta de la organización es una prioridad, las organizaciones han desarrollado nuevas tecnologías más rápidas y eficientes que pueden adaptarse a los cambios en el mercado y de esta manera sobrevivirán a la competencia. Para maximizar el tiempo de respuesta, las organizaciones se han aplanado reducido el personal, y la creación de redes.</p> <p>Las actuales y futuras empresas serán más eficientes en su comunicación y procesos lo que ha producido un aumento de trabajo en casa, atención virtualizadas y trabajado a tiempo parcial. (Hernaus, 2011)</p> |
|--|--|

El panorama mundial y sus diferentes cambios y alcances en los ámbitos; políticos, sociales, económicos y culturales a partir del fin de la guerra fría han generado nuevos retos para los Estados/ Nación, dados los procesos de apertura que se dieron a nivel mundial a finales de 1980 y principios de 1990.

El profesor Samuel Huntington describe este hecho en sus planteamientos de su libro *¿Quiénes somos?: los desafíos a la identidad americana (2004)*, al argumentar de una posible amenaza que constituye la inmigración latinoamericana a los valores y creencias anglosajonas. Lo que a su vez complementa con su tesis de “choque de civilizaciones” al exponer que los conflictos mundiales ya no serán por ideología o economía sino predominantemente por factores culturales, al llamarlos: los conflictos sociales futuros.

En este sentido, las nuevas dinámicas de un mundo cada vez más interdependiente; la convivencia y seguridad ciudadana se ha vuelto un desafío para diferentes actores gubernamentales y no gubernamentales. Puesto que *La seguridad pública es un concepto no reducible a la respuesta policial, sino a un pilar horizontal de la libertad ciudadana*

que debe atender a todos los elementos que contribuyen a generar vulnerabilidades ante las amenazas, a desencadenarlas y a mantenerlas en el tejido social. (Gómez, 2006)

Para el caso colombiano, el estado colombiano debe asumir los desafíos que surjan a partir de la firma del Proceso de paz con el fin de contrarrestar la reconfiguración criminal que se pueda llegar a dar con la desmovilización armada de los grupos guerrilleros, la reducción de los miembros activos de las Fuerzas Militares de Colombia (Ejército Nacional, Armada, Fuerza Aérea e Infantería de Marina), el reclutamiento por parte de bandas criminales y la migración al interior de las ciudades y en las fronteras causando problemas de convivencia y seguridad.

Sin embargo, se espera que tras la firma de un tratado de paz con las guerrillas comunistas, y por consiguiente desescalamiento del conflicto armado, se dé una disminución de los actos de confrontación armada, lo que, para la Fiscalía, Policía y el Ministerio de Defensa es algo positivo en la medida que las acciones de estas entidades se redireccionarían a combatir otro tipo de delitos. En este sentido es de resaltar que estas instituciones firmaron un acuerdo para que los aviones AC47T de la Fuerza Aérea Colombiana, también conocidos como avión fantasma apoyen la ofensiva contra las redes de delincuentes que afectan la seguridad ciudadana. En la persecución de las redes que están detrás de delitos como el hurto, que, a junio de este año, según cifras del Ministerio de Defensa, había dejado 56.744 víctimas. (EL TIEMPO, 2015)

Las imágenes satelitales serán usadas, por ejemplo, para construir mapas de los expendios de drogas, de los escondites de las redes de extorsionistas y establecer posibles rutas de escape de los delincuentes para garantizar el éxito de las operaciones. El ministro de Defensa, Luis Carlos Villegas, aseguró que estas naves se usarán previa solicitud de Policía y Fiscalía. “Servirá para coordinar los operativos terrestres, establecer si algún

delincuente se está fugando por un techo, o si está usando algún automóvil para huir de la escena del crimen”. Asimismo, el director de Seguridad Ciudadana de la Fiscalía, Luis González, señaló que esta es la primera de una serie de operaciones en las que los equipos más sofisticados de inteligencia serán usados contra redes de delincuencia común de alto impacto”. (EL TIEMPO, 2015) Otro aporte para destacar es el manifestado por Jorge Restrepo, director del Cerac, para quien el uso del avión fantasma en operativos de seguridad ciudadana “es positivo, en tanto sirva para labores de inteligencia en contra de grupos criminales, interceptación de comunicaciones, o localización de objetivos”.



Fuente:<http://www.eltiempo.com/politica/justicia/aviones-fantasma-seran-usados-para-seguridad-ciudadana/16401516> - Año 2015

Ilustración 4 AVIÓN - AC47T de la Fuerza Aérea Colombiana

Así las cosas, para el desarrollo de la consultoría se tuvo en cuenta aplicar el Diseño de Vigilancia Tecnológica y el Sistema de Inteligencia Competitiva (VTIC), al considerar que esta herramienta facilita esclarecer el panorama ya que contempla la identificación de las fuentes confiables de información para adoptarlas en el estudio tendencial.

El rastreo y recolección se realizó con base en lo producido por los **centros de pensamiento:**

-Real Instituto Elcano - <http://www.realinstitutoelcano.org>

- Atlantic Council of the United States - <http://www.atlanticcouncil.org>

-Center for Strategic and International Studies - <http://csis.org>

-International Relations and Security Network (ISN) - <http://www.isn.ethz.ch/>

-RAND Corporation - <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG964.html>

-TechCast Global - <http://www.techcastglobal.com>

-The police foundation - <http://www.police-foundation.org.uk/about-us>

-European Parliament -

<http://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/search.html?page=0&previousSubmitter=KEYWORDS&facetAction=&selectedAuthor=&selectedKeyword=&selectedPolicyArea=&word=police&selectedDocumentType=&documentTypes=&fakeSelectedPolicyArea=&fakeSelectedAuthor=&keywords=005552&fakeSelectedKeywords=&previousResultSetDateStart=01-06-1999&dateStart=&previousResultSetDateEnd=01-06-2015&dateEnd>

- Centro Internacional Para La Prevención De La Criminalidad - <http://www.crime-prevention-intl.org/es/welcome.html>

Observatorios:

-Globernance - <http://globernance.org>

-Seguridad y Región - <http://www.seguridadyregion.com>

-Friedrich Ebert Stiftung - <http://www.fes-seguridadregional.org>

-Observatorio de Seguridad Ciudadana - <http://www.seguridadciudadana.info/>

-Observatorio Hemisférico de Seguridad -

http://www.oas.org/dsp/espanol/cpo_observatorio_noticiasSSM46.asp

-Observatorio de convivencia y seguridad ciudadana

-Observatorio Nacional Ciudadano seguridad, justicia y legalidad - <http://onc.org.mx/>

-Observatorio de seguridad ciudadana y cohesión social - <http://obs-seguridad.org/index.php>

-Observatorio e Índice de Seguridad Democrática (OBSICA)

Plataformas Virtuales:

- Centro Cibernético Policial - <http://www.ccp.gov.co/>

- Red latinoamericana por ciudades y territorios justos, democráticos y sustentables - <http://redciudades.net/>

- Stratfor Global intelligence - <https://www.stratfor.com/>

- Science Direct

- JSTOR (journal storage)

- EbscoHost (Todas las bases de datos)

- Science Journals (ProQuest)

- Web of Science

- World Politics Review

- Emerald Insight

Dentro del rastreo de tecnologías emergentes que se examinaron para el presente estudio, es preciso resaltar que el factor común de estas transformaciones se ve reflejada en la interacción que diferentes entes e instituciones gubernamentales, empresariales, educativas, cívicas y no gubernamentales generan; realizan para la toma de decisiones por parte de algún actor. Afectando tanto positiva como negativamente los procesos de convivencia y seguridad.

validez y capacidad de anticipación ^[1]. Lo que a su vez es de utilidad para el CENPO por su valor estratégico dada la información que se deriva de los análisis realizados en los campos de Tecnología e Información y Manufactura – Robótica.

Las tendencias analizadas a través del estudio de VTIC demuestran que en el ámbito *organizativo* los sistemas de indicadores de datos en seguridad y convivencia harán que buena parte de los delitos se informen, o que los datos recogidos proporcionen información suficiente sobre las circunstancias y las personas involucradas. Ante el surgimiento de nuevas formas de delitos como la: ciberdelincuencia (fraude en línea, robo de identidad, pornografía infantil, terrorismo, captación de dinero y tráfico de personas).

En el ámbito *social*, el desplazamiento migratorio irregular afectará la convivencia entre quienes emigran y las comunidades receptoras. Impulsando una tendencia hacia actitudes sociales más punitivas, defensivas y excluyentes en contra de forasteros.

De igual manera es de considerar los efectos de las revueltas sociales que han tenido lugar en el mundo a partir de movimientos independientes que demandan cambios en los sistemas gubernamentales. Como los acontecimientos presenciados en los países de la llamada primavera árabe o los surgidos de ciudadanos espontáneos fuera del denominado *stablishment*; dado que pueden llegar a transformar el modelo político y económico de un país.

Para el CENPO el tener en cuenta las circunstancias y tendencias que en esta materia se estén gestando, será de suma importancia porque es un insumo para los tomadores de decisiones al plantear escenarios que mitiguen o prevengan el riesgo de cambios abruptos y no democráticos.

En el ámbito *político*, habrá mayor cooperación entre organismos gubernamentales para la prevención del delito con políticas sociales de convivencia, orientadas a

comunidades en riesgo; niños, familias y jóvenes. A través de la triada Academia, Sector Privado y Público.

En el ámbito *cultural* la falta de denuncia ante las autoridades por maltrato intrafamiliar o grupos minoritarios (género / raza) tendrán mayor visibilidad por el proceso de transformación cultural de la sociedad. Dado los espacios de apertura para tribus urbanas, cambios de la estructura familiar de biparental a monoparental y el acceso a organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Lo anterior como resultado de la política de Seguridad Nacional que ha socavado los espacios de privacidad y que ha encontrado su punto de convergencia en los desarrollos tecnológicos para monitorear, vigilar, y prevenir y/o erradicar las diferentes modalidades de delito. El adelanto en el campo de las telecomunicaciones como; internet, big data, escaneo de cuerpos para el acceso a lugares, transmisión de datos en Smartphone, transacciones bancarias, circuitos cerrados de televisión, acceso a plataformas de información (Facebook, Twitter, Google, Amazon, etc.) y otras con capacidad para conseguir rutinariamente condiciones de salud, gustos, estilos de vida, gastos y compras son las herramientas que han adoptado los gobiernos y empresas privadas como mecanismo de seguridad.

El rastreo investigativo en desarrollos tecnológicos de vigilancia, demuestran tendencias encaminadas a una mayor interceptación bajo el amparo leyes que facultan a los organismos de inteligencia gubernamentales para grabar y consultar actividades privadas realizadas vía internet y de manera telefónica.

Así como:

- Pre - escaneo de pasajeros en terminales aéreas, terrestres y marítimas mediante la verificación de datos a través del pasabordo, el check in y sistemas de televisión obtenidas previo acceso a la terminal.
- Recolección y consulta del ADN para consulta de enfermedades que puedan afectar la salud pública y antecedentes criminales.
- Lectores automatizados para el monitoreo de vehículos, vías y locaciones en tiempo real, de fácil ubicación que ayuden a identificar y capturar a cualquier sospechoso.
- Para el 2025, el poder mental a través de la implementación de electrodos que detectan señales cerebrales se podrá tener el control inalámbrico de computadores, máquinas, comunicaciones, sillas de ruedas, armas.
- Como también por medio de la nanotecnología la incrustación de dispositivos electrónicos en los ojos, las manos y oídos para la manipulación de contraseñas y acceso de seguridad.
- Sistemas de vigilancia, seguimiento y transmisión de información por medio de vehículos aéreos no tripulados (VANT), cuya capacidad de eficacia sea determinante para el accionar policial.
- Plataforma Virtual con capacidad de almacenamiento y distribución de datos para consulta en tiempo real.

3.7 CONCLUSIONES DE BUENAS PRÁCTICAS

1. Tendencias

La ciencia y tecnología lideran y jalonan los procesos de conocimiento de diferentes disciplinas, los avances en innovación y aplicación de nuevas técnicas, metodologías y teorías en las diferentes áreas del conocimiento; se reflejan en los cambios sociales de la actividad global. Es decir la interacción entre: Sociedad, Estado y Sector Privado.

2. Contratendencias

El surgimiento de fenómenos ambientales, políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y organizacionales. Que plantean alternativas en el modo tradicional del cómo se realizar las labores, abre diferentes puertas a nuevos postulados de interacción y creación a los establecidos. La intensificación en el intercambio de conocimiento ha sido la base para que el desarrollo de estas ideas tome cada vez más fuerza y revalide la forma de relación global.

3. Hechos portadores de futuro

Las circunstancias, acontecimientos y eventos en un determinado momento anuncian los efectos que incidirán en las actividades que se desarrollen a futuro. La lectura y los estudios que se hagan a los diferentes escenarios permitirán que se anticipe y se logre evitar un camino adverso o se logre obtener el camino deseado; aunque si bien teniendo en cuenta los diferentes actores que intervienen en la actualidad.

4. Referentes Nacionales e Internacionales

De acuerdo al informe anual Think Tanks and Civil Societies Program de la Universidad de Pennsylvania, específicamente el ranking establecido por categoría, se observa una amalgama de Centros de Pensamiento con los más altos estándares en calidad

y su posición en cada una de las categorías establecidas, los cuales son posicionados en atención a los siguientes criterios:

1. Acreditación formal (Académica y Científica) de las publicaciones, grupos de investigación y ponencias en espacios académicos o políticos.
2. La calidad, número y alcance de sus publicaciones.
3. El impacto de sus investigaciones en la sociedad civil y en la política pública.
4. Capacidad para cerrar la brecha entre la comunidad académica y la formulación de políticas públicas.

5. Think Tank Policiales Internacionales

En segunda medida se puede identificar a nivel de cuerpos de policía, son muy pocos los que cuentan con un Centro de Pensamiento debidamente conformado y acreditado académicamente y aquellos que lo tienen como es el caso de la Policía de Investigaciones de Chile-PDI con el Centro de Investigación y Desarrollo Policial-CIDEPOL, centran sus investigaciones solamente al proceso de modernización Policial, limitando la característica común y fundamental de los Think Tank a nivel mundial, consistente en asesorar y contribuir con el conocimiento a la formulación de políticas públicas y otros como el Centro de Investigaciones Científicas de la ANSP en El Salvador a pesar de que contribuye a aportar conocimiento científico en la construcción de política pública del gobierno, se reconoce como un think tank de la Academia que no depende estructuralmente del cuerpo de Policía, pero puede tomarse como un referente en atención al contexto del país y su gran aporte científico en la generación de líneas para la construcción de política pública en temas relacionados con la convivencia y seguridad.

6. Centro de Investigaciones Científicas – CIC

El Centro de Investigaciones Científicas perteneciente a la Academia Nacional de Seguridad Pública. Busca fomentar y desarrollar la cultura de investigación científica en materia de seguridad pública y policía en el marco de una plataforma transdisciplinaria, holística y transversal, aportando cualitativamente a las políticas públicas de seguridad y a los procesos intervinientes de la formación policial.

7. CIDEPOL

El Centro de Investigación y Desarrollo Policial de la República de Chile, ha sido un referente para los centros de pensamiento policiales de América Latina. El aporte dado a los procesos de organización policial se refleja en la promoción y desarrollo de estudios orientados a generar, acumular y sistematizar nuevo conocimiento para el diseño de escenarios actuales y futuros del sector seguridad y justicia.

8. Ranking de los centros de pensamiento de Centro y Sur América 2016.

De acuerdo con el ranking realizado por la Universidad de Pensilvania en su índice de reporte global de centros de pensamiento 2016. Colombia cuenta con cuatro centros de pensamiento de Centro y Sur América dentro de los primeros cincuenta; FEDESARROLLO (3) Fundación Ideas para la Paz (22) Instituto de Ciencia Política (36) Fundación Centro de Pensamiento Primero Colombia (44). Lo que refleja un avance en la investigación y gestión del conocimiento.

4. DEFINICIÓN FACTORES DE INERCIA Y DE CAMBIO

Con el fin de identificar los factores de cambio por parte del equipo orientador fue necesario iniciar el diseño y ejecución de varios talleres para obtener información de la fuente primaria.

En tal sentido durante el primer semestre del año 2016 y teniendo en cuenta la poca disponibilidad de tiempo del personal que labora en la Oficina de Planeación y Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Policía Nacional de Colombia, para atender los requerimientos de los estudiantes de la maestría, en aras de continuar con el estudio de futuro, se procedió en el sótano de la Dirección General de la Policía Nacional ubicado en el Centro Administrativo Nacional-CAN de Bogotá, a socializar en primera medida el estado del arte y los resultados del estudio de vigilancia tecnológica orientado a las mejores prácticas organizacionales en materia de think tank a nivel mundial y a nivel centro y sur américa, posteriormente se explicó la metodología del árbol de competencias de MARC GIGET con el fin de que el personal experto bajo la tutoría de los estudiantes de la maestría, realizarán una radiografía de su Centro de Pensamiento, obteniendo los siguientes resultados:

4.1 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DE MARC GIGET

Los árboles de competencia de MARC GIGET buscan representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados), para el caso de la Policía Nacional, si bien es cierto que es una Institución Policial, al hacer el ejercicio y tratar de organizar el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial como una pequeña empresa u organización para la gestión de los servicios y productos, permite identificar varias oportunidades de mejora, como también muchas fortalezas que deben asegurarse durante el tiempo. Cada componente fue desarrollado con el personal adscrito al CENPO y personal que labora en la Oficina de Planeación durante varios Años, y que han visto la

evolución del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Policía Nacional de Colombia.

A continuación, se observa, las conclusiones generales que nos arroja la radiografía realizada por el equipo del CENPO y representantes de OFPLA, así:

| | PRESENTE | FUTURO |
|---------------------|---|---|
| Líneas y producción | <p>Línea 1: Pensamiento Estratégico</p> <p>Servicios: Asesoría Técnica, Asesoría Metodológica.</p> <p>Productos: artículos, publicaciones, boletines de seguimiento, estudios, análisis, foros, seminarios, círculos estratégicos.</p> | <p>Línea 1: Pensamiento Estratégico y Prospectiva.</p> <p>Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Una fortalecida asesoría a la Alta Dirección en la construcción de la plataforma estratégica institucional y documentos estratégicos de impacto institucional y nacional. ● Generar insumos técnicos para la elaboración de políticas públicas. ● Mayor articulación y supervisión de la red de pensamiento de la Policía Nacional. ● Aumentar los productos de investigación y fortalecer las líneas para lograr un posicionamiento en Colciencias. ● Posicionar el CENPO como referente en temáticas de |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>Línea 2: Doctrina Institucional Servicios: Asesoría Técnica, Asesoría Metodológica.</p> <p>Productos: Manual de Gestión de la Doctrina y las Lecciones Aprendidas para la Policía Nacional, 18 tomos de lineamientos Generales de Política para la Policía Nacional, Reglamento del Servicio de Policía, Reglamento de Supervisión y Control, Reglamentos de uniformes e insignias de la Policía Nacional, Reglamento Ceremonial y Protocolo Policial, cartillas del</p> | <p>seguridad, convivencia y Derechos Humanos.</p> <p>Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Artículos, publicaciones, boletines de seguimiento, estudios de futuro, análisis, foros, seminarios, círculos estratégicos con mayor contenido científico para posicionarlos en la comunidad académica. <p>Línea 2: Doctrina Institucional</p> <p>Definición de productos doctrinales de nivel estratégico en los cuales debe focalizar sus esfuerzos el CENPO.</p> <p>Dinamizar el Sistema de Lecciones Aprendidas.</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| | <p>programa Departamento y Municipios Seguros DMS.</p> | |
| <p>Capacidad de Producción</p> | <p>Línea de Doctrina Policial: Se tiene un indicador que mide el nivel de apropiación de conocimientos sobre doctrina, sin embargo, no se mide el impacto frente al servicio misional prestado. Línea de Pensamiento Estratégico: Hay un posicionamiento del CENPO actualmente, pero no se tienen cuantificado cuál es el nivel de producción y de aporte o impacto generado en la prestación del servicio o frente a la toma de decisiones acertadas con respecto a los productos que entrega el CENPO.</p> | <p>De acuerdo a la metodología para la elaboración de documentos de prospectiva y a la supervisión y articulación que se concrete frente a la red de pensamiento de la Policía Nacional y de acuerdo a las necesidades y expectativas del Alto Mando, se quiere establecer un estándar sobre cantidad y pertinencia en la elaboración de estudios de futuro de manera anual. Por otro lado, como tanque de pensamiento de un cuerpo de Policía se espera establecer las herramientas pertinentes para medir el impacto de los servicios y productos frente a la funcionalidad y fortalecimiento de la organización y frente al mejoramiento del servicio de Policía.</p> <p>Se requiere mayor personal en el equipo del CENPO y con equipos en su interior que se</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | dediquen exclusivamente a labor investigativa y doctrinal. |
| Competencias / Organización /Tecnología | <p>Talento Humano: 14 personas</p> <p>Metodología: Guía metodológica que no se aplica, El responsable del proceso manifiesta que no ve pertinente acogerse a metodologías para la elaboración de documentos analíticos o de investigación, ya que puede sesgar al autor del documento. Software: SIEDCO (Sistema de Información estadístico de denuncias y contravenciones) Investigaciones registradas en el SIGAC (Sistema para la Información de la Gestión Académica), POLIRED</p> <p>Fuentes de Información: Alianzas con otros centros de pensamiento, Asesores, Direcciones, OPEAL observatorio Político Estratégico de América Latina. Universidad EAFIT, FIP</p> | <p>Equipo de trabajo altamente competente en la construcción de estudios de futuro, estructura orgánica institucional que permita el control y supervisión de la red de pensamiento, herramientas de gestión que facilite la articulación y la agilidad en la presentación de estudios de futuro.</p> <p>Bases de datos interconectados con otros Centros de Pensamiento nacionales e internacionales.</p> <p>Sistemas de información que faciliten la articulación y optimización en la generación de documentos estratégicos.</p> |

4.2 DOFA

En este ejercicio desarrollado con los expertos del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial-CENPO se identificaron factores internos y externos los cuales juegan un papel fundamental en el buen desempeño de la organización, es de destacar la buena actitud y la mente abierta de todos los integrantes que dejaron conocer tanto sus fortalezas como debilidades siendo indispensables para el correcto ejercicio y establecer así, una segunda radiografía del tanque de pensamiento policial más cercana a la realidad.

En esta matriz, se puede identificar que el CENPO tiene fortalezas en su recurso humano, en atención a que cuenta con profesionales en varias áreas del conocimiento con experiencia y experticia quienes contribuyen a la elaboración de productos de acuerdo con las necesidades institucionales. De tal forma que los jefes directos trabajan en conjunto con un equipo interdisciplinario de uniformados y no uniformados para llevar a cabo las misiones asignadas; permitiendo fortalecer las competencias del CENPO y de esta forma dar importantes aportes en la construcción de documentos estratégicos. Reforzado con los recursos tecnológicos (aunque con varias limitaciones) para el acceso a aplicativos y desarrollos virtuales de consulta para sus investigaciones.

Es importante resaltar que resultado de las investigaciones y a un apalancamiento financiero con el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas-SEFA; se han creado cursos virtuales a los cuales pueden acceder los integrantes de la Policía Nacional con el fin de fortalecer las competencias de sus miembros y promoción de la doctrina organizacional. Que, a su vez, influye en la evolución de la institución, dado el desarrollo del test doctrinal; utilizado como herramienta para evaluar la interiorización de la doctrina impartida a nivel nacional.

Estas buenas prácticas han conllevado a que el CENPO esté abierto a tener acercamientos con entidades públicas y privadas, instituciones académicas, organizaciones no gubernamentales y gremios; para poder interactuar con otros centros de pensamiento y observatorios en convivencia y seguridad ciudadana. Adicional a esto cuentan con una publicación semanal de análisis coyuntural como insumo para el cuerpo policial.

Por ello, dentro de las grandes oportunidades y teniendo en cuenta las tendencias del avance de la tecnología; es la de desarrollar una aplicación dirigida a los dispositivos móviles en la cual se pueda apalancar la enseñanza y así fortalecer la doctrina policial a nivel institucional.

Sin embargo, durante la inmersión del estado del arte, se encontró que dentro de las funciones asignadas al grupo de profesionales hay ciertas debilidades que impiden el buen desempeño del mismo. Como el caso de las investigaciones volcadas al ámbito doctrinal y coyuntural, en tanto que deja rezagada en mayor medida la función de centro de pensamiento y estudios en prospectiva. Conllevando a una falta de lineamientos claros y por consiguiente a un modelo de gestión más dinámico, que permite una correcta articulación con los centros de pensamiento tanto internos como externos.

Aunque esto puede ser tenido en cuenta como un factor a mejorar porque redirecciona lo que se debe hacer en un centro de pensamiento policial.

Otro factor para considerar es la falta de seguimiento a las investigaciones realizadas en la medida que el impacto en la producción de estos documentos queda en desuso rápidamente, pues se carece de un software que facilite la recepción y recolección de información para un óptimo tratamiento, disposición y alcance de datos.

En este sentido se hace necesario fortalecer los centros de pensamiento de la PONAL de manera estructural para que se gestione una mejor comunicación y de tal forma se garantice una mayor estabilidad del personal policial directivo para darle continuidad a las actividades y los resultados

En conclusión, hoy el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial - CENPO, cuenta con un equipo calificado, una sinergia fortalecida, personal con experiencia, con un pensamiento colectivo en el cargo permitiendo garantizar continuidad a los proyectos para establecer la mejora continua como factor preponderante en la labor desarrollada. De igual manera cuenta con referenciacines exitosas realizadas a tanques de pensamiento gubernamentales y no gubernamentales y alianzas estratégicas con universidades lo que les han permitido ejecutar eventos académicos, mesas de expertos, participación en foros y demás espacios para la deliberación y el debate. Sin embargo, es evidente como lo demuestra el análisis DOFA la necesidad de mejorar la organización funcional y de gestión en el CENPO.

Por otro lado, se debe mejorar la articulación efectiva con la red de pensamiento y prospectiva a través del modelo de operación por procesos de la Policía Nacional, la consecución de una plataforma tecnológica que le permita gestionar adecuadamente la información y el establecimiento de lineamientos con las escuelas de formación, como los mayores aportantes de producción intelectual al interior de la Institución.

FUENTES POTENCIALES

| Fuente Potencial de Fortalezas | Fuente Potencial de Debilidades | Oportunidades Potenciales | Amenazas Potenciales externas |
|---|--|--|---|
| Preparación del equipo de trabajo en análisis estratégicos y doctrina | Baja gestión en la consolidación para la red de pensamiento y prospectiva | Benchmarking con otros centros de pensamiento | Recorte de Presupuesto. |
| La cultura de Mejora Continua al interior del equipo | Desarticulación de los resultados de investigación DINA-E-CENPO | Ser reconocidos como grupo de investigación ante Colciencias | Delegación de investigación a otros centros de pensamiento |
| Material documentado como fuente de información e investigación | Ausencia de software integrador para la gestión de la información | Grupo referenciado en temas de convivencia y seguridad ciudadana (Ciencia de Policía) para ente públicos y privados | No reconocimiento académico por parte de Colciencias |
| Red de pensamiento y prospectiva policial | Debilidades en la medición del impacto frente el servicio Misional | Generación de alianzas estratégicas con entidades que desarrolle temas afines | Desarrollo tecnológico de otros Centros de pensamiento |
| Posicionamiento del CENPO en las FFMM y la Policía Nacional | Componente cuantitativo y estadístico limitado como insumo para la creación de documentos estratégicos | Lograr ser visto como fuente de insumo para estudios del postconflicto, de los diferentes actores | Fuga de Información |
| Disposición para el cambio tecnológico y de innovación | No tener publicaciones en revistas indexadas | La Oficina de Telemática de la Policía Nacional como gran proveedor de programas tecnológicos para la articulación de la información interna de la organización. | Diversidad de requerimientos coyunturales, que desvían la misión del CENPO. |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Nivel de impacto del CENPO, puesto que asesora directamente a la dirección. | Rotación del personal adscrito al grupo | | |
|---|---|--|--|

4.3 MATRIZ DE CAMBIO

En esta matriz de cambio se puede observar los diferentes cambios que se pueden tener o aquellos esperados para el futuro del CENPO, teniendo en cuenta los diferentes ámbitos.

| | Cambios Esperados | Cambios Temidos | Cambios Anhelados |
|--------------------|---|--|--|
| Ámbito | (Son circunstancias reales que vemos que van a venir y que van a favorecer el desempeño de la empresa) | (Son circunstancias reales que vemos que van a venir pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa) | (Son situaciones que no existen pero que son anheladas, que nos gustaría que ocurrieran, o que pudiéramos provocar, porque van a favorecer el desempeño de la empresa) |
| Tecnológico | Grandes plataformas tecnológicas de almacenamiento e integración de información con fuentes de interés. (Big Data). Página Web propia del CENPO. | Elegir la Tercerización con las universidades y centros de pensamiento internacionales | Lograr conectividad por parte del CENPO con la policía Nacional, la de Latinoamérica y del mundo. |

| | | | |
|------------------|---|---|--|
| | | | |
| Ambiental | Aumento en el interés por la protección y conservación del medio ambiente reflejado en manifestaciones sociales, diseño de políticas públicas, artículos e investigaciones académicas y ejecución de programas de manera articulada con organismos competentes. | Que no se logre una implementación adecuada de los ciudadanos en general respecto a la conciencia ambiental. | Posicionar a nivel nacional e internacional las publicaciones virtuales del CENPO, una informativa-académica y otra de perfil investigativo, que apalanquen el tema ambiental como variante manejada por el CENPO. |
| Económico | Asignación presupuestal suficiente para poder enfocar al diseño y preparación de escenarios futuros de acuerdo a la variable contexto nacional y mundial. | Limitar el presupuesto para contratación con asesores por prestación de servicios, que limitan la gestión del conocimiento y la confidencialidad. | Contar con el presupuesto necesario para contratar personal dedicado al pensamiento estratégico garantizando la estructura evitando la rotación. |
| Social | El post conflicto como oportunidad para hacer reingeniería organizacional y social al interior de | La implementación de una nueva política de gestión por parte de OFPLA o la Dirección | Posicionar al Centro de Pensamiento y Doctrina como fuente primaria en investigación de la |

| | | | |
|---------------------|--|--|---|
| | la Institución. Teniendo mapeado en el CENPO como estudios de futuros previamente realizados | General, que minimice el campo de acción del CENPO. | policía, la cual realice estudios a nivel nacional e internacional. |
| Normativo | Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estratégico de la Policía Nacional 2015-1018 Comunidades Seguras y en Paz. | No tener el apoyo del mando institucional los cuales logren modificar las funciones actuales de CENPO. | El establecimiento de un marco normativo que le permita al CENPO mayor cobertura y alcance de sus análisis, estudios e investigaciones, con énfasis en Prospectiva. |
| Organizativo | Cambio de las resoluciones por las cuales se define la estructura orgánica de la Policía Nacional y de la Oficina de Planeación. | Suspender la oficina que se encuentra ubicada en ESPOL. Desestimar la necesidad de adquirir y mantener nueva tecnología y mobiliario, que garantice el correcto funcionamiento del CENPO. | Ubicar en la Dirección General una oficina exclusiva para el Centro de Pensamiento y Doctrina, con alta tecnología y mobiliario adecuado. |
| Político | La preocupación de las autoridades nacionales, regionales y | Desestimar la intención de sugerir propuestas de política pública, | Lograr que a través de CENPO, la Policía Nacional cumpla un papel |

| | | | |
|-----------------|--|---|---|
| | locales por la construcción de políticas públicas en temas prospectivos y anticipativos. | en detrimento del CENPO | activo en la promulgación de políticas públicas que busquen la solución de los problemas que afectan la seguridad del país, con visión prospectiva. |
| Cultural | El pensamiento del Alto Mando Institucional con relación a la preparación de documentos anticipatorias frente a la problemática social y de seguridad con el fin de optimizar el manejo del talento humanos y recursos financieros y logísticos. | Hacer prevalecer el statu quo y generar rechazo al cambio. Para seguir en antiguas prácticas, que garanticen puestos de trabajo e impidan la modernización. | Convertir a CENPO en un modelo de acción organizacional y parte de la cultura institucional, como figura estratégica para el tema de las decisiones |

4.4 TALLERES DE FACTORES DE CAMBIO

El taller de los factores de cambio se realizó con los expertos del CENPO a los cuales se les contextualizo sobre el estado del arte y se amplió el tema de las tendencias para poder realizar el ejercicio con una visión más amplia del entorno, herramienta que se utilizó para poder realizar una correcta calificación de los diferentes factores de cambio que ocasionan cambios o que pueden llegar a producirlos en el futuro del centro de pensamiento.

Una vez se comenzó el taller y estudiando cada factor fue necesario unificar criterios debido a que tanto expertos como consultores tenían una visión diferente de cada uno de ellos, lo cual fue enriquecedor para el ejercicio puesto que se llegaba a un consenso del verdadero significado de cada uno y así poder realizar una mejor calificación lo cual fue base fundamental para poder tener las variables estratégicas.

4.5 CALIFICACIÓN PARA FACTORES DE CAMBIO

Una vez analizadas las conclusiones del estado del arte y a la verificación de buenas prácticas organizacionales a nivel nacional e internacional como insumos de la fuente de información secundaria, y por otro lado una vez construido con el equipo de CENPO y OFPLA los talleres de árbol de competencias de MARC GIGET, análisis DOFA y Matriz de Cambios como grandes insumos de las fuentes primarias de información, se identifica junto al equipo de expertos los siguientes factores de cambio:

1. Postconflicto
2. Rotación del Talento Humano
3. Fortalecimiento de capacidades (Alianzas estratégicas)
4. Capacidades tecnológicas
5. Potencialización de la articulación interna
6. Reconocimiento ante Colciencias y Publicación revistas indexadas
7. Medición del impacto de productos
8. Recorte presupuestal
9. Mutación del delito

10. Gestión del conocimiento
11. Reforma del sector seguridad
12. Estructura de la Policía Nacional
13. Rol del Policía
14. Interacción con los actores del estado
15. Articulación Política pública
16. Posicionamiento de la Ciencia de Policía
17. Insumos clave del CENPO para el Direccionamiento Estratégico

DEFINICIÓN DE FACTORES DE CAMBIO

Postconflicto

Es: La etapa o el periodo de tiempo que sigue a la superación total o parcial de los conflictos armados y que se emplea como espacio de implementación de los acuerdos pactados o victoria bélica por parte de alguno de los actores en conflicto.

Actualmente: Colombia vive desde el año 2012 un proceso formal de diálogo de paz entre el Gobierno Nacional y un equipo negociador de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - FARC, con el fin de darle finalización total a un conflicto armado de más de 50 Años. Para lo cual se estableció una agenda de seis (6) puntos:

1. Política de desarrollo agrario integral
2. Participación política
3. Fin del conflicto
4. Solución al problema de las drogas ilícitas
5. Reparación de víctimas: Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición

6. Implementación, verificación y refrendación

Que, para la fecha, es decir el año en curso, se encuentra totalmente acordada.

La institucionalidad colombiana, entre ellas, la Policía Nacional realiza grandes esfuerzos para prepararse ante un inminente postconflicto, que significa partir desde la misma formación de los futuros policías, del aseguramiento y control rural del país, del fortalecimiento de la capacidad institucional frente a la mutación de los delitos y la intervención oportuna frente a las denominadas comportamientos contrarios a la convivencia que se han incrementado debido al aumento de riñas y problemas de armonía entre los congéneres, requiriendo organizaciones anticipatorias que garanticen medidas efectivas y contundentes frente a los nuevos fenómenos delincuenciales y contravencionales.

Por otro lado, la comisión creada para el esclarecimiento de la verdad, la convivencia y la no repetición será un trabajo que causará en las nuevas generaciones un comportamiento de desconfianza hacia las entidades públicas y en especial hacia las FFAA, dado el alto contenido de desinformación o parcialidad frente a la historia que se pretende construir para el conocimiento de toda la sociedad colombiana. Situación que debe generar una respuesta de la Policía Nacional con el fin de llegar al corazón de los ciudadanos de bien y ser protagonista en la construcción de una nueva sociedad en paz y una disciplina social fortalecida.



Fuente: <http://www.eltiempo.com/Multimedia/especiales/proceso-de-paz-colombia/> - Año 2015

Ilustración 5 Equipo negociador del Gobierno Nacional y Equipo Negociador de las FARC

Rotación del Talento Humano

Es: La continua rotación del personal que labora en el Centro de Pensamiento, puede generar la no continuidad de algunos procesos al interior del CENPO.

Actualmente: Al interior del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial, no se ha garantizado la estabilidad y permanencia en el tiempo de algunos funcionarios con cargos relevantes como es el caso del jefe del Grupo del Centro de Pensamiento. Actualmente el jefe del Centro de Pensamiento se encuentra al frente del cargo dieciocho (18) meses y está pendiente de una posible salida por traslado y el analista de Prospectiva, segundo al mando del equipo, lleva un periodo seis (6) meses y dentro de dos (2) meses sale del grupo para realizar Academia Superior de Policía con el fin de obtener el requisito académico requerido para ascender al grado superior por un periodo de un año. A fecha 300916, el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial está a cargo de un nuevo señor Teniente Coronel y el segundo al mando se encuentra adelantando curso de ascenso a través de la Academia de Policía por el termino de 1 año.

Fuente: Reporte Sistema de Información de la Gestión del Talento Humano SIATH de la Policía Nacional.

Fortalecimiento de capacidades (Alianzas Estratégicas)

Es: es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Esta forma de cooperación ocurre también cuando dos o más organizaciones se unen para conseguir beneficios mutuos.

Actualmente: El CENPO tiene tres alianzas estratégicas, FESCOL, el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga- ICP y la fundación alemana Konrad-Adenauer-Stiftung – KAS.

Fuente: Informe de Gestión Vigencia 2015 del CENPO y entrevistas realizadas al personal del CENPO durante la vigencia 2016.

Capacidades Tecnológicas

Es: Es el conjunto de hardware y software sobre el que se asientan los diferentes servicios de una organización, para la optimización del talento humano, recursos financieros, recursos logísticos y utilización de datos para dar respuesta a las expectativas y necesidades del cliente.

Actualmente: El CENPO no posee algunos medios económicos y organizacionales necesarios para hacer una adecuada gestión de la información generada por la red de pensamiento, constituida con las direcciones operativas y administrativas de la Policía Nacional. De igual manera se presentan debilidades en la articulación con los sistemas de información propios de la Institución, que pueden constituirse en excelentes fuentes de información para la generación de producción intelectual. Solo cuenta con un microsítio habilitado en la POLIRED de la Institución para socializar los documentos producidos, un Sistema de Información de la Gestión Académica que no está bajo la administración del CENPO, para identificar fuentes de información valiosa (Trabajos de Investigación

Institucional) generada en las Escuelas de formación de la Policía Nacional. Sin embargo, hace poco cuenta con acceso al Sistema de Información de Denuncias y Contravenciones SIEDCO, base de datos para validar y aportar cifras estadísticas frente a la elaboración de documentos estratégicos, que a su vez hace uso de las redes interbibliotecaria que tiene la Escuela de Postgrados de Policía MIGUEL ANTONIO LLERAS PIZARRO.

Fuente: Información verificada en la Polired de la Policía Nacional e información suministrada por el personal que labora al interior del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial.

Potenciación de la articulación Interna:

Es: Se realizan los lineamientos articuladores para lograr ser coherentes a la política del sector de seguridad y defensa del Estado, orientando las estrategias de la Institución, formulando políticas que permitan garantizar una respuesta efectiva en el mejoramiento de las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana. Siendo directrices impartidas por el Alto Mando Institucional para facilitar la articulación entre las Direcciones y Oficinas Asesoras de la Policía Nacional.

Actualmente: A 20014 existió la directiva N° 008 DIPON OFPLA “Fortalecimiento de la red de pensamiento y prospectiva de la Policía Nacional” del 271014 que establece unos lineamientos para articular la generación de documentos con enfoque anticipatorio y estratégico, sin embargo al ser directrices de tipo general y no haber claridad en la metodología o mecanismo para ejercer el seguimiento y control del cumplimiento a la misma, no se garantiza una articulación óptima frente a la red de prospectiva, sin embargo en una segunda actualización de la definición de los factores de cambio a 300916, se observa en la plataforma de la Policía Nacional una pérdida de vigencia del documento

en mención con fecha 220416, de acuerdo a una solicitud mediante comunicación oficial expresa por la Dirección Nacional de Escuelas manifestando que dicho lineamiento desconoce una normatividad interna de mayor jerarquía como es la resolución 03504 del 13 de junio del 2006 “Por el cual se expide el reglamento para la consolidación del Sistema Institucional de Ciencia y tecnología en la Policía Nacional”.

Fuente: Información verificada a 300916 en la polired de la Policía Nacional, estructura orgánica de la Policía Nacional y de la Oficina de Planeación, guías y disposiciones.

Capacidades de investigación e Innovación

Es: Tener las condiciones necesarias para generar y gestionar conocimiento que cumpla estándares internacionales permitiendo al CENPO ser conocido no solo por la comunidad policial, sino también por la comunidad académica nacional e internacional debido a sus aportes investigativos en materia de seguridad y convivencia ciudadana que impactan el nuevo contexto del país y contribuyen a la construcción de un país en paz.

Estas capacidades en Colombia son avaladas por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, también llamado COLCIENCIAS quien promueve y apoya la consolidación de grupos que generan proyectos de ciencia tecnología e innovación.

La identificación de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación se hace a través de la verificación al cumplimiento de los criterios exigidos por COLCIENCIAS con base en las hojas de vida de los grupos registradas en la plataforma ScienTI (aplicativo GrupLAC). A partir de este proceso los grupos de investigación son visibles en la plataforma Scien TI-Colombia por un periodo de 1 año.

Un grupo es reconocido, siempre que demuestre continuamente resultados verificables, derivados de proyectos y de otras actividades procedentes de su plan de trabajo y que cumpla con los siguientes requisitos:

1. “...Estar registrado en el sistema GrupLAC de la Plataforma Scien TI_Colombia en Colciencias.
2. Tener un mínimo de dos integrantes.
3. Estar avalado al menos por una (1) institución registrada en el sistema InstituLAC de la Plataforma Scien TI-Colombia.
4. Tener uno (1) o más años de existencia.
5. Tener al menos un proyecto de investigación, de desarrollo tecnológico o de innovación dentro de la ventana de observación.
6. El líder del grupo debe tener un título de pregrado, maestría o doctorado.
7. Tener una producción de nuevo conocimiento o de resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación.
8. Tener una producción de apropiación social y circulación del conocimiento o productos resultados de actividades relacionadas con la formación de Recurso Humano en CTel, en la ventana de observación equivalente a un mínimo de un (1) producto por año declarado de existencia.” (Colciencias, 2016)

A partir de los anteriores requisitos, Colciencias procede a verificar y validar si los cumple o no el grupo registrado en la plataforma, si el resultado es positivo se genera un reconocimiento y una clasificación visible en la plataforma ScienTI-Colombia, de acuerdo a unos indicadores que miden la calidad de los productos generados como: artículos, libros resultados de investigación, patentes, modelos de utilidad y productos

tecnológicos, entre otros y por otro lado unos indicadores que miden el impacto del producto en el entorno.

La clasificación se define en productos tipo Top: son los resultados de generación de nuevo conocimiento con la más alta calidad, tipo A1, A y A2, productos Tipo A son el resultado de las actividades de generación de nuevo conocimiento de calidad B y C para el caso de artículos y libros resultados de investigación, entre otros, y productos tipo B como resultado de actividades de generación de nuevo conocimiento calidad B1, B2, B3, B4, B5 y C.

Por otro lado, con respecto a la publicación de revistas indexadas se refiere alcanzar cierto grado de prestigio tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo mayor credibilidad a los lectores basados en autores de manuscritos que posean alto grado en el sector científico, presentando conclusiones y resultados obtenidos de la labor de investigación en las diferentes áreas de las ciencias sociales o de la tecnología e informática.

Cada día se hace más exigente que las instituciones académicas y científicas solicitan que las revistas presenten mayor grado de indexación en importantes bases de datos y de factor de impacto, buscando con esto garantizar que las publicaciones de dichas revistas pasan por estrictos criterios de calidad científica, algunas de las bases de datos existentes son SCI, JCR, Lantindex, Dialnet, etc.

Está dirigido a Grupos colombianos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación que estén avalados por cualquier institución, entidad o persona jurídica en Colombia, que ejecute actividades de CTeI y a colombianas y colombianos residentes en Colombia o extranjeras o extranjeros residentes en Colombia y que estén vinculados

contractualmente a instituciones colombianas que hacen parte del SNCTeI (que intervienen en los procesos de CTeI), exclusivamente.

Actualmente: El CENPO se encuentra registrado como grupo de investigación en la plataforma scienti del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), pero no es visible en la plataforma para cualquier usuario que quiera consultarlo ya que no cumple la totalidad de requisitos exigidos por Colciencias. De igual manera no tiene revistas o artículos que se encuentren publicados en revistas indexadas.

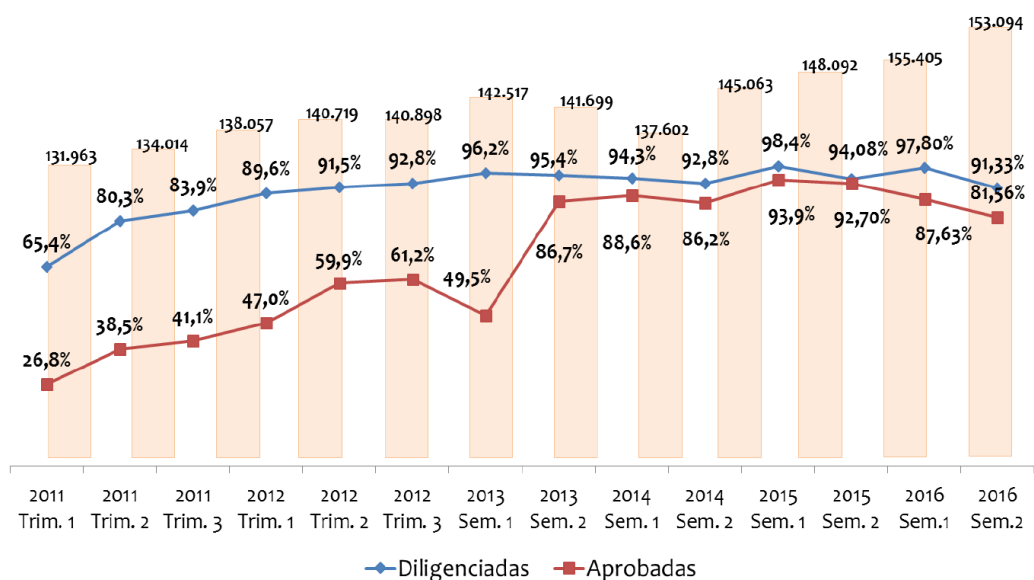
Fuente: Plataforma Scienti de Colciencias e información consultada y brindada por integrantes del CENPO.

Medición del impacto de Productos

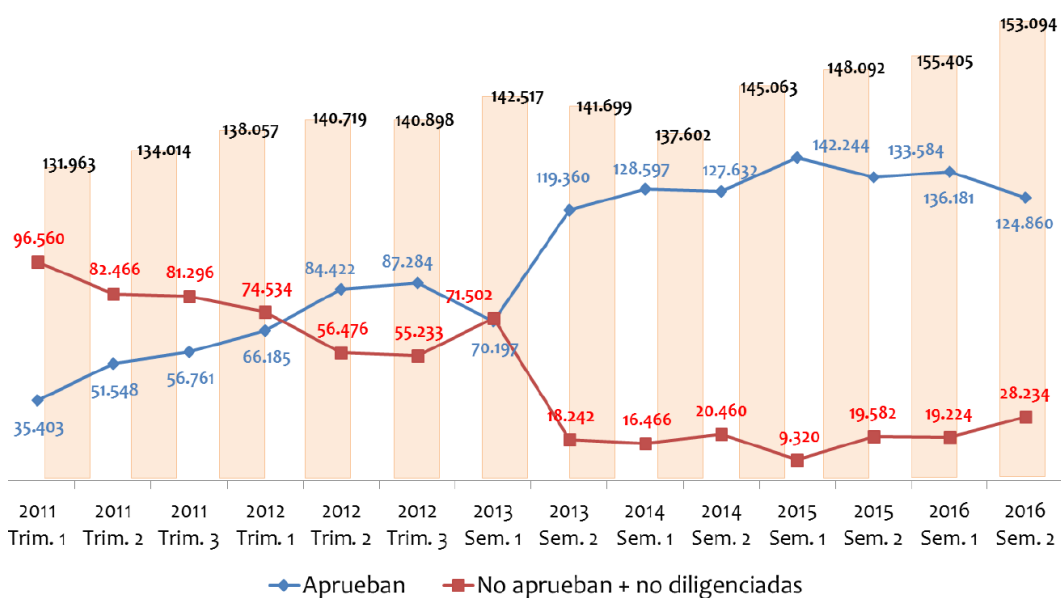
Es: Es la forma más efectiva para asegurar el éxito de una empresa haciendo análisis constante de cómo trabaja y medir el logro de objetivos, teniendo en cuenta que la medición sea adecuada y brinde información útil con la cual se puedan generar cambios. El Balanced Scorecard (BSC) es un método que potencialmente puede ser utilizado por el CENPO para realizar la medición de sus áreas.

Actualmente: El único sistema de medición frente a los servicios y documentos elaborados en el CENPO, es la medición semestral que se les hace a los aproximadamente 150.000 funcionarios sobre la apropiación de conocimientos de doctrina, este indicador está establecido en el cuadro de mando del Balanced Scorecard (BSC), con respecto a la trasmisión de información se realiza a través de un micrositio habilitado en la POLIRED y a través de las escuelas de formación.

Gráfica 1 Tendencia de participación y aprobación



Gráfica 2 Tendencia en personal que aprueba vs no aprueba y no contesta



Fuente: Información extraída de la plataforma polired de la Policía nacional, micrositio de Doctrina Policial.

Recorte presupuestal

Es: La disminución del presupuesto asignado durante un periodo y/o vigencia de tiempo por falta de ingresos o redistribución para otro propósito o área.

Actualmente: El CENPO cuenta con un presupuesto en la vigencia 2015 para contratación de prestación de servicios y gastos de funcionamiento en general corresponde a un aproximado de \$ 400.000.000.

Fuente: Plan de Compras de la Oficina de Planeación

Mutación del delito

Es: La transformación que adopta un delincuente o una organización para adaptarse a nuevas prácticas y modalidades de delitos.

Actualmente: El CENPO realiza investigaciones prospectivas producir conocimientos y aplicarlos a la Policía Nacional con el fin de mejorar e innovar en combatir los delitos. Como también mantener informada a la comunidad policial sobre fenómenos institucionales y sociales que afectan la actividad policial.

Fuente:<http://www.laverdad.com/opinion/72643-la-mutacion-del-delito-y-los-perfiles-profesionales.html>

Gestión del conocimiento

Es: La gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones y tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para construirlo, compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.

En la actualidad las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando la recolección,

transferencia, seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

Actualmente: La Policía Nacional no tiene establecida una estructura y articulación óptima de sus centros de pensamiento y centros de investigación que le facilite la gestión del conocimiento desde el nivel gerencial al nivel operacional, no obstante a pesar de existir un reglamento para la consolidación del “Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional” mediante el cual se dictan los lineamientos para el desarrollo e implementación del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología en la Institución, este acto administrativo si bien es cierto, es aplicado y supervisado en las escuelas de formación, no sucede lo mismo con los centros de investigación y centros de pensamiento y mucho menos existe una óptima articulación entre el conocimiento que se genera en los think tanks y el que se origina en las escuelas de formación, que permita garantizar una adecuada gestión del conocimiento a partir de los trabajos desarrollados por los funcionarios de la Policía Nacional a lo largo y ancho del territorio nacional y su dinamización para el mejoramiento del servicio.

Fuente: Información suministrada por los integrantes del CENPO a través de la realización de los talleres para la identificación de los factores e cambio.

Reforma del sector seguridad

Es: El cambio organizacional, funcional y de gestión para el caso de Colombia del Ministerio de Defensa, lo que implica ajustes frente a los roles de las Fuerza Pública Colombiana en virtud del periodo de postconflicto.

Actualmente: Se especula de una posible reforma al Ministerio de Defensa, lo que implicaría una reestructuración sobre sus funciones, instancias y componentes, entre ellas

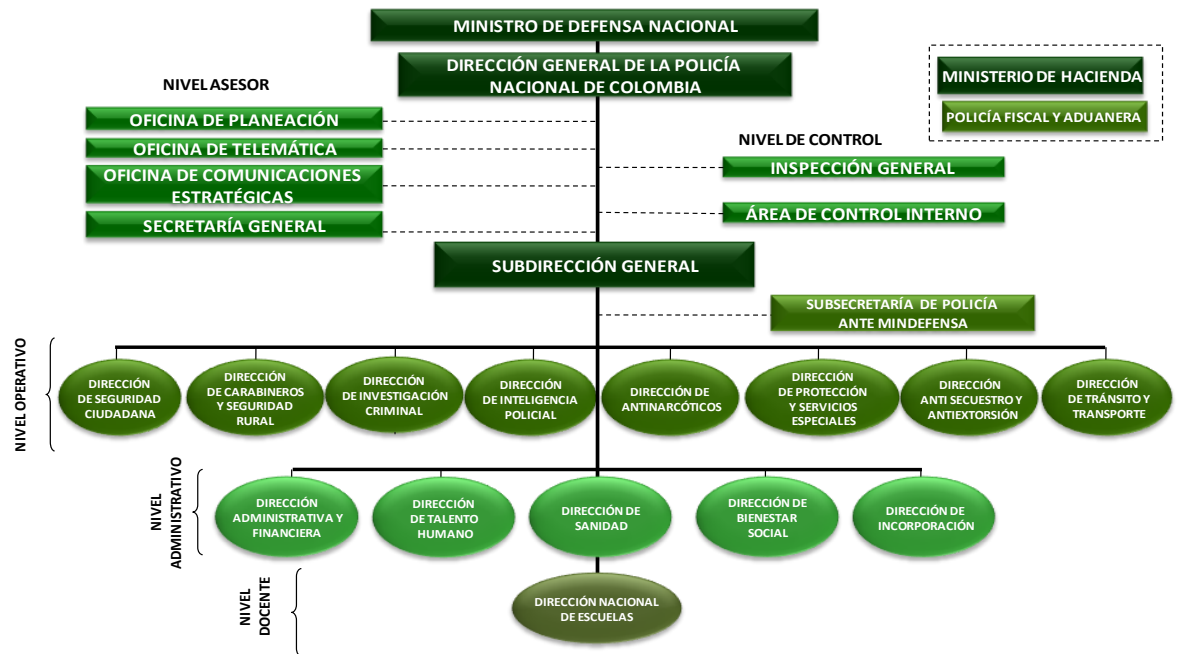
una posible desvinculación de la Policía Nacional de este sector, para hacer parte de otro ministerio, o conformar la creación de un nuevo sector denominado probablemente Ministerio de Seguridad, la cual estaría encargada de todo el tema de seguridad ciudadana y seguridad pública del territorio colombiano.

Fuente: Información suministrada en los talleres con el panel de expertos.

Estructura de la Policía Nacional

Es: Es el esquema organizacional de la Institución diseñado para dar cumplimiento a la misión constitucional de la Policía Nacional consagrado en el artículo 218.

Actualmente: Mediante decreto N°4222 del 2006, se establece una estructura funcional que consta de un nivel director, nivel asesor y nivel de ejecución, este último se divide en Direcciones del ámbito operacional, administrativo y de educación.



Fuente: Decreto 4222 del 2006 “Por el cual se modifica la estructura orgánica del Ministerio de Defensa”

Rol del Policía

Es: el papel y actitud que debe desempeñar un Policía frente al contexto que lo rodea dentro del marco jurídico del estado.

Actualmente: El periodo de posconflicto en el territorio colombiano, la implementación del nuevo código de Policía y Convivencia y el contexto internacional tendencial de exigir por parte de los ciudadanos una mejor atención y satisfacción de sus necesidades a las entidades estatales, ha generado una preocupación de iniciar todo un proceso de transformación que involucre no solo a toda la Policía Nacional, sino también a las autoridades y comunidad en general, buscando integrar capacidades "...que permita a los miembros del cuerpo Policía Nacional afianzar su labor educativa, preventiva y mediadora en la resolución de los conflictos de la comunidad, dejando el uso de los medios coercitivos como último recurso. Bajo este actuar, la Policía será protagonista en la generación de una cultura de convivencia basada en el respeto, la solidaridad y la participación ciudadana..." (Policía Nacional de Colombia Dirección General - Oficina de Planeación, 2016)

Fuente: Plan Estratégico Institucional comunidades seguras y en paz Visión 2030.

Interacción con los actores del Estado

Es: El fortalecimiento interinstitucional por medio de los principios de Buen Gobierno para establecer prácticas de: transparencia, rendición de cuentas, trabajo colectivo, gestión administrativa y misional.

Actualmente: La falta de articulación en los lineamientos de la alta dirección causa ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los planes de desarrollo. Generando un Estado

demasiado robusto y poco adaptable a las demandas de la ciudadanía. (Actualizar con DMS)

Fuente:

<http://www.anticorrupcion.gov.co/Documents/Publicaciones/ManualRendicionCuentas.pdf>

<https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/Buen-Gobierno.aspx>

Articulación Política Pública

Es: La acción encaminada a coordinar y fortalecer mecanismos de implementación de políticas públicas intersectoriales con el objetivo de lograr sinergias para ofrecer mejores servicios y atender los requerimientos sociales.

Actualmente: Se están conformando los Comités Sectoriales de Desarrollo Administrativo para dar inicio a la articulación y adopción de políticas públicas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Fuente:http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/1_gobierno_y_politica_publica.pdf

Posicionamiento de la Ciencia de Policía

Es: Ubicar dentro de la academia a nivel nacional e internacional “...la ciencia de Policía como el estudio sistemático o metodológico del ente policía frente a los fenómenos sociales en un contexto histórico, cultural, político y económico...” (Alvarez, 2009), por otro lado se trata de posicionarla a nivel nacional y local como el conocimiento científico para la articulación y diseño de políticas públicas para asegurar el cumplimiento efectivo de la función de Policía, que no solo le atañe al cuerpo Policía Nacional, sino a todas las autoridades de Policía, entre ellas, Presidencia, Gobernadores, Alcaldías, Secretarías de Gobierno, entre otros.

Actualmente: La ciencia de Policía ha sido explorada por varios países de Suramérica, sin embargo, quien la ha difundido y desarrollado con más ahínco durante la presente década ha sido la Policía Nacional de Colombia, a través de la realización de cuatro congresos internacionales realizados cada dos Años a partir del 2009 en la Escuela de Postgrados de Policía “MIGUEL ANTONIO LLERAS PÍZARRO”.

Fuente: Información suministrada por el Centro de Estudios en Ciencia de Policía de la Escuela de Posgrados de Policía.

Insumos clave del CENPO para el Direccionamiento Estratégico PONAL

Es: Instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar, identificar procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos; a través de la planeación estratégica. Es una práctica empleada a nivel directivo tanto por el sector público y privado para dar lineamientos de los planes de acción a ejecutar en una vigencia. El aporte que genera es de gran validez ya que permite trazar una ruta a mediano plazo del lugar donde se quiere posicionar la organización, teniendo en cuenta los insumos de las diferentes áreas que estén involucradas con la parte misional y estratégica del negocio.

Actualmente: El CENPO participó en la construcción del Plan Estratégico Institucional “Comunidades Seguras y en Paz 2015-2018”, sin embargo, es pertinente desarrollar un papel mucho más protagónico en la construcción de los planes estratégicos cuatrienales, donde se incluyan estudios de futuro que permitan analizar los escenarios posibles frente a la prospectiva de la Policía Nacional dentro del nuevo contexto y las dificultades en materia de convivencia y seguridad Ciudadana.

Fuente:<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Charla%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf>

Información suministrada por integrantes del CENPO dentro de los talleres para la identificación de factores de cambio.

| Factores de Cambio | |
|---|--|
| <i>Lista de los factores que están ocasionando actualmente cambios o que van a producir cambios en el futuro para la empresa.</i> | |
| 1 | Postconflicto |
| 2 | Rotación del Talento Humano |
| 3 | Fortalecimiento de capacidades (Alianzas Estratégicas) |
| 4 | Capacidades tecnológicas |
| 5 | Potencialización de la articulación interna |
| 6 | Capacidades de investigación e innovación |
| 7 | Medición del impacto de productos |
| 8 | Recorte presupuestal |
| 9 | Mutación del delito |
| 10 | Gestión del conocimiento |
| 11 | Reforma del sector seguridad |
| 12 | Estructura de la Policía Nacional |
| 13 | Rol del Policía |
| 14 | Interacción con los actores del estado |
| 15 | Articulación Política pública |
| 16 | Posicionamiento de la Ciencia de Policía |
| 17 | Insumos clave del CENPO para el Direccionamiento Estratégico |

5. VARIABLES ESTRATÉGICAS

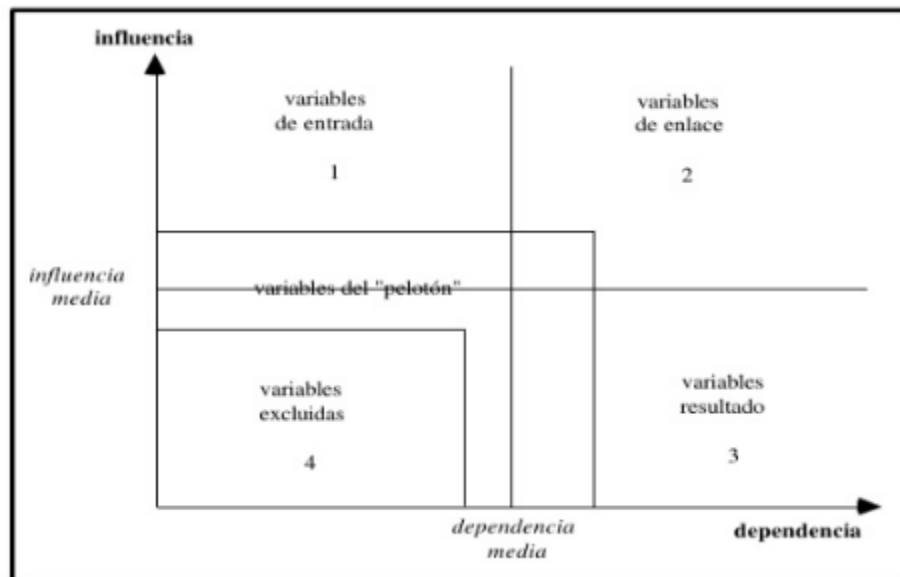
5.1 VARIABLES ESTRATEGIAS SELECCIONADAS SEGÚN SU PUNTO DE PROYECCIÓN SOBRE LA BISECTRIZ

Para los funcionarios adscritos a la Oficina de Planeación y Centro de Pensamiento y Doctrina Policial de la Policía Nacional que participaron en la identificación de los factores de cambio, como se explicó en el capítulo anterior y asignaron posteriormente la ponderación respectiva a cada uno de ellos de acuerdo al poder; influencia y dependencia en sesiones individuales, en atención a que no fue posible reunir el equipo del CENPO en una sola sesión por sus múltiples compromisos, permitió al equipo orientador aplicar el programa MIC MAC creado por el Doctor MICHEL GODET, con el fin de establecer los factores de cambio que tienen mayor influencia y dependencia, los cuales a su vez serán los que perfilarán el desarrollo de estudio de futuro.

Para el desarrollo de este punto fue necesario el uso de la herramienta MIC MAC con la cual nos apoyamos ingresando las variables estratégicas para luego hacer el taller con los expertos quienes harían la calificación correspondiente a cada variable y de tal manera construir el plano de influencia y dependencia.

Obteniendo como resultado la ubicación grafica de las variables sobre el plano de zona de conflicto. En tanto que fueron las de mayor influencia y dependencia; y por consiguiente gran reto para trabajarlas como variables de alto impacto, ya que fue necesario realizar una proyección de su ubicación en el plano para así poderlas trabajar y seguir desarrollando el ejercicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el plano de influencias se muestra la ubicación de cada una de las variables revelando sus influencias y dependencias:



Fuente: Godet Michel (2000) Analizar las estrategias de actores, La caja de herramientas de la prospectiva estratégica PP (72). España. Librería Arts Et Métiers

Grafico 8 Plano de influencias y dependencias

| | |
|--|--|
| <p>ZONA DE PODER: aquí se ubican las variables más influyentes y poco dependientes. Siendo estas variables son los factores más importantes.</p> | <p>ZONA DE CONFLICTO: Aquí se sitúan las variables de mayor influencia y de mayor dependencia, siendo las más gobernables.</p> |
| <p>ZONAS DE VARIABLES AUTÓNOMAS: las variables de esta zona son las poco articuladas del sistema.</p> | <p>ZONA DE SALIDA: Esta zona tiene variables con factores en conflicto y de poder.</p> |

Por lo que se seleccionaron las variables con mayor influencia para tomarlas como referente y así trabajarlas para lograr resultados de mayor impacto.

Dichas variables son:

9. Postconflicto.
10. Gestión del conocimiento.

4. Capacidades tecnológicas
3. Fortalecimiento de capacidades (Alianzas Estratégicas)
16. Posicionamiento de la Ciencia de Policía.

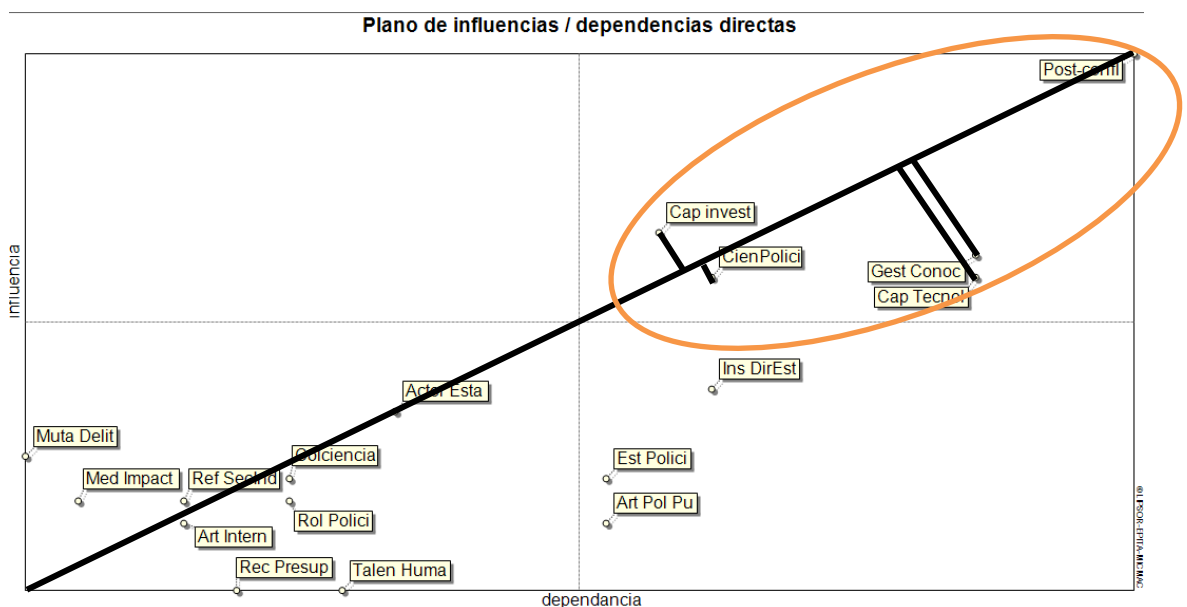
Según la ubicación de las variables en los cuadrantes se clasifican así:

Las variables ubicadas en el cuadrante I o Variables de entrada son aquellas que no son controlables por el sistema, es decir, la institución no puede controlarlas.

En el Cuadrante II o variables de enlace son las que se pueden controlar por el sistema, aquí se ubican las siguientes variables: Postconflicto, Gestión del conocimiento, Capacidades tecnológicas, Fortalecimiento de capacidades (Alianzas Estratégicas) y Posicionamiento de la Ciencia de Policía.

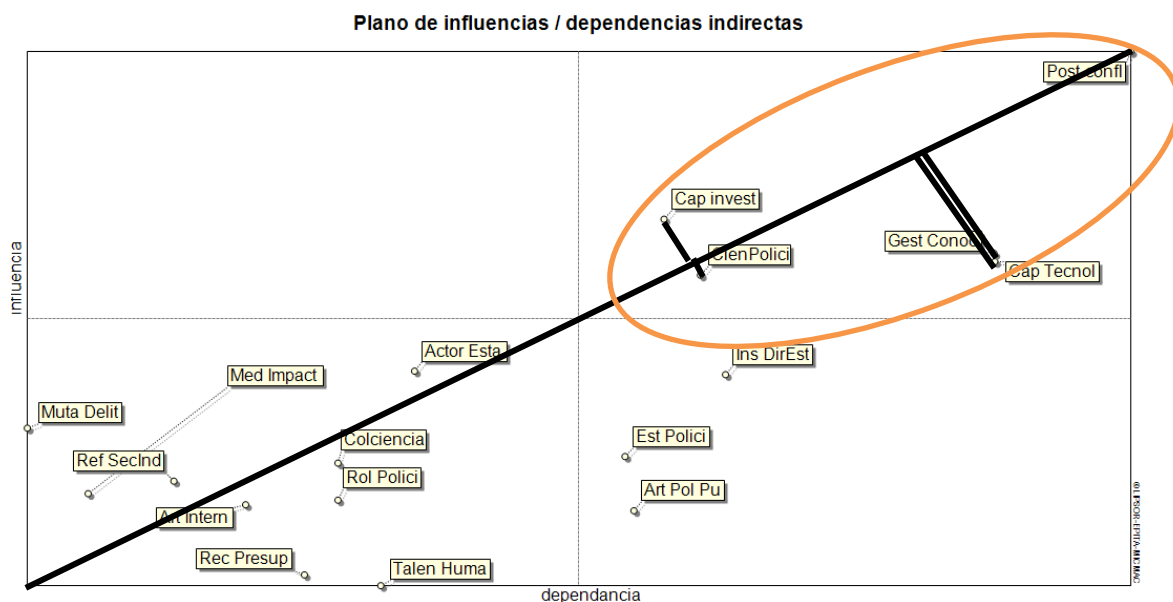
En el cuadrante III o variables de resultado tienen una alta dependencia del sistema, pero poca motricidad.

Cuadrante IV o variables excluidas dichas variables no son controladas por el sistema.



Fuente: Autoría propia con herramienta MICMAC– Año 2017

Gráfico 9 Directo: Este gráfico muestra las variables que tienen mayor influencia (relación) sobre las otras variables



Fuente: Autoría propia con herramienta MICMAC – Año 2017

Grafico 10 Plano de influencias /Dependencias indirectas

1 Postconflicto: Esta es la variable de mayor influencia y dependencia puesto que está trazando el destino político administrativo del país y en su ubicación en el plano se nota como dicha variable mueve las demás variables por ser un tema de interés tanto para la población civil como para los dirigentes, haciendo que giren en torno a ella y su comportamiento ya sea positivo o no, en el normal trascender de los días para el desarrollo socio político del país. De igual manera para la Policía Nacional y en particular el CENPO, se constituye en el eje fundamental de la gestión que debe realizar el think tank policial, para lograr al 2022 ser la “...institución fundamental para la construcción de un país equitativo y en paz, garante y respetuoso de los derechos humanos, **afianzando la convivencia y seguridad** a través del control del delito, la educación ciudadana, prevención, mediación y articulación institucional e interinstitucional como ejes centrales del servicio” (Policía Nacional de Colombia Dirección General - Oficina de Planeación, 2016), esta variable delimita y orienta la gestión interna del Centro de Pensamiento para

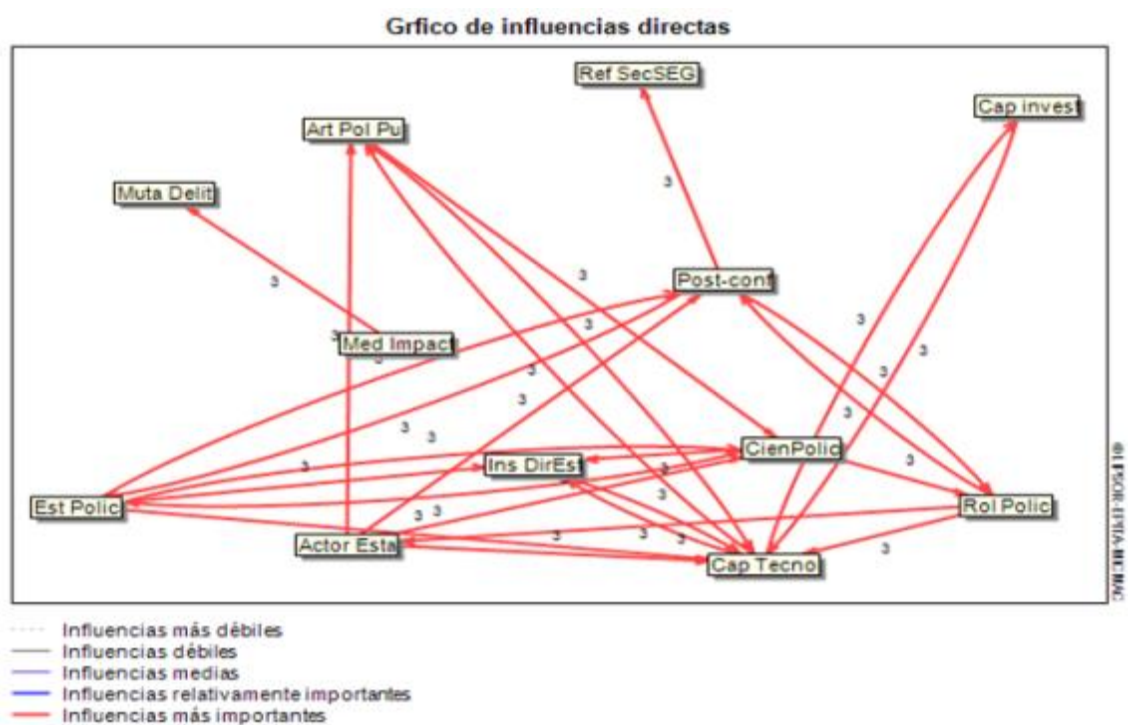
la construcción de conocimiento y su puesta en práctica en la gestión territorial de la seguridad.

10 Gestión del conocimiento: Punto fundamental para el crecimiento organizacional, se convierte en la segunda variable con mayor importancia en la orientación del presente estudio de futuro, la cual focaliza sus líneas de acción frente a la identificación, recolección, tratamiento y aseguramiento de la información para ser transformada en conocimiento y posterior entrega de la misma a los usuarios con el fin de orientar la toma de decisiones, de fortalecer competencias y de generar un adecuada gestión del conocimiento que permita retroalimentar desde la Alta Dirección hasta el personal que ejecuta la operación, mediante una correcta alineación y articulación con el ente rector académico como lo es la Dirección Nacional de Escuelas y la Red de pensamiento y prospectiva de la Policía Nacional, todo el conocimiento producido al interior de la Institución a partir de las experiencias vividas, de la preparación académica y de la relación con otras organizaciones que buscan contribuir en el diseño de la política pública en las entidades territoriales.

4 Capacidades tecnológicas: Variable que establece lo vital que es para el CENPO, generar una adecuada estructura organizacional y tecnológica con el fin de apalancar los propósitos organizacionales de ser una institución fundamental en la construcción de un país equitativo y en paz, a partir de un cuerpo de Policía mucho más profesional y con un gran componente anticipatorio frente a los nuevos desafíos del contexto nacional e internacional, exigiéndole particularmente al Centro de Pensamiento una mayor capacidad tecnológica que le permita potencializar la articulación al interior de la Institución y promover al exterior de la misma, la producción y gestión del conocimiento relacionada con sus líneas de investigación.

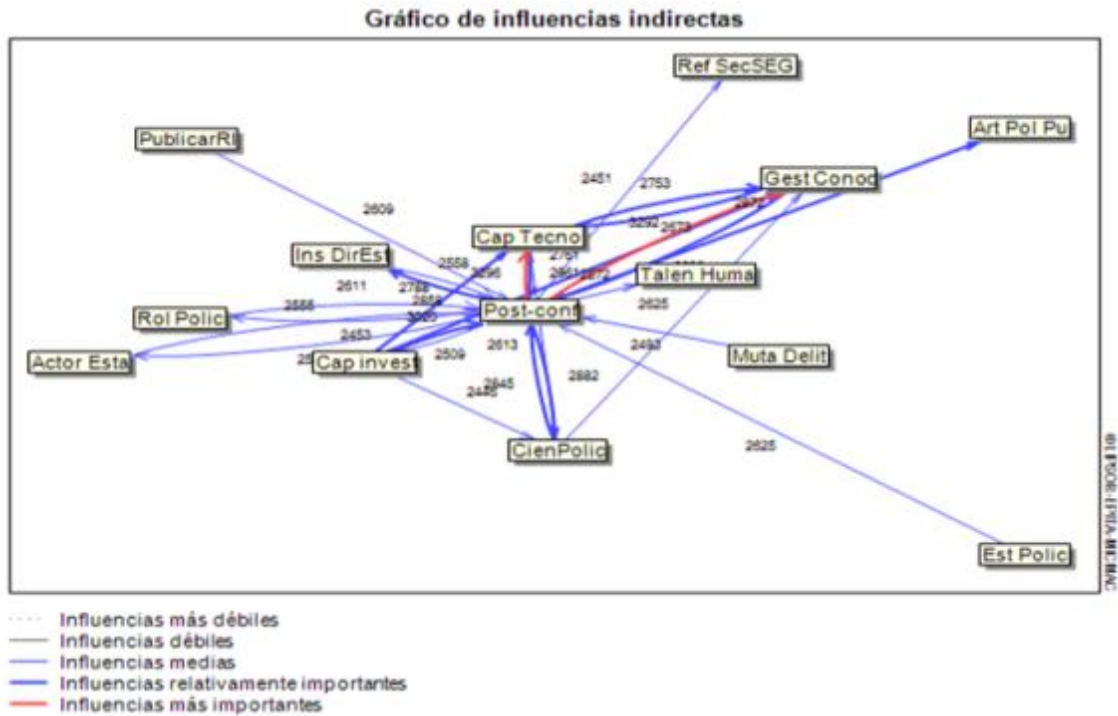
3 Fortalecimiento de capacidades (Alianzas Estratégicas): La cuarta variable evidencia lo importante que es para cada una de las personas que labora en el CENPO, continuar y fortalecer aún más las alianzas estratégicas que se tienen con otros Centros de Pensamiento y Centros de Investigación, constituyéndose en un gran soporte para la proyección del think tank policial como gran protagonista en la generación y gestión de conocimiento relacionado con temas afines a la seguridad y al concepto universal de la convivencia como factor fundamental en la construcción de país.

16 Posicionamiento de la ciencia policial: Dicha variable es fundamental, permite visualizar la preocupación del personal que integra el CENPO por posicionar la Ciencia de Policía como eje fundamental en el desarrollo de productos y servicios en un periodo de posconflicto donde toda la atención está dirigida a los factores positivos y negativos que puedan impactar la percepción de convivencia en el territorio colombiano.



Fuente: Autoría propia con herramienta MICMAC – Año 2017

Grafico 11 Plano de influencias /Dependencias indirectas



Fuente: Autoría propia con herramienta MICMAC – Año 2017

Grafico 12 Plano de influencias directas

Al utilizar este grafico como herramienta de análisis observamos que las variables de mayor poder son el POSTCONFLICTO, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA, puesto que tienen las influencias más importantes entre ellas, siendo variables de mayor gobernabilidad, esto quiere decir que las podemos trabajar más fácilmente.

Realizando el ejercicio racional, podemos ver que es coherente que estas tres variables se inflencien entre sí; al tener más herramientas de decisión para saber que al trabajar en ellas podemos lograr mejores resultados. Puesto que al tener como actor al post-conflicto y basados en una potente gestión del conocimiento la cual esté resguardada en una robusta herramienta tecnológica, podemos dar un paso firme hacia el mejor escenario de los que plantearemos más adelante.

6. JUEGO DE ACTORES

Previo a la definición de actores, se realizó una validación con el señor Teniente Coronel Jhon González, quien se desempeña como jefe (E) del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial, quien apporto directamente para ajustar algunos conceptos frente a los retos definidos por cada una de las variables estratégicas que están perfilando el presente estudio de futuro.



Ilustración 6 Validación de los retos institucionales por objetivo

6.1 RETOS POR VARIABLE

| VARIABLE | RETO |
|---|---|
| Posconflicto (P.C) | Transformar el CENPO como uno de los think tank protagonistas en la generación de documentos para la construcción de Política Pública en materia de seguridad y convivencia, en el territorio colombiano. |
| Gestión del Conocimiento (G.C) | Dinamizar la transferencia y apropiación del conocimiento generado por el CENPO en alineación con el Sistema de Ciencia, tecnología e innovación de la PONAL. |

| | |
|---|--|
| Capacidades Tecnológicas (C.T) | Generar una estructura organizacional y tecnológica que optimice el tratamiento de información para la generación e intercambio de conocimiento |
| Fortalecimiento de capacidades (F.C) (Alianzas Estratégicas) | Establecer acuerdos interinstitucionales con organizaciones académicas, entidades estatales y corporaciones privadas, con el objetivo de fortalecer la formación en investigación e intercambio de metodologías y herramientas para la creación de papers a la Alta Dirección. |
| Implementación de la ciencia de Policía (C.P) | Implementar la Ciencia de Policía en el CENPO y la academia, como uno de los factores preponderantes para asegurar el desarrollo sostenible de la convivencia en Colombia. |

| RETO 1 | Indicador | Estado Actual | Estado a Futuro |
|---|--|--|--|
| (P.C) Transformar el CENPO como uno de los principales think tank protagonistas en la generación de línea para la construcción de Política Pública en materia de seguridad y convivencia, en el territorio colombiano. | Número de Investigaciones o publicaciones del CENPO que impactan la formulación de política pública en materia de seguridad y convivencia en Colombia | No se tiene un mecanismo para verificar la trazabilidad del documento, lo que no permite confirmar si se constituye en insumo para la generación de política pública | Tener un mecanismo que permita verificar la trazabilidad del documento y lograr que el 30% de los productos del CENPO se constituyan en insumo en la construcción de Política Pública. |
| | Número de eventos internos y externos donde se genera debate de los nuevos desafíos en el posconflicto organizados por el CENPO y temas relacionados con la convivencia y seguridad ciudadana. | Foro: Retos y desafíos de la Policía en contextos de transición hacia la paz” (mayo 2016) Foro: “Policía y Posconflicto” Retos y desafíos en la transición hacia la paz (agosto 2016) Conversatorio: Retos de la seguridad ciudadana en escenarios rurales y urbanos para un proceso de construcción de paz (octubre 2016) | Consolidar la organización de cuatro (4) eventos externos y uno (1) con proyección internacional de periodicidad anual. |
| | Número de investigaciones | No se tiene un mecanismo para hacer trazabilidad e | Tener un mecanismo que permita identificar |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | aplicadas o en proceso de aplicación en la Institución/ Número de investigaciones realizadas por el CENPO | identificar si la investigación está siendo aplicada o alguno de sus componentes al interior de la Institución. | la trazabilidad de la investigación y lograr que el 70% de los productos o componentes de los mismos se apliquen al interior de la Institución |
|--|---|---|--|

| RETO 2 | Indicador | Estado Actual | Estado a Futuro |
|--|---|--|--|
| (G.C) Dinamizar la transferencia y apropiación del conocimiento generado por el CENPO en alineación con el Sistema de Ciencia, tecnología e innovación de la PONAL. | Número de investigaciones de DINAE empleadas como insumo por el CENPO /Número de investigaciones producidas por la DINAE con enfoque a las líneas requeridas por el CENPO | No se tiene un registro formal actualmente de dicha información, sin embargo, cada investigador consulta sus fuentes bibliográficas a través del Sistema de Información de la Gestión Académica-SIGAC | Crear un mecanismo para gestionar fácilmente el conocimiento producido en las escuelas de formación, potencializando su aporte a los trabajos del CENPO de acuerdo con las prioridades de la Alta Dirección. |
| | Articulación organizacional y liderazgo en la gestión del conocimiento de la red de Pensamiento y Prospectiva de la Policía Nacional | No hay un liderazgo actualmente frente a la red de pensamiento debido a la ausencia de lineamientos y a dificultades que se presentan en la articulación con el Sistema de Ciencia y Tecnología de la DINAE. | Definición de lineamientos claros y una correcta armonía en la gestión, que permitan liderar la red de pensamiento y prospectiva en alineación con el sistema de ciencia y tecnología de la DINAE |
| | Clasificación de los productos del CENPO en la categoría más alta que otorga Colciencias. | El CENPO se encuentra solo registrado en la plataforma Scienti del (Colciencias) y no son visibles al no estar categorizados. | Clasificar los productos del CENPO a partir del año 2020 con la más alta calidad, tipo A1, A y A2, de acuerdo a los parámetros establecidos por Colciencias. |

| RETO 3 | Indicador | Estado Actual | Estado a Futuro |
|--|--|--|--|
| (C.T) Generar una estructura organizacional y tecnológica que optimice el tratamiento de información para la generación e intercambio de conocimiento | Capacidad Organizacional y tecnológica vigente frente a la esperada | Estructura actual Talento Humano Hardware y software Bases de datos | No se ha llegado a una conclusión exacta con el equipo de expertos, sin embargo, manifiestan la necesidad de tener un equipo constituido por profesionales para cada línea de investigación y personal competente dedicado a elevar el nivel académico del CENPO de acuerdo con los estándares establecidos por Colciencias. |
| | Incrementar la accesibilidad del CENPO a las plataformas Institucionales | Solo se tiene acceso actualmente a la plataforma SIEDCO de la PONAL de los 50 sistemas de información que existen aproximadamente. | Tener acceso a la totalidad de los sistemas de información que sean pertinentes para el CENPO. |
| | Accesibilidad a las plataformas tecnológicas de los centros de pensamiento públicos y privados de Colombia | No se tiene acceso a ninguna plataforma externa. | Acceso al 50% de la información clasificada como no restringida, de los centros de pensamiento privados y públicos del país con los que tenga alianza estratégica. |

| RETO 4 | Indicador | Estado Actual | Estado a Futuro |
|--|---|--|--|
| (F.C) Establecer acuerdos interinstitucionales con organizaciones académicas, entidades estatales y corporaciones privadas. | Aumentar el número de alianzas estratégicas con Centros de Investigación y Centros de Pensamiento | Se tienen tres (3) alianzas estratégicas (FESCOL, ICP y KAS) | Lograr la consecución anual de dos (2) alianzas estratégicas, para un total de 16 alianzas en la vigencia 2026. |
| | Creación de mesas de sinergia con Centros de Pensamiento de cuerpos policiales Latino Americanos | En la actualidad no se ha proyectado la primera mesa de sinergia con centros de Pensamiento de cuerpos policiales latino americanos. | Generar las mesas de sinergia necesarios para la creación de la primera red de pensamiento de investigación y centros de pensamiento de los cuerpos de policía a nivel latino americano. |

| RETO 5 | Indicador | Estado Actual | Estado a Futuro |
|---|--|--|--|
| (C.P) Implementar la Ciencia de Policía en el CENPO y la academia, como uno de los factores preponderantes para asegurar el desarrollo sostenible de la convivencia en Colombia. | Publicaciones en revistas indexadas sobre la ciencia de Policía | No se tiene actualmente una revista indexada o artículos sobre la ciencia de Policía indexados | Revista indexada del centro de Pensamiento y Doctrina Policial donde se desarrolle la línea relacionada con la Ciencia de Policía |
| | Incrementar el número de participaciones e intervenciones de la PONAL en eventos donde se desarrolle la Ciencia de Policía | En la actualidad la Ciencia de Policía no está siendo desarrollada por el CENPO. | Apropiar y liderar por parte del CENPO e incrementar en un 50% las participaciones para hablar sobre el tema en las universidades, incluyendo academias de otros países, que viene desarrollando el Centro de Estudios en Ciencia e Policía de la ESPOL. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | Numero de congresos de Ciencia de Policía realizados | 4 congresos Internacionales de Ciencia de Policía. | Continuar la organización de los Congresos Internacionales cada dos Años |
|--|--|--|--|

6.2 DEFINICIÓN DE LOS ACTORES

Para realizar la definición de los actores involucrados en este ejercicio se debió validar a quienes afectaba cualquier tipo de acción, decisión o avance que pueda llegar a tener el análisis prospectivo del CENPO en el presente estudio. Los cuales podrían llegar a verse afectados de manera positiva o negativa por los resultados de las estrategias implementadas para este centro de pensamiento.

A continuación, daremos una contextualización de cada actor y la manera en que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de los talleres que se desarrollaron.

ACTORES AMBIENTALES: Son considerados un grupo de personas que intervienen activa o pasivamente en temas ambientales y que están interesados en proteger y velar por todos los temas relacionados que afecten el equilibrio natural y/o el bienestar de la comunidad. Tiene en cuenta los habitantes, usuarios, representantes de grupos de poder, empresarios, sindicatos, etc.

EMPRESA PRIVADA: Entidad privada que es propiedad de inversionistas privados que no pertenecen al gobierno, que pueden tener accionistas o propietarios, los cuales son entidades preocupadas por generar rentabilidad cumpliendo todas las normas que impone la ley del país y los organismos de control tanto impositivos como ambientales.

THINK TANK POLICIALES: Centros de pensamiento y producción intelectual, donde se realizan investigaciones de carácter científico, técnico de temas que incumben al ámbito policial, en busca del correcto funcionamiento de la sociedad de la mano de la policía y que sirven para anticiparse a los hechos civiles, teniendo procedimientos correctos para ser regulados los actos que se salgan del buen actuar de la comunidad o que llegare a afectar el correcto equilibrio.

UNIVERSIDADES CON OBSERVATORIO DEL DELITO: Se define como sistemas de vigilancia institucional en busca insumos y estrategias para la intervención y/o toma de decisiones o políticas por parte de administraciones regionales o nacionales en temas relacionados con el delito, centrado en los requerimientos más críticos de una región específica o país.

COLCIENCIAS: Departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación que depende de la presidencia de la república y lidera el sistema Nacional de ciencia, tecnología e innovación. La entidad enfoca sus esfuerzos cuatro grandes áreas de trabajo, educación para la investigación, investigación, innovación y mentalidad y cultura científica.

Fuente:http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/resena-colciencias-general.png

MINISTERIO EDUCACIÓN: Compete al Ministerio de Educación Nacional, entre otros objetivos, la operación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación

superior, la pertinencia de los programas, la evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las instituciones de educación superior, implementar un modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos.

Fuente: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-196488.html>

DIRECCIÓN POLICÍA NACIONAL: Este actor hace referencia a las directivas de la policía nacional las cuales son las que piden como insumo el resultado de las investigaciones del CENPO y también siendo ellos los que potencialicen el uso de los artículos y el posicionamiento del CENPO dentro de la institución.

GRUPO DE INVESTIGADORES DEL CENPO: Equipo de personas que conforma el centro de pensamiento de la policía nacional y que son los encargados en realizar el trabajo operativo de investigación dentro el centro de pensamiento y que son los encargados en el correcto funcionamiento del centro de pensamiento, dando el valor agregado a los temas a indagar y en los resultados obtenidos en las diferentes investigaciones realizadas para la toma de decisiones dentro de la institución.

CRIMEN ORGANIZADO: Estos actores los consideramos como los que ejercen actividades delictivas siendo un grupo estructurado conformado por dos o más personas y que actúan ordenadamente con la intención de cometer delitos peligrosos o tipificados con propósito de obtener ya sea directa o indirectamente un lucro económico, político u otro beneficio de orden material.

DELINCUENCIA COMÚN: Grupos de personas que realizan actuaciones ilegales y que no tienen una organización establecida. No son delincuentes especializados, realizan delitos menores, pero son capaces de causar gran daño a sus víctimas. La delincuencia común es cotidiana en todas las ciudades del mundo, son considerados rateros, asaltantes, violadores, incluso asesinos que actúan para satisfacer sus propios intereses de acuerdo a la oportunidad que se les presente.

ONG SEGURIDAD Y CONVIVENCIA: Tiene como misión promover un modelo de sociedad inclusiva e intercultural que facilite el acceso pleno a los derechos de ciudadanía de las personas más vulnerables de nuestra sociedad y, de forma especial, de las personas migrantes, desarrollando políticas de lucha contra cualquier forma de exclusión social y colaborando en el desarrollo de los territorios locales y de los países de origen de los/as migrantes.

Fuente: <http://cepaim.org/fundacion/>

THINK TANK TEMAS SEGURIDAD Y CONVIVENCIA: (Ideas para la PAZ): La Fundación Ideas para la Paz (FIP) es un centro de pensamiento independiente creado en 1999 por un grupo de empresarios colombianos. Su misión es generar conocimiento, proponer iniciativas, desarrollar prácticas y acompañar procesos para contribuir a la construcción de una paz estable y duradera en Colombia. También busca aportar a la comprensión de las conflictividades de nuestro país, ejerciendo el liderazgo necesario

para movilizar a ciudadanos, servidores públicos y empresarios alrededor del objetivo común de construir una sociedad en paz.

Fuente: <http://www.ideaspaz.org/foundation/about>

INVESTIGADORES UNIFORMADOS: Se define a las personas que pertenecen a la institución y que básicamente están encargados de investigaciones y pertenecen normalmente a los centros de pensamiento o investigación.

INVESTIGADORES NO UNIFORMADOS: son los profesionales que son contratados para realizar labores de investigación en para la policía nacional y que están vinculados con la institución por medio de un contrato laboral, los cuales tienen intereses en su mayoría económicos o que en se podrían denominar con fines lucrativos o de ámbito personal y que a diferencia de los uniformados no tiene tanto compromiso con la institución policial.

EJERCITO NACIONAL: Como lo dice la Misión. “El Ejército Nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación”. Por lo cual pueden existir intereses en común con la policía Nacional por lo que se considera un actor importante en la definición de sus labores en el postconflicto.

Fuente: <https://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=362168>

MINISTERIO DE DEFENSA: El Ministerio de Defensa Nacional tiene como objetivos primordiales la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos del Sector Administrativo Defensa Nacional, para la defensa de la soberanía, la independencia y la integridad territorial, así como para el mantenimiento del orden constitucional y la garantía de la convivencia democrática.

Fuente: Art 4. Decreto Número 1512. 11 de agosto de 2000

MINISTERIO DEL INTERIOR: El Ministerio del Interior es área del Poder Ejecutivo encargado de las normas y acciones sobre políticas internas orientadas a mantener el orden público, la seguridad y la paz social. Es también el encargado de gestionar las relaciones del jefe de gobierno con las organizaciones políticas de un país. También se le denomina Secretaría de Asuntos Internos, Secretaría del Interior, Secretaría de Gobernación o de Gobierno.

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_del_Interior

FIRMAS CONSULTORAS: Son todas aquellas organizaciones que se dedican a prestar servicios de investigación de forma especializada y que pueden ser contratadas por la policía nacional para apoyarse en alguna tarea específica y dichas organizaciones tienen como fin realizar dichas actividades para obtener algún tipo de beneficio puntual.

SECRETARIAS DE GOBIERNO A NIVEL MUNICIPAL: Para definir este actor tomamos como ejemplo la secretaria de gobierno de Cali en su definición “La Secretaría de Gobierno, Convivencia y Seguridad tiene como objetivo garantizar la convivencia

pacífica y la seguridad ciudadana en el Municipio de Cali, mediante la formulación y ejecución de planes, programas, proyectos y acciones en relación con seguridad, orden público, protección del espacio público, protección al consumidor, resolución pacífica de conflictos, prevención y atención de desastres, la supervisión y control del desarrollo urbano ejercicio de las facultades y atribuciones de policía, prevención, educación y protección a la familia y apoyo a los organismos de seguridad y justicia”. (Ac. 01/96, Art. 317, Ac. 70/00, Art. 2)

Fuente: http://www.cali.gov.co/seguridad/publicaciones/30844/objetivos_y_funciones/

COMERCIANTES: Son los actores que según el ARTICULO 10. <COMERCIANTES – CONCEPTO – CALIDAD>. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

Fuente: <https://encolombia.com/derecho/codigos/comercio-colombiano/codcomerciolibro1/>

FISCALÍA: Es una entidad de la rama judicial del poder público con plena autonomía administrativa y presupuestal, cuya función está orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia

Fuente: <http://www.fiscalia.gov.co/colombia/la-entidad/quienes-somos/>

6.3 ACTORES Vs. ACTORES UTILIZANDO LA HERRAMIENTA MACTOR

A continuación, se mostrará el ejercicio realizado con el personal del CENPO donde se contrastaron los actores identificados con ellos mismos y también Vs los objetivos trazados, observando gráficamente como los objetivos interactúan con los actores y sus posiciones ante los objetivos planteados. Quedando como reto una vez realizado el ejercicio buscar y plantear estrategias que faciliten lograr impactar de manera positiva a los actores que estén opuestos a dichos objetivos.

| MID | AMBIENTALI | EMP PRIVAD | TINKT Poli | OBS DELITO | COLCIENCIA | MIN EDUCAC | DIR PONAL | G invCENPO | CRIMEN ORG | DELINCUENC | ONG SegCon | TINTANK ID | INV UNIFOR | INV NO UNI | EJERCITO N | MIN DEFENS | MIN INTER | FIRMAS CON | SEC MUNICI | COMERCIANT | FISCALIA |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|----------|
| AMBIENTALI | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| EMP PRIVAD | 2 | 0 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| TINKT Poli | 2 | 3 | 0 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| OBS DELITO | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| COLCIENCIA | 1 | 2 | 2 | 4 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| MIN EDUCAC | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 |
| DIR PONAL | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 0 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| G invCENPO | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 | 0 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| CRIMEN ORG | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 0 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 |
| DELINCUENC | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| ONG SegCon | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| TINTANK ID | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 |
| INV UNIFOR | 0 | 2 | 4 | 2 | 0 | 1 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| INV NO UNI | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 0 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| EJERCITO N | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 0 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| MIN DEFENS | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| MIN INTER | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| FIRMAS CON | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 3 | 2 |
| SEC MUNICI | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 3 | 2 |
| COMERCIANT | 1 | 4 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 |
| FISCALIA | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 4 | 0 |

© IIPSOR-EPTA-MACTOR

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

0: Sin influencia

1: Procesos

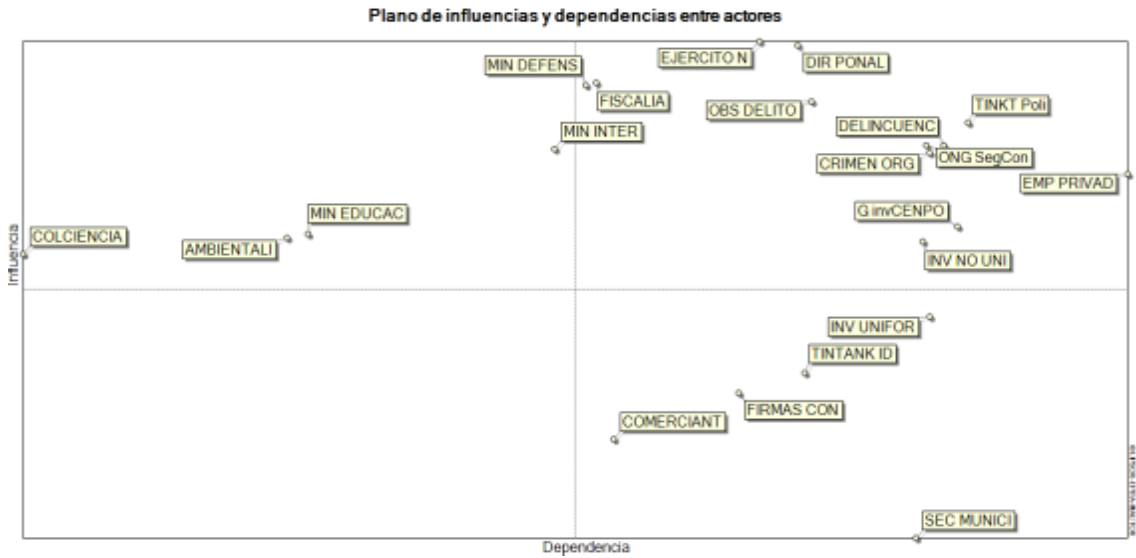
2: Proyectos

3: Misión

4: Existencia

Fuente: Autoría propia con herramienta MACTOR– Año 2017

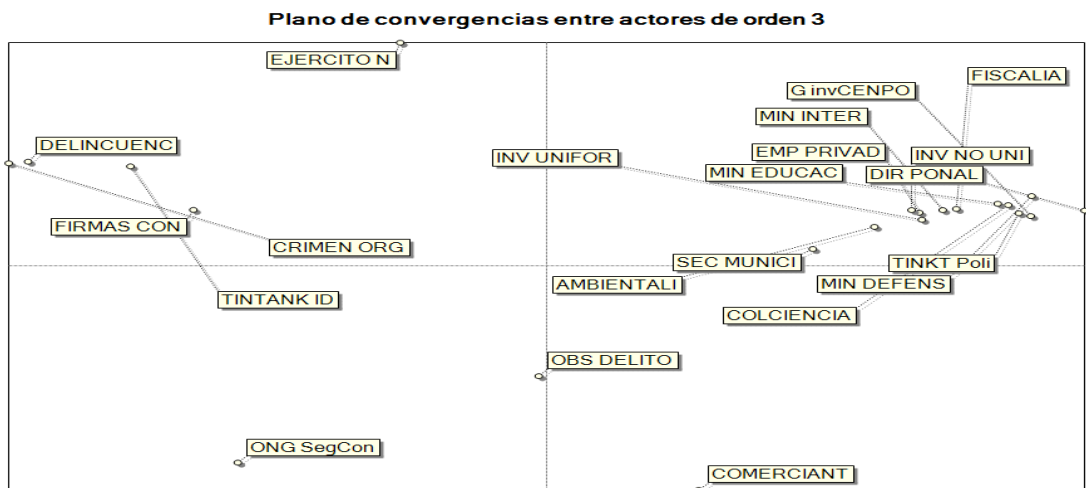
Tabla 4 Valoración de los expertos



Fuente: Autoría propia con herramienta MACTOR– Año 2017

Grafico 13 Plano de influencias y dependencias entre actores

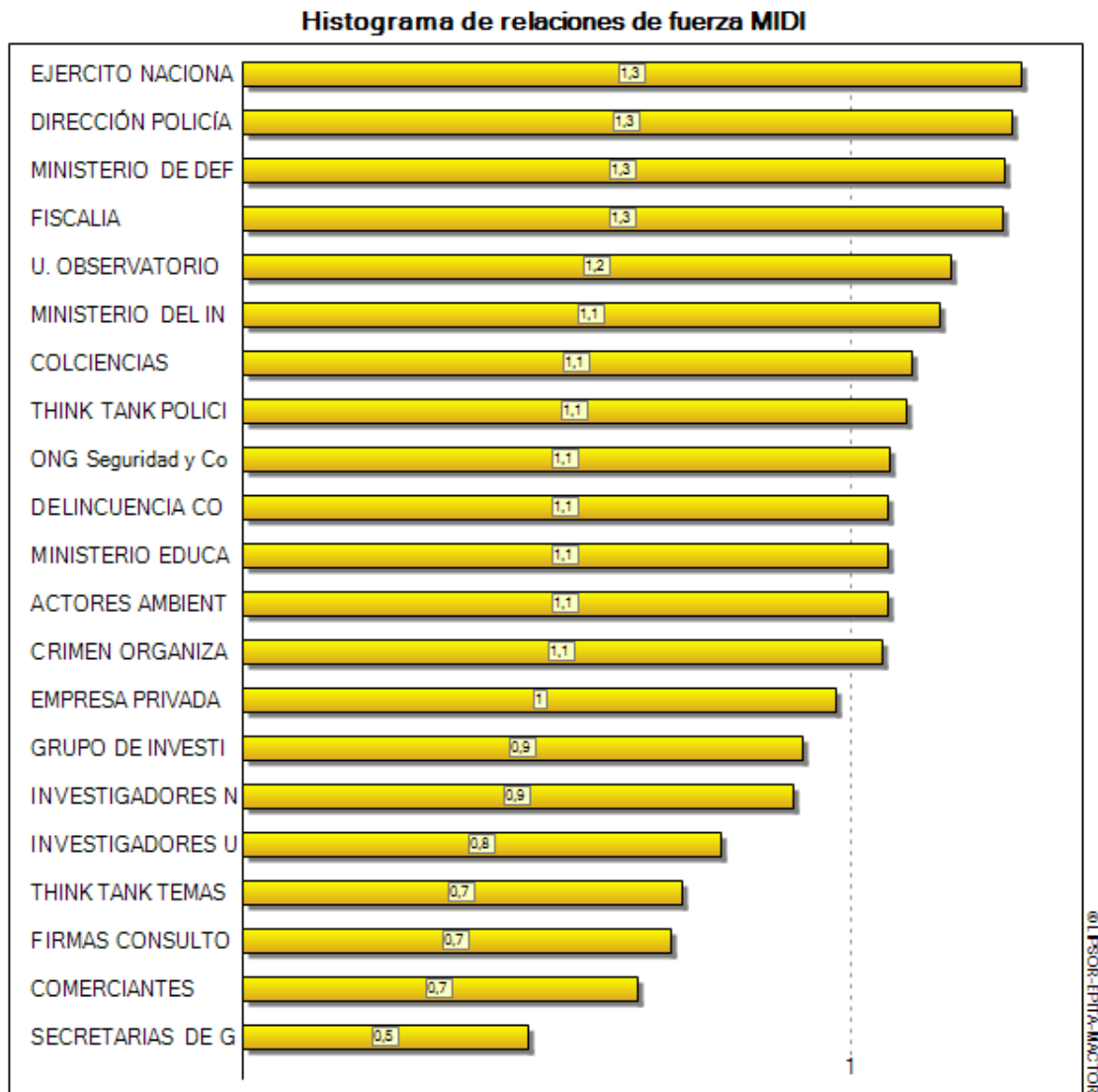
El siguiente grafico es de vital importancia debido a que nos da la explicación fácilmente de los actores que tienen tendencia en su desarrollo a aportar de mejor manera; y que son herramienta clave para el desarrollo del ejercicio. Pues muestra los actores con los que es más fácil trabajar y con el que se conseguirán mejores resultados. Adicionalmente nos muestran los actores que van a ser más retadores para trabajar con ellos.



Fuente: Autoría propia con herramienta MACTOR– Año 2017

Grafico 14 Plano de convergencias entre actores de orden 3

El gráfico de relaciones de fuerza nos muestra cuales son los actores con más fuerza; como lo son Colciencias, La dirección de la policía nacional y Ejercito nacional, con los cuales se tendrán acciones que ayuden al CENPO a cumplir sus objetivos.

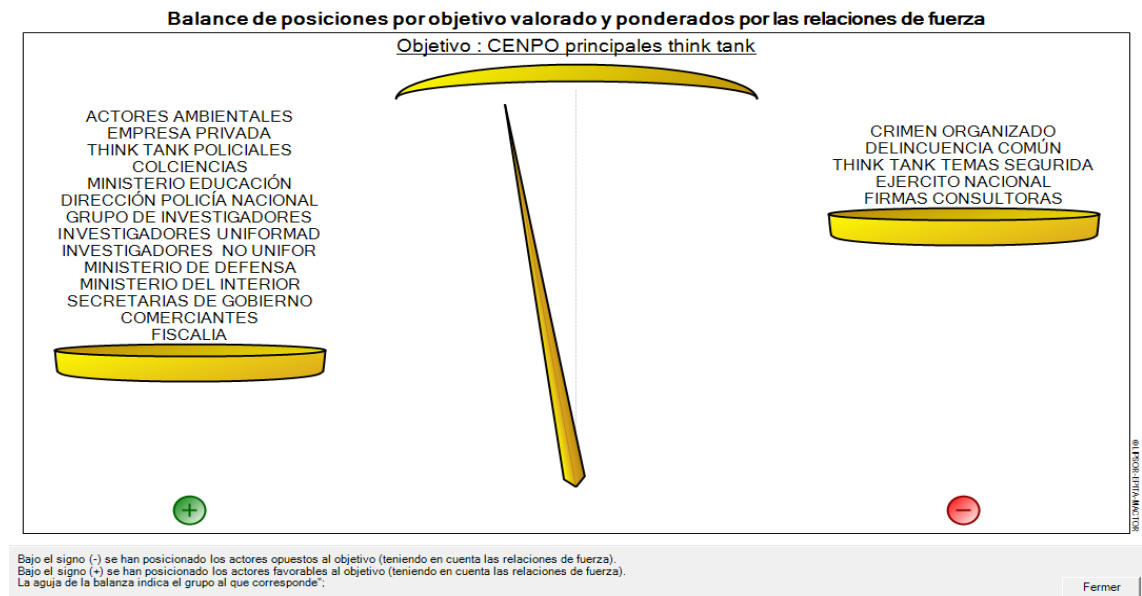


Fuente: Autoría propia con herramienta MACTOR– Año 2017

Grafico 15 Histograma de relaciones de fuerza

6.4 ACTORES Vs. OBJETIVOS UTILIZANDO LA HERRAMIENTA MACTOR

Objetivo 1: Transformar el CENPO como uno de los think tank-protagonistas en la generación de documentos para la construcción de Política Pública en materia de seguridad y convivencia, en el territorio colombiano.



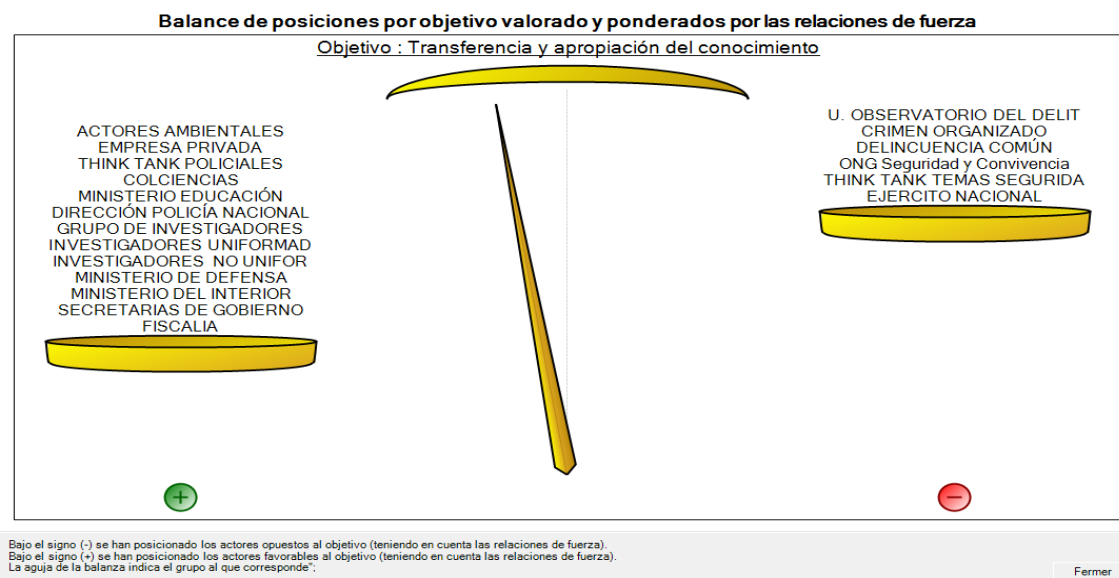
Fuente: Autoría propia con herramienta MACTOR– Año 2017

Grafico 16 Balance de posiciones por Objetivo CENPO principales think tank

Para el objetivo de situar el CENPO, es de vital importancia trabajar pensando en acciones que disminuyan el impacto de actores como: el crimen organizado, la delincuencia común y de manera estratégica realizar alianzas que lleven a los centros de pensamiento y firmas consultoras a trabajar de la mano. Siendo referentes y actores que aporten a la consecución de dicho objetivo teniendo como gran reto el actor Ejército Nacional puesto que pueden ver este posicionamiento como una amenaza para sus objetivos institucionales.

Sin embargo, es preciso aclarar que se presenta el reto de trabajar en acciones que propendan en acercar a algunos de los actores que están opuestos a los objetivos con el fin de pasarlos al lado positivo de la balanza.

Objetivo 2: Dinamizar la transferencia y apropiación del conocimiento generado por el CENPO en alineación con el Sistema de Ciencia, tecnología e innovación de la PONAL.

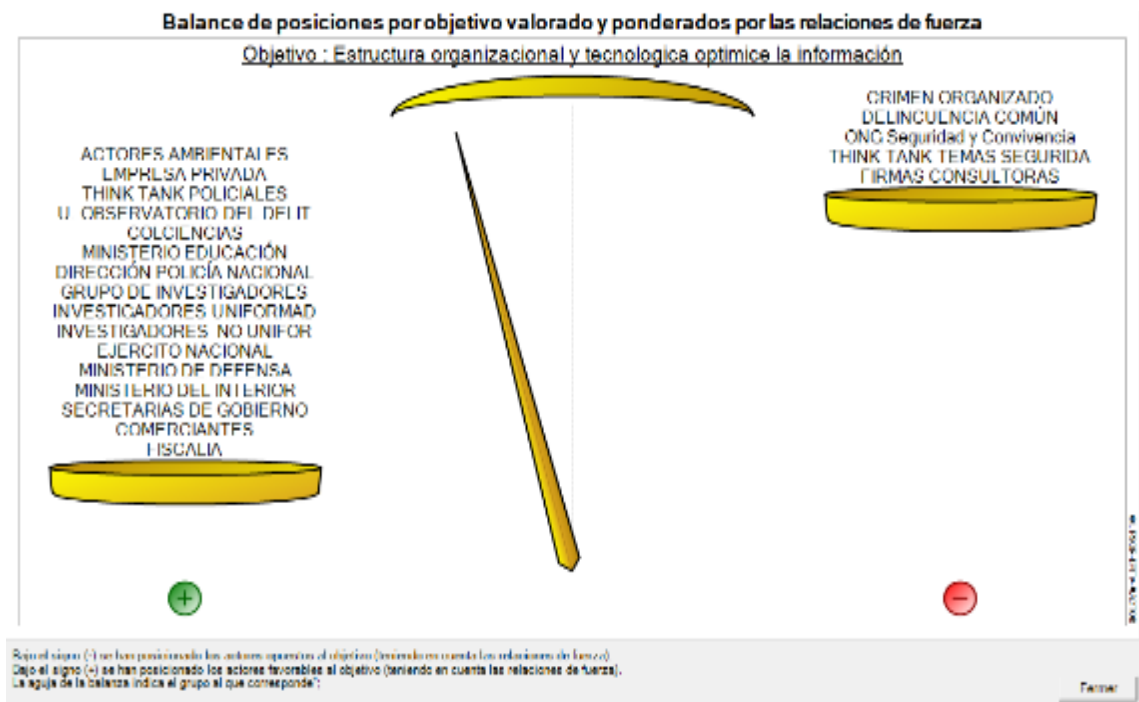


Fuente: Autoría propia con herramienta MACTOR– Año 2017

Grafico 17 Balance de posiciones por Objetivo Transferencia y Apropiación del Conocimiento

El objetivo de transferencia y apropiación del conocimiento se debe validar con actores como: las Universidades con Observatorio del delito, las ONG de Seguridad y convivencia y los think tank de temas de seguridad. Para establecer acciones que con lleven a tenerlos de aliados estratégicos y así influenciarlos y cambiar hacia el lado favorable.

Objetivo 3: Generar una estructura organizacional y tecnológica que optimice el tratamiento de información para la generación e intercambio de conocimiento

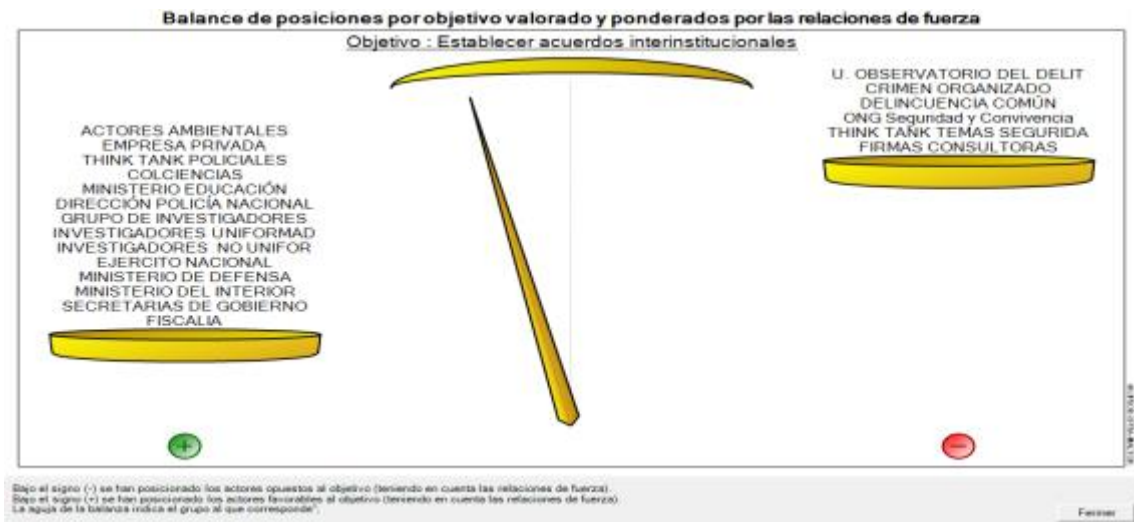


Fuente: Autoría propia con herramienta MACTOR– Año 2017

Grafico 18 Balance de posiciones por Objetivo Estructura organizacional y tecnológica optimice la información

En el objetivo que plantea estructura organizacional y tecnológica que optimice la información de los actores que realizan labores parecidas a las del CENPO, verán como valor agregado ser fuentes de información para conseguir más fácil los resultados que cumplan con el objetivo trazado, dándoles a ellos el valor agregado de las investigaciones que ya tengan realizadas.

Objetivo 4: Establecer acuerdos interinstitucionales con organizaciones académicas, entidades estatales y corporaciones privadas.



Fuente: Autoría propia con herramienta MACTOR– Año 2017

Grafico 19 Balance de posiciones por Objetivo Establecer acuerdos interinstitucionales

Para el objetivo tener una Red de centros de pensamiento policial es de vital importancia incluir los actores que ven este objetivo como una amenaza, haciéndolos participe desde el desarrollo de sus funciones al crecimiento y consolidación de dicha red.

Objetivo 5: Implementar la Ciencia de Policía en el CENPO y la academia, como uno de los factores preponderantes para asegurar el desarrollo sostenible de la convivencia en Colombia.

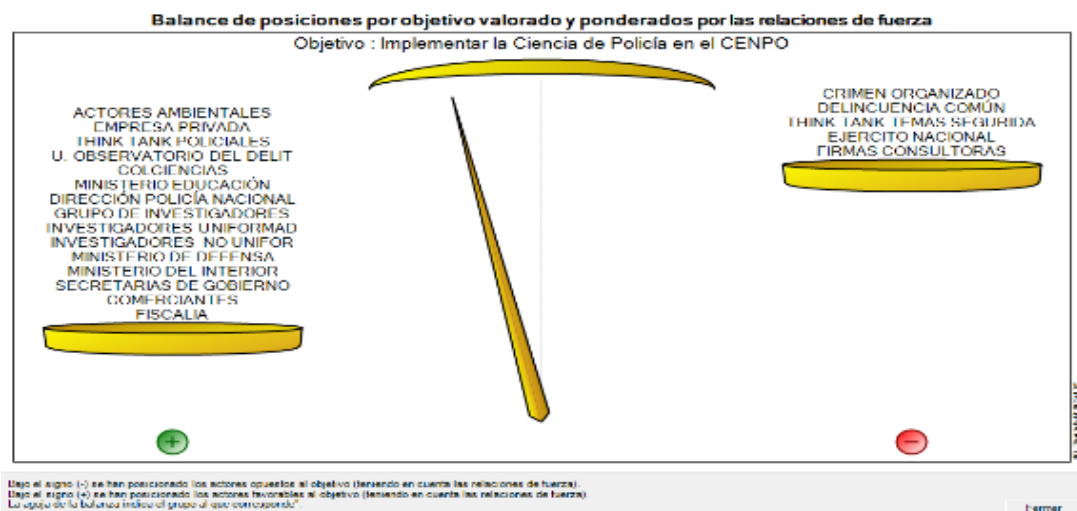


Grafico 20 Balance de posiciones por Objetivo Implementar la Ciencia de Policía en el CENPO

Por último, para el objetivo de implementar la Ciencia de Policía se tendrá que trabajar arduamente en encontrar puntos positivos para los actores que están opuestos; encontrando puntos a favor para cada uno de ellos y enriqueciendo su labor ofreciéndoles bondades desde la ciencia de policía.

6.5 CONCLUSIÓN DEL JUEGO DE ACTORES

Realizando un análisis global de las gráficas obtenidas en los juegos de actores, se puede observar que los objetivos son retadores teniendo en cuenta la relación de fuerza positiva de los actores. En tanto que son más los actores que están a favor de cada objetivo por lo que va a ser realizable la meta de cumplimiento y como se plantea anteriormente se deben tener en cuenta las estrategias que se deben utilizar en cada caso, las cuales permitan la consecución de los mismos. No obstante como resultado de una entrevista realizada con el personal de la vicerrectoría de Investigación de la DINAE, quienes son los que lideran el Sistema de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional y actúan como enlace directo en COLCIENCIAS; pese a no estar identificado como un actor debido a que estructuralmente depende de la Dirección General de la Policía Nacional, la cual si hace parte de los actores identificados, se pueda apreciar un poco de reserva frente a las pretensiones del CENPO, ya que como ellos lo manifiestan: la Resolución N° 03504 del 13 de junio de 2006, “Por la cual se expide el Reglamento para la consolidación del Sistema Institucional de Ciencia y Tecnología de la Policía Nacional” y el lineamiento de Política 5 Desarrollo Científico y Tecnológico Policial, dejan claridad de que el encargado de liderar los grupos de investigación entre ellos algunos centros de

pensamiento que están registrados en COLCIENCIAS es de competencia de la DINA E, por lo cual se recomienda un trabajo más articulado y cercano con esta dirección para llevar a feliz término las proyecciones del estudio de futuro, en especial las relacionadas con las variables Gestión del conocimiento, Capacidades tecnológicas y Ciencia de Policía.

7. ESCENARIOS

Los escenarios son imágenes futuristas que describen lo que podría acontecer en un tiempo determinado, reduciendo la incertidumbre frente a varias condiciones o situaciones tendenciales, por otro lado permite a partir del estado del arte y el estudio de vigilancia tecnológica identificar tecnologías y demás acontecimientos del contexto (hechos portadores de futuro desde del ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico o legales PESTEL) que podrían transformarse en posibles rupturas, permitiendo marcar un horizonte innovador para redireccionar los parámetros con los que se vive el presente, sin embargo es pertinente que estos escenarios contemple en su interior las siguientes características: coherencia, pertinencia, y verosimilitud.

Para el ejercicio que se está realizando con el Centro de Pensamiento y Doctrina Policial, se tuvo en cuenta los resultados del estado del arte, la identificación de buenas prácticas organizacionales a nivel internacional, los factores de cambio, las variables estratégicas y el taller de juego de actores. Estableciendo de tal manera una organización dentro de una sintaxis lógica, antes de identificar y describir las hipótesis para cada una de las variables estratégicas:



Grafico 21 Variables estratégicas

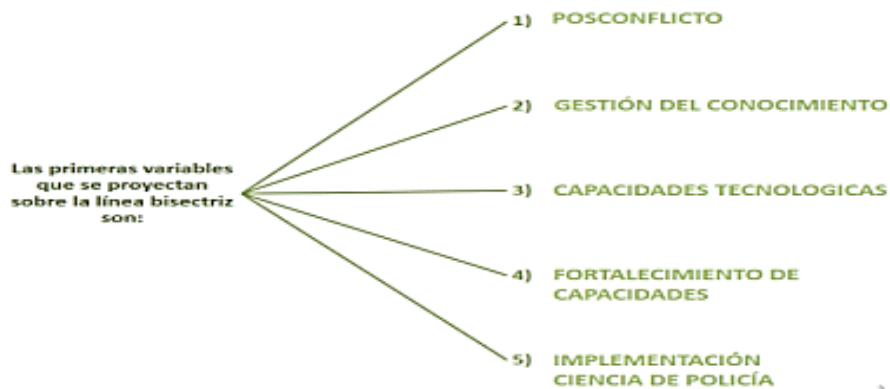


Grafico 22 Adecuada gestión de las variables

Esta sintaxis, hace referencia a que la adecuada y correcta gestión de las variables estratégicas identificadas en el estudio de futuro, es decir, frente a un mejoramiento exponencial de la **gestión del conocimiento** que trascienda a toda la organización, ante la optimización e innovación de sus **capacidades tecnológicas** que integre y articule las capacidades institucionales, al **fortalecimiento de sus capacidades** que le permitan interactuar en el mismo nivel con think tank nacionales e internacionales, generaría el campo propicio para documentar y posicionar la **Ciencia de Policía** como uno de los

factores preponderantes en el nuevo contexto del país, por lo cual sin lugar a dudas estas variables permitirán una mayor preparación y función anticipatoria del CENPO frente a la labor policial de la Institución con respecto a la etapa del **posconflicto**, siendo explícita la relación causa y efecto de cada una de las variables estratégicas descritas anteriormente.

Posterior a la organización de la sintaxis lógica correspondiente a las variables estratégicas identificadas en el presente estudio de futuro, se procedió con la información recopilada hasta al momento por fuentes secundarias y primarias, a identificar y describir las hipótesis o conjeturas de cada una de las variables, en alineación con los retos establecidos para cada una, cuyo ejercicio fue construido y validado con el Jefe del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial. Aportando frente a las hipótesis de menor, moderada y mayor dificultad, para lo cual se procedió a retroalimentar nuevamente tomando como referencia todo el acervo investigativo del estudio de futuro y procediendo a definir cada una de las conjeturas con el único propósito de posicionar y mejorar la labor que presta el CENPO en la actualidad con una proyección a 10 Años.

Estas hipótesis definidas, las cuales fueron validadas nuevamente con un funcionario uniformado y un contratista del equipo de trabajo del CENPO de acuerdo con las instrucciones del jefe del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial. Se referenció una vez más el estudio de futuro y las investigaciones adelantadas hasta el momento, en atención a que los dos funcionarios adicionales al líder del equipo son los que han tenido una mayor continuidad en el cargo en relación con los uniformados y personal contratista del think tank policial.

| VARIABLES ESTRATÉGICAS | HIPÓTESIS 1 | HIPÓTESIS 2 | HIPÓTESIS 3 |
|--|--|---|---|
| Posconflicto | <ul style="list-style-type: none"> El 10 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | <ul style="list-style-type: none"> El 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | <ul style="list-style-type: none"> El 60 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. |
| Gestión del conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO es visible a través del conteo de consulta de información para la referenciación; en la página web del portal del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, para las comunidades académicas y de investigación a nivel nacional e internacional. | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO se encuentra en la categoría A o B como Grupo de Investigación y con producción intelectual Tipo A y Tipo B, establecida por COLCIENCIAS. | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP. |
| Capacidades tecnológicas | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO articula y recopila la producción de información de toda la red de pensamiento de la PONAL a través de una herramienta tecnológica. | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO como integrante del comité directivo del sistema de ciencia y tecnología de la PONAL, genera interoperabilidad con los resultados provenientes del sistema de información unificado en los centros de pensamiento de la PONAL para la generación de producción intelectual a la Dirección General. | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto. |
| Fortalecimiento de Capacidades | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO tiene 9 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. Tiene un incremento del 5% del presupuesto anual asignado por la Dirección General de la Policía Nacional. | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. El CENPO cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO tiene 20 alianzas estratégicas con centros de pensamiento nacionales e internacionales. El CENPO cuenta con un 30% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con entidades u organizaciones del índole nacional e internacional para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. |
| Implementación ciencia de policía | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO tiene una coordinación directa con el centro de Estudios en Ciencia de Policía permitiéndole dinamizar y articular el posicionamiento de la Ciencia de Policía en el ámbito nacional e internacional. | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO tiene la dirección y control de los productos que genera el Centro de Estudios en Ciencia de Policía en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional. | <ul style="list-style-type: none"> El CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional. |

Tabla 5 Descripción de las hipótesis 1, 2 y 3 por cada variable estratégica

ESCENARIO 1: “Más vale pájaro en mano”

| VARIABLES ESTRATÉGICAS | HIPÓTESIS 1 | HIPÓTESIS 2 | HIPÓTESIS 3 |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Posconflicto | • El 10 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 60 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. |
| Gestión del conocimiento | • El CENPO es visible en la página web del portal del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, para las comunidades académicas y de investigación a nivel nacional e internacional. | • El CENPO se encuentra en la categoría A o B como Grupo de Investigación y con producción intelectual Tipo A y Tipo B, establecida por COLCIENCIAS. | • El CENPO se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP. |
| Capacidades tecnológicas | • El CENPO articula y recopila la producción de información de toda la red de pensamiento de la PONAL a través de una herramienta tecnológica. | • El CENPO como integrante del comité directivo del sistema de ciencia y tecnología de la PONAL, genera interoperabilidad con los resultados provenientes del sistema de información unificado en los centros de pensamiento de la PONAL para la generación de producción intelectual a la Dirección General. | • El CENPO genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto. |
| Fortalecimiento de Capacidades | • El CENPO tiene 9 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. • El CENPO incrementó del 5% del presupuesto anual asignado por la Dirección General de la Policía Nacional. | • El CENPO tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. • El CENPO cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. | • El CENPO tiene 20 alianzas estratégicas con centros de pensamiento nacionales e internacionales. • El CENPO cuenta con un 30% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con entidades u organizaciones del índole nacional e internacional para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. |
| Implementación ciencia de policía | • El CENPO tiene una coordinación directa con el centro de Estudios en Ciencia de Policía permitiéndole dinamizar y articular el posicionamiento de la Ciencia de Policía en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de los productos que genera el Centro de Estudios en Ciencia de Policía en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional. |

- Corre el año 2026 y el 10% de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. Razón por la cual, el CENPO es visible en la página web del portal del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, para las comunidades académicas y de investigación a nivel nacional e internacional. Hecho relevante ya que, el CENPO articula y recopila la producción de información de toda la red de pensamiento de la PONAL a través de una herramienta tecnológica. Por otra parte es importante mencionar, que el CENPO tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. Dado que el CENPO cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. Finalmente, el CENPO tiene la dirección y control de los productos que genera el Centro de Estudios en Ciencia de Policía en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional.

ESCENARIO 2: “Lento pero seguro”

| VARIABLES ESTRATÉGICAS | HIPÓTESIS 1 | HIPÓTESIS 2 | HIPÓTESIS 3 |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Posconflicto | • El 10 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 60 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. |
| Gestión del conocimiento | • El CENPO es visible en la página web del portal del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, para las comunidades académicas y de investigación a nivel nacional e internacional. | • El CENPO se encuentra en la categoría A o B como Grupo de Investigación y con producción intelectual Tipo A y Tipo B, establecida por COLCIENCIAS. | • El CENPO se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP. |
| Capacidades tecnológicas | • El CENPO articula y recopila la producción de información de toda la red de pensamiento de la PONAL a través de una herramienta tecnológica. | • El CENPO como integrante del comité directivo del sistema de ciencia y tecnología de la PONAL, genera interoperabilidad con los resultados provenientes del sistema de información unificado en los centros de pensamiento de la PONAL para la generación de producción intelectual a la Dirección General. | • El CENPO genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto. |
| Fortalecimiento de Capacidades | • El CENPO tiene 9 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento nacionales. • El CENPO incrementó del 5% del presupuesto anual asignado por la Dirección General de la Policía Nacional. | • El CENPO tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. • El CENPO cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. ¹ | • El CENPO tiene 20 alianzas estratégicas con centros de pensamiento nacionales e internacionales. • El CENPO cuenta con un 30% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con entidades u organizaciones del índole nacional e internacional para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. |
| Implementación ciencia de policía | • El CENPO tiene una coordinación directa con el centro de Estudios en Ciencia de Policía permitiéndole dinamizar y articular el posicionamiento de la Ciencia de Policía en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de los productos que genera el Centro de Estudios en Ciencia de Policía en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional. |

- Corre el año 2026 y el 30% de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. Razón por la cual, el CENPO es visible en la página web del portal del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, para las comunidades académicas y de investigación a nivel nacional e internacional. Hecho relevante ya que, el CENPO como integrante del comité directivo del sistema de ciencia y tecnología de la PONAL, genera interoperabilidad con los resultados provenientes del sistema de información unificado en los centros de pensamiento de la PONAL para la generación de producción intelectual a la Dirección General. Por otra parte es importante mencionar, que el CENPO tiene 20 alianzas estratégicas con centros de pensamientos nacionales e internacionales. Dado que el CENPO cuenta con un 30% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con entidades u organizaciones de índole nacional e internacional para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. Finalmente, el CENPO tiene la dirección y control de los productos que genera el Centro de Estudios en Ciencia de Policía en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional.

ESCENARIO 3: “Hacia una mejor posición”

| VARIABLES ESTRATÉGICAS | HIPÓTESIS 1 | HIPÓTESIS 2 | HIPÓTESIS 3 |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Posconflicto | • El 10 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 60 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. |
| Gestión del conocimiento | • El CENPO es visible en la página web del portal del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, para las comunidades académicas y de investigación a nivel nacional e internacional. | • El CENPO se encuentra en la categoría A o B como Grupo de Investigación y con producción intelectual Tipo A y Tipo B, establecida por COLCIENCIAS. | • El CENPO se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP. |
| Capacidades tecnológicas | • El CENPO articula y recopila la producción de información de toda la red de pensamiento de la PONAL a través de una herramienta tecnológica. | • El CENPO como integrante del comité directivo del sistema de ciencia y tecnología de la PONAL, genera interoperabilidad con los resultados provenientes del sistema de información unificado en los centros de pensamiento de la PONAL para la generación de producción intelectual a la Dirección General. | • El CENPO genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto. |
| Fortalecimiento de Capacidades | • El CENPO tiene 9 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento nacionales. • El CENPO incrementó del 5% del presupuesto anual asignado por la Dirección General de la Policía Nacional. | • El CENPO tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. • El CENPO cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. | • El CENPO tiene 20 alianzas estratégicas con centros de pensamiento nacionales e internacionales. • El CENPO cuenta con un 30% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con entidades u organizaciones del índole nacional e internacional para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. |
| Implementación ciencia de policía | • El CENPO tiene una coordinación directa con el centro de Estudios en Ciencia de Policía permitiéndole dinamizar y articular el posicionamiento de la Ciencia de Policía en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de los productos que genera el Centro de Estudios en Ciencia de Policía en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional. |

- Corre el año 2026 y el 30% de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. Razón por la cual, el CENPO se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP. Hecho relevante ya que, el CENPO articula y recopila la producción de información de toda la red de pensamiento de la PONAL a través de una herramienta tecnológica.

Por otra parte es importante mencionar, que el CENPO tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. Dado que el CENPO cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. Finalmente, el CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional.

ESCENARIO 4: “Todos por una nueva visión”

| VARIABLES ESTRATEGICAS | HIPÓTESIS 1 | HIPÓTESIS 2 | HIPÓTESIS 3 |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Posconflicto | • El 10 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 60 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. |
| Gestión del conocimiento | • El CENPO es visible en la página web del portal del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, para las comunidades académicas y de investigación a nivel nacional e internacional. | • El CENPO se encuentra en la categoría A o B como Grupo de Investigación y con producción intelectual Tipo A y Tipo B, establecida por COLCIENCIAS. | • El CENPO se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP. |
| Capacidades tecnológicas | • El CENPO articula y recopila la producción de información de toda la red de pensamiento de la PONAL a través de una herramienta tecnológica. | • El CENPO como integrante del comité directivo del sistema de ciencia y tecnología de la PONAL, genera interoperabilidad con los resultados provenientes del sistema de información unificado en los centros de pensamiento de la PONAL para la generación de producción intelectual a la Dirección General. | • El CENPO genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto. |
| Fortalecimiento de Capacidades | • El CENPO tiene 9 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento nacionales. • El CENPO incrementó del 5% del presupuesto anual asignado por la Dirección General de la Policía Nacional. | • El CENPO tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. • El CENPO cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. | • El CENPO tiene 20 alianzas estratégicas con centros de pensamiento nacionales e internacionales. • El CENPO cuenta con un 30% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con entidades u organizaciones del índole nacional e internacional para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. |
| Implementación ciencia de policía | • El CENPO tiene una coordinación directa con el centro de Estudios en Ciencia de Policía permitiéndole dinamizar y articular el posicionamiento de la Ciencia de Policía en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de los productos que genera el Centro de Estudios en Ciencia de Policía en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional. |

- Corre el año 2026 y el 30% de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. Razón por la cual, el CENPO se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP. Hecho relevante ya que, el CENPO genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto.

Por otra parte es importante mencionar, que el CENPO tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. Dado que el CENPO cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación.

Finalmente, el CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional.

ESCENARIO 5: “Con rumbo al podio”

| VARIABLES ESTRATÉGICAS | HIPÓTESIS 1 | HIPÓTESIS 2 | HIPÓTESIS 3 |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Posconflicto | • El 10 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. | • El 60 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. |
| Gestión del conocimiento | • El CENPO es visible en la página web del portal del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, para las comunidades académicas y de investigación a nivel nacional e internacional. | • El CENPO se encuentra en la categoría A o B como Grupo de Investigación y con producción intelectual Tipo A y Tipo B, establecida por COLCIENCIAS. | • El CENPO se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP. |
| Capacidades tecnológicas | • El CENPO articula y recopila la producción de información de toda la red de pensamiento de la PONAL a través de una herramienta tecnológica. | • El CENPO como integrante del comité directivo del sistema de ciencia y tecnología de la PONAL, genera interoperabilidad con los resultados provenientes del sistema de información unificado en los centros de pensamiento de la PONAL para la generación de producción intelectual a la Dirección General. | • El CENPO genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto. |
| Fortalecimiento de Capacidades | • El CENPO tiene 9 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento nacionales. • El CENPO incremento del 5% del presupuesto anual asignado por la Dirección General de la Policía Nacional. | • El CENPO tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales. • El CENPO cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. | • El CENPO tiene 20 alianzas estratégicas con centros de pensamiento nacionales e internacionales. • El CENPO cuenta con un 30% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con entidades u organizaciones del índole nacional e internacional para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. |
| Implementación ciencia de policía | • El CENPO tiene una coordinación directa con el centro de Estudios en Ciencia de Policía permitiéndole dinamizar y articular el posicionamiento de la Ciencia de Policía en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de los productos que genera el Centro de Estudios en Ciencia de Policía en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional. | • El CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional. |

- Corre el año 2026 y el 60% de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto. Razón por la cual, el CENPO se encuentra en la categoría A o B como Grupo de Investigación y con producción intelectual Tipo A y Tipo B, establecida por COLCIENCIAS. Hecho relevante ya que, el CENPO genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto. Por otra parte es importante mencionar, que el CENPO tiene 20 alianzas estratégicas con centros de pensamientos nacionales e internacionales. Dado que el CENPO cuenta con un 30% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con entidades u organizaciones de índole nacional e internacional para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. Finalmente, el CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional.

7.1 ANÁLISIS MULTICRITERIOS

Una vez definidos los posibles escenarios alternos, se realiza un análisis multicriterios con el fin de socializarles al grupo de expertos, cuales son las conclusiones metodológicas frente al posible escenario apuesta tomando como referencia el análisis de cada una de sus variables e hipótesis frente al contexto actual y de futuro de acuerdo con todo el estudio desarrollado:

| ESCENARIOS | | | | | |
|---|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| VARIABLES | Más vale pájaro en mano | Lento pero seguro | Hacia una mejor posición | Todos por una nueva visión | Con rumbo al podio |
| Posconflicto | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Gestión del Conocimiento | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| Capacidades Tecnológicas | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| Fortalecimiento de Capacidades | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| Implementación Ciencia de Policía | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| desviación σ (eje x) | 0,5 | 0,7 | 0,8 | 0,5 | 0,4 |
| promedio (eje y) | 1,4 | 2 | 2,2 | 2,6 | 2,8 |
| promedio de promedios | 2,2 | | | | |
| promedio de desviaciones | 0,6 | | | | |

Tabla 6 Análisis multicriterios



Gráfico 23 Plano cartesiano de análisis de multicriterios

7.2 COMPARACIÓN DE ESCENARIOS

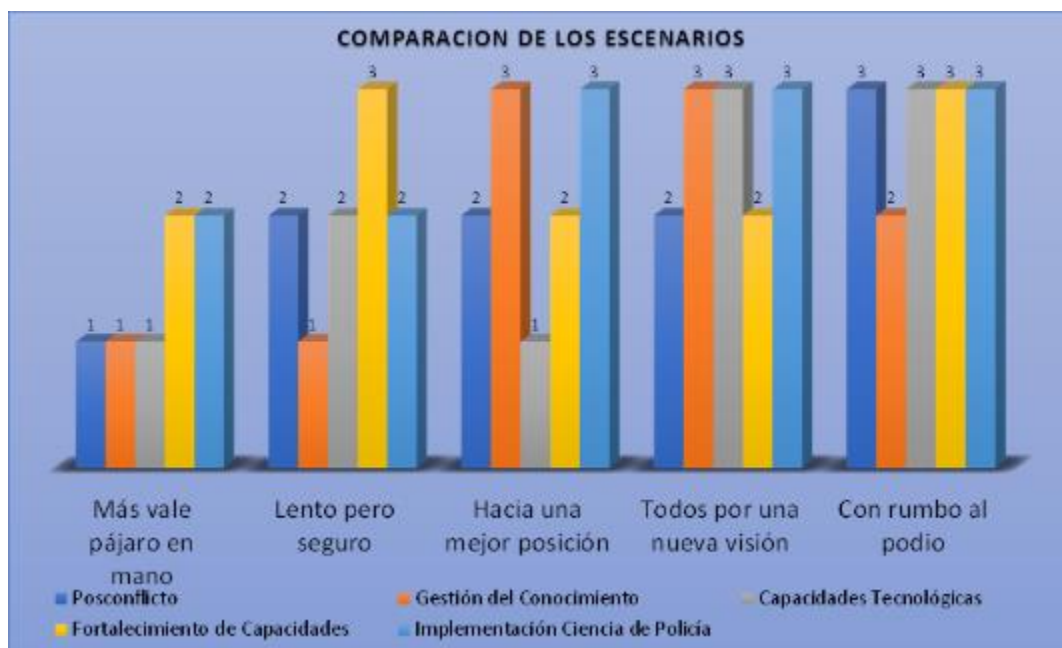


Grafico 24 Histograma comparativo escenarios

Frente a la gráfica N° 24 se observa un comparativo de los cinco (5) escenarios para facilitar la identificación de variables estratégicas que más se desarrollarán en profundidad frente a cada uno de los mismos.

Este comparativo permite presentar a los expertos cuales son los escenarios que más se ajustan a las necesidades propias del CENPO de acuerdo con cada una de las cinco (5) variables estratégicas desarrolladas en el estudio de futuro.

7.3 EJES DE PETER SCHWARTZ

Seguidamente se definieron dos direccionadores junto al jefe del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial los cuales orientarán la metodología de los ejes de Peter Schwartz, por ser los temas de mayor importancia y sobre los cuales se debe fundamentar las propuestas del estudio de futuro; ya que la primera conduce a una mejor preparación para el posconflicto, permitiéndonos ver más adelante que escenarios se encuentran en zonas equilibradas o desequilibradas.

Para el direccionamiento Gestión del Conocimiento se agrupan las variables de capacidades tecnológicas y fortalecimiento de capacidades y para el direccionamiento posconflicto se agrupa con la variable Ciencia de Policía.

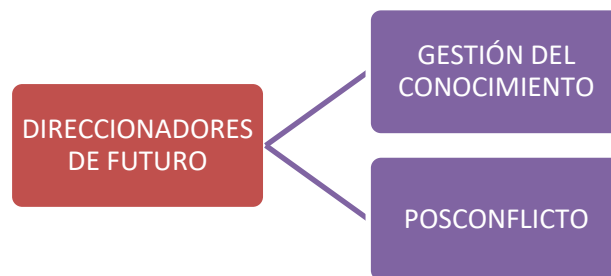


Grafico 25 Direccionadores de futuro

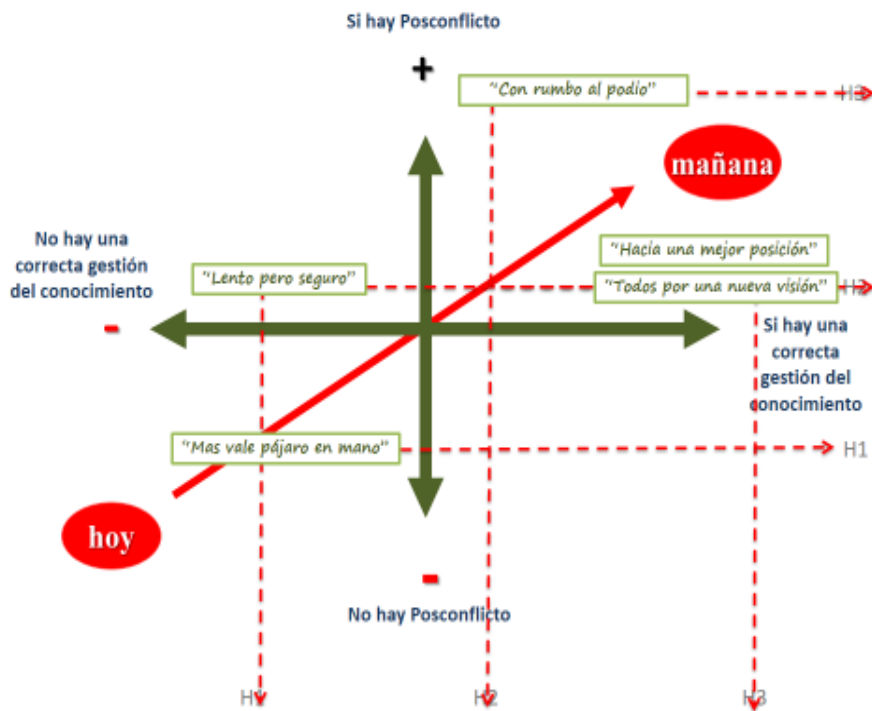


Grafico 26 Escenarios Ejes de Peter Schwartz

7.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESCENARIOS

- Con respecto al análisis de multicriterios se puede concluir que los escenarios **“Con rumbo al podio”** y **“Todos por una nueva visión”** tienen unos promedios altos en sus calificaciones en lo que respecta a la excelencia de acuerdo con las hipótesis retadoras que los caracterizan superando el promedio establecido y tienen paralelamente una desviación o dispersión baja frente al promedio lo que lo hace clasificar en la zona de alto consenso.
- El escenario **“Hacia una mejor posición”** a pesar de estar en la zona de alta calificación al igual que los dos escenarios anteriores, tiene un muy bajo consenso.
- Los escenarios **“Más vale pájaro en mano”** y **“Lento pero seguro”** se encuentran en zonas de baja calificación en lo que respecta a la excelencia. Sin embargo, el primero en

mención esta también ubicado en una zona de alto consenso, mientras el segundo por el contrario está en zona de bajo consenso.

- Frente al análisis de multicriterios los escenarios “Con rumbo al podio” y “Todos por una nueva visión” son coherentes en la formulación de sus hipótesis y a su vez presentan unas buenas propuestas de ruptura y de proyección a futuro.
- Con respecto a los ejes de Peter Schwartz los escenarios “Más vale un pájaro en mano”, “Con rumbo al podio”, “Todos por una nueva visión” y “Con rumbo al podio” son coherentes con respecto a los directores de Posconflicto y Gestión del Conocimiento, sin embargo votar por el primero en mención sería impedir el cambio y promover la obsolescencia.
- Finalmente, los escenarios “Con rumbo al podio”, “Todos por una nueva visión” y “Con rumbo al podio” son los más coherentes con el esfuerzo retador de los dos directores.

7.5 ABACO DE FRANCOIS REGNIER

El método de investigación del ábaco de Régnier utiliza los puntos de vista de los expertos que participan en los talleres de un estudio de prospectiva voluntarista o que están vinculados directamente con el objeto de estudio; expresando a través de votos codificados por colores como un semáforo, cuál de los escenarios alternos proyectados consideran desde su experiencia, conocimiento e información brindada durante el desarrollo del estudio de futuro, si es muy recomendable o no recomendable, obteniendo como resultado final el escenario apuesta. Para el caso del presente estudio, fueron convocados 10 expertos, quienes laboran dentro del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial CENPO, así:

| Cargo | Nombre | Profesión |
|-------------|-------------------------------|--|
| Jefe CENPO | Jhon Gonzalez | Teniente Coronel |
| Analista | José Trujillo Polanco | Teniente y Politólogo |
| Analista | Dora Libia Henao | Intendente Jefe y Administradora de Empresas |
| Analista | Fabio Andres Santos Rodriguez | Subintendente |
| Analista | Luis Alfonso Santofimio | Patrullero |
| Contratista | Claudia Cáceres | Abogada y Magister en Ciencia Política |
| Contratista | Claudia Pulido Blasi | Comunicadora Social |
| Contratista | Ana María Cristancho | Socióloga |
| Contratista | Pilar Chávez | Politóloga |
| Contratista | Laura Marcela Gamboa | Politóloga |

Tabla 7 expertos CENPO

Una vez se convocó al personal, se realizó una pequeña retroalimentación de cada una de las fases del estudio de prospectiva con sus respectivos resultados, en atención a que algunos contratistas no estuvieron desde el comienzo del trabajo (2 profesionales) durante la vigencia 2016, de igual manera era menester recordar a todos los asistentes, aquellos puntos principales del estudio de futuro, los escenarios construidos en consenso y validados por el Jefe del CENPO con algunos funcionarios y posteriormente darles a conocer los resultados del análisis multicriterios y ejes de Peter Schwartz con el fin de proceder a través de la herramienta del ábaco a consultar el punto de vista de los expertos.



Ilustración 7 Presentación de análisis multicriterios, ejes de Peter Schwartz y Abaco de Regnier

Posterior a este ejercicio se procedió a explicar la metodología del ábaco de Regnier, haciendo uso de una aplicación denominada Color Insight ubicada en la página web <http://es.lapropective.fr/> del profesor Michel Godet, la cual permitió de manera ágil y conservando los respectivos soportes, que cada uno de los expertos diera respuesta a 5 preguntas relacionadas con los 5 escenarios planteados y dieran elección a través de un conjunto de colores si era muy recomendable (verde oscuro), recomendable (verde claro), duda (amarillo), poco recomendable (rosado) y no recomendable (rojo).

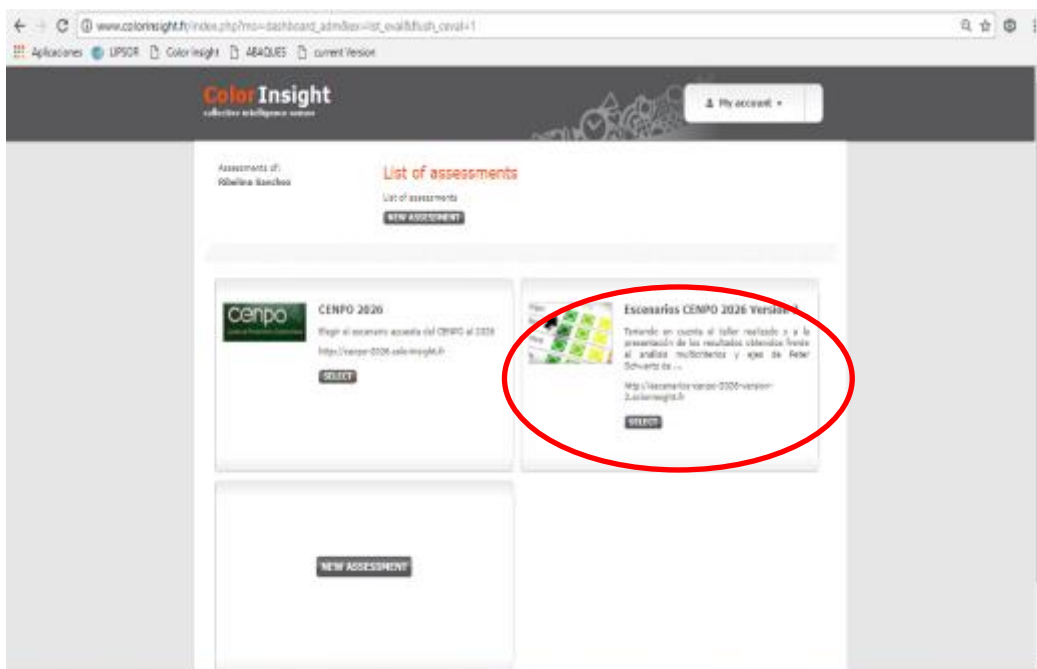


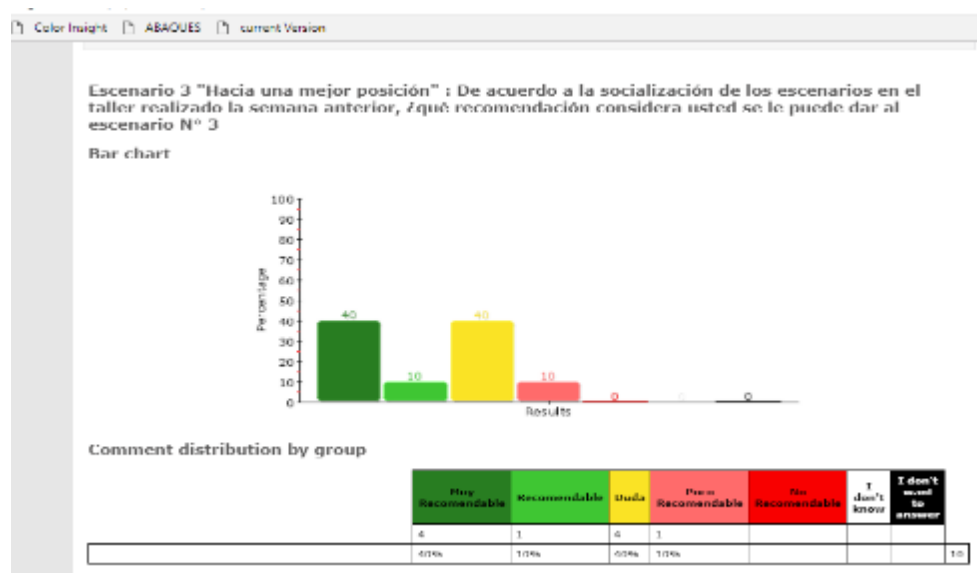
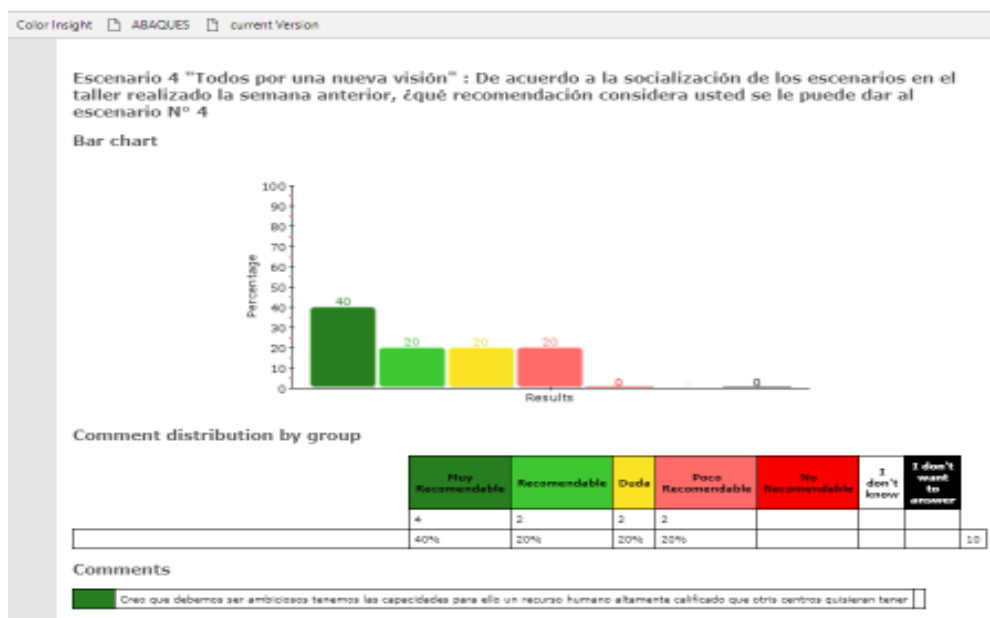
Ilustración 8 Presentación tablero de control “Escenarios CENPO 2026 Versión 2

De acuerdo con la elección que realizó cada experto, se obtuvieron los siguientes resultados:



Gráfico 27 Presentación tablero de control “Escenarios CENPO 2026 Versión 2

Se observa en la gráfica N° 27, que los expertos optaron por seleccionar el escenario N° 4 “Todos por una nueva visión”, sin embargo, el escenario ubicado en la segunda posición fue el N° 3 “Hacia una mejor posición” con una puntuación casi similar.



No obstante, al observarse las dos principales puntuaciones, se le preguntó a quienes seleccionaron la opción **recomendable** y **duda** para el escenario 4 las causas por las cuales eligieron dicho escenario. A lo cual manifestaron en general que éste es un escenario muy ambicioso y que se requeriría voluntad de la Alta Dirección para darle continuidad al personal que lideraría esa proyección. Situación que fue ratificada por el equipo de estudio; ya que el señor Brigadier General FABIAN LAURENCE

CARDENAS jefe de la Oficina de Planeación, está enterado del trabajo que se está realizando y es uno de los más interesados en identificar una ruta estratégica que le permita al CENPO fortalecerse y posicionarse a nivel nacional.

Como se puede apreciar en el gráfico 27, el escenario apuesta determinado por el personal de expertos fue el N° 4 denominado “Todos por una nueva visión”.

| Escenario 4 : “Todos por una nueva visión | |
|---|---|
| Posconflicto | Corre el año 2026 y el 30% de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto |
| Gestión del Conocimiento | Por otra parte el CENPO se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP. |
| Capacidades Tecnológicas | Asimismo genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto. |
| Fortalecimiento de capacidades | De igual manera tiene 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales y cuenta con un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación |
| Ciencia de Policía | Finalmente el CENPO tiene la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional. |

Ilustración 9 Relato del escenario 4 “Todos por una nueva visión”

7.6 SISTEMAS Y MATRICES DE IMPACTOS CRUZADOS (SMIC)

Para el uso de la herramienta SMIC se seleccionaron cuatro expertos dado su conocimiento de la institución, quienes valoraron los diferentes eventos para la

construcción DOFA de cada matriz; permitiendo validar escenarios alternos y de tal forma analizar el núcleo tendencial.

Con base en lo anterior, se eligieron escenarios cuyo acumulado de probabilidades fuera superior del 50%, para así crear un relato de cada escenario identificando las causas y consecuencias del qué paso para llegar a ese punto y las implicaciones de ocurrencia en los escenarios.

Culminada esta etapa, se construyó el Plan Vigía basado en las causas más importantes que pueden suceder en cada escenario y así determinar el escenario apuesta.

La importancia del Plan Vigía “constituye una visión panorámica de las variaciones que podría tener la organización”. (Mojica, 2015)

A continuación, se explica el desarrollo del SMIC:

Seis eventos utilizando las variables estratégicas

| Variable | Evento | Horizonte | Hipótesis de futuro | Situación actual |
|-----------------------------------|--------|---|--|--|
| POSCONFLICTO | e1 | Qué tan probables que para el año 2026 | ¿Qué tan probable es que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto? | Actualmente no se tiene un mecanismo para verificar la trazabilidad del documento, lo que no permite confirmar si se constituye en insumo para la generación de política pública |
| GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | e2 | | ¿Qué tan probable es que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026? | Actualmente no se tiene un registro formal a la información producida por el CENPO, sin embargo, cada investigador consulta sus fuentes bibliográficas a través del Sistema de Información de la Gestión Académica- <u>SIGAC</u> |
| CAPACIDADES TECNOLÓGICAS | e3 | | ¿Qué tan probable es que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026? | Actualmente solo se tiene acceso a la plataforma <u>SIEDCO</u> de la <u>PONAL</u> de los 50 sistemas de información que existen aproximadamente. |
| FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES | e4 | | ¿Qué tan probable es obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026? | Actualmente se tienen tres (3) alianzas estratégicas (<u>FESCOL</u> , <u>ICP</u> y <u>KAS</u>) y no se ha proyectado la primera mesa de sinergia con centros de Pensamiento de cuerpos policiales latinoamericanos. |
| FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES | e5 | | ¿Qué tan probable es que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026? | Actualmente el CENPO cuenta con un presupuesto en la vigencia 2016 para contratación de prestación de servicios y gastos de funcionamiento en general corresponde a un aproximado de \$ 400.000.000. |
| IMPLEMENTACIÓN CIENCIA DE POLICÍA | e6 | | ¿Qué tan probable es que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026? | Actualmente la Ciencia de Policía no está siendo desarrollada por el CENPO. |

Probabilidad de escenarios

calificación de las probabilidades de los eventos

| | | | | | |
|--|--|--|---|------------|----------|
| e1 ¿Qué tan probable es que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto? | | | | | |
| argumentos a favor y en contra de la hipótesis | | | califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X o eligiendo otra calificación | | |
| fortalezas | debilidades | | muy probable | 0.9 | |
| Reconocimiento Alta calidad en el resultado | No tener las capacidades requeridas para este propósito | | probable | 0.7 | X |
| | | | duda | 0.5 | |
| oportunidades | amenazas | | improbable | 0.3 | |
| Ser Institución líder del ministerio de defensa en el aporte para la construcción de Política | No implementación | | muy improbable | 0.1 | |
| | | | otra | | |

calificación de las probabilidades de los eventos

| | | | | | |
|---|--|--|---|------------|----------|
| e2 ¿Qué tan probable es que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026?. | | | | | |
| argumentos a favor y en contra de la hipótesis | | | califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X o eligiendo otra calificación | | |
| fortalezas | debilidades | | muy probable | 0.9 | |
| Alta formación profesional – Mayor soporte investigativo frente a los productos del CENPO | No cumple la totalidad de requisitos exigidos por Colciencias y de lograrlos no garantizar el mantenimiento en esa posición | | probable | 0.7 | |
| | | | duda | 0.5 | X |
| oportunidades | amenazas | | improbable | 0.3 | |
| Hacer parte del equipo líder que promueve el sistema de ciencia y tecnología en la PONAL (DINAE) – Tener acceso a presupuesto adicional | Reducción del presupuesto destinado a la investigación por parte de la DINAE- Poco margen de coordinación efectiva por falta de competencia hacia la red de pensamiento | | muy improbable | 0.1 | |
| | | | otra | | |

calificación de las probabilidades de los eventos

| e3 ¿Qué tan probable es que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos trasnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026?. | | | | |
|---|--|--|-----|---|
| argumentos a favor y en contra de la hipótesis | | califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X o eligiendo otra calificación | | |
| fortalezas | debilidades | muy probable | 0.9 | X |
| Altos estándares de producción de conocimiento, dada la experiencia en el análisis e investigación durante la etapa del posconflicto. | Bajo interés para incentivar la implementación de un sistema de interoperabilidad. | probable | 0.7 | |
| | | duda | 0.5 | |
| oportunidades | Amenazas | Improbable | 0.3 | |
| Intercambio de información que facilita el flujo de datos, metodologías y mejores prácticas. | Liderazgo por parte de otros centros de pensamiento de la <u>PONAL</u> . | muy improbable | 0.1 | |
| | | otra | | |

9

calificación de las probabilidades de los eventos

| e4 ¿Qué tan probable es obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026? | | | | |
|--|---|--|-----|---|
| argumentos a favor y en contra de la hipótesis | | califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X o eligiendo otra calificación | | |
| fortalezas | debilidades | muy probable | 0.9 | X |
| Participación en eventos académicos. Elaboración de investigación con organización nacionales e internacionales, del orden público y privado. | Baja gestión en la consolidación para la red de pensamiento y prospectiva. | probable | 0.7 | |
| | | duda | 0.5 | |
| oportunidades | amenazas | improbable | 0.3 | |
| Realizar ejercicios de Benchmarking con otros centros de pensamiento. | Bajar el nivel de posicionamiento del CENPO y de la función que cumple con la Alta Dirección. | muy improbable | 0.1 | |
| | | otra | | |

10

calificación de las probabilidades de los eventos

| e5 ¿Qué tan probable es que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026?. | | | | |
|--|---|--|-----|---|
| argumentos a favor y en contra de la hipótesis | | califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X o eligiendo otra calificación | | |
| fortalezas | debilidades | muy probable | 0.9 | |
| Referente ante organizaciones públicas y privadas por su alta producción técnica. | Producto de la baja gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. | probable | 0.7 | |
| | | duda | 0.5 | |
| oportunidades | amenazas | improbable | 0.3 | |
| Ampliar las líneas de investigación. Mayor contratación de personal. | Priorización en otros rubros de la entidad. Recorte de Presupuesto. | muy improbable | 0.1 | X |
| | | otra | | |

11

calificación de las probabilidades de los eventos

| e6 ¿Qué tan probable es que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026?. | | | | |
|--|--|--|-----|---|
| argumentos a favor y en contra de la hipótesis | | califique la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis marcando una X o eligiendo otra calificación | | |
| fortalezas | debilidades | muy probable | 0.9 | |
| Experiencia en la investigación y estudio en temas de convivencia y seguridad ciudadana. Permitiendo el ejercicio adecuado y técnico de la función policial. | Inmediatez en la construcción de la investigación. | probable | 0.7 | |
| | Baja visibilidad respecto a la <u>DINAE</u> | duda | 0.5 | |
| oportunidades | amenazas | improbable | 0.3 | X |
| Implementar la Ciencia de Policía en el <u>CENPO</u> y la academia, como uno de los factores preponderantes para asegurar el desarrollo sostenible de la convivencia en Colombia. | El CENPO es relegado en la investigación de la ciencia de policía. | muy improbable | 0.1 | |
| | | otra | | |

Probabilidades condicionales positivas

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | | |
|---|---|---|-------------|
| e1 | <i>¿Qué tan probable es que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto?</i> | | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e1 | si ocurre | | |
| | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia | | |
| | e2 | <i>Se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> | 0,80 |
| | e3 | <i>Se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> | 0,77 |
| | e4 | <i>Se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> | 0,78 |
| | e5 | <i>Se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> | 0,81 |
| e6 | <i>Se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> | 0,81 | |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | | |
|---|---|---|-------------|
| e2 | <i>¿Qué tan probable es que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026?</i> | | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e2 | si ocurre | | |
| | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia | | |
| | e1 | <i>Se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> | 0,77 |
| | e3 | <i>Se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> | 0,77 |
| | e4 | <i>Se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> | 0,75 |
| | e5 | <i>Se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> | 0,76 |
| e6 | <i>Se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> | 0,77 | |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|--|---|
| e3 | <i>¿Qué tan probable es que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e3 | si ocurre | |
| | e1 | <i>Se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> |
| | e2 | <i>Se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> |
| | e4 | <i>Se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> |
| | e5 | <i>Se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> |
| | e6 | <i>Se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> |
| | | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia |
| | | 0,81 |
| | | 0,83 |
| | | 0,90 |
| | | 0,78 |
| | | 0,81 |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|---|---|
| e4 | <i>¿Qué tan probable es obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e4 | si ocurre | |
| | e1 | <i>Se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> |
| | e2 | <i>Se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> |
| | e3 | <i>Se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> |
| | e5 | <i>Se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> |
| | e6 | <i>Se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> |
| | | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia |
| | | 0,84 |
| | | 0,82 |
| | | 0,92 |
| | | 0,82 |
| | | 0,83 |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|---|---|
| e5 | <i>¿Qué tan probable es que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e5 | si ocurre | |
| | e1 | <i>Se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> |
| | e2 | <i>Se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> |
| | e3 | <i>Se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> |
| | e4 | <i>Se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> |
| | e6 | <i>Se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> |
| | | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia |
| | | 0,74 |
| | | 0,72 |
| | | 0,68 |
| | | 0,71 |
| | | 0,71 |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|---|---|
| e6 | <i>¿Qué tan probable es que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e6 | si ocurre | |
| | e1 | <i>Se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> |
| | e2 | <i>Se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> |
| | e3 | <i>Se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> |
| | e4 | <i>Se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> |
| | e5 | <i>Se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> |
| | | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia |
| | | 0,78 |
| | | 0,77 |
| | | 0,74 |
| | | 0,75 |
| | | 0,74 |

Probabilidades condicionales negativas

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|--|--|
| e1 | <i>¿Qué tan probable es que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e1 | si no ocurre | |
| | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia | |
| | e2 | <i>No se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> |
| | e3 | <i>No se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> |
| | E4 | <i>No se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> |
| | e5 | <i>No se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> |
| e6 | <i>No se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> | |
| | | 0,72 |
| | | 0,83 |
| | | 0,78 |
| | | 0,70 |
| | | 0,70 |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|--|--|
| e2 | <i>¿Qué tan probable es que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e2 | si no ocurre | |
| | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia | |
| | e1 | <i>No se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> |
| | e3 | <i>No se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> |
| | e4 | <i>No se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> |
| | e5 | <i>No se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> |
| e6 | <i>No se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> | |
| | | 0,70 |
| | | 0,71 |
| | | 0,81 |
| | | 0,75 |
| | | 0,71 |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|--|---|
| e3 | <i>¿Qué tan probable es que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos trasnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e3 | si no ocurre | |
| | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia | |
| | e1 | <i>No se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> |
| | e2 | <i>No se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> |
| | e4 | <i>No se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> |
| | e5 | <i>No se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> |
| e6 | <i>No se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> | |
| | | 0,86 |
| | | 0,79 |
| | | 0,42 |
| | | 0,93 |
| | | 0,86 |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|--|---|
| e4 | <i>¿Qué tan probable es obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e4 | si no ocurre | |
| | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia | |
| | e1 | <i>No se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> |
| | e2 | <i>No se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> |
| | e3 | <i>No se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos trasnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> |
| | e5 | <i>No se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> |
| e6 | <i>No se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> | |
| | | 0,84 |
| | | 0,87 |
| | | 0,47 |
| | | 0,87 |
| | | 0,86 |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|---|--|
| e5 | <i>¿Qué tan probable es que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e5 | si no ocurre | |
| | e1 | <i>No se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> |
| | e2 | <i>No se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> |
| | e3 | <i>No se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> |
| | e4 | <i>No se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> |
| | e6 | <i>No se logrará que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026.</i> |
| | | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia |
| | | 0,62 |
| | | 0,71 |
| | | 0,88 |
| | | 0,77 |
| | | 0,75 |

calificación de las probabilidades condicionales positivas (Pi/j)

| | | |
|---|---|--|
| e6 | <i>¿Qué tan probable es que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026?</i> | |
| qué tan probable es que ocurra el evento e6 | si no ocurre | |
| | e1 | <i>No se logrará que el 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto.</i> |
| | e2 | <i>No se conseguirá que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026.</i> |
| | e3 | <i>No se conseguirá que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026.</i> |
| | e4 | <i>No se podrá obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026.</i> |
| | e5 | <i>No se obtendrá que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026.</i> |
| | | califique aquí la nueva probabilidad de ocurrencia |
| | | 0,66 |
| | | 0,71 |
| | | 0,81 |
| | | 0,78 |
| | | 0,78 |

Escenario probable

| evento (anote solo la hipótesis) | p* | Sistema binario (1 y 0) | señale el tipo de tendencia con una X | | | | | | |
|--|--------------|-------------------------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------------|-----------|------------------|
| | | | muy fuerte (>90) | fuerte (>80<90) | moderada (>70<80) | débil (>60<70) | muy débil (>50<60) | duda (50) | improbable (<50) |
| e1 El 30 % de las publicaciones del CENPO se constituyen en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia seguridad y posconflicto. | 0,780 | 1 | | | X | | | | |
| e2 CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026 | 0,756 | 1 | | | X | | | | |
| e3 Lograr que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026 | 0,820 | 1 | | X | | | | | |
| e4 Obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026. | 0,836 | 1 | | X | | | | | |
| e5 CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026. | 0,717 | 1 | | | X | | | | |
| e6 dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026 | 0,753 | 1 | | | X | | | | |

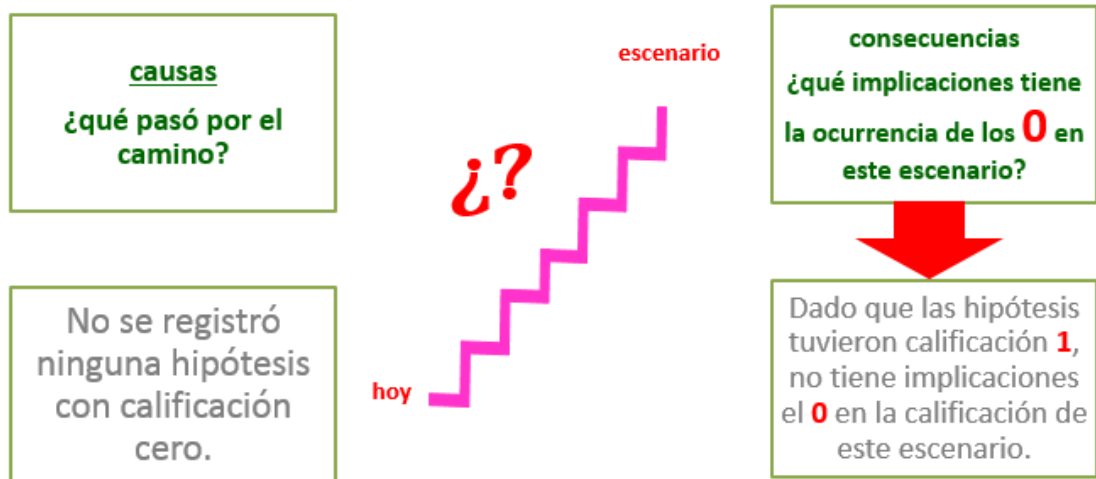
Escenarios alternos

núcleo tendencial

| Escenario | Probabilidades dispuestas de mayor a menor | Acumulado | Nombre |
|----------------------------|--|--------------|--|
| 01 - 111111 | 0,221 | 0,221 | Todos por una nueva visión |
| 03 – 111101 | 0,116 | 0,337 | Visión con presupuesto ajustado |
| 17 – 101111 | 0,081 | 0,418 | Visión con poca memoria |
| 02 - 111110 | 0,073 | 0,491 | Visión borrosa |
| Resto de escenarios | | | |

Análisis y relatos de los escenarios alternos.

Análisis del escenario “Todos por una nueva visión” (111111)



“Todos por una nueva visión” (111111) relato

| | | |
|----|---|---|
| e1 | 1 | Estamos en el año 2026, se logra que el 30 % de las publicaciones del <u>CENPO</u> se constituyan en insumo para la construcción de política pública, por el reconocimiento y por la alta calidad en sus resultados. |
| e2 | 1 | Igualmente, está pasando que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, por la alta formación profesional y por ser el representante líder de la <u>PONAL</u> ante COLCIENCIAS. |
| e3 | 1 | También, está pasando que el CENPO genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos, debido a los altos estándares de producción de conocimiento, dada la experiencia en el análisis e investigación durante la etapa del posconflicto, esto pasó por el Intercambio de información que facilita el flujo de datos, metodologías y mejores prácticas. |
| e4 | 1 | Además, se cuenta con 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales, dada la participación en eventos académicos y la elaboración de investigación con organización nacionales e internacionales, del orden público y privado. |
| e5 | 1 | Asimismo, se asignó un 20% más de presupuesto, por ser un referente ante organizaciones públicas y privadas por su alta producción técnica, esto pasó por que se ampliaron las líneas de investigación. |
| e6 | 1 | Finalmente, el CENPO tomó la dirección y control de la ciencia de Policía, por la Experiencia en la investigación y estudio en temas de convivencia y seguridad ciudadana, permitiendo el ejercicio adecuado y técnico de la función policial. |

Análisis del escenario

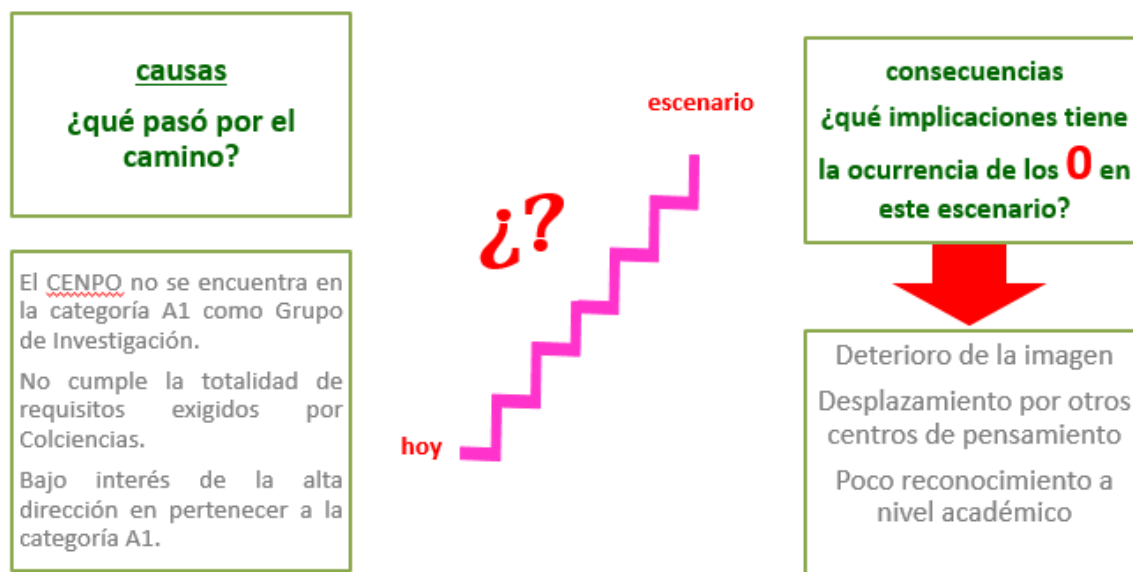
“Visión con presupuesto ajustado” (111101)



“Visión con presupuesto ajustado” (111101) relato

| | | |
|----|---|--|
| e1 | 1 | Estamos en el año 2026, se logra que el 30 % de las publicaciones del <u>CENPO</u> se constituyan en insumo para la construcción de política pública, por el reconocimiento y por la alta calidad en sus resultados. |
| e2 | 1 | Igualmente, está pasando que el <u>CENPO</u> se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, por la alta formación profesional y por ser el representante líder de la <u>PONAL</u> ante COLCIENCIAS. |
| e3 | 1 | También, está pasando que el <u>CENPO</u> genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos, debido a los altos estándares de producción de conocimiento, dada la experiencia en el análisis e investigación durante la etapa del posconflicto, esto pasó por el Intercambio de información que facilita el flujo de datos, metodologías y mejores prácticas. |
| e4 | 1 | Además, se cuenta con 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales, dada la participación en eventos académicos y la elaboración de investigación con organización nacionales e internacionales, del orden público y privado. |
| e5 | 0 | Asimismo, no se asignó un 20% más de presupuesto, debido a que se priorizaron otros rubros de la entidad, y esto pasó, producto de la baja gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. |
| e6 | 1 | Finalmente, el <u>CENPO</u> tomó la dirección y control de la ciencia de Policía, por la Experiencia en la investigación y estudio en temas de convivencia y seguridad ciudadana, permitiendo el ejercicio adecuado y técnico de la función policial. |

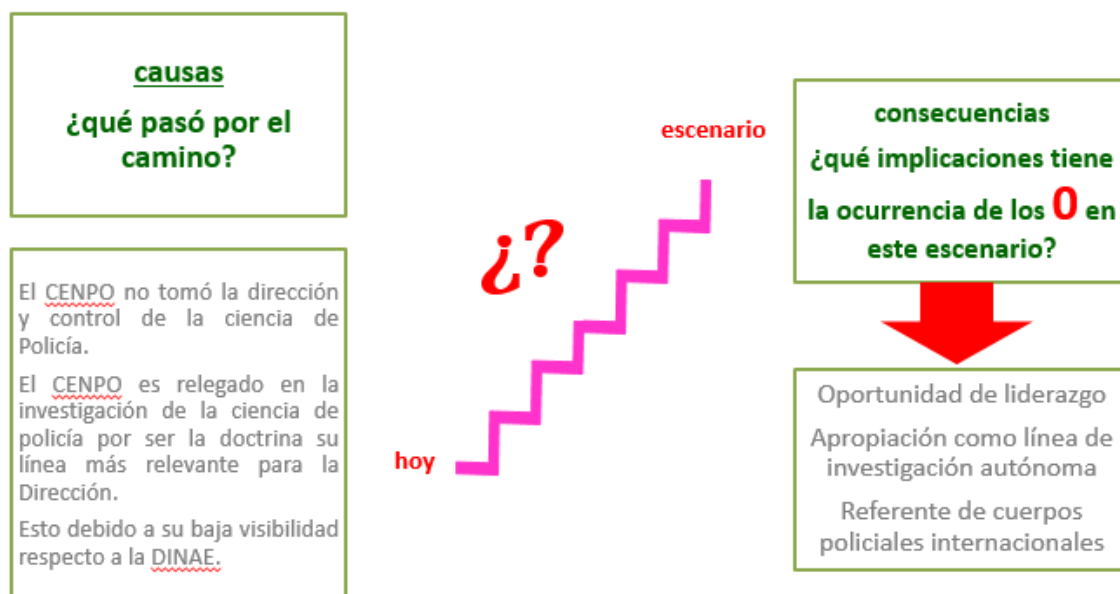
Análisis del escenario “Visión con poca memoria” (101111)



“Visión con poca memoria” (101111) relato

| | | |
|-----------|----------|--|
| e1 | 1 | Estamos en el año 2026, se logra que el 30 % de las publicaciones del <u>CENPO</u> se constituyan en insumo para la construcción de política pública, por el reconocimiento y por la alta calidad en sus resultados. |
| e2 | 0 | Igualmente, está pasando que el <u>CENPO</u> no se encuentra en la categoría A1 como Grupo de Investigación, debido a que no cumple la totalidad de requisitos exigidos por Colciencias, esto pasó por el bajo interés de la alta dirección en pertenecer a la categoría A1. |
| e3 | 1 | También, está pasando que el <u>CENPO</u> genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos, debido a los altos estándares de producción de conocimiento, dada la experiencia en el análisis e investigación durante la etapa del posconflicto, esto pasó por el Intercambio de información que facilita el flujo de datos, metodologías y mejores prácticas. |
| e4 | 1 | Además, se cuenta con 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales, dada la participación en eventos académicos y la elaboración de investigación con organización nacionales e internacionales, del orden público y privado. |
| e5 | 1 | Asimismo, se asigno un 20% más de presupuesto, por ser un referente ante organizaciones públicas y privadas por su alta producción técnica, esto pasó por que se ampliaron las líneas de investigación. |
| e6 | 1 | Finalmente, el <u>CENPO</u> tomó la dirección y control de la ciencia de Policía, por la Experiencia en la investigación y estudio en temas de convivencia y seguridad ciudadana, permitiendo el ejercicio adecuado y técnico de la función policial. |

Análisis del escenario "Visión borrosa" (111110)



"Visión borrosa" (111110) relato

| | | |
|-----------|----------|--|
| e1 | 1 | Estamos en el año 2026, se logra que el 30 % de las publicaciones del <u>CENPO</u> se constituyan en insumo para la construcción de política pública, por el reconocimiento y por la alta calidad en sus resultados. |
| e2 | 1 | Igualmente, está pasando que el <u>CENPO</u> se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, por la alta formación profesional y por ser el representante líder de la <u>PONAL</u> ante COLCIENCIAS. |
| e3 | 1 | También, está pasando que el <u>CENPO</u> genera interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos, debido a los altos estándares de producción de conocimiento, dada la experiencia en el análisis e investigación durante la etapa del posconflicto, esto pasó por el Intercambio de información que facilita el flujo de datos, metodologías y mejores prácticas. |
| e4 | 1 | Además, se cuenta con 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales, dada la participación en eventos académicos y la elaboración de investigación con organización nacionales e internacionales, del orden público y privado. |
| e5 | 1 | Asimismo, se asigno un 20% más de presupuesto, por ser un referente ante organizaciones públicas y privadas por su alta producción técnica, esto pasó por que se ampliaron las líneas de investigación. |
| e6 | 0 | Finalmente, el <u>CENPO</u> no tomó la dirección y control de la ciencia de Policía, porque el CENPO es relegado en la investigación de la ciencia de policía por ser la doctrina su línea más relevante para la Dirección, esto debido a su baja visibilidad respecto a la <u>DINAE</u> . |

Teniendo en cuenta el análisis de escenarios, se realizó el Plan Vigía para determinar el camino a tomar.

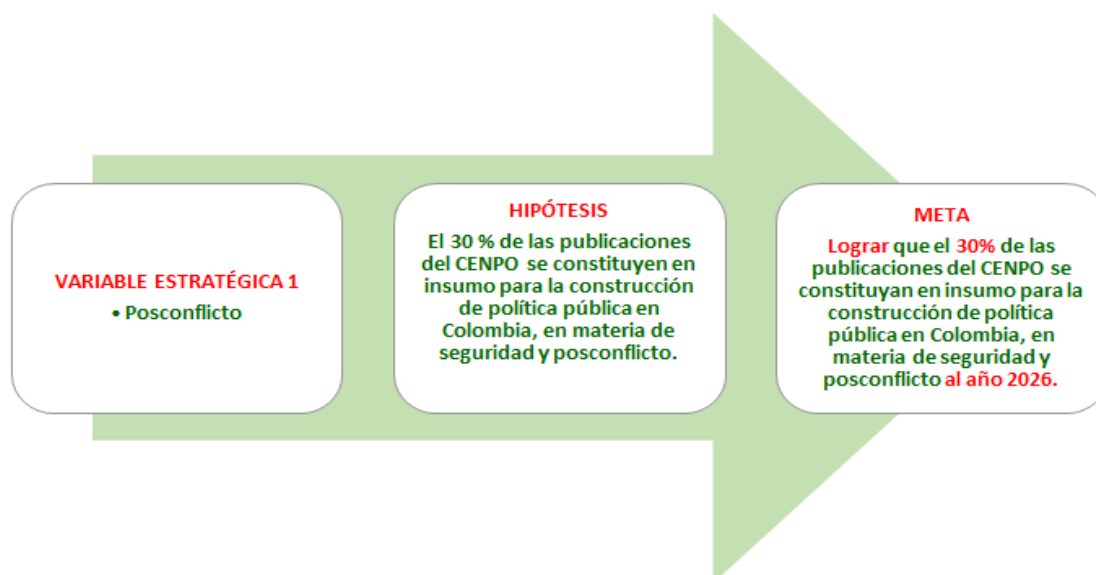


El escenario apuesta es:

Todos por una nueva visión (1111)

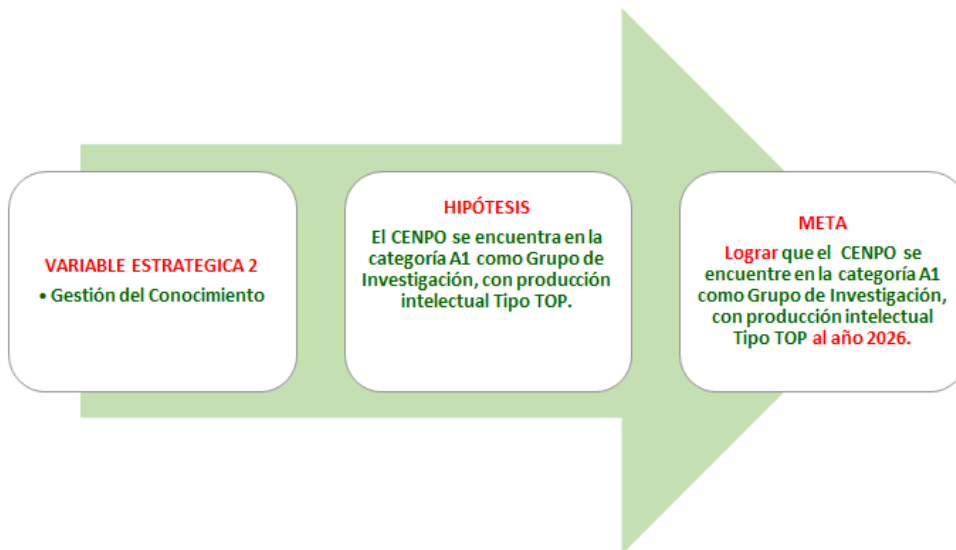
7.7 MATRIZ IGO (IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD).

Para este ejercicio se darán las estrategias o acciones que se deben tener en cuenta para lograr este escenario seleccionado basado en cada variable estratégica, las cuales desarrollaremos a continuación.



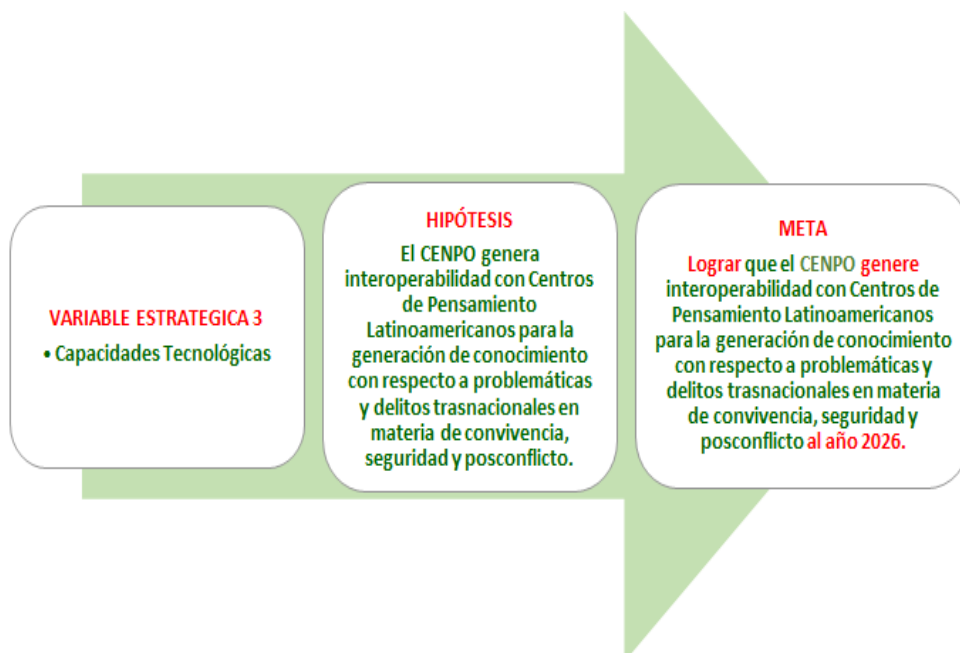
VARIABLE 1: POSCONFLICTO

| Acciones / proyectos | Importancia | Gobernabilidad (marque una X) | | | | Tiempo estimado |
|---|-------------|-------------------------------|---|---|---|-----------------|
| | | F | M | D | N | |
| META: Lograr que el 30% de las publicaciones del CENPO se constituyan en insumo para la construcción de política pública en Colombia, en materia de seguridad y posconflicto al año 2026 | | | | | | |
| Realizar trabajo de campo en las regiones sobre las dinámicas de seguridad y conflicto que aquejan a la ciudadanía; cuyo objetivo sea la recopilación e información para la generación de documentos que apoyen los Planes de Desarrollo Departamental y Municipal. | 1º | X | | | | 4 Años |
| Crear y liderar un grupo sectorial entre los diferentes centros de pensamiento de la PONAL, para establecer una línea de investigación interdisciplinaria como insumo de política pública. | 2º | | | X | | 1 Años |
| Adoptar una herramienta tecnológica que permita monitorear y gestionar la información de las publicaciones realizadas por el CENPO en materia de seguridad y posconflicto. | 3º | X | | | | 2 Años |
| Incidir como grupo de investigación en las iniciativas legislativas relacionadas en convivencia y posconflicto. | 4º | | | | X | 4 Años |
| Organizar mesas de trabajo con centros de pensamiento policiales de Latinoamérica, para la construcción de papers enfocados a la seguridad ciudadana | 5º | | X | | | 4 Años |
| Proposición de creación de grupos focales con ex combatientes de actores armados (guerrillas y paramilitares) para la formulación de estrategias que conlleven a mejorar y fortalecer la seguridad en zonas donde antes operaban. | 6º | | | | X | 5 Años |



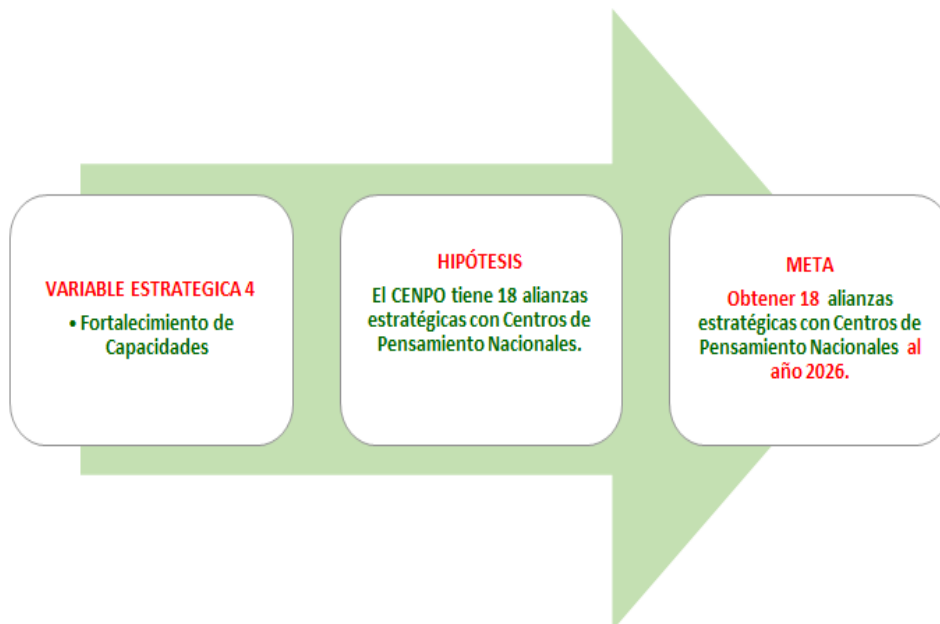
VARIABLE 2: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

| Acciones / proyectos | Importancia | Gobernabilidad (marque una X) | | | | Tiempo estimado |
|---|-------------|-------------------------------|---|---|---|-----------------|
| | | F | M | D | N | |
| META: Lograr que el CENPO se encuentre en la categoría A1 como Grupo de Investigación, con producción intelectual Tipo TOP al año 2026. | | | | | | |
| Capacitar y nombrar un funcionario de enlace con la DINA E y COLCIENCIAS para monitorear el cumplimiento de requisitos y demás requerimientos exigidos en la plataforma y el SICTI. | 1º | X | | | | Permanente |
| Benchmarking con grupos de investigación de la Policía Nacional y Centros de Pensamiento a nivel nacional e internacional. | 2º | | X | | | 4 Años |
| Plan de participación en las convocatorias de COLCIENCIAS para obtener la categorización y asegurar progresivamente mayor nivel | 3º | | X | | | Permanente |
| Definir un modelo de seguimiento y medición de la producción intelectual, identificando una línea base | 4º | | X | | | 1 Año |
| Estandarizar los perfiles del personal que se incorpora o contrata para ingresar al CENPO de acuerdo a las líneas de investigación y demás funciones organizacionales. | 5º | | X | | | 1 Año |
| Fortalecer la planta de personal del CENPO de acuerdo a los perfiles requeridos y líneas de investigación definidas. | 6 | X | | | | 2 Años |
| Lograr la indexación en revistas científicas para la obtención y el reconocimiento de calidad en la construcción de documentos. | 7º | | | X | | 5 Años |



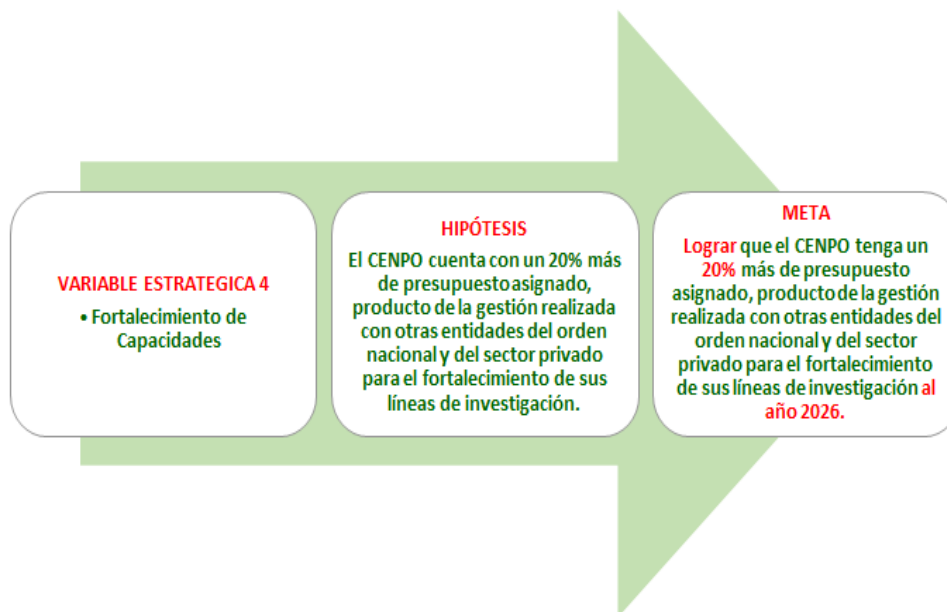
VARIABLE 3: CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

| Acciones / proyectos META: Lograr que el CENPO genere interoperabilidad con Centros de Pensamiento Latinoamericanos para la generación de conocimiento con respecto a problemáticas y delitos transnacionales en materia de convivencia, seguridad y posconflicto al año 2026 | Importancia | Gobernabilidad (marque una X) | | | | Tiempo estimado |
|--|-------------|----------------------------------|---|---|---|-----------------|
| | | F | M | D | N | |
| Organizar el sistema de gestión documental digital con los cuales se logre unificar organizadamente el conocimiento de los centros de pensamiento policiales | 1° | | | X | | 2 Años |
| Gestionar la solicitud y aprobación para que el CENPO ingrese a los sistemas de información de la Policía Nacional. | 2° | X | | | | 1 Año |
| Generar un sistema de gestión documental que permita monitorear la gestión de productos que está realizando la Red de Pensamiento y los grupos de investigación con acceso a la producción intelectual de trabajos de interés de las escuelas de formación. | 3° | | X | | | 3 Años |
| Gestionar con las agregadurías de Policía los acercamientos a los centro de pensamiento afines a los temas de convivencia y posconflicto y su integración a una nueva red de pensamiento internacional. | 4° | | | X | | 4 Años |
| Crear un portal corporativo con los Centros de Pensamiento Latinoamericanos, implementando tecnología de distribución de Información personalizada, para proteger el resultado de los estudios realizados según el perfil de los usuarios. | 5° | | | X | | 5 Años |
| Adoptar buenas prácticas de las empresas privadas generando mesas de sinergia las cuales unificaran la manera de trabajar y los resultados en una sola plataforma, el cual permita poner en funcionamiento un sistema de flujo de trabajo permitiendo el trabajo colaborativo bajo el mismo esquema. | 6° | | X | | | 2 Años |
| Implementar en el manual de funciones de cada funcionario de los centros de pensamiento la instrucción de registrar sus entregables en un único sistema de información el cual permita administrar almacenes de datos con la información generada. | 7° | X | | | | 2 Años |
| Implementar un metabuscador en el cual administre el CENPO, donde se encontrara la información que generada por los demás centros de pensamiento y centros de investigación de la PONAL. | 8° | | X | | | 4 Años |



VARIABLE 4: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

| Acciones / proyectos | Importancia | Gobernabilidad (marque una X) | | | | Tiempo estimado |
|---|-------------|-------------------------------|---|---|---|-----------------|
| | | F | M | D | N | |
| META: Obtener 18 alianzas estratégicas con Centros de Pensamiento Nacionales al año 2026. | | | | | | |
| Diseñar líneas de investigación con semilleros de investigación de universidades públicas y privadas. | 1º | | X | | | 2 Años |
| Crear un grupo académico interinstitucional de la fuerza pública de Colombia para compartir y formular investigaciones. | 2º | X | | | | 2 Años |
| Promover el intercambio de conocimiento de pasantes universitarios nacionales y extranjeros en el CENPO. | 3º | | X | | | 4 Años |
| Documentar un procedimiento o guía para la elaboración de alianzas estratégicas con Think Tank nacionales e internacionales. | 4º | | X | | | 1 Año |
| Establecer contacto con entidades públicas cuya misión esté relacionada con la seguridad y convivencia, con el objetivo de conformar equipos de trabajo para el desarrollo y proposición de documentos de impacto para la toma de decisiones en las entidades involucradas. | 5º | | | X | | 5 Años |
| Gestionar la suscripción de dos convenios por año entre Centros de Pensamiento públicos y privados. | 6º | | X | | | 10 Años |
| Adelantar un plan de comunicación del CENPO a nivel externo e interno | 7º | X | | | | 2 Años |



VARIABLE 4.1: FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

| Acciones / proyectos META: Lograr que el CENPO tenga un 20% más de presupuesto asignado, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación al año 2026. | Importancia | Gobernabilidad (marque una X) | | | | Tiempo estimado |
|--|-------------|-------------------------------|---|---|---|-----------------|
| | | F | M | D | N | |
| Definir claramente las líneas de investigación por parte de las directivas del CENPO en coherencia con el SCTI y darlas a conocer al personal. | 1º | X | | | | 6 Meses |
| Unificar esfuerzo con otros centros de investigación nacionales en busca de potencializar el resultado de las investigaciones. | 2º | | X | | | 3 Años |
| Fortalecer las líneas de investigación por medio de capacitación del personal en temas estratégicos que potencialice al CENPO dinamizando la producción del CENPO para la toma de decisiones. | 3º | | X | | | 2 Años |
| Realizar un estudio minucioso sobre el personal y sus capacidades investigativas, validando el impacto de los trabajos ya realizados, con el objetivo de mejorar sus competencias y poder perfilarlos según las líneas de investigación designadas | 4º | X | | | | 2 Años |
| De acuerdo al número de agregadurías de la Policía Nacional a nivel internacional iniciar un proceso de acercamiento con los centros de pensamiento o instituciones que estén dispuestas a financiar líneas de investigación del CENPO en coordinación con el Sistema de Ciencia y Tecnología. | 5º | | X | | | 8 Años |



VARIABLE 5: CIENCIA DE POLICÍA

| Acciones / proyectos | Importancia | Gobernabilidad (marque una X) | | | | Tiempo estimado |
|--|-------------|-------------------------------|---|---|---|-----------------|
| | | F | M | D | N | |
| META: Lograr que el CENPO tome la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional en coherencia con el Sistema Institucional de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional al año 2026. | | | | | | |
| Formar un funcionario en Ciencia de Policía y nombrarlo como Oficial de enlace con el Centro de Estudios en Ciencia de Policía. | 1º | | X | | | 2 años |
| Apoyar metodológicamente y organizacionalmente los eventos que realice el Centro de Estudios en Ciencia de Policía a nivel nacional e internacional. | 2º | | X | | | 5 años |
| Adelantar las gestiones con DINA E, MINISTERIO DE EDUCACIÓN la creación de un programa académico formal de Ciencia de Policía. | 3 | | | X | | 4 años |
| Generar una alianza con la ESAP, para que la Ciencia de Policía haga parte de las mallas curriculares para las capacitaciones formales y no formales de las autoridades locales y nacionales. | 4º | | | X | | 5 años |
| Constituir un semillero de investigación con dedicación exclusiva a la línea Ciencia de Policía | 5º | X | | | | 2 años |
| Diseñar un plan de trabajo para generar anualmente producción intelectual indexada sobre la Ciencia de Policía. | 6º | | X | | | Permanente |
| Diseñar y ejecutar un plan de comunicación sobre la ciencia de Policía y su incidencia en el posconflicto | 7 | X | | | | 4 Años |

8. RUPTURAS DE FUTURO:

Cuadro comparativo donde se evidencia las rupturas de futuro entre el escenario apuesta que propone el estudio y el escenario al que llegaría el CENPO si no se hubiera hecho este estudio.

| Variable | Rupturas de Futuro | Situación Actual |
|---------------------------------|--|---|
| Posconflicto | Ser institución protagonista en el soporte y apoyo investigativo de la construcción de política pública relacionada con temas de convivencia y posconflicto a nivel central y territorial, cambiando la percepción del ciudadano de que la Institución no solo cumple actividad de Policía, sino que también contribuye a la construcción de futuro. | En la actualidad en el Plan Estratégico Institucional-PEI 2015-2018 "Comunidades Seguras y en Paz" no se contempla esa contribución de la Policía Nacional, ni de su <u>Think Tank</u> , cediendo espacios a otras organizaciones públicas y privadas. |
| Gestión del Conocimiento | <p>Acreditarse en el sector académico e investigativo como grupo de investigación en la categoría A1 con producción intelectual Tipo TOP.</p> <p>Modelo de seguimiento y medición.</p> <p>Indexación de artículos.</p> | En la actualidad no se contempla estos factores como indispensables para seguir posicionando al CENPO en la academia, creando dificultades con la DINAE, perdiendo oportunidades de financiación y reconocimiento académico e investigativo en el entorno nacional e internacional. |

| Variable | Rupturas de Futuro | Situación Actual |
|---------------------------------|--|---|
| Capacidades Tecnológicas | <p>Creación de un Sistema de Gestión Documental para el monitoreo de los productos elaborados por la Red de Pensamiento y Escuelas de Formación.</p> <p>Portal corporativo con los centros de pensamiento latinoamericanos pertenecientes a cuerpos de Policía.</p> <p>Sistema de flujo de trabajo colaborativo.</p> <p>Implementación de <u>metabusador</u></p> | <p>Trabajo solitario del CENPO con baja articulación e interacción con la Red de Pensamiento y grupos de investigación de la Policía, con herramientas tecnológicas básicas como el intranet.</p> <p>Poca dinamización e integración del flujo de información que generan todos los grupos de investigación de la PONAL, los <u>Think Tank</u> y los trabajos de interés institucional para unificar y fortalecer la innovación en la Policía Nacional.</p> |

| Variable | Rupturas de Futuro | Situación Actual |
|---------------------------------------|---|---|
| Fortalecimiento de Capacidades | Tener una red de acceso para el intercambio de información con los <u>Think Tank</u> mejor ubicados en el ranking correspondientes a Centro y <u>Suramerica</u> . | Se tienen tres (3) alianzas, pero no se tiene una visión de extender estos procedimientos a nivel internacional, ni se encuentra registros formales de dichas alianzas. |
| | Obtener un 20% más de presupuesto, producto de la gestión realizada con otras entidades del orden nacional y del sector privado para el fortalecimiento de sus líneas de investigación. | El grupo considera lo vital que es gestionar mayor presupuesto, se están adelantando desde el 2017 algunas gestiones, pero es necesario fortalecer capacidades de investigación para lograrlo. |
| Ciencia de Policía | Creación de programa académico formal. Tomar la dirección y control de la ciencia de Policía como una línea de investigación propia, dinamizándola y posicionándola en el ámbito nacional e internacional. | Hasta antes de los talleres frente a la construcción de los escenarios, el CENPO no había visualizado lo relevante que es liderar a futuro la Ciencia de Policía y buscar su posición en el nuevo contexto de país. |

10. CONCLUSIONES

1. Frente a los nuevos desafíos que en materia de convivencia, la Institución Policial debe afrontar, es evidente que la Policía Nacional aparte de requerir un personal altamente calificado, toda una infraestructura logística y tecnológica y de una articulación efectiva de corresponsabilidad con las autoridades para cumplir con su misión constitucional, requiere también fortalecer y dinamizar su función anticipatoria frente a los hechos portadores de futuro que se generan en el nuevo contexto de país.
2. Los Think Tank como grupos de reflexión de origen privado o público tienen un objetivo principal investigar y asesorar en áreas relacionadas con la política pública y a diferencia de los centros de investigación de las comunidades académicas, los primeros

investigan bajo prioridades establecidas en las agendas políticas y sociales de un país, mientras los segundos bajo las prioridades científicas de las comunidades académicas.

3. De acuerdo al informe anual de los Think Tank de la Universidad de Pensilvania se observa que los criterios más evaluables para hacer parte del ranking son: acreditación formal, calidad, número y alcance de publicaciones, impacto en la sociedad civil y política pública y capacidad para cerrar brechas entre la comunidad académica y formulación de política pública.

4. De acuerdo con el ranking realizado por la Universidad de Pensilvania en su índice de reporte global de centros de pensamiento 2016. Colombia cuenta con cuatro centros de pensamiento de Centro y Sur América dentro de los primeros cincuenta; FEDESARROLLO (3) Fundación Ideas para la Paz (22) Instituto de Ciencia Política (36) y Fundación Centro de Pensamiento Primero Colombia (44). Lo que refleja un avance en la investigación y gestión del conocimiento.

5. En CENPO ha logrado posicionarse desde la vigencia 2016 como un gran eje orientador de la plataforma estratégica de la PONAL y de construcción de escenarios de reflexión en ambientes académicos externos e internos, sin embargo una vez analizada las buenas prácticas organizacionales de los Think Tank a nivel nacional e internacional y de haber realizado el estudio de vigilancia tecnológica, se logra evidenciar varias oportunidades de mejora para dinamizarla y constituir la en un Centro de Pensamiento referente para la construcción de política pública en materia de convivencia y posconflicto.

6. La identificación de la variable Posconflicto como aquella de mayor influencia y dependencia, se constituye para el Gobierno y en este caso para la Policía Nacional en el eje gravitacional de la gestión que debe realizar con una mirada prospectivista la Institución, en procura de afrontar anticipatoriamente los nuevos desafíos en materia de convivencia.
7. El pensamiento conservador que caracterizó el inicio de los talleres por parte del grupo de expertos fue poco a poco tornándose más liberal lo que permitió finalmente establecer unos retos y unas hipótesis más coherentes con la metodología desarrollada en el estudio de futuro.
8. A partir de este ejercicio participativo, el CENPO desde la vigencia 2016 ha iniciado un proceso de actividades tendientes a mejorar la gestión del equipo y su relación con los centros de pensamiento de la Policía Nacional.
9. El escenario apuesta identificado por el grupo de expertos “Todos por una nueva visión”, permitió también mejorar la comunicación al interior del equipo y convencerse de que las cosas se pueden hacer mejor y con un mayor alcance de las que se vienen realizando en la actualidad.

10. RECOMENDACIONES

- Darle continuidad en los cargos algunos funcionarios que participaron en la construcción del estudio de futuro, como garantía de asegurar la correcta gestión del conocimiento sobre el propósito a largo plazo del Centro de Pensamiento y Doctrina Policial.
- Analizar las acciones que se sugieren en el presente trabajo e incluirlas en los planes estratégicos institucionales 2019-2022 y 2023-2026, situación que le da garantía de ejecución y continuidad a lo proyectado en el tiempo.
- Identificar personal con el perfil de prospectivista en la Oficina de Planeación o Policía Nacional para que se le asigne el proyecto y se monitoree el respectivo plan vigía de manera oportuna.
- Establecer una coordinación directa y continua con la DINAE como ente rector académico de la Policía Nacional para complementar este proyecto y lograr un apoyo con la Red Internacional de grupos de investigación, ciencia y tecnología.
- Separar la función de generar y difundir doctrina institucional con la función explícita dentro del trabajo de lo que es un Centro de Pensamiento, permitiendo su focalización y orientación de esfuerzos hacia las líneas de investigación previamente definidas.
- Apoyar con investigación la gestión territorial de la seguridad alineada al programa DMS de la PONAL que contribuya a la construcción de política pública departamental y local, fortaleciendo paralelamente el contexto de los PISCC.

BIBLIOGRAFÍA.

- BECK, U. ¿Qué es la Globalización? Barcelona: Paidós, 1998.
- CASTELLS, M. La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1 La sociedad red. Madrid: Alianza, 1997.
- HELD, D. La democracia y el orden global: del Estado moderno al orden cosmopolita. Barcelona: Piados, 1997.
- UNESCO. *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: Publicaciones UNESCO, 2005
- MICROSOFT RESEARCH. The Fourth Paradigm data – intensive scientific discovery. United States of America: Microsoft Corporation. 2009
- <http://www.fpri.org/research/thinktanks>
- Struyk, Raymond J. *Managing Think Tanks: Practical Guidance for Maturing Organizations*, Budapest, Local Government and Public Service Reform Initiative Washington DC., Urban Institute 2002
- Goodman, John C. "What is a Think Tank?" National Center for Policy Analysis, 2005.
- Estudios sobre Inteligencia: Fundamentos para la Seguridad Internacional”; Cuadernos de Estrategia 127; Instituto Español de Estudios Estratégicos; Ministerio de Defensa del Reino de España, 2003.
- Frequently asked questions of crime analysis and mapping”; The Crime Mapping Laboratory; PoliceFoundation; November 2001.

- "Geocoding in Law Enforcement"; Report to the Office of Community Oriented Policing Services; The Crime Mapping Laboratory; Police Foundation; August 2000.
- "Integrating Community Policing and Computer Mapping: Assessing Issues and Needs Among COPS Office Grantees"; the Crime Mapping Laboratory; Police Foundation; February 2000.
- "Measuring What Matters. Proceedings From the Policing Research Institute Meetings"; Office of Community Oriented Policing Services, National Institute of Justice, Office of Justice Programs, U.S. Department of Justice; July 1999.
- "User's Guide to Mapping Software for Police Agencies"; The Crime Mapping Laboratory; Police Foundation; November 2001; Third Edition.
- "Arc View for Community Safety"; en www.esri.com
- BEVAN, Paul; "A Revolution in Intelligence Affairs? The Impact of Internet on the British Intelligence Services"; International Politics and Intelligence Studies; Department of International Politics; University of Wales; Aberystwyth; 2001.

- BOBA, Rachel; “Introductory Guide to Crime Analysis and Mapping”;
The Crime
Mapping Laboratory; Police Foundation; November 2001.
- LE BEAU, James L.; “Demonstrating The Analytical Utility of GIS
for Polices
Operations”; National Institute of Justice; Office of Justice Programs; U.S.
Department of Justice.
- O’CONNELL, Paul E.; “Using Performance Data for Accountability:
The New
York City Police Department’s CompStat Model of Police Management; The
PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government;
Department of Criminal Justice; Iona College; August 2001.
- RICH, Thomas F.; “The Use of Computerized Mapping in Crime
Control and
Prevention Programs”; en Research in Action; National Institute of Justice;
Office of
Justice Programs; U.S. Department of Justice; July 1995.
- Romano, I. *LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA
INTELIGENCIA CRIMINAL*. Buenos Aires: Revista AA Inteligencia. Marzo
2006
- The World Bank. (2012). *Information and
Communications for Development 2012: Maximizing Mobile*. Washington:
World Bank.

- Palacios, Tomas M. Bañegil (2004). Gestión del conocimiento y estrategia. Madrid.
- Kojm, Christopher; (2012). GLOBAL TRENDS 2030: ALTERNATIVE WORLDS. Washington: National Intelligence Council
- United Nations Food and Agriculture Organization; (2012.) “World Agriculture Towards 2030/2050, the 2012 Revision”.
<http://www.fao.org/docrep/016/ap106e/ap106e.pdf>.
- National Institute on Aging, National Institutes of Health. March 2007. “Why Population Aging Matters: A Global Perspective”.
<http://www.nia.nih.gov/sites/default/files/WPAM.pdf>. pg. 6-7.
- United Nations Environment Program. 2012. “The Emissions Gap Report”. <http://www.unep.org/pdf/2012gapreport.pdf>. Accessed 8 November 2015.
- Nonaka, I. y. (1999). La organización creadora del conocimiento. México D.F.: Editorial Oxford Press.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline. Argentina: Granica.
- Española, R. A. (2014). Diccionario de la lengua española. Madrid: ESPASA.
- Javier Medina y Edgar Ortégón (2006) Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Cepal
<http://www.ucn.edu.co/sistema-investigacion/documents/cuadro%20comparativo%20sobre%20citaci%C3%B3n%20y%20referenciaci%C3%B3n%20apa-icontec-mla.pdf>

<http://normasapa.com/normas-apa-2016-cuestiones-mas-frecuentes/>

<https://ingcarlosmerlano.files.wordpress.com/2010/04/metodo-y-tecnicas-de-analisis-prospectivo.pdf>