



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA
IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL DE
COLOMBIA, A PARTIR DEL MODELO NACIONAL DE VIGILANCIA
COMUNITARIA POR CUADRANTES (MNVCC) EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ
D.C.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación
Empresarial e Institucional

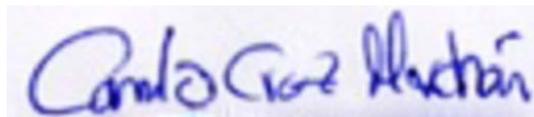
Profesor Guía
Mg. Camilo Cruz

Autora
Yolima Andrea Rojas Rivas

Año
2015

DECLARACIÓN DEL TUTOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo de titulación de Máster a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación de la facultad de Postgrados en la Universidad de las Américas.”



Mgs. Camilo Cruz Merchán
CC. 17547671

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro de que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente, en la facultad de Postgrados en la Universidad de las Américas.”

Especialista Yolima Andrea Rojas Rivas

CC: 36304090

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente al profesor Camilo Cruz quien fue mi tutor de tesis durante estos meses; y supo orientar el proyecto propuesto. Un sincero agradecimiento a la Dra. Patricia Hidalgo, mentora y guía para el desarrollo de la tesis.

DEDICATORIA

A mis amados padres, a mi esposo Efrén Yezid, a mis queridos hijos María Paula y Efrén David, por su tiempo y comprensión.

A todos aquellos hombres y mujeres policías que día a día ofrecen sus vidas para garantizar la libertad y convivencia pacífica de todos los colombianos.

RESUMEN

La presente tesis aborda el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes de la Policía Nacional de Colombia en la ciudad de Bogotá D.C, y establece líneas de acción estratégica desde la comunicación, con el objetivo de fortalecer la identidad e imagen institucional de los diferentes públicos con los que se relaciona la Institución.

Lo anterior se hizo a partir de la sustentación teórica de la comunicación sistémica y en red, así como de las políticas y doctrina interna que ha establecido la Institución para el manejo de sus comunicaciones. Posteriormente, se realizó un diagnóstico de tipo exploratorio y descriptivo en donde se identificaron los avances y obstáculos que se reflejan en la percepción, el involucramiento y la cooperación del ciudadano.

A partir del mapa de posibilidades que surge del diagnóstico y el análisis de diferentes encuestas de percepción internas y externas, se proponen líneas estratégicas enmarcadas en un Plan de Comunicación conformado por acciones y tácticas que contemplan las relaciones estratégicas, la comunicación interna y el fortalecimiento de los vínculos con la ciudadanía.

ABSTRACT

This research addresses the National Model of Community Policing by Quadrants of the Colombian National Police in the city of Bogotá D.C., and establishes strategic lines of action from the communication, in order to strengthen the identity and institutional image of different audiences which the institution is related.

The above was done from the theoretical framework of systemic communication and networking, as well as internal policies and doctrine established by the institution to manage its communications. Subsequently, an exploratory and descriptive diagnosis was done to determine the progress and obstacles that are reflected in perception, involvement and citizens' cooperation.

Based on the map of possibilities arising from the identification and analysis of different surveys of internal and external perception, this research proposes strategic lines framed into a Communication Plan made up of actions and tactics which include strategic relations, internal communication and strengthening links with citizens.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.FORMULACIÓN Y JUSTIFICACION	3
1.1. Formulación del problema de investigación.....	3
1.2. Justificación	6
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL Y ESTRATÉGICO	12
2.1. Introducción.....	12
2.2. Comunicación Pública Y Estratégica	13
2.2.1 La comunicación en la Policía Nacional.....	13
2.2.2 Comunicación pública	17
2.2.3 Comunicación estratégica	19
2.3 Gestión sistémica	21
2.3.1 Mapa de públicos estratégicos en la Policía Nacional	23
2.3.2 Sistema de Comunicación Estratégica y en Red	26
2.4 Gestión De La Credibilidad Y Confianza	32
2.4.1 Identidad.....	33
2.4.2. Imagen.....	35
2.4.3. Reputación.....	35
2.4.4. Percepción.....	36
2.5. Modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes – MNVCC-	41
CAPITULO III. ANÁLISIS METODOLÓGICO	47
3.1 Introducción	47
3.2 Enfoque de investigación	47
3.3 Alcance de la investigación.....	48
3.4 Sistematización y tabulación de los datos.....	49
3.4.1 Entrevistas	49
3.4.1.1 Entrevistas a comandantes	49
3.4.1.2 Entrevistas a policías de los cuadrantes	52

3.4.1.3 Entrevistas a los gestores de comunicación de la MEBOG	53
3.5 Referenciación y análisis de diagnósticos	57
3.5.1 Encuesta de percepción y victimización: Bogotá y localidades, 1 semestre de 2014.....	57
3.5.2 Encuesta de percepción ciudadana sobre la calidad del servicio de policía en la ciudad de Bogotá D.C.	61
3.5.3 Diagnóstico compromiso emocional en la Policía Nacional	67
3.5.4 Referenciación documental	72
3.5.4.1 Estudio de mejores prácticas policiales del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.....	72
3.5.4.2 Análisis de medios.....	77
3.6 Conclusiones y recomendaciones del presente capítulo	80
3.6.1 Conclusiones	80
3.6.2 Recomendaciones	82
CAPITULO IV. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	85
4.1. Introducción	85
4.2 Despliegue estratégico.....	85
4.2.1 Análisis de entorno	87
4.2.2 Análisis DOFA.....	88
4.2.3 Objetivo.....	89
4.2.3.1 Objetivos específicos	89
4.2.4 Identificación y caracterización de los públicos	90
4.2.5 Narrativa de la estrategia.....	90
4.2.6 Mapa de acciones con base en el sistema de comunicaciones estratégicas de la Policía Nacional	92
4.2.6.1 Relaciones estratégicas	92
4.2.6.2 Vínculos con la comunidad.....	93
4.2.6.3 Gestión de comunicación Organizativa	95
4.2.6.4 Plataforma integral de medios.....	96
4.2.7 Indicadores de medición	97
4.2.8 Presupuesto.....	100

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
.....	101
5.1 Conclusiones.....	101
5.2 Recomendaciones.....	103
REFERENCIAS	104
ANEXOS	107

INTRODUCCIÓN

Preservar la vida y la honra de quienes habitan el territorio Colombiano, es la función constitucional de la Policía Nacional. Para ejecutar esta misión, la Institución despliega estrategias tanto operativas como administrativas, que se materializan a través de todas las especialidades del servicio que en conjunto aportan a dicho propósito.

Con este norte marcado, un objetivo estratégico que se plantea desde su marco doctrinal y corporativo, es el de mantener un contacto constante con la comunidad, en pro de establecer una corresponsabilidad en temas de seguridad y convivencia y a su vez, construir relaciones basadas en la confianza con aliados o referentes estratégicos que permitan incrementar los niveles de credibilidad y posicionamiento de la Institución.

Por otra parte, se vuelve prioritario para la Institución disminuir los índices de inseguridad y preservar los indicadores de alta operatividad, como un objetivo trazado desde la prestación del servicio de policía, cuya estrategia actual se desarrolla con base en la aplicación del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes - PNVCC.

Desde esta perspectiva misional se hace necesario establecer un Plan de Comunicación Estratégico como factor clave de éxito que apalanque la gestión operativa y que permita generar el involucramiento y la corresponsabilidad de la ciudadanía, para lo cual es fundamental generar conocimiento y establecer vínculos que redunde en niveles de percepción y confianza hacia la Institución.

Por lo anterior, se busca en el presente trabajo de investigación articular la estrategia operativa de la Institución materializada en el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, con líneas de acción estratégica que desde la comunicación aporte elementos para alcanzar los objetivos trazados y el cumplimiento de la misión constitucional de seguridad y convivencia.

Establecer y aplicar estas formas correctas de comunicación integral, comienza entonces, con el análisis de los avances y obstáculos que en esta materia ha tenido la Institución y que se reflejan en la percepción, el involucramiento y la cooperación del ciudadano, con herramientas de diagnóstico de tipo exploratorio y descriptivo en donde se retoman los resultados de diferentes encuestas internas y externas de percepción, credibilidad y confianza en la Institución, para luego establecer a partir de las conclusiones y recomendaciones un Plan de Comunicación Estratégica que permita fortalecer la identidad e imagen institucional a partir del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.

CAPÍTULO I. FORMULACIÓN Y JUSTIFICACION

1.1. Formulación del problema de investigación

La Policía Nacional de Colombia es una Institución con 122 años de historia adscrita al Ministerio de Defensa. Está certificada bajo las normas Icontec y cuenta con un sistema de gestión integral con tres componentes:

- Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Mega y Valores
- Gerencia de Procesos.
- Gestión del Talento Humano en un Marco de Cultura Institucional.

Dentro de la formulación estratégica institucional, la Mega(propósito superior) y la Visión plantean el reto de alcanzar los más altos estándares de credibilidad, confianza y posicionamiento ante los colombianos; cabe anotar que dicha formulación estratégica nace de un proceso alineado y concertado entre los diferentes organismos de seguridad del Estado Colombiano y su estrategia de Seguridad Nacional.

La Institución despliega su actuar a través de un primer nivel estratégico en donde se encuentran la Dirección y la Subdirección General, un nivel táctico conformado por 14 Direcciones y 4 Oficinas Asesoras, donde se ubican la Dirección de Seguridad Ciudadana – DISEC –, responsable del servicio de policía enfocado hacia la prevención de los delitos, y la Oficina Asesora de Comunicaciones Estratégicas que se encarga del proceso de Comunicación Pública. Y un tercer nivel operacional en donde están las Metropolitanas y Departamentos de Policía, junto con las 23 escuelas de formación policial.

Partiendo de esta estructura y teniendo en cuenta la formulación estratégica, se hace prioritario la gestión adecuada y la interacción permanente, que permita mejorar y consolidar la percepción ciudadana a través de la visibilidad del servicio de Policía.

Este servicio de Policía que se viene desarrollando a través del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes – MNVCC liderado por la Dirección de Seguridad Ciudadana. El MNVCC es una guía del servicio que exige que los policías de las patrullas y sus comandantes, al igual que otras entidades responsables de la seguridad en las ciudades, sean capaces de construir un esquema mental compartido sobre la seguridad. En este modelo, más allá de la reacción, se implementa la planeación y prevención en el servicio de Policía (Colombia, Policía Nacional, Estrategia de Policía para la Seguridad, 2010 p. 38).

El Modelo ha tenido trascendencia nacional e internacional, para el año 2012 la Presidencia de la República de Colombia reconoció la importancia del entonces denominado Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, otorgándole en ceremonia realizada en la Casa de Nariño, el Premio Nacional de Alta Gerencia y el Reto por la Eficiencia a la Policía Nacional de Colombia, por los resultados que en términos de reducción de criminalidad aportó este modelo de servicio.

De igual manera, en el año 2013 la Universidad George Mason de los Estados Unidos de América, a través del Centro para la Política Criminal Basado en la Evidencia, le otorgó a la Policía Nacional de Colombia en el salón de la fama de la actuación policial basada en evidencia, uno de los premios más importantes en criminología a nivel mundial.

Por otra parte la Institución contrató a la Fundación Ideas para la Paz, para hacer la evaluación y seguimiento a este nuevo modelo de servicio de vigilancia que se viene aplicando desde el mes de julio de 2010, con el fin de asegurar su efectiva implementación. El estudio demuestra que la principal debilidad del modelo tiene que ver con el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y competencias que le permitan al personal de vigilancia un trabajo más sistemático, así como un modelo de comunicación que visibilice y acerque al ciudadano con la Institución.

Pese a lo anterior, el MNVCC no cuenta aún con un plan de comunicación integral que apalanque dichos procesos y objetivos institucionales. (Fundación Ideas para la Paz, 2012, p.9)

En otro frente de evaluación, desde el año 2008 la Policía Nacional contrata a la empresa encuestadora INVAMER S.A.S. para medir la percepción de la calidad del servicio de Policía. La encuesta en su trazabilidad da a conocer que el 58% de los ciudadanos califican el servicio como regular o malo, es decir, 6 de cada 10 ciudadanos “critican” el servicio que presta la Policía; dicho servicio se materializa a través del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes que hasta diciembre de 2013 se llamaba Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, cabe anotar que este cambio en su denominación se hizo sin una gestión de comunicación al interior de la Institución que permitiera comprender y apropiar el nuevo significado.

La encuesta sobre percepción del servicio de policía, desde el mes de noviembre de 2013, incorpora tres preguntas relacionadas con el MNVCC, midiendo conocimiento y percepción, y las respuestas por parte de los encuestados no superan el 50% de conocimiento en casi todas las ciudades del país.

	REGIÓN 1										REGIÓN 2								
	Bogotá	Duitama	Fusagasugá	Girardot	Puerto Boyacá	Socacha	Sogamoso	Zipaquira	Chiquiquirá	Tunja	Ibagué	Nelra	Cajamarca	La Plata	Mejgar	Pitalito	Puerto Asís	Puerto Rico	San Vicente del Caguán
PI4A. ¿Usted sabe o conoce qué es el “Plan Cuadrantes”?	70	48	43	48	33	57	55	46	48	51	46	41	33	49	50	31	46	23	20
PI4B. ¿Usted sabe si en su barrio o sector está implementado el “Plan Cuadrantes”?	64	33	25	28	23	35	32	33	36	31	43	39	24	35	33	33	31	12	10
PI5. ¿Usted conoce el número telefónico de su cuadrante del CAI o estación de policía de su sector, o no?	44	23	33	40	31	34	35	41	40	19	40	32	33	38	35	25	30	23	17
P20. ¿Hora más crítica?	N	N	N	N	M	M	N	M	N	N	M	N	N	N	M	N	N	M	M

Figura 1. Promedio de resultados del informe general.

Tomado de: INVAMER S.A. Investigación y Asesoría de Mercadeo. Estudio

Percepción de la Calidad del Servicio de la Policía Nacional de Colombia. Bogotá D.C., 2013, p.14.

En otra medición denominada Bogotá Cómo vamos, realizada por la empresa encuestadora Napoleón IPSOS, se encuentra que en la capital del país solo el 47% de los bogotanos perciben que la gestión de la Policía ha ayudado a reducir la criminalidad en la ciudad y tan solo el 24% cree que se están realizando acciones para mejorar su calidad de vida (Encuesta de Percepción Ciudadana Bogotá, 2013, p.63)

Por lo anterior y teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la Institución es mantener los niveles de credibilidad y confianza a través de la prestación de un servicio de policía efectivo y respetuoso, el cual actualmente se materializa a través del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, resulta inquietante que carezca de una estrategia de comunicación articulada que le permita integrarse al Sistema de Comunicación que ha implementado la Policía Nacional. La desarticulación ha generado iniciativas particulares en distintas ciudades que dependen del liderazgo de los comandantes pero que de acuerdo a las encuestas no impactan favorablemente la percepción general del servicio de policía.

¿Cuál sería entonces, la hoja de ruta a seguir para generar un plan de comunicación institucional que permita fortalecer la imagen que los ciudadanos tiene frente a la Policía Nacional y su Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, partiendo también de la identidad, apropiación, conocimiento y valoración que los mismos policiales deben tener del modelo y de su correcta implementación en pro de la preservación de la seguridad ciudadana?

1.2. Justificación

Realizar una gestión estratégica de la comunicación, tanto al interior como al exterior de la Institución, se convierte en un factor clave de éxito que permite apalancar la gestión operativa que se realiza a través del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, sumado a la generación de cambios en la percepción ciudadana con respecto a la seguridad y el actuar de la Policía,

la disminución de cifras estadísticas referentes al delito, el aumento del número de denuncias y el fortalecimiento de la corresponsabilidad interinstitucional. En otras palabras, un aumento en los índices de satisfacción, recomendación, participación y confianza frente a la Policía Nacional, una imagen positiva.

En el Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014 se plantea la MEGA de la Institución así: *“La Policía Nacional prestará un servicio profesional, respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano; que garantice comunidades seguras, solidarias y en convivencia. Al 2014, alcanzará los más altos estándares de credibilidad, confianza, y posicionamiento ante los colombianos, destacándose como el mejor servicio policial de América”*. Este propósito superior tiene un alto componente comunicativo para alcanzar niveles de reputación que sean positivos para salvaguardar la identidad e imagen institucional, en donde la gestión de intangibles da valor a la Institución para el logro de los objetivos trazados. (Policía Nacional, 2012, p.2).

Este mismo Plan Estratégico, cuenta con un eje de seguridad pública y un eje de excelencia en la gestión, de los cuales se despliegan los objetivos estratégicos institucionales. En el primer eje se plantean dos objetivos que apuntan a generar seguridad para la convivencia ciudadana y alcanzar credibilidad y confianza a través de un servicio efectivo, de atención y comunicación.

Por su parte, en el Mapa Estratégico de la Dirección de Seguridad Ciudadana, se plantea que *“prestará un servicio profesional, respetuoso, efectivo y cercano al ciudadano; a través de la Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes. Al 2014 habrá hecho una contribución efectiva en la convivencia y seguridad para que la Institución alcance los más altos estándares de credibilidad, confianza y posicionamiento ante los colombianos”*. Así mismo, aporta a los objetivos institucionales en su eje de excelencia en la gestión a través del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes *dinamizando y articulando los procesos de prevención, disuasión, control de delitos y contravenciones y*

educación ciudadana con calidad, integralidad y corresponsabilidad. Por otra parte, se plantean como objetivo “lograr la credibilidad, confianza y apoyo de la comunidad en el servicio de policía”(Policía Nacional, 2013, p.3).

Bajo esta misma dinámica, la Oficina de Comunicaciones Estratégicas de la Policía Nacional, aporta a ese cumplimiento de la MEGA a través de la prestación de *“un servicio profesional que garantice la efectividad del proceso de comunicación pública a través del sistema de comunicaciones estratégicas. Al 2014 habrá contribuido en el incremento de los niveles de credibilidad y confianza en la Institución y fortalecimiento de los vínculos con la comunidad”*. (Policía Nacional, 2013, p.1).

De acuerdo a estos planteamientos de formulación estratégica, se hace evidente la necesidad de trabajar en líneas de acción en todos los campos de la comunicación, que le permitan a la Institución, a través de sus policías, potenciar las relaciones y los vínculos con sus públicos de interés. En este contexto, el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes impacta directamente en el ciudadano más que cualquier otra especialidad de la Institución, por su interacción diaria frente a las necesidades de seguridad, éstas se convierten en esenciales y frecuentes.

Toda la formulación estratégica de la Institución se ejecuta a través de planes de acción con objetivos y metas medibles, dinamizados por los respectivos dueños de proceso, que para el presente estudio es representada por la Dirección de Seguridad Ciudadana y la Oficina Asesora de Comunicaciones Estratégicas.

Aun así, aunque los planes de acción de la Dirección de Seguridad Ciudadana dan cumplimiento a la formulación estratégica y tienen establecido en sus propósitos contribuir a la credibilidad y confianza en la Institución a través del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, cuando se analizan a fondo se observa que de las 28 tareas que se estipulan en el marco del Plan,

solo 3 tienen alguna relación con mejorar la percepción, y estas se limitan a difundir información a nivel interno sobre el modelo, actualizar la página web y establecer una estrategia digital.

Por otro lado, el plan de acción de la Dirección de Seguridad Ciudadana establece programas especiales de acercamiento con la comunidad que no mantienen una articulación en términos de comunicación con el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, aun cuando lo implementan los mismos policías que trabajan en los cuadrantes. Un ejemplo claro de ello, son los programas de educación para la prevención, convivencia y seguridad ciudadana; lo cual supone un reto para generar sinergia y articulación bajo un mismo precepto en términos de identidad, lenguaje y manejo estratégico de la comunicación.

El proceso de comunicación pública se materializa a través del Plan de Acción para la vigencia 2013-2014, de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, dicho planteamiento pretende en su objetivo *“apoyar la construcción de relaciones basadas en confianza con los grupos de interés para incrementar la credibilidad y posicionamiento en la institución”* pero, no evidencia en sus actividades acciones que generen vínculos a través del servicio de policía que se presta con el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, lo cual debería estar estipulado al ser éste el que se relaciona directamente con el ciudadano. Tampoco se muestra una coordinación con la Dirección de Seguridad Ciudadana ni con el enlace de Comunicación Estratégica que allí se desempeña y quien a la fecha, asume tareas netamente de jefe de prensa. (Policía Nacional, 2010, p.2)

Por este motivo, se hace necesario realizar un estudio que permita diseñar un plan estratégico de comunicación enfocado en el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, el cual debe integrarse y ser coherente con el Sistema de Comunicación Estratégica de la Institución y con el modelo de cultura institucional que se viene implementando desde el año 2011.

Así mismo, es necesario desarrollar una investigación que permita cruzar variables de acuerdo con los estudios internos y externos de percepción del servicio de policía, asociados al MNVCC para conocer cómo se apalanca esta gestión con los diferentes públicos de interés; en este contexto, la comunicación estratégica se presenta sencillamente como un aliado clave en el proceso de conocer, persuadir, comprometer y lograr cambios. De tal forma que es necesario formular un plan de comunicación estratégica para el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes en la ciudad de Bogotá, impulsando su estrategia operativa basada en la prevención y persuasión del delito, permitiendo gestionar vínculos con la comunidad, relaciones estratégicas, espacios y optimización de los medios de comunicación.

Para dicho diseño del Plan de Comunicación, se tendrá en cuenta el método fundamental del pensamiento en red que gestiona la comunicación institucional, organizacional y mercadológica (que para el caso de la Policía se llamará social) en donde se toma la Policía Nacional como un todo bajo la dinámica de las acciones, relaciones y reacciones entre todos los públicos, su entorno y dentro sin dejar de lado objetivos, necesidades e intereses.

Con base en lo anterior y en los resultados que arrojen las necesidades y expectativas de los diferentes públicos involucrados, el Plan Estratégico de Comunicación para el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, tendrá como objetivo fortalecer la identidad e imagen institucional hacia los públicos de interés en la ciudad de Bogotá D.C.

Esto conlleva a examinar los conceptos de identidad, comunicación e imagen institucional y su injerencia en el servicio de policía a partir del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes – MNVCC – al igual que el análisis de la situación actual en términos de comunicación y la relación con sus públicos de interés, para identificar sus necesidades y falencias.

La población objeto del presente estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, la cual cuenta con un Comando de Policía Metropolitana encargado de la seguridad ciudadana a través de la prestación del servicio de Policía distribuido en 1.071 cuadrantes, donde laboran 6.371 policías distribuidos en 4 COSEC (comandos de seguridad ciudadana) a los cuales pertenecen las estaciones de Policía y a su vez a estas están adscritos los CAI responsables de un número de cuadrantes determinado geográficamente en las 20 localidades de la ciudad de Bogotá.

La ciudad de Bogotá es además un referente importante ya que en términos de criminalidad y percepción ciudadana presenta una mayor diversidad, toda vez que es la capital del país. De tal manera, representa un piloto importante frente a un plan de comunicación que se pueda replicar con líneas estratégicas a nivel nacional. Adicionalmente, en todos los pilotos que ha realizado la Institución para implementar nuevos modelos y cambios en su gestión, la ciudad de Bogotá es escogida como prueba para luego aplicar progresivamente.

Poder implementar una gestión estratégica de la comunicación en todos los ámbitos que contempla el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes desde la articulación del DirCom, permitirá una mayor efectividad en el alcance de los objetivos operativos trazados en la estrategia preventiva y de planificación del MNVCC, lo cual repercute en niveles positivos de confianza y percepción hacia el actuar institucional.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL Y ESTRATÉGICO

2.1. Introducción

“Hoy, la comunicación es la inteligencia y la gestión estratégica de los activos intangibles. Ellos son la clave de la producción de Valor, de la Fidelización y de la Sostenibilidad del negocio...Organizar y controlar su funcionamiento, sus relaciones internas y con los actores sociales, velar por su imagen pública y su reputación y coordinar eficazmente sus recursos son exigencias que ninguna empresa puede despreciar en una era como la nuestra”.(Costa, 2009, pág. 9)

Desde esta premisa que plantea el comunicólogo Joan Costa, se muestra la importancia que tiene para el desarrollo estratégico de una organización a la hora de interactuar y participar en una sociedad, el manejo estratégico de esos “activos intangibles” a través de la comunicación. Cualquier cambio y movimiento que planeé ejecutar la organización tendrá efectos en su entorno interno y externo, los cuales repercuten en sus balances económicos, culturales, políticos, sociales y reputacionales.

La comunicación tiene entonces, un papel clave, en el desarrollo corporativo de una organización, en donde confluye lo que la organización es a través de su identidad, lo que hace con los productos que ofrece y lo que aspira ser con su planteamiento y visión estratégica del negocio. En conclusión, se puede afirmar que la comunicación es el eje de gestión que permite articular los procesos y engranar a los públicos de interés, por lo tanto, se hace un abordaje teórico que permita argumentar su papel dentro de la estrategia operacional de la Policía Nacional de Colombia, materializada a través del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.

El presente trabajo de investigación parte del análisis de los ejes temáticos de **comunicación estratégica, identidad e imagen** que permiten analizar información para la toma de decisiones y acciones, fortaleciendo la comunicación hacia los públicos con los cuales interactúa la Policía a través

del MNVCC; se tomarán los conceptos metodológicos de la **comunicación pública y estratégica**, desde la gestión de un sistema integrado de comunicación que ya tiene definido en su marco doctrinal la Institución; **la gestión sistémica y la gestión de la credibilidad y confianza** a partir de la identidad y la imagen.

Se hace igualmente importante tener presente en el siguiente estudio el contexto conceptual del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes y el proceso de comunicación pública que se maneja al interior de la institución, teniendo en cuenta que enmarca el ítem de la gestión estratégica de la comunicación que debe alinear el presente plan de comunicación al Modelo.

2.2. Comunicación Pública Y Estratégica

2.2.1 La comunicación en la Policía Nacional

“La comunicación es una herramienta de gestión importante con la cual los individuos pueden entender su papel en la organización y se pueden desempeñar acertadamente. Cada persona aporta desde su función y cargo a la consecución de la misión en una organización en donde una de las funciones del DirCom es la de inyectar la “cultura de la comunicación” que permite el logro de los objetivos trazados para que todos los procesos estén articulados y funcionen sistémicamente”(Costa, 2010, p.76).

Para la Policía Nacional en su planteamiento doctrinal, *“la comunicación es un proceso que lleva a una acción y es el mecanismo que sustenta la interacción de la Institución con los individuos. Es interacción porque implica retroalimentación, por ello es bidireccional aunque el reto actual es mayor: implica una multidireccionalidad y un alto componente de creatividad e innovación para generar impacto, ya que se está inmerso en un contexto donde se emiten innumerables mensajes en una gran diversidad de medios y*

espacios de comunicación que puedan generar confianza y fortalecer la imagen institucional, si son gestionados de manera estratégica” (Policía, 2010, p.10).

La comunicación en la Institución debe ser concebida como acción tal como lo afirma Costa *“La comunicación es acción y la acción es comunicación. Todo comunica. Porque todo significa”*. Convirtiéndose así en el portavoz de la cultura de la Institución expresada en hechos y no existe una estrategia exitosa si no está bien comunicada. (Costa, 2009, p.27)

Lo anterior supone la necesidad indispensable de plantear y desarrollar un componente comunicativo materializado en un plan que de manera transversal impulse los objetivos de capacitación y prevención que busca el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes. En este sentido, la comunicación es un elemento integrador de todas las acciones operativas y disuasivas que realiza la Institución.

La Policía Nacional proyecta continuamente significados para la comunidad a través de comportamientos. Comunica con sus rostros, con su intervención e interacción en la ciudadanía, con la calidad y oportunidad del servicio al atender las necesidades; pero también cuando no lo hace.

Es por esto, que la Institución contempla la comunicación conceptualmente como un proceso relevante e integrado, que va más allá de la trasmisión de medios y así lo refleja en sus políticas de comunicación, las cuales se describen en su doctrina Institucional así (Liderazgo Institucional y Comunicaciones Estratégicas, 2010.p. 24):

- Para la Policía Nacional la comunicación es el eje estratégico de liderazgo institucional para alcanzar sus objetivos; por tal razón, debe propiciar y estimular los procesos de comunicación y participación pública como correquisitos fundamentales de su gestión.

- La comunicación debe ser implicante, motivante, fluida y efectiva entre sus miembros y la Institución con el entorno y debe estar enmarcada por los principios y valores institucionales.
- Las comunicaciones deben ser difundidas, socializadas e interiorizadas de manera compartida en todas las esferas de la organización para que la política, las órdenes e instrucciones y demás mensajes institucionales, fluyan y la movilicen en aras de mejorar el entendimiento entre el personal, así como enriquecer el encuentro social y cultural a través de espacios dialógicos que permitan la tolerancia y diversidad del pensamiento para crear y fortalecer la doctrina policial de manera permanente, para afianzar así el sentido de pertenencia, conocimiento y compromiso con la Policía Nacional.
- Se debe mantener una comunicación permanente y participativa donde se respondan inquietudes y se alimenten los procesos institucionales a través del conocimiento de las necesidades y expectativas de los miembros de la Policía y de la comunidad.
- En el ámbito de las relaciones con la comunidad, esta se debe mantener informada sobre el perfil, los roles y logros del servicio de Policía, para que conozca decisiones y actuaciones organizacionales y de esta manera hacer posible una cultura de legalidad y convivencia, que permita elevar los niveles de confianza hacia la Institución.
- La alta dirección, directores y jefes de las oficinas asesoras, deben comunicar a todos los integrantes de la Policía Nacional sobre los eventos importantes como cambios organizacionales y decisiones que afecten a la Institución, sus integrantes o alguno de sus procesos.
- La gestión de la comunicación pública la lidera la Oficina Asesora de Comunicaciones Estratégicas COEST de la Dirección General, quien formula, diseña, controla e impulsa acciones estratégicas enmarcadas en el sistema, que permitan alcanzar una comunicación cualificada en la Policía Nacional. Esta gestión se coordinará permanentemente con todas las unidades policiales a través de la Red COEST.

- El Comité Estratégico de Comunicaciones es quien genera las políticas de comunicación e información y quien revisa y aprueba las acciones estratégicas en función de los objetivos generales de la Institución.
- A través de toda la infraestructura y los procesos orientados a potenciar el manejo estratégico de comunicaciones de la Policía, la política institucional busca que el conocimiento se irradie y llegue a todos los niveles de la estructura organizativa.

En el mismo documento, se describen las políticas de información que resaltan la importancia que tiene para la Institución el generar posicionamiento e interés, con información que fortalezca la convivencia y seguridad ciudadana y brindar insumos para que se incrementen los niveles de conocimiento en los diferentes públicos de interés sobre el actuar policial. Dicha política de información estipula lo siguiente:

- La información que se estructure y se divulgue a los diferentes públicos de la Institución deberá ser precisa, clara, oportuna, pertinente y transparente.
- La definición de los medios de información que se implementen en la organización es responsabilidad de la Oficina Asesora de Comunicaciones Estratégicas-COEST- de la Dirección General y tendrán como objetivo fortalecer el conocimiento que los funcionarios y la comunidad tienen de la Institución.
- Cada integrante de la Institución es responsable de la adecuada conservación y protección de la información, generada en el curso de sus actividades. La Policía Nacional proveerá los medios y procedimientos necesarios para permitir su protección y almacenamiento.
- En la Policía Nacional los procesos de información son responsabilidad y compromiso de todos sus integrantes. Todos tienen el deber y el derecho de informarse e informar y generar procesos y sistemas que

permitan el flujo eficiente de los datos para el desarrollo funcional de la Institución.

- Toda información conocida por los integrantes de la Institución con ocasión del desarrollo de las actividades de la misma y cuyo carácter confidencial resulte sensible o relevante para la Policía Nacional, deberá ser mantenida bajo reserva, aun después de su retiro de la Institución.
- Se dará acceso a la información solo a quien, por efecto de sus actividades y su vínculo con la Institución, tenga necesidad de conocerla. En el mismo sentido, solo las autoridades públicas debidamente facultadas y legítimamente constituidas, de la República de Colombia o del extranjero, que la soliciten, podrán tener acceso a ella.

2.2.2 Comunicación pública

Las Instituciones del Estado y empresas del sector público, adelantan un proceso de modernización desde el año 1994, en el que también se ha establecido el proceso de Comunicación Pública como un componente que apoya la construcción de una visión compartida y el perfeccionamiento del entramado de relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés.

Esto supone la interacción entre las personas y la realidad organizacional con el propósito de lograr mensajes, datos, ideas y actitudes que apoyen y fortalezcan el acercamiento de la entidad con sus públicos, lo que permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales y sociales.

La Comunicación pública según el Modelo Estándar de Control Interno MECI surge a partir de la Ley 87 de 1993 para el Sistema de Control Interno y fue adoptado por el Estado colombiano a través del Decreto 1599 de 2005. Este Modelo permite establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades públicas para disponer de un control a la estrategia, la gestión y la evaluación a través de principios, reglas y

procedimientos que se constituyen en medios para conseguir el cumplimiento de su función administrativa y de sus objetivos propuestos. (República de Colombia, Decreto número 1599,2005,p.9)

El MECI está compuesto por subsistemas, componentes y elementos de control dentro de los cuales se encuentra el componente de comunicación pública y al que se refiere el numeral 2.3.3 del Decreto 1599 de 2005 y en donde se define la comunicación pública para el Estado colombiano, así: *“Es un componente de control que apoya la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.”*(Colombia, 2005, p.30).

De acuerdo a este proceso la comunicación pública se fundamenta en tres elementos identificados en el MECI y adoptados por la Policía Nacional así:

1. **Comunicación organizacional:** orienta la difusión de políticas y la información generada al interior de la entidad pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas y los proyectos hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad. En su dimensión organizacional las entidades deben procurar los mecanismos adecuados para garantizar la necesaria coherencia interna en la actuación de sus áreas, dependencias y en las actitudes de los servidores, los cuales deben corresponder a la cultura organizacional deseada.
2. **Comunicación informativa:** está constituida por la información amplia y transparente de la entidad pública hacia los diferentes grupos de interés externos, sobre los objetivos y los objetivos comparativos de su gestión. Contribuye a la rendición de cuentas ante los diferentes grupos de interés, la rendición de cuentas a los órganos encargados de la

vigilancia fiscal en el uso de los recursos públicos y a generar respeto colectivo por lo público y lo institucional.

3. **Medios de comunicación:** constituye el conjunto de mecanismos, métodos, recursos e instrumentos utilizados para garantizar la circulación y divulgación amplia y focalizada de la información y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

Estos tres parámetros de comunicación fueron la base para estipular el Modelo de Comunicación que tiene la Policía Nacional y que se materializa a través del Sistema de Comunicaciones Estratégicas que se describirá más adelante en el presente capítulo.

El proceso de Comunicación Pública está liderado en la Policía Nacional por la Oficina de Comunicaciones Estratégicas, sin embargo, por ser un proceso transversal, está presente en cada una de las Direcciones y unidades de Policía para garantizar la coherencia institucional, reflejando en su identidad, en la cultura, en la imagen y en la reputación (Manual de Calidad de la Policía Nacional, 2009, p. 16).

El concepto de lo público en una Institución como la Policía Nacional supone la gestión permanente de vínculos y las relaciones humanas, por cuanto el garantizar el servicio de policía para fortalecer la seguridad necesita apoyar y proponer iniciativas en la sociedad (Laurrauri, 2011, p. 58).

2.2.3 Comunicación estratégica

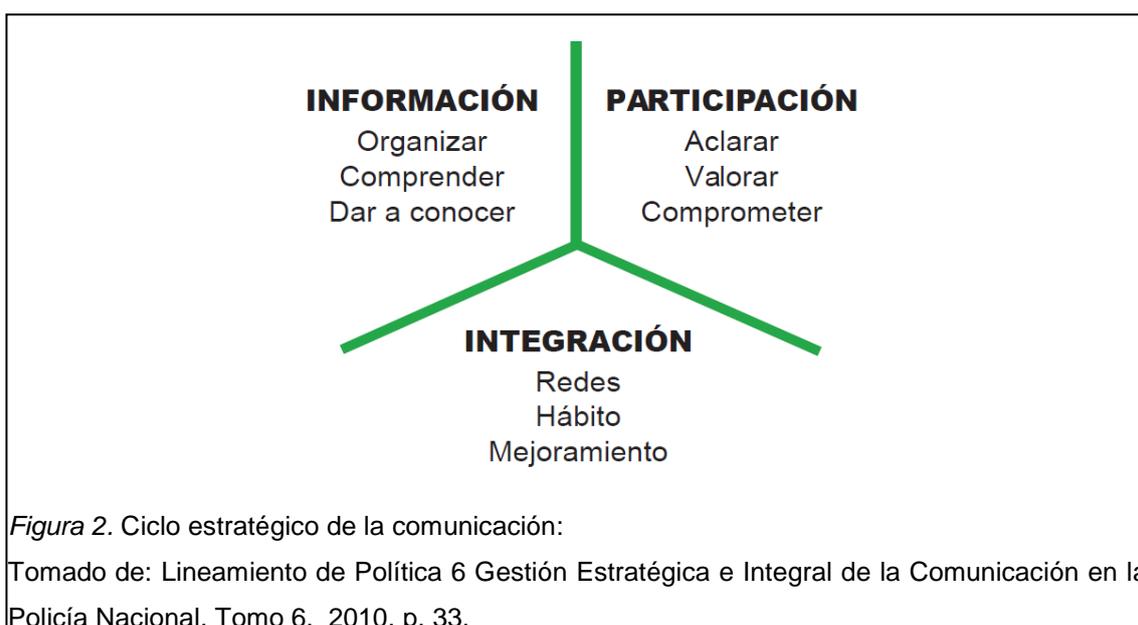
“Cuando se habla de estrategia siempre se hace referencia al futuro, planteando acciones para la toma de decisiones que directa o indirectamente afectan el desarrollo de una organización en una sociedad cambiante. Por su parte, cuando tomamos la comunicación como eje vinculante de la organización a través de sus procesos y sus públicos, entendemos que ésta no

sólo se inserta en la estrategia general sino que también la impulsa, contribuye y la hace realizable y controlable". (Costa, 2009, p.78)

En este contexto Van Riel afirma que *"La comunicación estratégica es un instrumento de gestión que tiene como objetivo construir una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organización depende"*, esto supone la necesidad de establecer un sentido claro del por qué y para qué comunicar como eje transversal que dinamiza y posibilita el desarrollo de toda la organización. (Van Riel, 1997, 15)

De acuerdo al Lineamiento de Comunicaciones Estratégicas, para la Policía Nacional la comunicación estratégica es una nueva forma de entender y administrar las relaciones con el entorno, siendo esta el eje trasversal a toda la Institución, que da dinamismo a la gestión de las interrelaciones y posibilita su desarrollo.

Para materializar el concepto de la comunicación estratégica, la Institución contempla en su modelo un ciclo que se compone de tres fases, que permiten una gestión del cambio ligada a la cultura organizacional. Esto se describe de la siguiente manera en el Lineamiento de Comunicación Estratégica:



En la etapa de **información** se organiza el mensaje teniendo en cuenta la identidad de la Institución y de los públicos al que va dirigido, se da a conocer a través de los medios y espacios de participación y se busca que sea comprendido el mensaje; en la etapa de **participación** se aclaran las dudas sobre el tema haciendo una retroalimentación y en la etapa de **integración** se generan acciones de comunicación que establezcan compromisos, redes y hábitos. (Policía Nacional, 2010, p.33)

El desafío de generar procesos de Comunicación Estratégica en una Institución como la Policía Nacional que apalanquen la gestión operativa, educativa y preventiva, permite identificar espacios en donde ésta es clave para “el cambio social” y para que la participación de la comunidad pueda generar corresponsabilidad para combatir la delincuencia y fortalecer la identidad, la confianza y el compromiso, lo cual seguramente tendrá resultados estadísticos en la disminución del delito (Gumucio, 2001, p.78).

2.3 Gestión sistémica

El segundo concepto metodológico que abordamos en el presente capítulo es la Gestión Sistémica, como concepto base de la doctrina que actualmente en términos de Comunicación Estratégica adoptó la Policía Nacional y que veremos materializada en su Sistema de Comunicación Estratégica.

La gestión de la comunicación en la Policía Nacional tiene una base estructural sistémica y en red. Sistémica porque se busca mantener una visión integradora y global a través del concepto en red que permite coordinar acciones transversales y conjuntas de comunicación con los públicos de interés.

El maestro Joan Costa afirma que *“Un sistema es holístico porque es un todo en el que sus partes están interrelacionadas y en interacción [...]. Un sistema en sí mismo es una red, porque los nodos que la conforman, y sus extensiones, están a su vez interconectados. Son interdependientes, lo cual supone integrar acciones y roles de manera articulada bajo un objetivo en común [...]. La*

gestión de una comunicación sistémica está liderada por el DirCom, cuya figura le permitirá a la Institución definir la política y la estrategia general con el conjunto de acciones integradas para fortalecer las relaciones con sus diferentes públicos de interés”.(Costa, 2010, p. 89)

Bajo estos conceptos teóricos la Policía Nacional evoluciona desde un concepto de comunicación lineal y secuencial con acciones de comunicación aisladas, a una comunicación sistémica, holística y con visión global a través de un Sistema de Comunicación Estratégica y en Red. (Liderazgo Institucional y Comunicaciones Estratégicas, 2010, p.39).

Los aspectos que motivaron el cambio de la gestión de la comunicación en la Policía Nacional de acuerdo a lo estipulado en su doctrina son los siguientes:

- La inestabilidad actual del medio, donde la constante es el cambio; esto hace que las estructuras deban ser flexibles y se adapten fácilmente a las necesidades del entorno.
- “Ser percibida y ser valorada”. Ser percibida quiere decir cómo los distintos públicos construyen una imagen. Sin embargo, puede que la perciban, pero no la valoren y si no la valoran es fácilmente reemplazable por otra organización, siendo evidente la carencia de compromiso, credibilidad y confianza.
- El imperativo de alinear, armonizar y estructurar programas, proyectos y acciones estratégicas de comunicación que dieran respuesta a la misionalidad de la Policía Nacional y por ende tuvieran como finalidad apoyar el logro de los objetivos institucionales.
- La necesidad de fortalecer el vínculo comunidad-Policía Nacional para el mejoramiento continuo del servicio, buscando una sociedad participativa e involucrada con la convivencia y seguridad ciudadana, donde los ciudadanos se vinculan a los diferentes programas de participación comunitaria, de tal manera que correspondan a sus necesidades y expectativas.

Por lo anterior, es claro que la gestión de la comunicación estratégica en la Policía Nacional debe superar la gestión informativa y apuntar a la construcción de relaciones basadas en confianza con la comunidad, en donde la comunicación genera un “proceso que lleve a una acción” para que facilite la interacción con la ciudadanía a partir del contacto que establece el policía que trabaja en el cuadrante, mediante la prestación del servicio y el cual debe apuntar a generar corresponsabilidad en los diferentes grupos de interés (Ritter, 2004, p. 94).

2.3.1 Mapa de públicos estratégicos en la Policía Nacional

La importancia de gestionar la percepción de los públicos de interés a partir del fortalecimiento de la identidad y de la imagen que estos tienen de la Institución es fundamental para conseguir los objetivos planteados si se tiene en cuenta que las personas deciden y se involucran con base en lo que *“interpretan de los hechos”* (Manucci, 2004, p. 73).

Cuando se habla de públicos de interés se tiene en cuenta el papel de los públicos internos y externos para la gestión holística de los procesos de comunicación, por lo cual la Institución, a través de su doctrina ya tiene definido un modelo de públicos que debe ser empleado a la hora de comunicar, para dar respuesta al interrogante ¿a quién comunicar? Este mapa de públicos es una herramienta para identificar y agrupar a diferentes grupos de interés, que para el caso de la Policía Nacional se agrupan en cinco categorías que permiten tener una gestión eficaz de los vínculos internos y externos y administrarlos de forma estructurada, el cual se tomará como referente teórico en el presente trabajo de investigación. (Manucci, 2004, p.44).

La Institución en su forma doctrinal y conceptual de la gestión de la comunicación contempla todas las líneas estratégicas para su relacionamiento interno y externo en coherencia con su misión constitucional, sin embargo, si las acciones no se planean bajo este presente de comunicación sistémica y en red

no tendrán resultados contundentes en los niveles de percepción y reputación con sus públicos de interés.

El mapa de públicos de la Policía Nacional permite que se planteen acciones comunicacionales dirigidas a hacia públicos específicos para fortalecer la notoriedad y visibilidad de la cobertura, la efectividad, y el impacto de los proyectos y programas para garantizar la seguridad de los colombianos. (Lineamiento de Comunicación Estratégica, 2010, p. 48).

En el siguiente mapa de públicos la Institución realiza la identificación de todas las entidades y personas con las que la Policía Nacional debe interactuar. Posteriormente, los públicos se segmentan de acuerdo al rol que cumplen en la interrelación con la Institución para poder realizar acciones estratégicas específicas con cada uno de ellos.

DECISORES	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente de la Republica - Ministro de Defensa - Director General de la Policía Nacional - Subdirector General de la Policía Nacional - Gobernadores - Alcaldes - Comandantes de regiones, metropolitanas y departamentos de Policía - Comandantes de unidades policiales
REFERENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerios (ministros, asesores y funcionarios de los ministerios) - Congreso de la República (legisladores, asesores) - Entidades de la rama judicial - Entidades distritales y secretarías municipales - Concejos municipales y de Distrito - Asambleas departamentales - Obispado Castrense - Medios de Comunicación (medios, directores, periodistas) - Otras Instituciones del Estado - Autoridades religiosas de diferentes congregaciones - Gremios – Asociaciones – Cámaras de comercio - Organismos Internacionales como Naciones Unidas, Cruz Roja, entre otras. - Organismos de control (Contraloría, Personería, Fiscalía, Procuraduría) - Medios de comunicación nacionales - Embajadas - consulados - Líderes comunales - Fundaciones – ONG - Instituciones educativas
ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación internacional - Otras Instituciones policiales de América - Comunidad regional - Comunidad internacional
DESTINATARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad nacional - Grupos vulnerables - Grupos étnicos - Empresas públicas - Empresas privadas - Conglomerados y agremiaciones sociales - Grupos al margen de la Ley - Delincuencia común - Aspirantes a incorporarse a la Policía Nacional - Agremiaciones - Familia del personal de la Institución - Pensionados y retirados de la Institución
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Directores de las direcciones de la Policía Nacional - Direcciones, oficinas asesoras, regiones de Policía y escuelas de formación - Personal uniformado y no uniformado que hace parte de la Policía Nacional. - Asesores y proveedores de la Institución

Figura 3. Mapa de públicos:

Tomado del Tomo 6. Lineamiento de Política 6 Gestión Estratégica e Integral de la Comunicación en la Policía Nacional, 2010, p. 51.

2.3.2 Sistema de Comunicación Estratégica y en Red

Los fundamentos teóricos para establecer el Sistema de Comunicación Estratégica en la Policía Nacional además de obedecer a lo planteado en el Modelo Estándar de Control Interno que rige la comunicación pública, trabaja los vectores del nuevo paradigma: la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Con una mentalidad sistémica que gestiona los objetivos institucionales donde la comunicación apalanca su gestión operativa y su relacionamiento. (Costa. 2008, p. 111).

Fomentar una gestión integrada de la comunicación a través de un plan continuo que fortalezca la imagen pública y la reputación institucional de la Policía Nacional con base en el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes hace parte de los objetivos del presente trabajo de investigación, en donde se propongan acciones comunicativas a partir de lo que se ha denominado las tres esferas de la comunicación: comunicación institucional, comunicación mercadológica y comunicación organizacional, con base en lo cual se presentarán las acciones comunicativas y lo cual guía el Sistema de Comunicación de la Policía Nacional .(Costa, 2008, p. 106)

Dichas esferas constituyen la base teórica del presente Plan de Comunicación que tendrá una perspectiva desde la comunicación institucional alineada a la doctrina que ha establecido la Policía Nacional para el manejo de sus comunicaciones, el concepto de comunicación en red y de comunicación participativa.

La comunicación institucional para fortalecer las relaciones corporativas, la imagen y el desarrollo corporativo; la comunicación mercadológica en donde se enmarcan las campañas, la promoción y el branding y la comunicación organizacional para articular la cultura, la comunicación interna y la gestión del conocimiento, aplicando este modelo a la realidad y necesidad comunicativa de la Institución.

Las esferas comunicacionales se integran para ser operacionalizadas en el marco de lo que se denomina como sistema de red mallada que es dinámico, holístico y permite ver las partes sin olvidar el conjunto o sea el todo, esto conlleva a que la Institución se vincule a su entorno para que se convierta en un sistema interactivo y sostenible, en donde se impone la fidelización de las relaciones para generar lo que han llamado **red de vínculos** y de esta manera lograr procesos virtuosos de credibilidad y confianza.(Costa, 2006 p.20).

Por lo anterior, se toma la comunicación institucional como un sistema que permite la coordinación entre la Institución y sus públicos de interés como puente para alcanzar los objetivos comunes que ambos tienen. (Muriel y Rota, 1980, p. 31)

El concepto de sistema como interdependencia de las partes y el todo, constituye procesos que no son lineales y que la Institución ya ha adoptado en su direccionamiento estratégico, que para el caso de la comunicación se materializa en el proceso de comunicación pública con el que cuenta la Policía Nacional de Colombia desde el año 2009,y que describe funciones y actividades coordinadas con políticas para su gestión.

Por otro lado, la participación de la ciudadanía en la preservación de la seguridad ciudadana ya está contemplada como un sistema que se gestiona desde el interior de la Institución hacia sus públicos de interés, lo que supone abrir a través de la prestación del servicio de Policía con el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes – MNVCC, un modelo de comunicación relacionado que permita un intercambio de información para posibilitar no solo que el público reciba información, sino que además produzca y envíe mensajes en torno a las necesidades de seguridad y aportes para preservar la misma. Esto exige ir más allá del acceso a foros y charlas que en materia de seguridad informan a la gente, para migrar a procesos de comunicación participativa que permitan al ciudadano involucrarse en los planes de seguridad que la Policía propone para ellos(Muriel y Rota, 1980 p. 97).

Encontrar el punto de integración entre el sistema de participación ciudadana y el sistema de comunicaciones estratégicas permitirá planear acciones conjuntas en el marco de un plan de comunicación que puede ser operacionalizado en el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.

Al traslapar el sistema de Comunicaciones Estratégicas con el que cuenta la Institución y lo que se denomina las tres esferas de la comunicación que menciona Joan Costa (Costa, 2010, p.106): *comunicación institucional, comunicación mercadológica y comunicación organizacional* se puede evidenciar una gestión conjunta de la identidad e imagen institucional que permite fortalecer la confianza y la credibilidad.

De acuerdo a esa doctrina en comunicación se presenta el Sistema de Comunicaciones Estratégicas como base y estructura que permite mantener unidad en los mensajes misionales y consolidar las relaciones con los grupos de interés para fortalecerla cultura institucional en sus diferentes públicos de interés. Dicho sistema se tomará como referente para ser implementado en el presente estudio de investigación.



Los objetivos que la Institución se plantea en su Sistema de Comunicación Estratégica son los siguientes:

- Contar con una plataforma estratégica que dé respuesta eficiente a las realidades cambiantes de su entorno.
- Fortalecer las relaciones y vínculos con la comunidad, para construir credibilidad, confianza e imagen institucional.
- Establecer procesos de comunicación para conocer las necesidades y expectativas de la comunidad.
- Posicionar las ventajas y beneficios de la gestión de la comunicación y convertirla en un eje de gestión para la Institución.
- Retroalimentar el conocimiento de los integrantes de la Institución, con el fin de dar continuidad con la implementación del Sistema de Gestión Integral, para que cada unidad policial comprenda su rol en la Policía Nacional.
- Consolidar una cultura institucional sólida, basada en principios y valores, enmarcada en la moral, el respeto y humanismo; en búsqueda del equilibrio entre el rol personal, profesional y laboral de los colaboradores de la Institución, con el fin de fortalecer la identidad entre sus proyectos de vida y el proyecto institucional. Los principios del Sistema de Comunicaciones Estratégicas son:

- Enfoque sistémico
 - Orientación a la estrategia
 - Gestión en red
- Enfoque sistémico: permite tener una visión amplia e integral de las necesidades de la comunidad y de la Institución, para dar respuesta eficiente a las interrelaciones de la Policía Nacional con su entorno y dintorno.
- Orientación a la estrategia: las comunicaciones antes que crear y gestionar medios deben apoyar el cumplimiento de objetivos

institucionales. Para ello, se debe pasar de una gestión mediática e informativa a una gestión estratégica, bidireccional, multidireccional, que propicie cambios culturales de convivencia ciudadana y el fortalecimiento de la cultura institucional.

- **Gestión en red:** en búsqueda de la efectividad de la comunicación, este principio permite tener una visión integradora, promover el trabajo en equipo, la gestión por procesos y la construcción de vínculos. La red funcional y sistémica permite contar con una estructura organizada, con visión global de la Institución, donde se potencializan las interacciones de la Policía Nacional con todos sus grupos de interés.

Los ejes estratégicos del Sistema de Comunicaciones de la Policía Nacional son cuatro. El primero es la **Comunicación Organizativa** que busca fortalecer la cultura e identidad institucional y a su vez incrementar y sostener el conocimiento que la comunidad policial tiene de la misma Policía Nacional, que para el presente caso de estudio se traduce en bloques temáticos del MNVCC para garantizar que se conozca el ser y quehacer del modelo.

El segundo aborda los parámetros y lineamientos para gestionar la comunicación y consolidar la imagen y la confianza institucional, a través del eje de **Relaciones Estratégicas** con líderes de opinión, empresas y medios de comunicación, retomando el papel relevante de los voceros de la Policía Nacional en el manejo transparente y oportuno de la información hacia la comunidad.

Un tercer eje de **Gestión de Vínculos con la Comunidad**, define los lineamientos comunicacionales para la gestión de la comunicación haciendo énfasis en cómo motivar la participación y cooperación de las comunidades, con el fin de fortalecer la convivencia y seguridad ciudadana. Y un cuarto eje que tiene lineamientos de cómo gestionar los **medios de información y participación** de la Institución de una manera integral, a través de una

plataforma de medios, que busca tener cobertura temática y de públicos guardando una identidad propia a cada medio y espacio de comunicación.

La gestión de vínculos supone una comunicación participativa que permite lograr el posicionamiento, respeto, credibilidad y apoyo de la comunidad, garantizar la participación ciudadana como veedor institucional y su corresponsabilidad en la convivencia y seguridad ciudadana, para lograr la prestación de un servicio más efectivo en la medida en que la comunidad se integre, participe y coopere de manera organizada, articulada y continua.

La gestión de la comunicación a través de la plataforma genera una sinergia entre todos los medios y es a través de ella donde se emiten mensajes de los otros tres componentes del sistema de comunicaciones: relaciones estratégicas, comunicación organizativa y vínculos con la comunidad. En la estructuración de la plataforma integral de medios, se debe tener en cuenta la unidad en la identidad visual de la Institución y la producción estratégica de los medios y espacios institucionales.

Las relaciones con los medios de comunicación son fundamentales para asegurar una divulgación clara, oportuna y eficiente del actuar de la Institución bajo la gran sombrilla de un modelo operativo que tiene como objetivos la prevención del delito y la educación en torno al mismo, donde claramente se pueden hacer alianzas institucionales para combatir el delito. (Villamarín, 2013, p.2)

La elaboración del Plan de Comunicación se hará con base en lo estipulado en la doctrina y políticas de comunicación de la Institución que contempla la formulación estratégica a través de objetivos por cada eje del sistema de comunicación, estrategias, acciones tácticas, plataforma de medios e indicadores de seguimiento y medición de efectividad. (Reglamento de Identidad Imagen y Comunicación, 2010, p.181)

De igual manera el Plan de Comunicación que se proponga en esta investigación se enmarcará conceptual y metodológicamente en el proceso de comunicación pública que rige la Institución, con base en sus políticas de información y comunicación establecidas en su doctrina, con un sentido claro del por qué y para qué comunicar generando un dinamismo estratégico y bajo el ciclo estratégico de comunicación que abarca tres fases: información, participación e integración. (Liderazgo Institucional y Comunicaciones Estratégicas, 2010, p. 36).

Estos ejes estratégicos permiten gestionar las comunicaciones estratégicas, la comunicación organizativa, la gestión de vínculos y la plataforma estratégica de medios y espacios de comunicación, con un enfoque comunicacional de sistémico y en red. (Liderazgo Institucional y Comunicaciones Estratégicas, 2010, p.43).

2.4. Gestión De La Credibilidad Y Confianza

La comunicación estratégica posibilita a través de un proceso constante, el construir la gestión de vínculos basados en la credibilidad y confianza de toda empresa u organización. Este proceso sin duda parte de la consolidación de la identidad y unidad que tenga la organización, para así proyectar una imagen sólida, consistente y coherente con las decisiones, comportamientos, acciones y hechos que para el caso de la Policía Nacional, se encaminan a fortalecer la convivencia y seguridad ciudadana de todos los que habitan el territorio nacional.

Por lo anterior, es importante partir de los conceptos teóricos de identidad, imagen, reputación y percepción, y su injerencia como factor clave de éxito en el logro de los objetivos de la Institución.

2.4.1 Identidad

Joan Costa define la identidad como el ADN de las organizaciones *“viene de ídem, que significa ‘idéntico a sí mismo’. La identidad se define por medio de tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen)”*. Esta propuesta explica que la identidad equivale al *quién es; la cultura al qué hace expresada en actos, decisiones, actuaciones; el qué dice se encuentra en el marco de la comunicación; la imagen se referencia en el qué es para mí y el cómo se convierte en las acciones. “El cómo es subsidiario de la Cultura organizacional, y ella transforma el quién y los qué en personalidad y estilo corporativos: componentes cualitativos de la imagen”*(Costa, 2003, p. 54).

El Reglamento de Identidad, Imagen y Comunicación de la Policía Nacional de Colombia, es el documento en el que se consignan los lineamientos básicos para el manejo de la identidad Institucional, concebida como el ADN, el fundamento, la definición y la razón de ser de la organización. Por lo tanto, es la columna vertebral desde donde se estructura toda esta gestión de imagen en la Institución. *“Sin identidad no se puede crear la imagen”*(Costa, 2006, p.38).

En dicho documento se establecen los mensajes institucionales que se deben comunicar en coherencia con la identidad de la Institución que se consigna en su planteamiento estratégico a través de su misión, visión, MEGA institucionales y valores corporativos así:

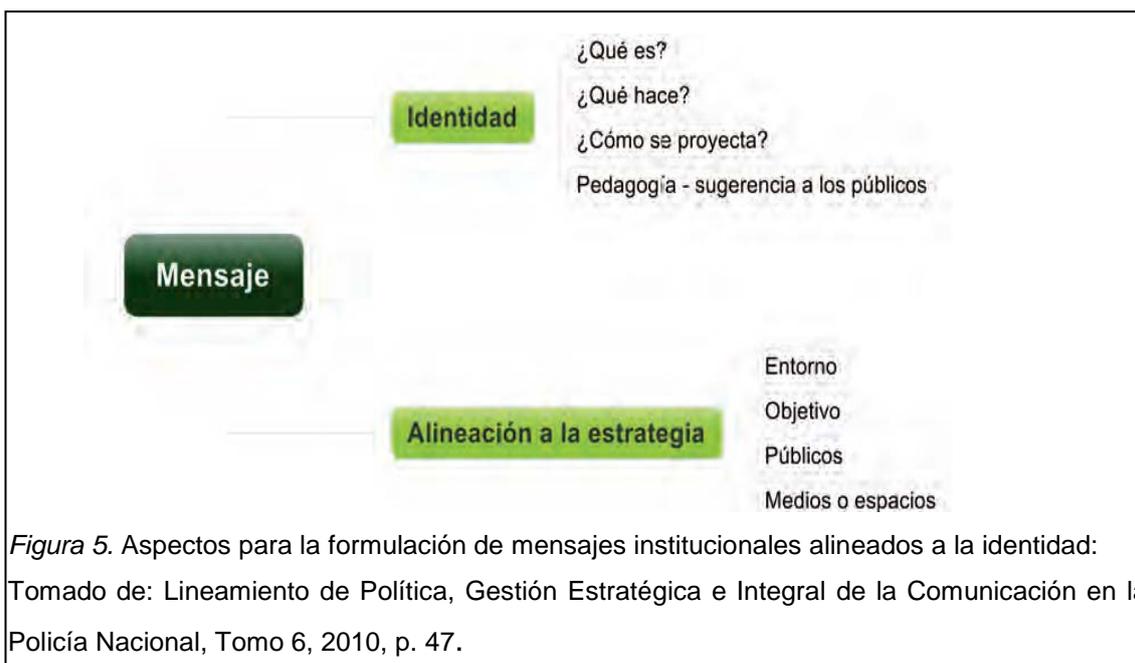


Figura 5. Aspectos para la formulación de mensajes institucionales alineados a la identidad: Tomado de: Lineamiento de Política, Gestión Estratégica e Integral de la Comunicación en la Policía Nacional, Tomo 6, 2010, p. 47.

La identidad que se gestiona a partir del nuevo modelo de servicio –MNVCC– permite en gran medida apalancar la identidad objetual que se tenga en general de la Institución, por cuanto a partir de este se identifica toda la Policía Nacional independiente de sus especialidades y funciones que van más allá de la prestación operativa del servicio. (Costa, 2004, p.131).

Si se logra apalancar la identidad institucional desde la gestión estratégica de un plan de comunicación para el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes se estaría fortaleciendo positivamente la percepción que los ciudadanos tienen de toda la Institución, independientemente del rol que algunos ejercen dentro de ella, teniendo en cuenta que es la cercanía y continuidad imparables que a toda hora se tiene a través del modelo con el ciudadano.

Una Institución como la Policía Nacional, con cerca de 172 mil integrantes y representantes de su identidad y su imagen en todo el territorio nacional, con momentos de la verdad que se reflejan desde el porte de su uniforme hasta su forma de abordar al ciudadano, no solo debe gestionar y ser consciente de las percepciones que hay al interior de ella, sino supervisar las que se tienen de todo lo que significa y ofrece a través de sus especialidades y servicio de

policía que vienen siendo los productos que como Institución proporcionan a la comunidad.

2.4.2. Imagen

Joan Costa define la imagen como *“un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro – directa o indirectamente– son asociados entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la organización, que es el elemento inductor y capitalizador”*. Lo que supone que la gestión de la imagen inicia con el fortalecimiento de la identidad. (Costa, 2010, p.119)

La imagen se encuentra constituida por signos verbales como el nombre y visuales como los símbolos, además de logos y colores corporativos. En este orden de ideas, la Institución cuenta con un hilo conductor o punto focal muy fuerte a través del uniforme policial que se convierte en punto de reconocimiento y símbolo de la memoria colectiva ciudadana. Desde este punto de partida, cada integrante deberá preocuparse no solo por portarlo correctamente, sino alrededor de su presencia policial gestionar correctamente los mensajes que la Institución emite a través de su persona; en la forma de dirigirse al ciudadano, de atender solicitudes de servicio y de su comportamiento en general. Partiendo desde ese punto focal del uniforme, todo a través del policial hablará de la imagen de la Institución.

2.4.3. Reputación

Michael Ritter define la reputación como *“la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una institución a lo largo del tiempo. Al igual que una película, es emergente del movimiento dinámico resultante de la suma de muchas instantáneas, de muchas imágenes. La reputación está vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que la integran. Y esta conducta se monta*

sobre la plataforma de principios y de valores, es decir, de la ética que se practica realmente, no de la que se declama que es parte de la construcción de la imagen”.(Ritter, 2004, p.108).

La gestión de la reputación como activo intangible en toda empresa, ya sea pública o privada, es el resultado de la identidad, la cultura organizacional y la imagen pública. Esto a su vez, es la clave para recuperar, reforzar o construir la credibilidad y la confianza en los públicos de interés, que para el caso de la Policía Nacional de Colombia apalanca todas sus estrategias operativas y cambios organizacionales. (Costa, 2014, p.2).

2.4.4.Percepción

EL Doctor Marcelo Manucci afirma que “Las personas no deciden con base ‘a la realidad de los hechos’, sino que deciden basándose en lo que ‘interpretan de los hechos’ y esto siempre está filtrado y determinado por percepciones subjetivas. Por lo tanto, todos los públicos con los que mantienen relaciones construyen una imagen personal de la organización, y desde estas percepciones subjetivas definen sus decisiones y opiniones respecto de la institución”. Esta definición de percepciones con respecto al actuar de la Institución son determinantes a la hora de valorarla y por ende de cooperar y de establecer corresponsabilidad en términos de seguridad ciudadana. (Manucci, 2005, p. 69)

Los anteriores conceptos gestionados de manera sistémica e integral conllevan a elevar los niveles de credibilidad y confianza en la Policía Nacional generando involucramiento y gestionando vínculos estratégicos con sus diferentes públicos de interés.

La planeación de las acciones estratégicas con el objetivo de generar una comunicación participativa y vinculante con los diferentes públicos de interés, se tendrán en cuenta para fortalecer la credibilidad e imagen institucional desde la implementación del Modelo de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, en

donde se focalicen acciones integradas e interrelacionadas de comunicación tomando como base el Sistema de Comunicación Estratégica que tiene la institución y que hemos visto en este capítulo.

Esto supone que fortalecer la identidad e imagen institucional desde el modelo del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes es una gran oportunidad, teniendo en cuenta la interacción cara a cara que se tiene con el ciudadano. Por tal motivo, la coherencia en el actuar del policía y en los mensajes que se transmiten para fomentar la seguridad ciudadana y la corresponsabilidad, amerita una gestión desde la comunicación estratégica en donde la identidad, la cultura, la acción, la imagen y la comunicación son vistos como “vectores” del nuevo paradigma que convergen. (Costa, 2003, p. 140).

Para fortalecer la confianza, credibilidad e imagen institucional, se debe trabajar en dos (2) ámbitos desde la óptica comunicacional: desde la identidad para fortalecer todo lo que son, lo que hacen y lo que dicen como Institución, y desde la visibilidad y notoriedad como resultado positivo de la actividad y del día a día prestando un servicio al país.

Desde la visibilidad y notoriedad, se hace necesario gestionar las relaciones estratégicas con los líderes de opinión, medios de comunicación, gremios, asociaciones y grupos referentes para dar a conocer en la comunidad nacional e internacional el ser y hacer de la Institución. (Fuentes, 2009, p. 57).

Establecer espacios de comunicación y por ende de interacción con la comunidad posibilita el fortalecimiento de las relaciones y la construcción de una cultura de integración, cooperación y prevención, con la finalidad última de transmitir a los colombianos el valor que significa respetar y proteger la vida, para fortalecer la convivencia ciudadana.

Se deben implementar y definir acciones estratégicas de comunicación para las relaciones con los diferentes tipos de ciudadanía que permitan la construcción en conjunto de una cultura ciudadana.

Fomentar una cultura de comunicación sistémica y en red, que genere sinergia interna con los públicos de interés, con una identidad e imagen del modelo integrado a todo el sistema comunicacional de la Policía Nacional, permite reforzar la misión y visión de la Institución enfocada hacia el humanismo y la efectividad en la prestación del servicio de policía.

De nada sirve tener una estrategia operativa si no existen espacios internos de interacción que permitan conocerla y apropiarla, pero sobre todo, acciones externas que aclaren dudas a la comunidad y que den a conocer la manera vinculante para aportar al proceso, vivirlo y “transformarlo” a través de la comunicación, en donde las percepciones y experiencias son vividas por los diferentes públicos involucrados. (Costa, 2003, p. 54).

En la medida en que el modelo de servicio cuente con protocolos claros de comunicación y acciones hacia los diferentes públicos de interés se proyectará la identidad institucional en una imagen coherente entre el actuar y el mensaje comunicacional.

Desde las disciplinas de imagen e identidad corporativa se genera la gestión estratégica de vínculos para las relaciones a largo plazo que construye la Institución a través del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes.

El uso de las tecnologías para un conocimiento profundo de los usuarios y para la interacción con la ciudadanía, permite entender que los nuevos escenarios implican más que nunca la gestión de percepciones, de momentos de verdad y de significados compartidos para lograr favorabilidad, credibilidad y por ende, confianza en una Institución que evidentemente debe gestionar una red

estratégica de comunicación por su magnitud y por las implicaciones sociales que generan sus decisiones y actuaciones. (Costa, 1977, p.118).

La participación ciudadana en la gestión del servicio de policía con base en el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, es fundamental para integrar a los sectores interesados en los asuntos relacionados con la convivencia y la seguridad ciudadana, para gestionar las relaciones estratégicas no solo con medios de comunicación que generan opinión, sino con todas las organizaciones públicas y privadas que convergen alrededor de la seguridad y que se pueden convertir en aliados. *En este sentido, es importante estar conectados* mediante “redes globales” para interactuar con los mismos en donde la comunicación permite mantener” significados compartidos y gestionar resultados”. (Manucci, 2004, p. 77).

Es importante desarrollar proyectos que desde la comunicación amplíen la participación ciudadana. Además, que articulen los esfuerzos que a nivel de cuadrantes y de forma individual se gestionan con el objetivo de fortalecer los procesos de relacionamiento policía-comunidad. La gestión de la corresponsabilidad en la seguridad, la veeduría ciudadana del servicio de policía y con esto, la identidad y la imagen institucional, se derivan de la percepción que el ciudadano tenga con la “marca” Policía, luego de experimentar momentos que se relacionen con la seguridad, ya sea personal o social. (Newman, 2003. p. 9).

En un contexto de *relacionamiento con la comunidad, transformación y corresponsabilidad* en términos de seguridad, se necesita de una gestión planeada de la información y la comunicación para garantizar que el éxito operativo que tenga el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, además de poderse sustentar con cifras, se pueda gestionar en términos de *percepción* de seguridad. (Costa, 1999, p. 98).

El Modelo de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes se puede constituir analógicamente como un producto que diseña la Institución para ofrecer al ciudadano mayor seguridad. Esto implica, una promesa en donde caben actores privados, sociales, gubernamentales e institucionales en torno a los cuales se deben generar modalidades de participación y relacionamiento” (Manucci, 2005, p.68).

El Modelo todo el tiempo está comunicando, desde las noticias que se gestionan en torno a él por medio de las menciones que hacen los comandantes a través de sus declaraciones o por medio de las acciones de los policías cuando interactúan con el ciudadano para presentarse como policía del cuadrante, lo cual amerita una gestión integral para que dichas percepciones, ya sean visuales o conceptuales, sean abarrotadas con información cargada de identidad producto de una experiencia favorable del ciudadano frente al servicio que ofrece la Institución.(Ritter, 2013, p.44).

Para gestionar acciones de comunicación estratégica que permitan fortalecer la credibilidad y confianza a través del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, se debe tener presente estudios y encuestas que permitan medir la percepción existente sobre diversos sectores, organizaciones y comunidad en general para tener un punto de partida sobre la percepción y la imagen que la comunidad tiene de la Institución, como una especie de auditoría de la imagen.

El fortalecimiento de las relaciones institucionales y la construcción de una cultura de integración, cooperación y prevención, son posibles a través del establecimiento de espacios de comunicación y de interacción con la comunidad. Esto exige cada vez más resultados y explicaciones por parte del actuar de la Institución, cuyo proceder es público gracias a las nuevas tecnologías de la información.

Lo ideal es fortalecer el servicio policial y acompañar permanentemente a la sociedad en la transmisión de valores que permitan consolidar la convivencia ciudadana. Por lo anterior, es fundamental aplicar los parámetros comunicacionales que faciliten el relacionamiento con la comunidad, no solo desde el nivel central sino en cada unidad policial, de acuerdo con los públicos estratégicos que se busca impactar y que están contemplados en la doctrina en comunicación, la cual debe implementar la Institución en sus planes de comunicación.(Policía Nacional, 2010, p. 65).

Por lo anterior a través del Modelo de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes se puede contribuir en el fortalecimiento de la cultura de integración, cooperación y prevención, para lograr la corresponsabilidad de la ciudadanía en torno a la seguridad.

2.5. Modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes – MNVCC-

La Policía Nacional de Colombia es la encargada de mantener las condiciones necesarias de seguridad y convivencia pacífica en todo el territorio nacional. Parte de su éxito en la disminución del delito, radica en las estrategias operativas y preventivas, además de la cooperación de la comunidad y la corresponsabilidad entre sus públicos de interés. Para esto, es fundamental la *“gestión estratégica de la confianza”, identificar, conocer, analizar y caracterizar los elementos y atributos de la Institución para determinar los espacios de intervención de la comunicación y su apoyo a los planes operativos de seguridad”*.(Costa, 2007, p.86).

“En el marco de las estrategias para combatir el delito que ha desarrollado la Institución, se encuentra el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes que se viene implementando desde el año 2010 de manera progresiva en todo el territorio nacional, cuyo objetivo es desarrollar componentes de prevención y planeación del servicio de policía en una sociedad que presenta una dinámica constante de cambio en un proceso de evolución que no tiene fin ni estructura fija”. (Malott, 2001, p.20)

Inicialmente, el actual Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes se estableció en el año 2010 bajo el nombre de Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes. En el 2014, se cambió la palabra plan por modelo a raíz de un estudio de estructura, al interior de la Institución, que lo identificó como modelo y no como plan. Este cambio se realizó sin ningún tipo de gestión en términos de comunicación con sus públicos de interés, ignorando que el nombre concentra el significado del sujeto, quedando ligado al reconocimiento y visibilidad de la estrategia operativa.

La Institución policial consolida una estrategia operacional para reducir el delito bajo la prestación de un servicio enfocado a la problemática real y focalizada de la ciudadanía, en donde se establecen procesos y procedimientos con herramientas de planeación, seguimiento y evaluación aplicadas por los policías encargados de materializarlo; lo cual implica la consolidación de relaciones sólidas, fluidas que permitan el intercambio de información y que además puedan perdurar en el tiempo para generar vínculos estratégicos.(Manucci, 2004, p.66).

Este modelo está orientado al gerenciamiento estratégico, táctico y operacional soportado en la administración del talento humano y de las herramientas tecnológicas para prevenir el delito. A diferencia de lo que se venía implementado anteriormente en la Institución, esto le permite al Policía planear las estrategias operativas con base en gestiones orientadas a la prevención, la educación y a partir de diagnósticos que identifiquen las problemáticas que amenazan las condiciones de convivencia y seguridad ciudadana para afrontar las nuevas dinámicas delincuenciales, evoluciones sociales y sobre todo, en un escenario de postconflicto en donde la seguridad ciudadana cobra mayor importancia para alcanzar las condiciones de convivencia pacífica.

Sin embargo, el cambio que al mismo tiempo es dinámico en forma y estable en proceso, amerita de una planificación operativa que integre la presencia ciudadana en un marco de actuación anticipatoria y de corresponsabilidad en la

gestión de la seguridad que impacte en los niveles de confianza, legitimidad y satisfacción del servicio de policía. (Malott, 2001, p. 20).

Los contextos se mueven y cambian las condiciones de las organizaciones. Los nuevos escenarios sociales representan un reto de acuerdo con la misión que cada una de ellas tiene, y es frente a la evolución constante del delito que la Policía Nacional, encargada de la seguridad ciudadana, crea nuevas estrategias para contrarrestar las tendencias delictivas que nacen de la constante evolución criminal, y asume el desafío que implica un cambio en la planificación tradicional para pasar de la gestión de un “mundo conocido” a la gestión de un nuevo “paisaje desconocido”. (Manucci, 2013, p. 2)

Bajo este contexto de modernización y cambio, la Institución presenta un nuevo esquema de vigilancia, que tiene sus raíces en el año 2006 cuando la Institución estructuró, a través de la Dirección de Seguridad Ciudadana, el Modelo de Vigilancia Urbana y Rural, pasando a un esquema de vigilancia comunitaria que para el 2010 se convirtió en el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, implementado en las policías metropolitanas de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Cúcuta y Pereira. (Policía Nacional, 2014, p.12).

La Institución además de enfrentar problemas de criminalidad, puede orientar personas, resolver y mediar ante conflictos, proporcionar apoyo social y atender hechos de carácter contravencional. Dentro de los principios rectores del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes se encuentra el de la corresponsabilidad enfocada a la articulación de esfuerzos de las entidades nacionales y territoriales del Estado, sector privado, sociedad civil organizada y la ciudadanía en función de la convivencia y la seguridad ciudadana. (Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana, 2011, p. 45).

Por otro lado, la polivalencia como principio rector del Modelo requiere que el hombre y la mujer policía estén orientados hacia la prevención, posean altas calidades humanas y de relacionamiento con la comunidad, y al mismo tiempo estén en capacidad de aplicar la ley, controlar el delito y las contravenciones. Esto implica desafíos organizacionales en términos de comunicación frente a las nuevas exigencias del contexto, en donde se ofrezca al ciudadano diversos espacios de intervención y de escalas de actuación, y es aquí donde la innovación cobra un valor importante así como el ofrecimiento de nuevos servicios y productos desde la gestión de la comunicación. (Manucci, 2013, p.3).

El modelo cuenta con una dimensión operacional del servicio que designa responsabilidades específicas al personal que trabaja en los cuadrantes, el cual establece que una patrulla debe estar compuesta por dos policías que prestan servicio en tres turnos de vigilancia de 8 horas. De igual manera, que el despliegue de los cuadrantes se hará a partir de una unidad básica de policía (Estación, Subestación o Centro de Atención Inmediata - CAI) según el caso. Esto implica tener un policía que participe en el desarrollo social del país, con capacidad de protagonismo y liderazgo para fortalecer vínculos ciudadanos bajo una capacidad de respuesta transparente, efectiva y de respeto por los derechos.

Si los policías trabajan bajo los parámetros internos que se manejan de jerarquía con la ciudadanía, de acuerdo con su modelo corporativo, difícilmente podrán desarrollar espacios externos de relacionamiento, puesto que este tipo de comunicación está ligada a la persuasión y trasmisión, lo que supone acertar en un cambio de relacionamiento para alcanzar los objetivos de planeación y prevención que contempla este nuevo modelo del servicio de policía que es corresponsable hacia los diferentes públicos de interés. (Manucci, 2005, p. 33)

El Modelo estipula para su funcionamiento una pirámide de responsabilidades, roles y funciones para la implementación del mismo. Es importante anotar que dentro de las funciones de la patrulla del cuadrante se encuentra la de mantener una comunicación fluida y de proximidad con la comunidad suministrando el número de teléfono móvil de contacto con la comunidad y realizar campañas puerta a puerta para su prestación, así como mantener relaciones permanentes con diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales para establecer redes de apoyo entre otras actividades. (Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, 2014, p.44)

El modelo contempla la capacitación del personal que trabaja en los cuadrantes a través de la Dirección Nacional de Escuelas policiales. Sin embargo, los módulos de comunicación son escasos y se limitan a la redacción de informes, por lo cual no se evidencia una coherencia con la doctrina que en comunicación estratégica ha implementado la Institución, lo que influye en el conocimiento doctrinal que tienen los policías en torno a la visión, misión, principios, resultados proyectados y alcanzados por el MNVCC y que deberán contribuir al posicionamiento interno del modelo para contribuir a estrechar vínculos con la Institución. (Losada, 2010, p.9).

De igual manera, se cuenta con herramientas tecnológicas desarrolladas por la oficina asesora institucional de Telemática, las cuales deben generar contenidos que dinamicen el conocimiento interno del modelo y que favorezcan a la interacción con todos los públicos de interés. (Salas, 2002, p. 38).

Por otra parte se presenta una doctrina interna operacional que debe ser interiorizada por los policías para su implementación, y para que el conocimiento interno sobre los principios y conceptos de la estrategia puedan ser potenciados. Por tal razón, se deben establecer acciones de comunicación interna que fortalezca el orgullo de ser un policía del cuadrante.

El fortalecimiento de la gestión de la comunicación estratégica alineada al modelo del servicio de Policía Comunitaria por Cuadrantes de la Policía Nacional, permitirá proyectar una imagen sólida, favorable y unificada, de mayor reconocimiento y confianza en la ciudadanía para apalancar la estrategia operativa y fomentar la corresponsabilidad en la ciudadanía generando un “vínculo” entre la organización y su entorno. (Manucci, 2006, p. 30).

La planificación de la comunicación en el presente caso de investigación tendrá como guía tres factores que en su orden son las políticas de comunicación con las que cuenta la Institución, entendidas como un conjunto integrado de principios, normas y aspiraciones integradas y duraderas; las estrategias de comunicación para organizar las acciones con base en líneas de objetivos más específicos y los planes de comunicación entendidos como un conjunto de prescripciones para regir operaciones y actividades de comunicación. (Contreras, 2006, p.12).

En conclusión, se hace evidente que alcanzar la participación ciudadana, el cambio social y la consolidación de una reputación y percepción positiva hacia la Institución, requiere de una planeación estratégica de la comunicación cuya gestión partirá del ADN de la institución, para arraigar los principios que plantea el MNVCC y desde allí, irradiar a todos los miembros policiales quienes siguiendo los lineamientos de la Policía Nacional, deberán trabajar por la generación de vínculos y el mantenimiento de las relaciones de corresponsabilidad con todos los públicos claves que de antemano deben ser definidos en la misma estrategia y cuyas necesidades y pasos de implementación, se presentarán a lo largo de este trabajo.

CAPITULO III. ANÁLISIS METODOLÓGICO

3.1 Introducción

La herramienta del diagnóstico permite establecer que se ha hecho, que se percibe y que se sugiere para la gestión estratégica de la comunicación en la Policía Nacional y fortalecer la identidad e imagen Institucional, a partir del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes en la Ciudad de Bogotá D.C.

Actualmente el MNVCC cuenta con herramientas que se emplean para conocer entre otras cosas el nivel de efectividad y percepción que los diferentes públicos de interés tienen; por esta razón, analizar dichos diagnósticos y cruzar variables cuyos objetivos apunten a la medición de la imagen y el fortalecimiento de la identidad Institucional, permite hallar un mapa de posibilidades estratégicas en términos de gestión de la comunicación a partir de las falencias y oportunidades de mejora que se encuentren.

Examinar los conceptos de identidad e imagen institucional y su injerencia en el servicio de policía a partir del MNVCC como insumo para la elaboración de las líneas estratégicas de comunicación, conforman las variables de análisis que se encuentran en el siguiente capítulo a través de las diferentes herramientas de investigación utilizadas.

3.2 Enfoque de investigación

El presente trabajo se hará revisando los estudios de percepción ciudadana y del servicio de Policía y mediante la realización de entrevistas a diferentes públicos internos que en la Policía Metropolitana de Bogotá aplican el modelo. Tendrá un enfoque mixto, utilizando información de tipo cualitativo y cuantitativo. (Bernal, 2006, p. 54-57)

Datos Cualitativos o inductivos:

- **Entrevistas en profundidad:** a comandantes de CAI, personal de base en el grado de patrulleros y funcionarios de la oficina de comunicación.
- **Investigación documental:** consulta de medios (folletos, pendones, pasacalles, revistas, videos, discursos, cartillas etc.) que se han empleado para establecer la identidad visual y de mensaje que se está llevando a los diferentes públicos de interés.

Datos Cuantitativos o deductivos:

- **Encuestas de percepción:** internas y externas sobre la calidad del servicio de Policía.

3.3 Alcance de la investigación

Exploratorio: Teniendo en cuenta que la temática desde el enfoque de la comunicación es nueva, gracias a este estudio se pueden conocer las necesidades de comunicación que tiene la institución para interiorizar el modelo, para fortalecer la identidad e imagen en los públicos de interés.

Descriptivo: Identificar temáticas de comunicación y variables operativas con respecto a la implementación del MNVCC, espacios de relacionamiento y corresponsabilidad, logrando así determinar acciones que ayudan desde la comunicación a fortalecer la credibilidad y confianza institucional. (Bernal, 2006, p.112).

3.4 Sistematización y tabulación de los datos

3.4.1 Entrevistas

Se aplicaron a tres clases de públicos internos así: comandantes de los cuadrantes, uniformados que trabajan en el MNVCC y a los integrantes de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas de la Policía Metropolitana de Bogotá. El diagnóstico a través de dichas entrevistas busca conocer los siguientes aspectos:

- Percepción general del estado de la comunicación interna y externa del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes.
- Conocer sobre la forma como se gestionan las comunicaciones estratégicas.
- Identificar los medios internos y externos de comunicación e información por los cuales se enteran de los cambios en el Modelo y su efectividad.

3.4.1.1 Entrevistas a comandantes

Se aplicaron diez entrevistas a comandantes de CAI obteniendo los siguientes resultados:

- ***Sugerencias para fortalecer el relacionamiento del policía del cuadrante con la comunidad:***

Datos directos:

“Hablar de manera clara con el ciudadano sin comprometerse con actividades que no son función de la Policía como por ejemplo problemas de alumbrado público”

“es necesario impulsar los procesos de corresponsabilidad con autoridades territoriales, sociedad civil y entidades privadas, para el desarrollo de estrategias que permitan la solución de problemáticas en las comunidades”

“No podemos seguir orientando nuestro trabajo solamente a producir los resultados operativos solicitados por la institución”

“el concepto que manejamos de seguridad ciudadana se limita a temas operativos y de índices de delincuencia”.

De manera general los entrevistados enunciaron que se deben realizar actividades que fomenten la integración para establecer relaciones con otras instituciones responsables de la seguridad y gestionar espacios de retroalimentación con los ciudadanos.

- ***Acciones que se han emprendido en su cuadrante para desplegar, fortalecer y propiciar el conocimiento del MNVCC***

Los comandantes de CAI enuncian las siguientes acciones:

- Campañas educativas
- Entrega de stick con el número del cuadrante y reuniones con la ciudadanía denominada acciones de presentación puerta a puerta.
- Reuniones con la comunidad para impulsar la denuncia ciudadana
- Fortalecimiento de los frentes de seguridad.
- Asistencia a las reuniones impulsadas por la consejería de la seguridad donde se generan pactos de corresponsabilidad con entidades del estado.
- Fortalecimiento de la red de apoyo

Tabla 1. Factores que impulsa y frena el conocimiento interno y hacia la comunidad del MNVCC:

Aspectos que impulsan	Aspectos que frenan
<ul style="list-style-type: none"> - Las capacitaciones para los policías que trabajan en el cuadrante. - Reuniones, acciones puerta a puerta. - Diagnósticos de seguridad - Campañas educativas 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen medios para la realización de actividades, falta de herramientas de comunicación y por la falta de tiempo para interactuar con el ciudadano. - Falta de capacitaciones para el personal policial. - Los policías no tienen tiempo para escuchar a los ciudadanos. - No existen espacios para retroalimentar el trabajo con la comunidad y a nivel interno tampoco. - la supervisión a las patrullas se centra en el campo netamente operativo y de resultados. - Falta trabajo articulado de las direcciones operativas con la vigilancia en los cuadrantes o estaciones. - Persistencia de los comandantes hacia un trabajo netamente operativo.

- ***Percibe que en su unidad se les dan herramientas de comunicación y existen espacios de interacción para afianzar los lazos de cooperación y articulación con la ciudadanía?***

A nivel general los entrevistados no perciben que les den herramientas de comunicación, en algunos casos reconocen que se les da un poco de tiempo para interactuar con el ciudadano pero no tienen una orientación que les permita generar confianza. Ningún entrevistado menciona programas establecidos para interactuar con el ciudadano, dicen que esporádicamente se realizan reuniones a través de las juntas de acción comunal y con los colegios principalmente.

- ***Directrices en términos de imagen e identidad y material didáctico para liderar la comunicación***

Todos coinciden en decir que no reciben ninguna directriz en términos de imagen e identidad y que los únicos materiales para hacer divulgación del plan son unas calcomanías alusivas al modelo para pegar en las puertas de las viviendas.

“hemos recibido una sola vez calcomanías para pegar en las puertas de los ciudadanos, pero algunos nos dicen que por favor no hagamos esto porque les dañamos la pintura de las puertas.....”

3.4.1.2 Entrevistas a policías de los cuadrantes

Los diez policías entrevistados tienen el grado de patrulleros y llevan más de 2 años de servicio.

Tabla 2. Temáticas y acciones que se podrían hacer con la comunidad para fortalecer la convivencia y seguridad ciudadana:

Temáticas	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> - Programas de medio ambiente - auto protección y derechos Humanos - Cultura ciudadana - Programas para la disminución del homicidio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los frentes de seguridad ciudadana - Generar el contacto directo con el policía del cuadrante - Entregar material actualizado con información del policía del cuadrante a la ciudadanía - Realizar campañas preventivas de seguridad ciudadana.

- ***Medio más efectivo para RECIBIR información del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes***

Relaciones generales

Mensajes al celular

Correo electrónico

- ***Medio más efectivo para ENVIAR información a la ciudadanía para generar corresponsabilidad y cooperación con el Policía del Cuadrante***

Los entrevistados anunciaron: volantes, reuniones con la comunidad, redes sociales, desarrollo de aplicativos para teléfonos inteligentes, a través de la radio y la televisión.

- ***Cómo se entera de los cambios del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes?***

Todos coinciden en afirmar que a través del correo, las capacitaciones y las relaciones generales. Sin embargo, son enfáticos en afirmar que no les agradan las capacitaciones ya que son citados en su día de descanso.

3.4.1.3 Entrevistas a los gestores de comunicación de la MEBOG: se realizaron 6 entrevistas.

- ***La unidad cuenta con un plan de comunicación estratégica?***

Los entrevistados afirmaron que no existía un plan como tal de comunicación, que ellos manejaban una agenda mediática en donde se incluían las ruedas de prensa a nivel semanal, se hacía monitoreo de medios y se planeaban entrevistas para el señor Comandante de la Metropolitana de Bogotá de acuerdo a las estadísticas operativas y a la reducción de delitos.

De igual manera, coincidieron en afirmar que todo lo hacían bajo la sombrilla del slogan “Un compromiso de corazón” en cumplimiento a la directriz impartida por la Oficina de Comunicaciones Estratégicas de la Dirección General y que mensualmente daban cumplimiento al plan de acción.

- ***Reciben directrices desde el nivel central de la Dirección General para el trabajo de la comunicación específicamente para el MNVCC?***

Las directrices para el manejo de la comunicación que reciben desde el nivel central se enfocan en visibilizar el trabajo operativo, la reducción de criminalidad y acciones sociales y humanitarias que ejemplaricen la labor policial; en este último punto los entrevistados afirman que las temáticas que deben realzar en los medios son:

- Partos atendidos por policías
- Acciones heroicas de los policías
- Protección de los animales y acciones ambientales principalmente.

- ***Relación de temas que requieren divulgar del MNVCC***

Los gestores de comunicación enuncian las siguientes temáticas:

- Estadísticas de reducción de delitos
- Estrategias operativas y planes de intervención en zonas neuralgias de la ciudad.
- Autoprotección y medidas de prevención del delito
- Cómo realizar una denuncia
- Formas de cooperación ciudadana
- Programas y proyectos de seguridad ciudadana

- ***Relación de medios y espacios de Comunicación:***

Los entrevistados consideraron lo siguiente:

- La emisora de la Institución y los medios de comunicación externos son considerados como los medios más efectivos hacia la comunidad.
 - La Página Web es considerado el medio institucional más utilizado al igual que las redes sociales
 - El medio interno más mencionado como efectivo es el correo institucional seguido de: las relaciones generales y las interpersonales, los comités de vigilancia, carteleras institucionales, buzón de sugerencias y pantallas en algunas estaciones de policía.
-
- ***Relación de campañas de comunicación interna y externas:***
 - A nivel interno mencionan que realizan campañas internas de cultura institucional como son SEA Policía, replicando las directrices que envían desde la oficina de Planeación de la Dirección General.
 - A nivel externo la campaña que están implementando es “Un compromiso de Corazón” y todas las piezas publicitarias llegan desde el nivel central (pendones, volantes y videos).
-
- ***Sugerencias para fortalecer la comunicación con la ciudadanía y para dar a conocer el MNVCC.***
 - Darle más importancia a la comunicación interna “...Si se sabe qué se quiere acá, se sabe cómo actuar”
 - Mejorar los flujos de comunicación con la ciudadanía
 - Manejar un discurso unificado
 - Establecer aliados estratégicos con la comunidad

- **Qué impulsa y qué frena la comunicación interna y externa en la Policía Metropolitana de Bogotá?**

"La comunicación interna es circunstancial más que planeada"

"Sólo hay difusión interna de actividades"

"Hay medios pero no están estructurados en una estrategia; son netamente tácticos. No están articulados"

En síntesis los entrevistados consideran que:

Tabla 3. Factor que impulsa o frenen la comunicación

Impulsa	Frena
<ul style="list-style-type: none"> • Existen lineamientos de identidad e imagen a través de un manual • Desde el nivel central existe una estrategia de medios denominada: "un compromiso de corazón" • La Institución cuenta con una plataforma integral de medios internos y externos con lineamientos para su uso 	<ul style="list-style-type: none"> • Las comunicaciones están direccionadas especialmente hacia el manejo de medios. • Falta potenciar las relaciones directas y permanentes que la policía mantiene con la comunidad en cumplimiento de su misión. • Existen dificultades en la emisión unificada de mensajes y la utilización de otras formas de comunicación externa. • Falencias tecnológicas, logísticas y de personal para gestionar las comunicaciones. • Falta capacitación en vocería para los comandantes • No existe un plan de comunicación o acciones direccionadas para el MNVCC. • Existen muchos cumplimientos que se quedan en el papel y que se deben enviar al nivel central.

3.5 Referenciación y análisis de diagnósticos

3.5.1 Encuesta de percepción y victimización: Bogotá y localidades, 1 semestre de 2014.

La Cámara de Comercio de Bogotá presentó en Octubre de 2014, los resultados de la encuesta aplicada a ciudadanos mayores de 18 años habitantes de las 19 localidades urbanas y los 6 estratos socioeconómicos de Bogotá. La metodología aplicada fue personal y directa en los hogares, con preguntas de respuesta única y múltiple, con el objetivo de conocer el nivel de victimización, percepción, institucionalidad y servicio de policía.

La encuesta se analizará teniendo en cuenta la variable de imagen institucional para determinar criterios de **percepción, conocimiento y participación** por parte de la ciudadanía e índices de **satisfacción y confianza**; se tomarán los resultados correspondientes al servicio de policía. Las gráficas corresponden a dicha encuesta y el análisis e interpretaciones se harán con base en esos resultados, así:

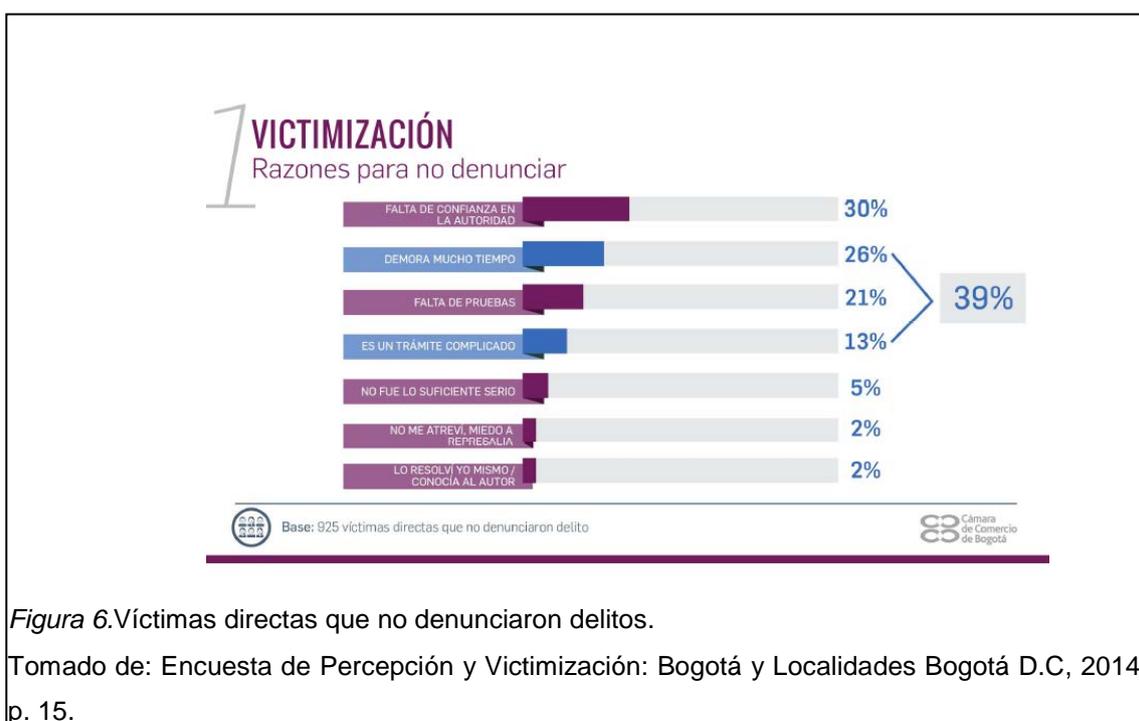


Figura 6. Víctimas directas que no denunciaron delitos.

Tomado de: Encuesta de Percepción y Victimización: Bogotá y Localidades Bogotá D.C, 2014, p. 15.

La razón por la cual no denuncian si han sido víctimas de un delito es por la falta de **confianza** en la autoridad con un 30%; cuando se les pregunta: ¿en qué entidad formulo la denuncia?, el 61% responden que acuden a la Estación de Policía,

Solo el 23% de las víctimas de un delito denunció, la razón más citada por el 31% es: “porque los delitos deben denunciarse”, mientras el 68% no quedó satisfecho con la forma en que la institución se ocupó de la denuncia, un 48% afirma que el policía no mostró claridad en la información.

El 43% **perciben** que la inseguridad en la ciudad ha aumentado, y el 6% de estos lo atribuyen a la falta de presencia policial. Solo el 38% del total considera bueno el desempeño, labor y el aporte a la seguridad por parte de la Policía:

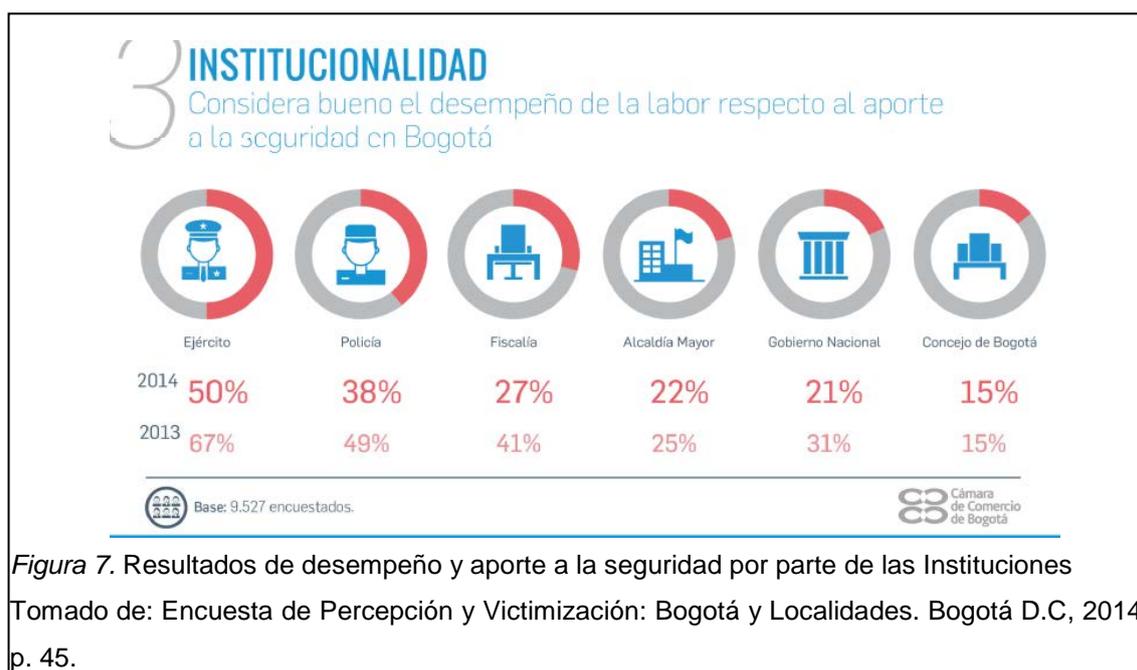


Figura 7. Resultados de desempeño y aporte a la seguridad por parte de las Instituciones Tomado de: Encuesta de Percepción y Victimización: Bogotá y Localidades. Bogotá D.C, 2014. p. 45.

Este ítem de percepción del desempeño institucional bajó con respecto al año 2013 en donde el 49% lo consideraban bueno. El 28% considera que se debe acabar con la corrupción en la Policía para mejorar la seguridad, el 14% aumentar el pie de fuerza y el 9% capacitar a los policías.

La encuesta dedica el módulo 4 a la opinión del servicio de policía, cuyo objetivo es el de conocer el **nivel de satisfacción** y **monitorear** el MNVCC.

A la pregunta ¿ha acudido a la Policía en el 2014?, el 21% respondieron de manera positiva, de este resultado el 46% lo hizo para poner en conocimiento una situación sospechosa, el 39% para denunciar un delito y el 16% restante por otros motivos.

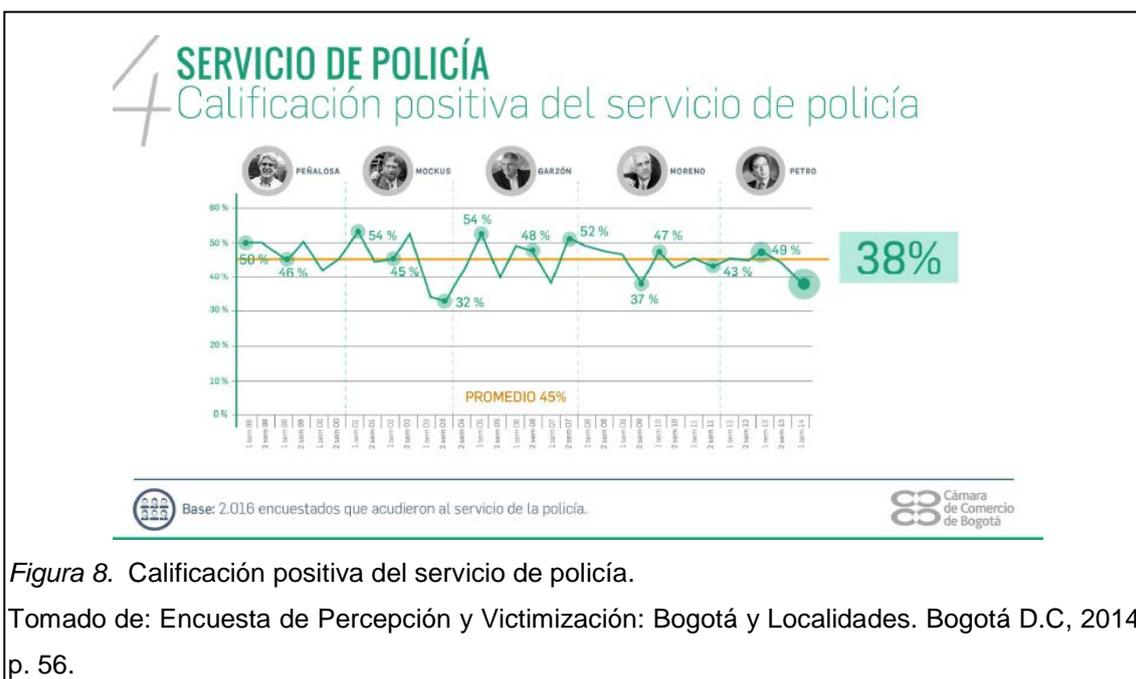


Figura 8. Calificación positiva del servicio de policía.

Tomado de: Encuesta de Percepción y Victimización: Bogotá y Localidades. Bogotá D.C, 2014, p. 56.

Solo el 38% de los que acudieron a la Policía calificaron de manera positiva el servicio, el 28 % la calificaron de regular y el 34% le dieron una calificación mala. La atención es un factor importante de calificación para el ciudadano, por encima de la solución que se dé al problema que ha generado la necesidad de acudir al servicio de Policía.



La encuesta indaga directamente sobre el **conocimiento** que tiene el ciudadano del MNVCC, a lo cual el 89% afirman conocerlo, el 90% ha oído hablar del mismo. El medio por el cual se ha enterado es a través de las noticias de televisión con el 43% seguido con un 28% que afirma que el policía se lo explicó en la puerta de su casa.

Sin embargo, cuando se pregunta al ciudadano ¿usted ha interactuado con el policía de su cuadrante? solo el 39% afirma que sí frente a un 61% que no lo ha hecho.



Si se comparan los resultados con respecto al año 2013, ha disminuido en todos los ítems la **percepción** positiva frente a la pregunta ¿considera que la llegada del policía del cuadrante...? pues el 61% aseguró que mejoro el servicio de policía frente un 77% que así lo consideraba en el 2013 y así sucesivamente como se puede ver en la siguiente gráfica:

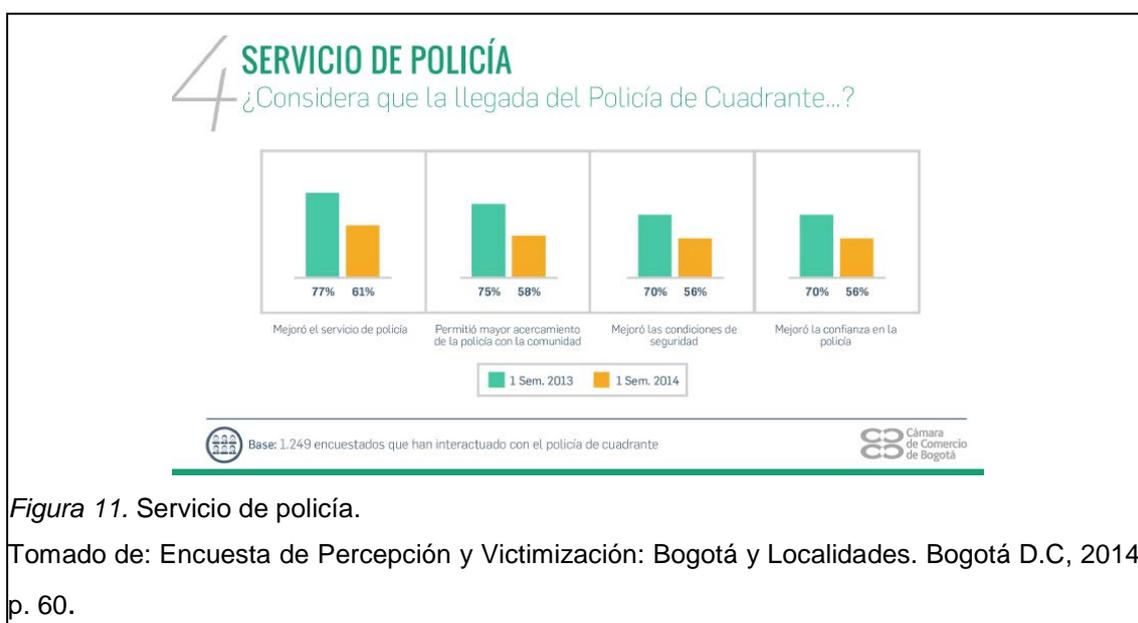


Figura 11. Servicio de policía.

Tomado de: Encuesta de Percepción y Victimización: Bogotá y Localidades. Bogotá D.C, 2014, p. 60.

Igual pasa frente a esta pregunta, pues para el año 2014 solo el 68% de los encuestados considerarán que la llegada del policía del cuadrante ha contribuido a la solución de la problemática de su barrio, frente a porcentajes superiores en el 2013 con el 76% y 75%.

3.5.2 Encuesta de percepción ciudadana sobre la calidad del servicio de policía en la ciudad de Bogotá D.C.

Para el caso de la ciudad de Bogotá se realizaron 1.200 entrevistas que representaron el 15% de la muestra total a nivel nacional. La encuesta analiza las variables de satisfacción, recomendación y confianza teniendo en cuenta 4 factores (el policía como persona, la institución, el entorno de la comunidad y la seguridad en general) para generar el compromiso del ciudadano.

Para el presente diagnóstico se tomarán las variables cuyos resultados permiten analizar la **identidad institucional** y la **imagen** a partir de la **percepción** del servicio, índices de satisfacción y **confianza** y conocimiento y participación de la ciudadanía.

- Índices de satisfacción, recomendación y confianza:

¿Cómo califica usted el servicio que presta La Policía?

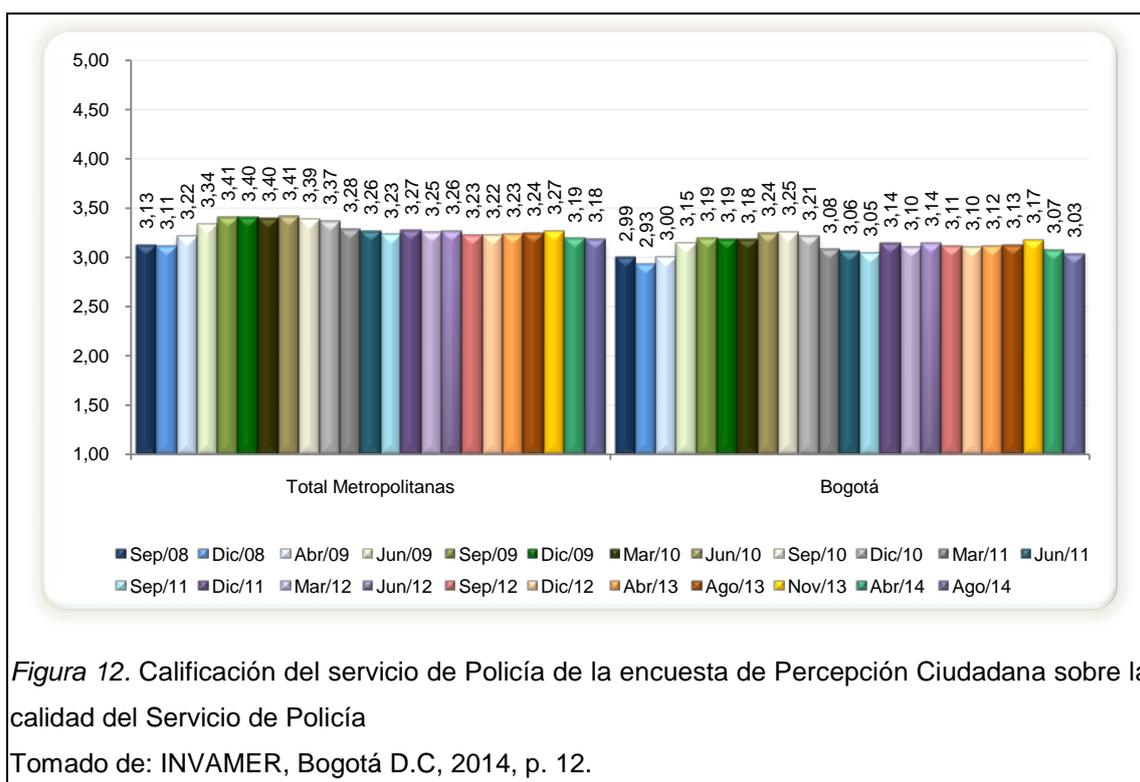


Figura 12. Calificación del servicio de Policía de la encuesta de Percepción Ciudadana sobre la calidad del Servicio de Policía

Tomado de: INVAMER, Bogotá D.C, 2014, p. 12.

En una escala de calificación de 1 a 5 donde, 5 es “excelente” y 1 es “pésimo”, la ciudad de Bogotá obtuvo en la última medición de agosto de 2014 un promedio de calificación del 3,03 mostrando una caída en comparación a las anteriores mediciones.

Cuando se le pregunta a los entrevistados ¿Qué debería hacer la Policía Nacional para que usted pueda calificarlos con “5” en una próxima oportunidad?, el 57% afirma que: estar pendientes de las necesidades de la comunidad, seguido de atender rápidamente el llamado de la comunidad.

Llama la atención que solucionar los problemas es una opción que no influye mayormente en la calificación del ciudadano.

La variable de **confianza** se evalúa a través de la pregunta: Si usted llegara a necesitar los servicios de La Policía, en una calificación de 1 a 5, ¿Cuál sería su decisión?

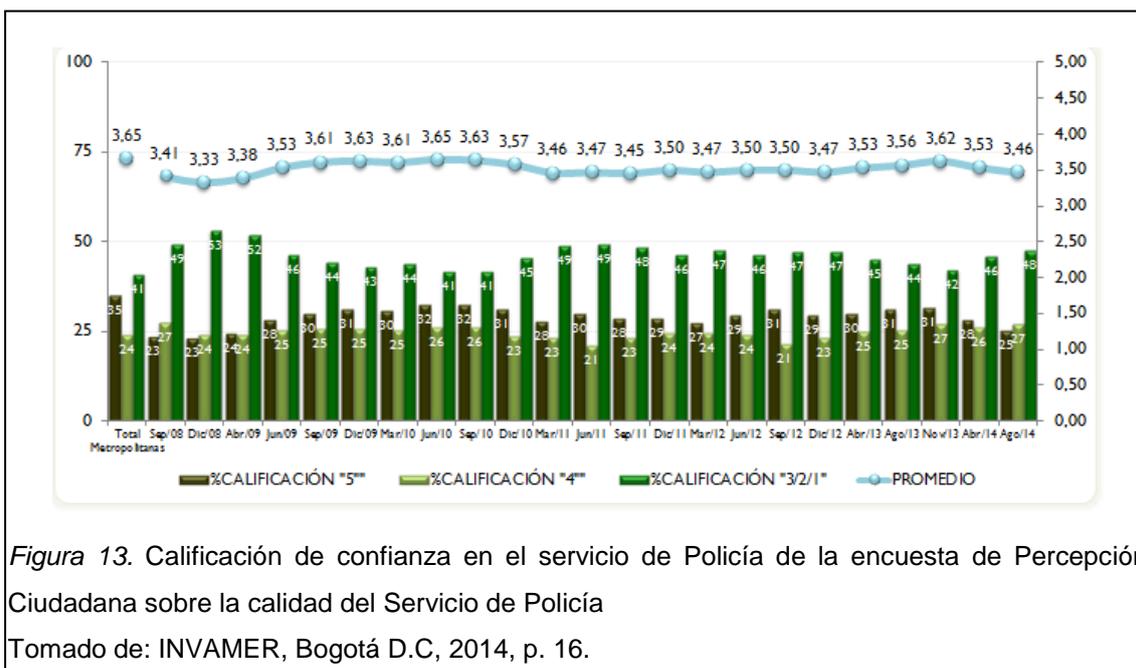


Figura 13. Calificación de confianza en el servicio de Policía de la encuesta de Percepción Ciudadana sobre la calidad del Servicio de Policía

Tomado de: INVAMER, Bogotá D.C, 2014, p. 16.

La ciudad de Bogotá obtuvo una calificación promedio de 3,46 presentando una leve caída en comparación con las mediciones anteriores.

La encuesta evalúa el nivel de **compromiso** que tiene los ciudadanos, catalogándolos como "Comprometidos" y "No comprometidos", con unos índices que permiten clasificar a los ciudadanos según su lealtad. Los "Comprometidos" Son totalmente leales a la institución, están muy satisfechos y hablan bien de ella; los "No comprometidos" son ciudadanos insatisfechos que no hablan bien de la Institución y generan ruido negativo, y los llamados "Neutros" son aquellos ciudadanos que muestran indiferencia con la institución. (Gallup, 2014, p.19). Dicha medición mostro la siguiente tendencia en la ciudad de Bogotá:

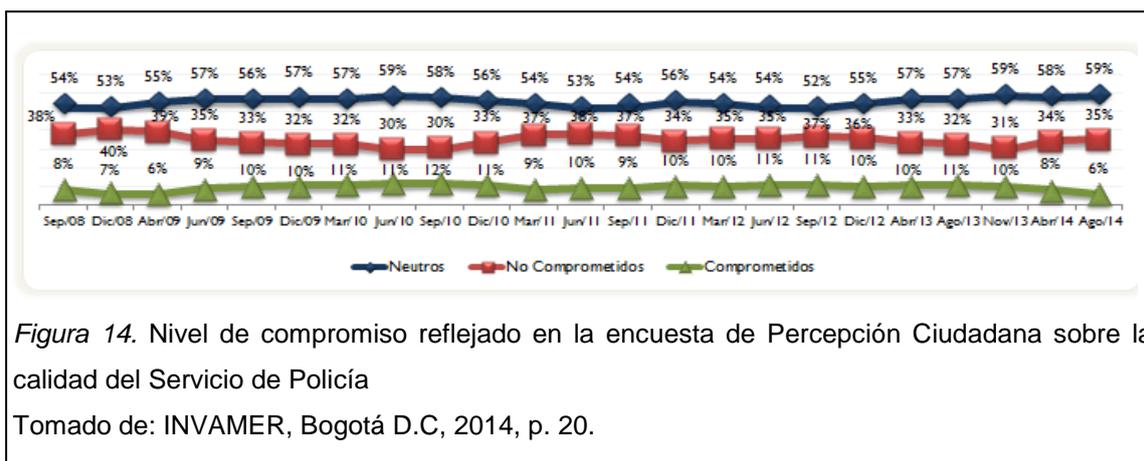


Figura 14. Nivel de compromiso reflejado en la encuesta de Percepción Ciudadana sobre la calidad del Servicio de Policía

Tomado de: INVAMER, Bogotá D.C, 2014, p. 20.

Existe un porcentaje alto del 59% que están en la denominación de ciudadanos “Neutros”, es preocupante que tan solo el 6% de los entrevistados están “Comprometidos”. Cabe anotar que dichos factores que valoran los ciudadanos y evalúan a su vez para estar en estos tres focos son: al Policía como persona, la Institución, el entorno de la comunidad y la seguridad en general.

En la valoración del Policía como persona la pregunta que obtuvo menor promedio de resultado fue la de “son honestos y rectos” con un promedio de 2.95 y la que obtuvo mejor promedio de calificación es la de “llevan bien puesto el uniforme” con el 4, 23 de calificación promedio en una escala de 1 a 5.

Tabla 4. Calificación promedio de la Policía en la encuesta de Percepción Ciudadana sobre la calidad del Servicio de Policía

P.9 ¿De 1 a 5, qué tanto le aplica _____ a los Policías de su localidad o sector en general?	Bogotá	
	Abril/14	Agosto/14
Son respetuosos, amables y educados con la gente (P.9-1)	3,37	3,33
Son honestos, rectos (P.9-2)	2,98	2,95
Son solidarios con la comunidad (P.9-3)	3,36	3,31
Les gusta servir, tienen vocación de servicio (P.9-4)	3,39	3,36
Inspiran respeto, seguridad y confianza (P.9-5)	3,31	3,23
Son responsables, comprometidos con su trabajo (P.9-6)	3,39	3,34
Están bien capacitados o entrenados (P.9-8)	3,55	3,47
Llevan bien puesto su uniforme (P.9-9)	4,25	4,23
Atienden los requerimientos de forma oportuna (P.9-10)	2,92	2,85
Son sensibles y considerados con los problemas de la gente (P.9-11)	3,05	3,02
Son ejemplo para la sociedad (P.9-12)	3,19	3,14
Hacen cumplir correctamente las normas y leyes del Estado (P.9-13)	3,14	3,09
Ayudan y promueven a mejorar la convivencia entre los ciudadanos (P.9-15)	3,18	3,29
PROMEDIO	3,31	3,28

Tomado de: INVAMER, Bogotá D.C, 2014, p. 27.

En la valoración de La Policía como Institución los ciudadanos perciben en un promedio bajo del 2,69 que es “una institución eficiente que atiende los casos a tiempo”, y en cambio califican con un promedio de 3,62 que es una Institución moderna y actualizada.

Tabla 5. Calificación de la Institución en la encuesta de Percepción Ciudadana sobre la calidad del Servicio de Policía

P.8 ¿De 1 a 5, qué tanto le aplica _____ a la Policía?	Bogotá	
	Abril/14	Agosto/14
Es una institución moderna y actualizada (P.8-1)	3,68	3,62
Es una institución que está mejorando día a día para afrontar las nuevas tendencias delictivas (P.8-2)	3,68	3,61
Es una institución que se compenetra con la comunidad (P.8-3)	3,27	3,22
Es una institución que promueve los valores éticos y cívicos (P.8-5)	3,22	3,19
Es una institución que invierte adecuadamente el dinero (P.8-6)	3,04	2,95
Es una institución que cuenta con los recursos necesarios para prestar su servicio (P.8-7)	3,55	3,45
Allí la gente trabaja con gusto, se pone la camiseta (P.8-8)	3,41	3,37
Es una institución respetuosa de los derechos humanos (P.8-9)	3,24	3,17
Es una institución eficiente que atiende los casos a tiempo (P.8-10)	2,73	2,69
Es una institución que genera confianza (P.8-11)	3,18	3,14
Es una institución con buena presencia en su sector o comunidad (P.8-13)	3,27	3,18
PROMEDIO	3,30	3,24

Tomado de: (INVAMER, Bogotá D.C, 2014, p. 31)

Los otros dos factores de “el entorno de la comunidad” y “la seguridad en general” no se tomaron en cuenta en la siguiente investigación por considerarse que no apuntan al objetivo.

Por otra parte la encuesta mide la **percepción** de seguridad obteniendo un promedio de 2,87 de calificación

El 47% denuncian cuando ven que está ocurriendo un delito, frente a un 49% que no lo hacen y un 4% que no sabe o no responde.

¿Usted considera que los miembros de su comunidad denuncian.

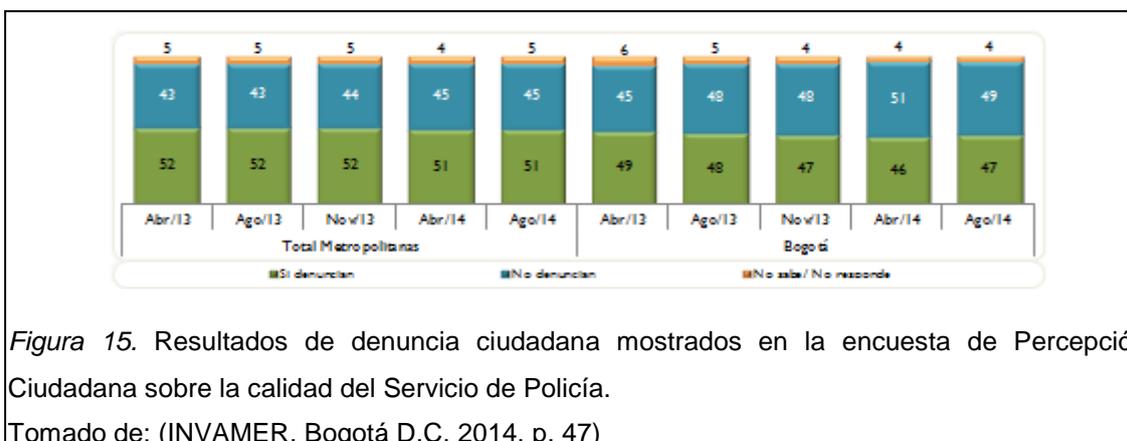


Figura 15. Resultados de denuncia ciudadana mostrados en la encuesta de Percepción Ciudadana sobre la calidad del Servicio de Policía.

Tomado de: (INVAMER, Bogotá D.C, 2014, p. 47)

El índice de **conocimiento y participación** ciudadana también se miden en la presente encuesta obteniendo los siguientes resultados:

¿Usted sabe si en su sector, la Policía Nacional realiza algún tipo de programas o actividades para mejorar la seguridad?

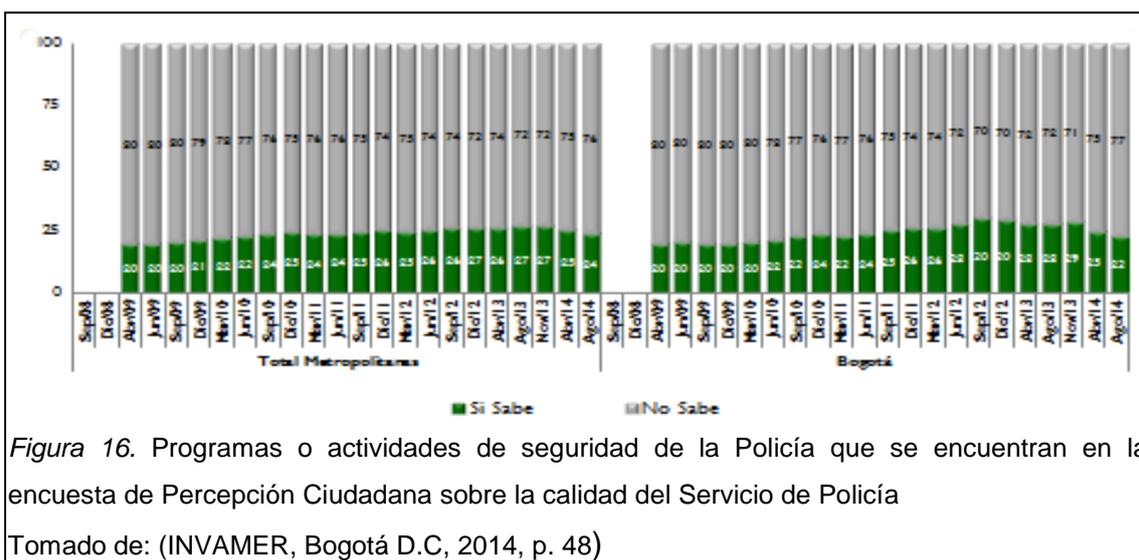


Figura 16. Programas o actividades de seguridad de la Policía que se encuentran en la encuesta de Percepción Ciudadana sobre la calidad del Servicio de Policía

Tomado de: (INVAMER, Bogotá D.C, 2014, p. 48)

El 77% a) no saben, sin embargo cuando se les pregunta ¿Considera que los programas que lidera la Policía Nacional en su sector, contribuyen a mejorar la convivencia y la seguridad, o no?, el 85% de este porcentaje anterior aseguran que si contribuye y un 15% que no.

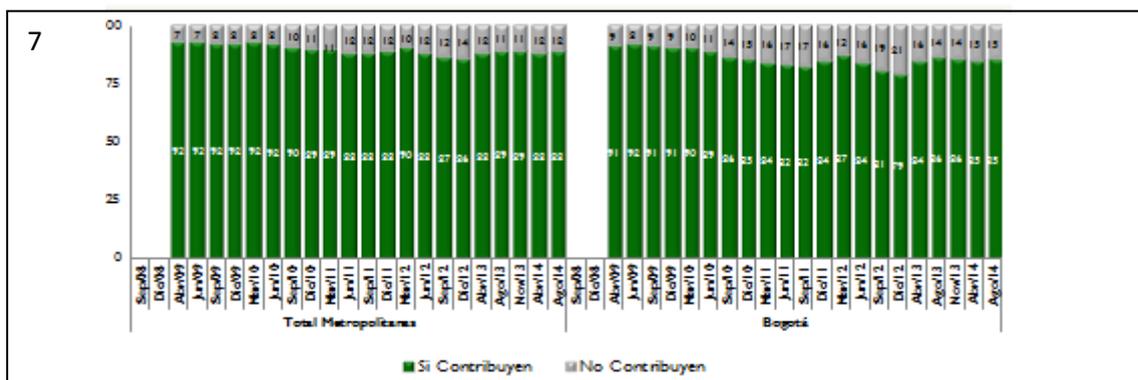


Figura 19. Contribución de los programas de seguridad e lidera la Policía arrojados en la encuesta de Percepción Ciudadana sobre la calidad del Servicio de Policía

Tomado de: INVAMER, Bogotá D.C, 2014, p. 49.

A la pregunta: *¿usted participa en los programas de convivencia y seguridad que lidera la Policía Nacional en su sector, o no?*, el 64% no lo hace, frente a un 36% que afirma si participar. El 89% no han participado en la formulación de proyectos de seguridad ciudadana

La encuesta finalmente tiene una serie de preguntas dedicadas al **Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes** para evaluar el nivel de conocimiento del mismo por parte de los ciudadanos:

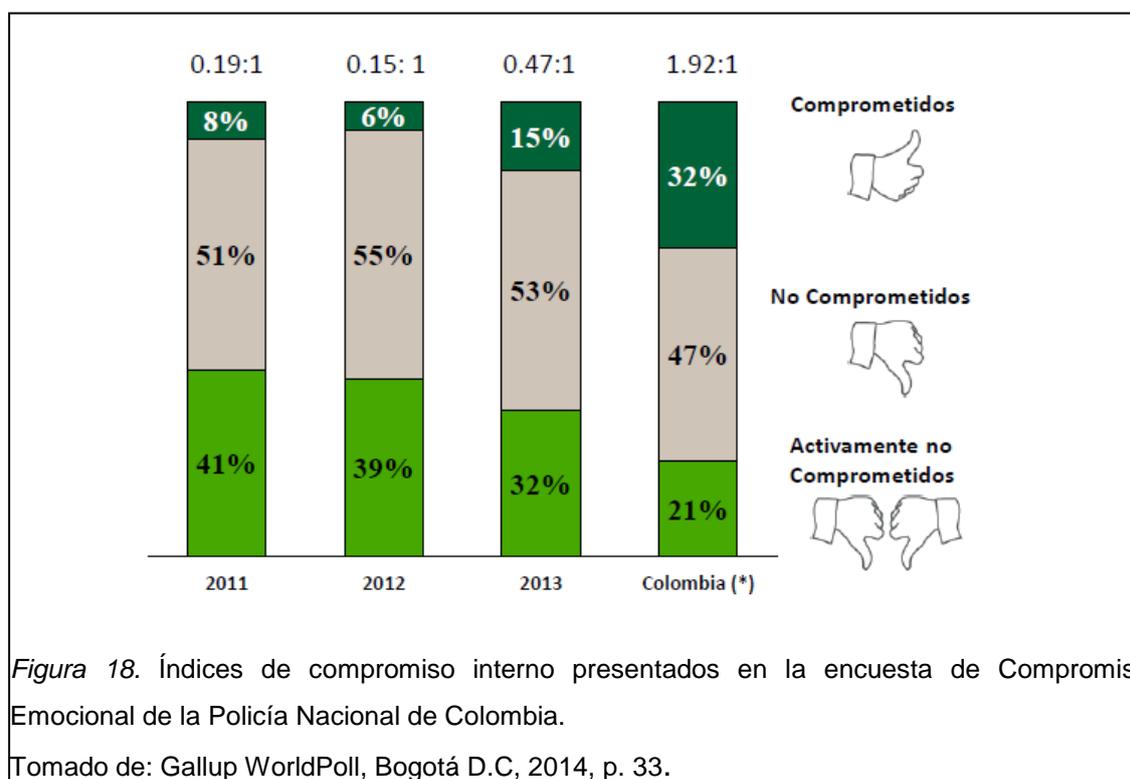
En síntesis los resultados arrojan los siguientes porcentajes: el 73% conoce el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, el 67% sabe que se está implementando en su barrio o sector y el 54% no conoce el número telefónico del CAI. Estos resultados siguen siendo bajos si se tiene en cuenta que el Modelo lleva más de 4 años de implementación en la ciudad de Bogotá D.C.

3.5.3 Diagnóstico compromiso emocional en la Policía Nacional

Este estudio es importante teniendo en cuenta que es una investigación interna al público objetivo que labora en el MNVCC de la Ciudad de Bogotá y que nos permite conocer el nivel de compromiso y motivación de quienes interactúan diariamente con los ciudadanos.

El diagnóstico aplica una metodología empleada por la firma encuestadora Gallup, denominada Q12 que mide los índices de compromiso emocional enmarcándolos de acuerdo a los resultados en una escala de 1 a 5 en comprometidos, no comprometidos y activamente no comprometidos. Para la presente investigación se tendrán en cuenta los resultados presentados en febrero de 2014, correspondiente a la medición realizada en Noviembre de 2013 a 4.174 policías, con una participación del 67% obteniendo los siguientes resultados:

Q12: Índices de compromiso Plan Cuadrantes (2011-2013)



En el año 2013 el promedio de compromiso de quienes trabajan el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes fue del 3,29% correspondiente al 15% de los encuestados

Resultados de la encuesta Q12: Modelo Nacional de Vigilancia por Cuadrantes

	2011 Prom.	2012 Prom.	2013 Prom.	Cambio 2012-13
Oportunidades de aprender y crecer	3.11	3.19	3.27	+0.08
Progreso en los últimos 6 meses	2.64	2.83	3.00	+0.17
Mejor amigo	3.16	3.28	3.27	-0.01
Compañeros comprometidos con la calidad	3.71	3.71	3.80	+0.09
Misión/ Propósito de la Institución	3.71	3.55	3.88	+0.33
Mis opiniones cuentan	2.77	2.80	3.03	+0.23
Alguien estimula mi desarrollo	2.63	2.73	2.94	+0.21
Supervisor se interesa en mí como persona	2.44	2.57	2.80	+0.23
Reconocimiento en los últimos 7 días	2.35	2.40	2.64	+0.24
Hago lo que mejor sé hacer cada día	3.34	3.21	3.55	+0.34
Materiales y Equipo	2.98	2.75	3.06	+0.31
Sé lo que se espera de mí en el trabajo	4.17	3.98	4.21	+0.23

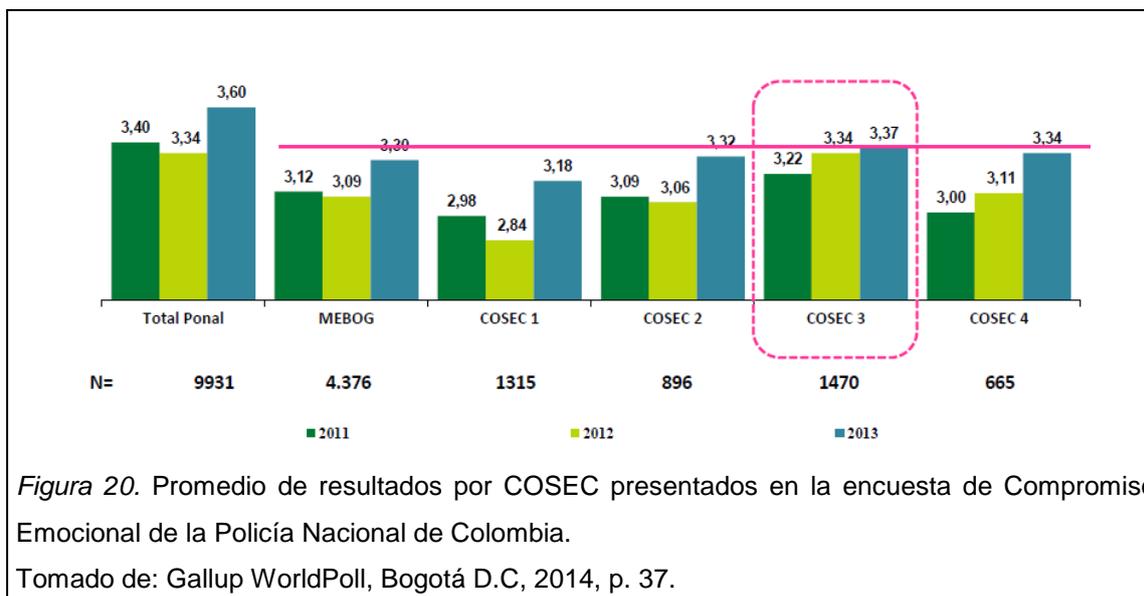
Figura 19. Resultados generales de la encuesta Q12 del diagnóstico de Compromiso Emocional de la Policía Nacional de Colombia.

Tomado de: Gallup WorldPoll, Bogotá D.C, 2014, p. 36.

Las preguntas con mayor promedio de compromiso emocional son: sé lo que se espera de mí en mi trabajo con 4.21, misión propósito de la Institución con 3.88 y compañeros comprometidos con la calidad con 3.80. La que menos promedio obtuvo fue: reconocimiento en los últimos 7 días con 2,64.

Los resultados se disgregaron de acuerdo a los cuatro Comandos de Seguridad Ciudadana COSEC y sus estaciones de Policía arrojando los siguientes promedios:

Promedios COSEC



El Comando de Seguridad Ciudadana COSEC 3 es el que mayor promedio de compromiso emocional ha obtenido con un 3,37, a este pertenece la Estación de Policía de Kennedy con 3,42, Bosa con 3,41; Engativá con 3,31 y Fontibón con 3,13.

El COSEC 1 obtuvo los resultados más bajos con un promedio de 3,18; a este pertenecen la Estación de Chapinero con 3,49; Barrios Unidos con 3,18; Teusaquillo con 3,14; Usaquén con 3,04 y Suba con 3,00.

El COSEC 2 presentó un promedio de 3,32, la Estación Rafael Uribe con 3,51; Tunjuelito con 3,33; San Cristóbal con 3,29; Usme 3,29 y Ciudad Bolívar 3,25. Finalmente el COSEC4 con un promedio general de 3,34 de los cuales la Estación de Policía de Puente Aranda obtuvo 3,58; Mártires 3,36; Santa Fe 3,32; Candelaria 3,21 y Antonio Nariño 3,8.

Este diagnóstico cruzó los resultados de la encuesta de Compromiso Emocional con un estudio de Mejores Prácticas en el año 2013, en donde se realizaron 20 entrevistas a comandantes de CAI de la MEBOG y 180 encuestas a ciudadanos concluyendo que los líderes cuyos equipos de trabajo mostraron

incrementos más significativos en la encuesta Q12®, entre las mediciones 2011 y 2012 con resultados de mejora en 20 CAI de la MEBOG tuvieron mejor calificación del servicio por parte de los ciudadanos (Gallup, 2014, p.44).

En síntesis, si comparamos los resultados de la Encuesta de Percepción y Victimización de Bogotá realizada por la Cámara de Comercio y los resultados de la encuesta interna de Compromiso Emocional realizada a los policías que trabajan el MNVCC, se puede concluir que los barrios en donde los policías demuestran estar más comprometidos, mejoran los niveles de percepción de seguridad y calificación del servicio de Policía.

Se analiza el caso de la localidad de Chapinero que de acuerdo a la encuesta de Percepción y Victimización registró los mejores indicadores, baja percepción de inseguridad con el 38,1%, alta percepción de seguridad con 56,9% y buena calificación del servicio de Policía con 45%. En la encuesta interna de Compromiso Emocional los Policías de la Estación de Chapinero registraron un promedio alto de 3,49% de compromiso emocional.

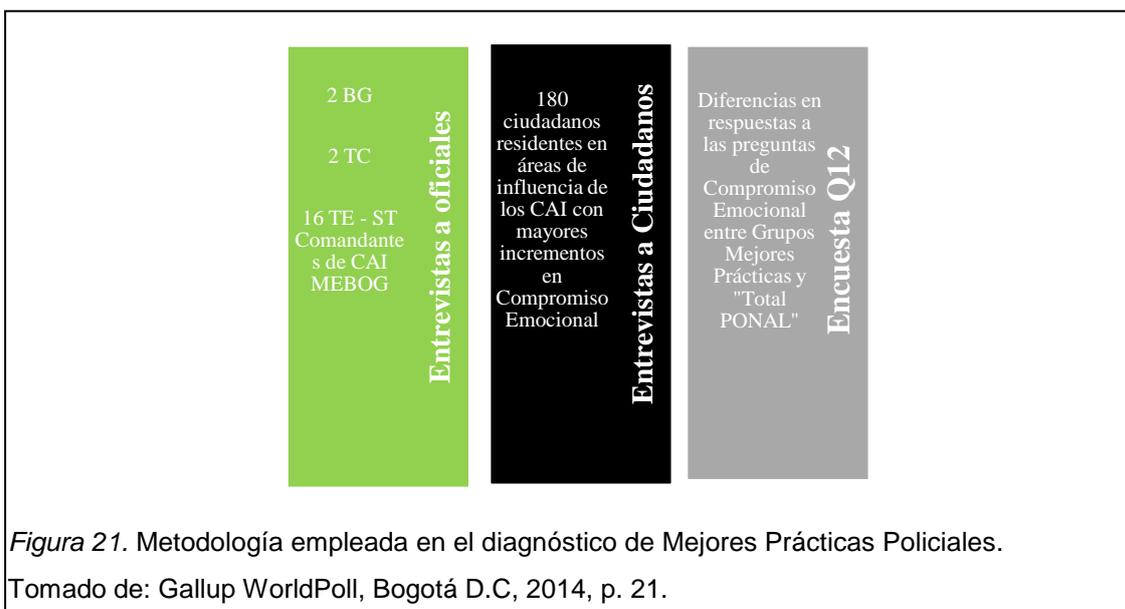
Otras localidades como Puente Aranda y Bosa obtuvieron una buena calificación del servicio de Policía con un 44% y a nivel interno el promedio de compromiso emocional fue del 3,58 y 3,41 respectivamente. Por lo cual se concluye que si se tienen uniformados comprometidos con el servicio de Policía se obtiene una mejor percepción del servicio y calificación por parte de la ciudadanía; de igual manera las mejores prácticas a nivel interno son fruto de los CAI que presentan mayor compromiso con el servicio y han ejecutado programas internos que serán analizados en la referenciación documental del presente capítulo.

3.5.4 Referenciación documental

3.5.4.1 Estudio de mejores prácticas policiales del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes

El documento denominado Estudio de Mejores Prácticas Policiales fue entregado en enero de 2014 por parte de la empresa Gallup cuyo objetivo es el de identificar las prácticas, rasgos gerenciales y otros factores claves del éxito característicos de los oficiales y equipos de trabajo de la Institución que trabajan el MNVCC en la Ciudad de Bogotá y los cuales obtuvieron incrementos significativos en los puntajes de la encuesta Gallup Q12® (Gallup, 2014, p. 10):

La metodología empleada en el estudio de Mejores Prácticas fue la siguiente:



El documento de “mejores prácticas” referidas a la gestión del compromiso emocional entre oficiales de la PONAL que laboran en el MNVCC arrojó como resultado cinco temáticas que están presentes en los líderes de los equipos que más incrementaron su Compromiso Emocional y que se materializan en 18 mejores prácticas presentes en los siguientes CAI pertenecientes a la Policía Metropolitana de Bogotá:

Tabla 6. CAI Mejores Prácticas

CAI Mejores Prácticas			
1	CAI COLINA CAMPESTRE	10	CAI ONEIDA
2	CAI LIBERTADORES	11	CAI PATIO BONITO
3	CAI YOMASA	12	CAI PLAZA DE LAS AMERICAS
4	CAI SANTA LIBRADA	13	CAI ROMA
5	CAI USME	14	CAI TECHO
6	CAI SANTA MARTA	15	CAI SAMPER MENDOZA
7	CAI VILLA DEL RIO	16	CAI SANTA ISABEL
8	CAI BELLAVISTA	17	CAI VALBANERA
9	CAI CALDAS	18	CAI TEJAR

Compromiso de los CAI'S "Mejores Prácticas" Vs. Total Plan Cuadrantes
MEBOG 2012:

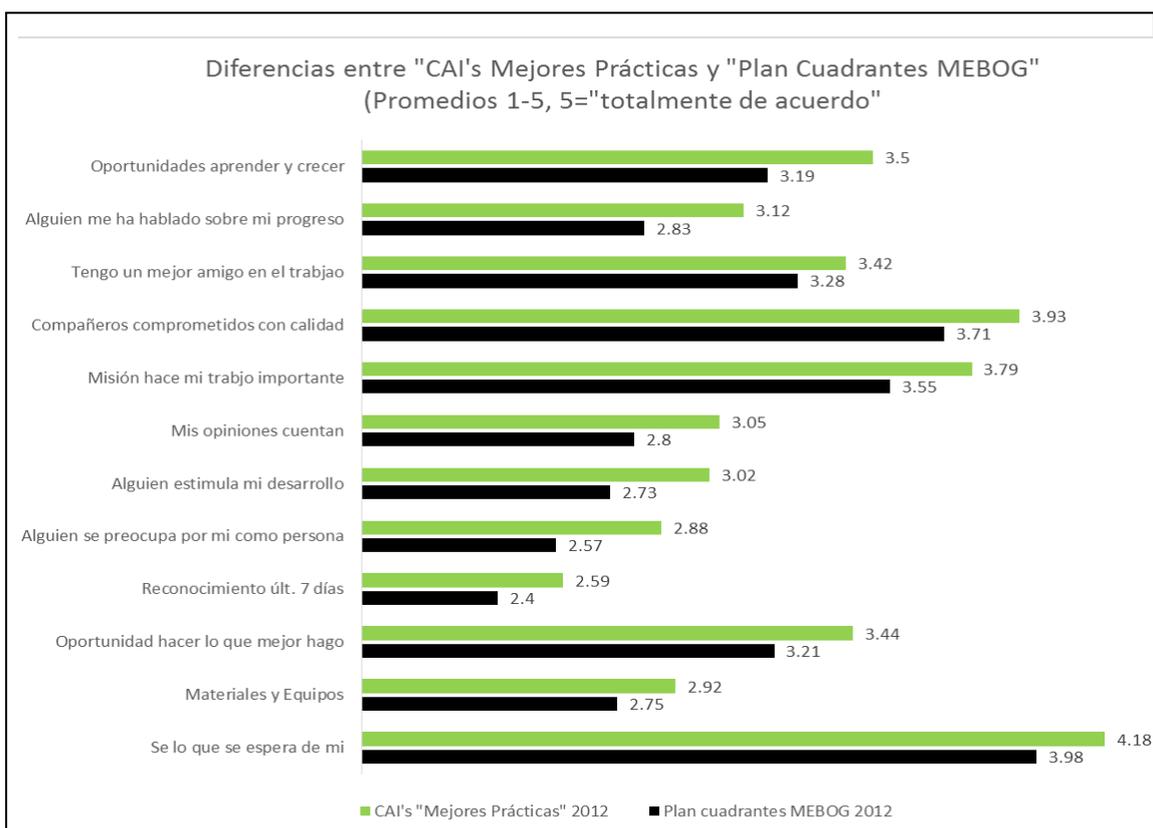


Figura 22. Comparativo de promedios de resultados de compromiso emocional tomado para el diagnóstico de Mejores Prácticas Policiales.

Tomado de: Gallup WorldPoll, Bogotá D.C, 2014, p. 12.

Las cincotemáticas según el informe son:

- Cercanía personal y escucha activa: Se refiere a la disposición del líder a atender y entender a los subalternos a través de la escucha. Las siguientes citas textuales ilustran esta dimensión:

“yo escucho mucho a los policiales, no solo en la parte laboral sino personal, hay muchos que tienen problemas en sus núcleos familiares y a veces no tienen con quien desahogarse y hablan con uno”.

“Si hay algún problema, ya sea familiar, personal; tratar de escuchar y tratar de orientarlos. La amistad y la confianza que uno les da a ellos, obviamente respetando como jefe que soy de ellos, y del respeto que debe haber de esa parte”

Lo anterior se refleja en la percepción que tienen los ciudadanos, pues el 56% del total encuestado mencionó algún aspecto positivo al referirse a la conducta de los Policías:

“Para mí son correctos y cultos, ya se les puede hablar, ya son más amigos”.

“...son amables y respetuosos, porque tratan de colaborar en lo que más puedan, brindando información y respuestas oportunas a los llamados de la comunidad”.

“...han sido muy oportunos cuando los llamo, muy colaboradores y respetuosos hasta con los mismos ladrones”.

- Mentoría y Modelaje de la Excelencia: Se refiere a la oportunidad de aprender mientras observan y/o siguen a un compañero o comandante que modele la ejecución de un trabajo con excelencia, y con conocimiento

profundo de los procedimientos. Algunas citas textuales fueron las siguientes:

“...ellos ven el liderazgo en mí, como la forma de seguir, de aprender, ven al líder, al jefe, al comandante acompañándolos... entonces ellos aprenden de uno. El Policía cuando hay procedimientos complicados y lo ven a uno adelante el Policía va detrás de uno viendo todo lo que uno hace. El Policía muchas veces es un poquito miedoso para la actuación pero si ven que uno va al frente ellos no se le despegan a uno, ellos van al lado”.

“Al Policía le gusta que el Comandante sea activo, que pelee por él, porque el Policía es muy inmerso a meterse en problemas, que cuando lo llamen esté ahí y si necesita apoyo del Comandante, gestiono, eso le gusta al Policía. Y seguramente eso es lo que ellos han visto en mí, una persona proactiva”.

“Soy un buen ejemplo, trato de ser coherente, digo, pienso y actúo de la misma manera”.

- **Comunicación Horizontal:** Se refiere al uso deliberado y frecuente por parte del comandante de diversos canales formales e “informales” de comunicación para permitir el flujo de información oportuna y en ambas direcciones. Las citas textuales fueron:

“Hay un diálogo constante, reuniones permanentes, para discutir cómo realizar lo que el mando solicita que hagamos, adaptándolas a la realidad. Las reuniones son todos los días...”

“La comunicación veo que es una fortaleza que me gusta trabajar en equipo, las decisiones se toman en equipo. Y siempre he practicado escuchar a las personas con respeto y con una comunicación directa”

“Comunicación verbal, directa, en persona o telefónica o por radio. Una vez a la semana, en reuniones grupales, en formación...”.

“(yo les digo)...para mí son muy importantes los canales de comunicación que hayan entre todos ustedes conmigo porque yo necesito saber qué piensan ustedes, qué sienten ustedes, qué opinan ustedes. Entonces pusimos unas cajitas...”

Este estilo de comunicación fluida parece reflejarse en la interacción que tienen los Policías con su comunidad de acuerdo a los resultados mostrados en este documento, la encuesta realizada a los ciudadanos reflejaron los siguientes comentarios:

“(Si he tenido contacto con ellos)...para dialogar, para comentarle quienes son los jóvenes que amenazan, roban a los estudiantes y cuando los llamo para que atiendan riñas”.

“Verbalmente, de seguridad nos dan información de cómo debemos estar pendientes en el negocio para que no nos atraquen”.

“Cuando pasan patrullando paran y me preguntan cómo están las cosas. Son amables y cuando se les llama para denunciar algún robo o pelea”.

• **Fomento “Cultura del Reconocimiento”:** Se refiere a dar reconocimiento genuino y mostrar gestos de aprecio por trabajos bien hechos. Crean en el reconocimiento como mecanismo para energizar a sus equipos y promover el disfrute del trabajo.

“Mi Líder es una persona diferente, lo escucha a uno, reconoce el trabajo de uno, sabe el empeño que uno le mete al trabajo y cuando uno le pide asesoría el hombre siempre está atento a eso. Él ha sido vital para que nuestra Unidad tenga los resultados que tiene”.

“...el reconocimiento debe caracterizarse porque sea a tiempo, usted no lo puede reconocer por algo que pasó hace un año sino lo que pasó ayer o lo que pasó hace dos días como mucho”.

- **Organización para la Efectividad en el Trabajo:** Habilidad del líder para distribuir el tiempo y planificar el trabajo.

“Me gusta ser claro, y por ello específico, en el plan perfecto lo que van a hacer durante el día o su jornada de trabajo”.

“Discrimino el trabajo entre los diferentes tipos de equipos dentro de la dirección” “Me gusta hacerles entender lo importante de sus roles.”

“La disciplina ha sido mi mejor amiga; la perseverancia, siempre tengo la certeza de que las cosas van a salir bien, mente positiva”.

“Como mi decisión de vida fue no tercerizar a mi hijo, pues así mismo planifico muy bien mi trabajo y no pierdo ni un minuto de tiempo valioso en mi trabajo”.

De acuerdo al presente documento los ciudadanos residentes en el área de influencia de los CAI “mejores prácticas” parecen percibir la mejor organización del trabajo de la Policía. De hecho, un 61% dice haber visto a los Policías haciendo su trabajo de manera más efectiva y organizada.

“Se siente uno más seguro caminando por las calles, ya que ellos pasan más o menos cada 10 minutos”.

“Los Policías hacen más ronda por los barrios para cuidar al ciudadano”.

“Ya no hay tanto ladrón o atracador en el barrio”.

“Ahora se ve menos muchachos vagos en las calles, gracias a la Policía”.

3.5.4.2 Análisis de medios

Se realizó un análisis visual de medios de información que se han publicado con respecto al Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes el

cual se encuentra posicionado como Plan desde el inicio de su implementación en el año 2011.

Se obtuvieron los siguientes visuales de apoyo:



Figura 23. Referencia gráfica Policía Nacional de Colombia

En cuanto a lo visual se puede concluir lo siguiente:

- Se hace necesario alinear las publicaciones independientemente del formato (audiovisual, digital o impreso) a los lineamientos de diseño contenidos en el “Reglamento de identidad, imagen y comunicación” de la Policía Nacional.
- Las tipografías utilizadas en la información son diferentes en cada medio y han utilizado tres muñecos diferentes para los diseños lo cual afecta la identidad y recordación Institucional.
- Existe saturación de imágenes, colores y textos en las imágenes
- No hay un mensaje claro que se quiera posicionar con respecto al Modelo Nacional de Vigilancia por Cuadrantes y la seguridad ciudadana que le aporten a la identidad institucional.

La Policía Nacional cuenta con una página digital www.policia.gov.co y en el home solo se encuentra una información relacionada al MNCVV correspondiente a un aplicativo que invita a conocer el cuadrante, de resto no existe una información visible que explique en que consiste el Modelo y como la ciudadanía puede relacionarse o participar en el mismo. En la página web de la Alcaldía de Bogotá en el micro-site de Gobierno, Seguridad y Convivencia se encuentra un anuncio que invita al ciudadano a conocer el cuadrante y lo remite al mismo aplicativo de búsqueda de la página web de la Policía, sin ofrecer mayor información, <http://www.bogota.gov.co/temasdecuidad/gobierno-seguridad-y-convivencia>.

El último diagnóstico a nivel interno que se realizó en la Institución sobre la plataforma de medios y espacios de comunicación fue en junio de 2012 por parte del área de Comunicación Interna arrojando los siguientes resultados (Policía Nacional: Informe de medios internos, 2012, p. 54).

- Los encuestados afirman que el medio más adecuado para recibir información es el correo electrónico y las relaciones generales.
- El panorama general por formatos de medios de información arrojan que el 38% de los medios son digitales, el 25% audiovisuales y el 37% impresos.

La ficha técnica de la encuesta demuestra que se enviaron 140 mil encuestas a los integrantes de la Institución de manera digital a través del correo electrónico, de las cuales fueron respondidas 92.692 con un nivel de confianza del 99%.

3.6 Conclusiones y recomendaciones del presente capítulo

3.6.1 Conclusiones

- De acuerdo a la encuesta de Percepción y Victimización los ciudadanos muestran interés y compromiso por apoyar acciones para prevenir la delincuencia pese a que no confían lo suficiente en la Institución Policial y relacionan la corrupción en la Institución como acción que se debe combatir sí que quiere mejorar la seguridad.
- La buena atención al ciudadano se presenta como una variable que influye en la percepción sobre la calidad del servicio de Policía y es la que más incide a la hora de calificar la prestación del mismo.
- Pese a que los encuestados han oído hablar el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, sigue siendo baja la interacción con el Policía del Cuadrante.
- Las noticias a través de la televisión son el medio masivo por el cual los ciudadanos reciben información del Modelo Nacional de Vigilancia por Cuadrantes.
- Es importante comunicar acertadamente a la ciudadanía los aportes que en materia de seguridad y convivencia realiza la Policía Nacional de acuerdo a su misión constitucional y diferenciar roles frente a otras fuerzas como el Ejército Nacional; pues este último alcanza niveles de percepción en términos de aporte a la seguridad de la ciudad superiores a los de la Policía Nacional que por misionalidad le corresponde salvaguardarlos.
- Los índices de satisfacción del servicio en la ciudad mantienen un promedio aceptable con el 3,03 el cual se percibe va en decadencia si se compara con las mediciones anteriores. Por otro lado lo que más

valoran los ciudadanos a la hora de calificar el servicio es la atención que le dan a las necesidades de la comunidad seguido de atender rápidamente el llamado independientemente si se solucionan o no los problemas de la comunidad.

- Los niveles de confianza y recomendación del servicio de Policía siguen teniendo un promedio medio que no supera el 3,46 y la percepción de seguridad tiene una calificación del 2,87.
- El compromiso de los ciudadanos para con la Institución presenta unos porcentajes bajos con un 6%, pero hay un 59% que se denominan “neutros” presentando una opción de mejora. Es preocupante que el 49% de los ciudadanos no denuncian cuando ven que se está cometiendo un delito y 64% no participa en los programas de convivencia y seguridad que lidera la Institución.
- Comportamientos como la honestidad y la rectitud presentan bajos niveles de percepción frente al actuar policial por parte de los ciudadanos que le dan un promedio de 2.95 y la eficiencia asociada a la atención del servicio de Policía presenta un promedio bajo de 2,96.
- El conocimiento de los programas de seguridad que efectúa la Institución es bastante bajo, teniendo en cuenta que el 77% no los conocen y el 54% de los ciudadanos no saben el número telefónico del CAI del sector y el 89% de los encuestados no han participado en la formulación de proyectos de seguridad ciudadana en su sector.
- El 73% conoce el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes y el 67% sabe que se está implementando en su barrio o sector, sin embargo para ser un modelo del servicio que lleva 4 años en ejecución estos resultados siguen siendo bajos, por lo cual es

importante implementar un plan de comunicación hacia la ciudadanía que permita mayor conocimiento y apropiación.

3.6.2 Recomendaciones

- Fortalecer los espacios y formas de comunicación hacia la ciudadanía para generar mayor interacción y conocimiento del servicio de policía y evaluar, para el caso de la Policía Metropolitana de Bogotá que medios de comunicación institucional se pueden potencializar para visibilizar a nivel interno el trabajo que se realiza a través de la prestación del servicio de policía con el MNVCC.
- Generar relaciones estratégicas con medios de comunicación nacional y local para fomentar agendas mediáticas que le aporten a la prevención del delito, a la incrementación de la denuncia y a la generación de programas sociales, educativos y comunitarios con otros estamentos del estado que le aportan a la preservación de la seguridad.
- Fortalecer la formación del Policía del Cuadrante en competencias que mejoren la atención al ciudadano y las habilidades de comunicación para interactuar con los diferentes públicos de interés, así como los programas internos en valores para que se reflejen en comportamientos que puedan ser percibidos y valorados por el ciudadano.
- Establecer estrategias conjuntas e interinstitucionales que permitan ampliar el conocimiento que los ciudadanos tiene sobre los programas de convivencia y seguridad ciudadana, para generar su involucramiento y de esta manera su participación y corresponsabilidad frente a la seguridad.

- Los programas de Seguridad Ciudadana se deben trabajar a largo plazo a través de planes de acción, haciendo evaluaciones constantes y cruzando información para obtener mejores resultados.
- Articular esfuerzos de tipo estructural al interior de la Institución a través de los planes de acción para que los programas de convivencia y seguridad ciudadana sean materializados por el Policía del Cuadrante y no sea manejado por un grupo aparte que no presente la misma alineación frente a este modelo del servicio de Policía.
- Se debe posicionar una narrativa Institucional alineada a la identidad y misionalidad de la misma, que sea manejada por los voceros institucionales y de acuerdo al nivel de interacción del rol que desempeña cada uniformado.
- A nivel interno hace falta fomentar la cultura del reconocimiento y la valoración por el trabajo del otro, con programas de motivación que permitan incrementar los niveles de compromiso emocional teniendo en cuenta que el reconocimiento, la motivación y el interés son aspectos que internamente presentan un nivel bajo de percepción por parte de los Policías.
- Se recomienda proporcionar a los líderes en los CAI herramientas prácticas para estimular el diálogo en sus equipos de trabajo, de manera que no dependa únicamente de su estilo personal la responsabilidad de abrir el libre concurso de la comunicación, generando redes internas que puedan potenciar y bajar en escala la participación a través de espacios de interacción y dialogo.
- Plantear un mapa de públicos, de medios y de espacios de relacionamiento de acuerdo a los diferentes públicos de interés (internos

y externos) que permitan generar vínculos, relacionamiento, conocimiento e integración en torno a la seguridad ciudadana.

CAPITULO IV. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. Introducción

El planteamiento estratégico enmarca la propuesta que permite presentar el diseño de acciones consolidadas en un Plan Estratégico de Comunicación para el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, a partir de los hallazgos identificados en el capítulo 3 y de los ejes de intervención de comunicación, identidad e imagen, cuyos principios teóricos se basan en un enfoque sistémico, orientado a la estrategia y mediante una gestión en red.

Lo anterior, con el fin de incrementar los niveles de credibilidad y confianza en la institución con base en el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad, para generar una cultura de integración, cooperación y prevención que permita mantener la seguridad ciudadana.

La presente propuesta sugiere abrir espacios de escucha y retroalimentación con la comunidad para conocer sus expectativas, necesidades y poder crear y articular proyectos que respondan a una contextualización, acordes con la realidad; en donde la comunicación posibilite y articule el trabajo operativo que se hace a través del nuevo modelo de prestación del servicio de Policía. Dicho planteamiento estratégico se diferencia en forma y contenido de la actual estrategia de imagen con la que cuenta la Institución en su Plan de Acción (Anexo 2).

4.2 Despliegue estratégico

Se propone un Plan de Comunicación Estratégico siguiendo el modelo establecido para la Policía Nacional de Colombia (Reglamento de Identidad, Imagen y Comunicación, 2010, p. 175) bajo los siguientes parámetros:

- a.) Metodología de análisis de entorno: Mediante la metodología PASTE (Fuentes, 2009, 14) que es la determinación de los hechos,

acontecimientos que hayan o estén ocurriendo o estén por ocurrir desde el punto de vista económico, social, cultural, económico, político, tecnológico y ambiental.

- b.) Definición del objetivo: se debe contemplar por cada eje del Sistema de Comunicación con el que cuenta la Policía Nacional. (Reglamento de Identidad, Imagen y Comunicación, 2010, p. 177).
- c.) Identificación y caracterización de los públicos: teniendo en cuenta el mapa de públicos que tiene definida en su doctrina la Policía Nacional.
- d.) Identidad de la estrategia: plasmada en el mensaje y alineada a la identidad de la Institución con base en su misión, visión y MEGA.
- e.) Acciones de comunicación: desglosadas para alcanzar cada objetivo trazado en los ejes del sistema en donde se tendrá los medios seleccionados, el tiempo o cronograma y la forma como se medirá la efectividad de la estrategia planteada (Reglamento de Identidad, Imagen y Comunicación, 2010, p.180).

4.2.1 Análisis de entorno

Tabla 7. Análisis de entorno

Político	<p>Elecciones 2015: Contexto electoral de propuestas de candidatos donde la seguridad es punto de discusión principal.</p> <p>Plan de Desarrollo “Bogotá Humana” 2012-2016: recursos para el MNVCC.</p> <p>Ausencia de legislación para delitos menores.</p> <p>Falta de continuidad en los procesos judiciales.</p> <p>Crecimiento en las modalidades de hurto para delitos menores.</p> <p>Crisis en la Rama Judicial.</p>
Económico	<p>Caída de los precios del petróleo.</p> <p>Crecimiento del comercio informal.</p> <p>Nivel de desempleo en la capital del país.</p> <p>Crisis en el sistema de movilidad de la ciudad.</p>
Sociocultural	<p>Incremento de protestas y paros sobre todo en el sector del transporte público.</p> <p>Cultura de la ilegalidad</p> <p>Miedo a la denuncia</p> <p>Falta de solidaridad ciudadana.</p>
Tecnológico	<p>Nuevos delitos informáticos</p> <p>Movimientos a través de redes sociales</p> <p>Incremento del hurto a celulares</p>
Seguridad y Convivencia	<p>Aumento de la percepción de inseguridad.</p> <p>Altas cifras de delitos como: hurto a personas, lesiones personales y hurto a residencias</p> <p>Aumento de delitos contra niños, niñas y adolescentes</p> <p>Aumento de delitos contra los animales</p>

4.2.2 Análisis DOFA

Tabla 8. Análisis de FODA

Debilidades	Oportunidades
<p>Niveles bajos de confianza y recomendación en la institución.</p> <p>Situaciones de corrupción en la Institución.</p> <p>Bajos niveles de interacción con la comunidad.</p> <p>Alto nivel de rotación del personal que trabaja en el MNVCC.</p> <p>Falta de recursos tecnológicos y logísticos para apoyar las estrategias de seguridad.</p> <p>Problemas de ascenso del personal en el grado de Patrulleros que trabajan en la ejecución del MNVCC.</p>	<p>Los ciudadanos muestran interés y compromiso por apoyar acciones para prevenir la delincuencia.</p> <p>Fortalecer los canales de atención al cliente.</p> <p>Generar corresponsabilidad y participación ciudadana en torno a la seguridad y convivencia.</p> <p>Incrementar el conocimiento que los ciudadanos tienen del Policía del Cuadrante.</p> <p>Generar alianzas estrategias con los medios de comunicación.</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>Diagnósticos internos y externos de monitoreo y percepción de la seguridad ciudadana y del MNVCC.</p> <p>Capacitaciones al personal que labora en el MNVCC.</p> <p>Políticas internas institucionales y doctrina frente al MNVCC.</p> <p>Implementación del MNVCC como modelo del servicio de policía en un 98% del territorio nacional.</p> <p>Cinco años de implementación y continuidad del MNVCC.</p> <p>Uso de programas tecnológicos para apoyar las estrategias del seguridad ciudadana.</p>	<p>Bajos niveles de denuncia frente al delito por parte de la ciudadanía.</p> <p>Decisiones políticas con respecto al presupuesto y apoyo a temas de seguridad por parte del gobierno de turno.</p> <p>Falta de programas sociales y de resocialización para quienes se desmovilicen de los grupos al margen de la ley.</p> <p>Carencia de programas gubernamentales para fortalecer la cultura ciudadana.</p> <p>Crisis en la justicia.</p>

4.2.3 Objetivo

Fortalecer la identidad e imagen institucional a través de **relaciones y vínculos** institucionales y con la comunidad, para alcanzar promedios por encima de 4,0 en **credibilidad y confianza** en una escala de 1 a 5 de calificación del servicio de policía a través del MNVCC en la ciudad de Bogotá.

4.2.3.1 Objetivos específicos

Tabla 9. Sistema de comunicaciones estratégicas

SISTEMA DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS	
Eje	Objetivo específico
Gestión de relaciones estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar aliados y establecer relaciones para apalancar las acciones de prevención y apoyo a las estrategias operativas del MNVCC. 2. Articular y consolidar acciones con los medios de comunicación para generar una corresponsabilidad que permita la prevención del delito y el conocimiento del MNVCC.
Gestión de vínculos con la comunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir a la generación de una cultura de conocimiento, prevención y corresponsabilidad para promover acciones que disminuyan el delito y fomenten la denuncia. 2. Movilizar a la comunidad hacia acciones solidarias para contribuir a la seguridad.
Gestión de comunicación organizativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la dimensión humana del servicio policial a través del concepto SEA (Saludar, escuchar, actuar) y la atención al cliente. 2. Fortalecer el reconocimiento interno y las buenas prácticas del policía del cuadrante.
Plataforma integral de medios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar integralmente los medios y espacios, internos y externos, para generar mayor visibilidad del MNVCC, persuasión y participación con el fin de fortalecer la identidad e imagen institucional.

4.2.4 Identificación y caracterización de los públicos

Tabla 10. Identificación y caracterización de los públicos

Decisores	Alcalde de Bogotá Comandante de la Policía Metropolitana de Bogotá Alcaldes de las localidades
Referentes	Secretaría de seguridad ciudadana Distrital Cámara de Comercio de Bogotá. Corporación Ideas para la Paz Secretaría de tránsito y movilidad de Bogotá.
Destinatarios	Jóvenes estudiantes Comunidad en general Ciudadanos que se encuentran pensionados Juntas de acción comunal Asociaciones de universidades Policías que trabajan en el MNVCC Ciudadanos que han sido víctimas de un delito Personas que no han sido víctimas de hurto Amas de casa
Entorno	Líderes de opinión Medios de comunicación nacionales y locales (comunitarios) Gremios y asociaciones. Instituto colombiano de Bienestar Familiar
Internos	Oficina de Comunicaciones Estratégicas de la MEBOG Dirección de Seguridad Ciudadana Comandos operativos de seguridad Ciudadana (COPER1, 2, 3 y 4) Oficina de Planeación. Oficina de Telemática Dirección de Talento Humano. Dirección de Investigación Criminal Dirección de Inteligencia Policial

4.2.5 Narrativa de la estrategia

El concepto a comunicar debe:

- Generar corresponsabilidad
- Articular esfuerzos
- No ser impositivo
- Refuerce las características positivas del MNVCC
- Claro, concreto y sencillo

El MNVCC tiene tres tipos de acciones en su modelo de servicio: disuasión, prevención y reacción. Con base en esto y teniendo presente el concepto alineado al mensaje institucional que se está posicionando “Un compromiso de corazón”, se propone:

“Un compromiso de corazón” ¡Estamos A!

Aprendiendo: a prevenir a través del autocuidado

Atentos: para identificar las situaciones de riesgo e informar al policía del cuadrante

Actuando: para contribuir a la seguridad y siendo corresponsables a través de la denuncia

Las narrativas para la presente propuesta de comunicación se construyen con base en la identidad de la Policía a partir de los ámbitos institucionales, interinstitucionales y con la comunidad, recordando siempre en todos los mensajes el MNVCC:

Tabla 11. Narrativas

NARRATIVAS				
¿Qué es el MNVCC?: refuerza la misionalidad	¿Qué hace?: visibiliza las estrategias operativas	¿Cómo se realizó?: evidencia el profesionalismo y componente humano y tecnológico del MNVCC	¿Cómo se proyecta?: Alineación y respuesta a las necesidades del ciudadano	Pedagogía: Acciones preventivas y de corresponsabilidad

4.2.6 Mapa de acciones con base en el sistema de comunicaciones estratégicas de la Policía Nacional

4.2.6.1 Relaciones estratégicas

Tabla 12. Mapa de acciones con base en el sistema de comunicaciones estratégicas de la Policía Nacional

Objetivos	Estrategia	Acciones y cronograma	Plataforma de medios
Identificar aliados y establecer relaciones para apalancar las acciones de conocimiento, prevención y apoyo a las estrategias operativas del MNVCC.	Construcción de agenda institucional y local	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los aliados estratégicos en cada localidad de la ciudad y realizar el encuentro de corresponsabilidad para determinar acciones en conjunto que permitan el conocimiento del MNVCC y las estrategias operativas para la prevención del delito. (Junio-agosto de 2015) - Identificar líderes de opinión que apalanquen el concepto ¡Estamos A! Y lo posicionen ante la opinión pública acompañado de tips de conocimiento del MNVCC. (junio de 2015) - Establecer una mesa conjunta de planeación del servicio con base en las necesidades específicas en términos de seguridad, en donde participen representantes de las alcaldías locales y personas representativas del sector como por ejemplo comerciantes y rectores de universidades. (Septiembre de 2015, con continuidad trimestral). - Construcción conjunta por localidades de los proyectos de seguridad ciudadana de tipo tecnológico, de infraestructura y social. (Noviembre de 2015 para la vigencia de 2016) - Establecer un centro de monitoreo de imagen institucional a partir de las diferentes encuestas que se realizan en la ciudad en torno a la seguridad y generar alertas tempranas para la gestión de crisis. (Enero – marzo de 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> -Video para motivar la participación - Emisora de la Policía Nacional: convocatoria y avances -Redes sociales: convocatoria y avances -Página web: convocatoria y avances -Noticiero Seguridad al Día: avances y logros -Periódico PNC: Logros -Rueda de prensa: convocatoria y logros
Articular y consolidar acciones con los medios de comunicación para generar una corresponsabilidad que permita la prevención del delito y el conocimiento del MNVCC.	Gestión anticipada para comunicar temas de acuerdo a hechos, percepciones y opiniones.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de espacios en los medios de comunicación nacionales y regionales para dar a conocer cómo ser parte de la estrategia ¡Estamos A!, acciones y avances para la prevención. (Julio de 2015 – marzo de 2016). - Generación de temas para agenda de medios con periodicidad semanal sobre acontecimientos de seguridad, convivencia y resultados operativos en torno al MNVCC, que permitan narrar historias que despierten sentimientos en la ciudadanía. (Julio de 2015) - Gestión de espacios en los medios de comunicación comunitarios y por localidad para dar a conocer el MNVCC y las acciones y avances para la prevención del delito y la preservación de la seguridad. (septiembre de 2015 – abril de 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> -Boletín de prensa -Espacio en Cuéntele al Comandante de la emisora de Bogotá -Gestión de columnas y espacios de opinión -Gestión de pauta publicitaria - Entrenamientos a periodistas

4.2.6.2 Vínculos con la comunidad

Tabla 13. Vínculos con la comunidad

Objetivos	Estrategia	Acciones	Plataforma de medios
<p>Contribuir a la generación de una cultura de conocimiento, prevención y corresponsabilidad para promover acciones que disminuyan el delito y fomenten la denuncia.</p>	<p>Secuencia y seguimiento a las interrelaciones que tiene la Institución con sus públicos de interés en cada localidad de la ciudad de Bogotá, para construir vínculos que lleven a la credibilidad y la confianza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con entidades privadas y equipamientos sociales para dar a conocer el MNVCC y las formas para prevenir acciones delictivas. (Junio – diciembre de 2015) - Emprender programas de Policía Comunitaria articulados para promover una cultura de prevención, denuncia y solidaridad. (Octubre de 2015 – Mayo de 2016) -Reforzar y sostener los mensajes de prevención y autocuidado y construcción conjunta con sectores comunitarios para generar un banco de ideas para evitar ser víctima de un delito. (Julio de 2015- junio de 2016) - Creación y puesta en marcha del programa “Cuadrante universitario” y “Cuadrante escolar” para involucrar a cuatro públicos específicos en torno a la seguridad (niños y niñas, adolescentes y jóvenes, padres de familia y maestros). (septiembre de 2015 – junio de 2016) - Socialización e invitación puerta a puerta para que el ciudadano conozca el MNVCC y los programas comunitarios. (Julio de 2015- junio de 2016). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendición de cuentas - Reuniones con la comunidad - Relaciones con aliados estratégicos - Canal Youtube - Sitio Web

<p>Movilizar a la comunidad hacia acciones solidarias para contribuir a la seguridad.</p>	<p>Gestión de redes para construir vínculos, relaciones y compromisos de cooperación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento a las personas que atienden las líneas de emergencias 123 y 112 en atención al cliente y para posicionar el concepto ¡Estamos A!. (Septiembre de 2015) - Activación del concepto ¡Estamos A! En los espacios públicos (colegios, Transmilenio, tiendas de mercado, parques) para promover una cultura de prevención y solidaridad. (julio – octubre de 2015 y febrero – junio de 2016) - Crear “La academia de Policía de los ciudadanos” para conocer de manera práctica lo que hace la Policía y el cómo y el qué hace, en torno a la preservación del bienestar del ciudadano. (febrero – mayor de 2016) - Fomentar la red de amigos de la seguridad y generar un árbol telefónico para ser solidarios y comunicar los problemas de seguridad al policía del cuadrante además de generar mensajes cortos con Tips de seguridad. (Octubre de 2015- abril de 2016) - Fomentar una vez al trimestre el “Open house del CAI” para que la ciudadanía visite el CAI y la estación de Policía para fomentar el conocimiento y estrechar relaciones entre las partes. (a partir de enero de 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> -Intercambios con la comunidad a través de instituciones religiosas, de salud, centros comerciales, cajas de compensación, entre otros (entrega de material informativo). -Gestión en programas de televisión públicos y educativos para que aparezca el concepto ¡Estamos A! -Testimonios de casos exitosos de prevención y denuncia a través de historias cortas. - Material impreso (volantes, pendones, adhesivos, lapiceros, camisetas, libretas) - Redes sociales. - Base de datos de ciudadanos
---	---	---	--

4.2.6.3 Gestión de comunicación Organizativa

Tabla 14. Gestión de comunicación Organizativa

Objetivos	Estrategia	Acciones	Plataforma de medios
Consolidar la dimensión humana del servicio policial a través del concepto SEA (Saludar, escuchar, actuar) y la atención al cliente.	Alinear comportamientos policiales en torno a prácticas que le permitan acercarse al ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"> - Articular el concepto de "SEA policía" Saludar, escuchar y actuar en todo momento de la prestación del servicio de policía para interactuar con el ciudadano y con los compañeros, subalternos y superiores. (Junio de 2015- junio de 2016) - Alinear las acciones tendientes a la apropiación del conocimiento de la doctrina aplicada al servicio policial en el MNVCC. (Agosto de 2015- febrero de 2016) - Alinear los programas de capacitación que se manejan para los policías en torno a la atención al cliente. (Agosto de 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> - Libretos para comandantes de CAI. - Reuniones, comités de vigilancia , relaciones generales - Formaciones - Capacitaciones - Cómicos - Juegos interactivos.
Fortalecer el reconocimiento interno y las buenas prácticas del policía del cuadrante.	Fomentar el compromiso mediante la exaltación del buen servicio y el ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> - Abordar las temáticas de los procedimientos policiales a partir de los juegos de policía y fomentar la gestión del cambio. (Octubre de 2015- marzo de 2016) - Crear un banco de lecciones aprendidas internas en torno a acciones empleadas por parte de los policías para generar confianza en los ciudadanos. (Octubre – noviembre de 2015). - Generar programas internos de estímulo, reconocimiento y salario emocional articulados en la Dirección de Talento Humano. (Junio de 2015- julio de 2016) - Establecer una red interna del policía del cuadrante que permita bajar la información que desde el nivel central se emite, hasta el último policía del cuadrante y generar retroalimentación. (Junio de 2015- junio de 2016). - Reconocimiento semanal a la patrulla del cuadrante del CAI que de manera ágil y eficiente haya dado respuesta a un requerimiento del ciudadano. (Julio de 2015- junio de 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> - Intranet de la Policía - Portal de servicios Internos Institucional. - Noticiero interno - Correo institucional - Red social interna - Carteleras y pantallas internas - Revista de la Policía Nacional. - Buzón de sugerencias del CAI y la estación. - Tarjetas de colores de reconocimiento. - Encuesta de satisfacción del cliente.

4.2.6.4 Plataforma integral de medios

Tabla 15. Plataforma integral de medios

Objetivos	Estrategia	Acciones	Plataforma de medios
<p>Gestionar integralmente los medios y espacios, internos y externos, para generar mayor visibilidad del MNVCC, persuasión y participación con el fin de fortalecer la identidad e imagen institucional.</p>	<p>Establecer narrativas que soporten los logros institucionales y que se sostengan en el tiempo para dar continuidad al Plan de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un formato de gestión de diseño: Unidad con la identidad visual, lineamientos gráficos en todas las piezas (color, fondos, fuentes, etc.), selección de fotografías que reflejen la identidad y mensajes, manejo de formatos y tamaños acordes con el estilo del medio. (Junio- agosto de 2015). - Propiciar la gestión de contenidos: estructura de textos (claridad, extensión y tono), estructura de contenidos en secciones, cobertura de temas estratégicos, lenguaje y redacción y actualidad en los contenidos. (Septiembre de 2015- junio de 2016). - Evaluar la pertinencia y efectividad: oportunidad en la entrega de la información, accesibilidad al medio, calidad en los mensajes enviados, cobertura de todos los públicos, pertinencia en el formato (digital, impreso y audiovisual, establecer indicadores de efectividad, navegabilidad y usabilidad en el caso de los medios digitales, conexión con otros medios, herramientas y aplicaciones (para medios digitales). (Junio – agosto de 2015). 	<ul style="list-style-type: none"> - Medios digitales, medios audiovisuales, digitales impresos y publicaciones (Kit de comunicación). - Espacios de participación.

4.2.7 Indicadores de medición

Tabla 16. Indicadores de medición

Relaciones Estratégicas			
Nombre del indicador	Formula	Método de medición	Periodicidad
Nivel de relacionamiento con líderes de opinión	# de líderes con los cuales se mantiene una relación estratégica / # de líderes base) * 100	Encuesta: Los líderes base son todos aquellos con quienes ya se ha iniciado un proceso de relacionamiento. A ellos se les hará envío de la encuesta para que la diligencien	Semestral
Cobertura y Calidad de la información suministrada a los medios	# de actividades periodísticas que fueron publicadas con buena calidad emitida / # de boletines, ruedas de prensa y entrevistas realizadas) * 100	De acuerdo a parámetros de calificación de oportunidad, material de apoyo y percepción ciudadana, en una escala de calificación: sobresaliente: 4,5 – 5 puntos, alta: 4 - 4,4 puntos, baja: 3- 3,9 puntos y crítica: 1 – 2,9 puntos	Bimensual

Tabla 17. Comunicación Organizativa

Nombre del indicador	Formula	Método de medición	Periodicidad
Nivel de implementación de la comunicación interna organizativa	# de programas y acciones ejecutadas / # de programas y acciones planeadas	El # de programas y acciones planeadas corresponde al total de actividades planeadas desde la oficina de comunicaciones estratégicas de la MEBOG y el # programas y acciones ejecutadas corresponde al total de actividades llevadas a cabo por comandantes de CAI.	Trimestral
Nivel de compromiso institucional	# de Policías con alto nivel de compromiso institucional/# de policías que trabajan en el MNVCC en la ciudad de Bogotá.	Encuesta interna de compromiso emocional	Anual

Tabla 18. Vínculos con la comunidad

Nombre del indicador	Formula	Método de medición	Periodicidad
Nivel de efectividad de comunicación con la comunidad	(Directrices y parámetros aplicados y divulgados a los jefes COEST /# de directrices y parámetros aplicados en las actividades de relacionamiento con la comunidad) * 100	Se establecen directrices de las actividades y campañas con la comunidad. Se toma como base las políticas de relacionamiento con y se evalúan para cada acción realizada con la comunidad. Se realiza una encuesta de 10 preguntas y se aplica a las personas que participan de las actividades (mínimo el 5%) que buscan fortalecer la convivencia y la seguridad.	Semestral
Nivel de calificación del servicio de policía del Cuadrante y percepción de seguridad.	# de personas que se sienten seguras viviendo en la ciudad/# de personas encuestadas.	Parámetros establecidos en la encuesta de calidad del servicio de Policía para la ciudad de Bogotá. Invamer S.A	Trimestral
Nivel de conocimiento del MNVCC	# de personas que conocen el MNVCC/# de personas encuestadas	Parámetros establecidos en la encuesta de calidad del servicio de Policía para la ciudad de Bogotá. Invamer S.A	Trimestral
Nivel de conocimiento, compromiso participación en proyectos y programas comunitarios	# de personas que conocen los programas y proyectos y que han participado/# número de personas encuestadas	Parámetros establecidos en la encuesta de calidad del servicio de Policía para la ciudad de Bogotá. Invamer S.A	Trimestral

Tabla 19. Plataforma integral de medios

Nombre del indicador	Formula	Método de medición	Periodicidad
Nivel de efectividad de la plataforma de medios	# de medios efectivos en transmitir y apropiar el mensaje (/ # de medios (digitales, impresos, audiovisuales) realizados) * 100	Encuesta interna de efectividad de los medios internos a través de la intranet.	Anual

4.2.8 Presupuesto

El proceso de Comunicación pública cuenta con un presupuesto de 11 mil millones de pesos para campaña publicitaria de los cuales son destinados 650 millones para la Policía Metropolitana de Bogotá. Dichos recursos son asignados por el rubro de impresos y publicaciones y deben ser ejecutados por la Imprenta Nacional.

Para el presente plan de comunicación se utilizará un kit de comunicación para el MNVCC que será distribuido en los CAI como material de apoyo para ser utilizado en los diferentes programas comunitarios, el cual tendrá el siguiente material:

Tabla 20. Presupuesto

Material	Cantidad	Costos
Pendones	38	\$55.000.000
Volantes	100.000.000	\$ 8.000.000
Adhesivo	100.000.000	\$ 6.000.000
Lapiceros	100.000.000	\$ 12.000.000
Libretas	50.000.000	\$ 18.000.000
Camisetas	10.000	\$ 60.000.000
Historieta	10.000	\$ 23.000.000
Total:		\$182.000.000

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El objetivo de fortalecer la identidad e imagen institucional a partir de la gestión estratégica de la comunicación en todos los ámbitos que contempla el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria para la ciudad de Bogotá, a través de un Plan de Comunicación Estratégica articulado por el DirCom permitirá mejores índices de satisfacción y percepción ciudadana hacia la actuación y desempeño Policial.

Lo anterior siempre y cuando se adelante las acciones y tácticas propuestas en el presente Plan de Comunicación de manera articulada, integraday sobre todo continúa, para poder evidenciar cambios en la forma de comunicación hacia los públicos de interés y hacer ajustes con base a los resultados del seguimiento a los indicadores propuestos.

Los ciudadanos esperan de la Policía buena atención, ser escuchados y sobre todo que generen confianza con sus actuaciones, de esta manera se pueden llenar dichas expectativas a través de acciones que fomenten la escucha, la interacción, el conocimiento y la participación de ambas partes (ciudadano e institución) para generar corresponsabilidad frente a la seguridad ciudadana, y es ahí donde el presente Plan de Comunicación le aporta a dichas necesidades para fomentar las relaciones estratégicas, los vínculos y los lazos internos de la Institución con sus públicos de interés.

La seguridad ciudadana va más allá del componente estratégico que en materia de operatividad pueda diseñar e implementar una Institución como la Policía Nacional a partir de un modelo de prestación del servicio, esto sugiere la necesidad de políticas públicas que apoyen dicha gestión y del acompañamiento y relacionamiento con públicos externos como la ciudadanía en general, la alcaldía municipal y demás organismos públicos y privados para que pueda tener unos resultados positivos.

Es claro que la comunicación es un factor de éxito, si no existe una estrategia de comunicación que apalanque el proceso operativo del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrante, los esfuerzos y resultados no serán percibidos y valorados por los ciudadanos.

Por otra parte, se debe fortalecer el modelo de cultura organizacional que se viene trabajando en la institución; el comportamiento de cada policía del cuadrante en su interacción diaria con la comunidad es el primer eslabón de la comunicación estratégica que se debe trabajar al interior de la Institución para que sea reflejado en comportamientos esperados y para la generación de credibilidad y confianza en el ciudadano.

El Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes necesita de acciones articuladas y engranada al interior de la Institución para poder tener impacto hacia sus públicos de interés; los programas de relacionamiento con la comunidad deben ser coherentes bajo este nuevo modelo de prestación del servicio de policía, para esto la alineación interna es clave en el modelo gerencial y operacional por parte de la Dirección de Seguridad Ciudadana como líder del proceso.

Los programas educativos para los policías deben ser enfocados hacia una comunicación asertiva y enfática en la atención al cliente y al trato para con sus compañeros y ciudadanos. Se debe seguir un proceso de focalización de la comunicación con base en las necesidades identificadas que tiene el ciudadano frente a la seguridad, para acompañar el trabajo operativo y generar corresponsabilidad. Establecer las mejores prácticas policiales en los cuadrantes permite exaltar el compromiso y referenciar estrategias de relacionamiento comunitario, para esto la comunicación no debe ser vista solo como campañas publicitarias y gestión de medios, debe ser continua y enfocada hacia la prevención y la corresponsabilidad.

5.2 Recomendaciones

Es importante medir el impacto del accionar de la policía sobre la percepción de seguridad y la disminución de delitos en los CAI que implementan programas y trabajo con los ciudadanos, para esto es clave cruzar los diferentes estudios que se están haciendo a nivel interno y externo frente a la evolución y puesta en marcha del MNVCC.

Redefinir la relación con las alcaldías locales y con los líderes comunales para construir en conjunto estrategias, orientadas hacia la discusión estratégica de las necesidades en términos de seguridad ciudadana que no solo dote a la policía de las condiciones y elementos requeridos para la prestación del servicio, sino también para que haya una planeación conjunta en torno a las problemáticas de seguridad.

Es clave continuar la capacitación a comandantes de estación, CAI y patrullas, la cual debe contener un componente de habilidades comunicativas y de relacionamiento, se debe entender que esto es un proceso que demanda tiempo y factores internos que le permitan al policía afianzar su compromiso institucional.

Articular los procesos y herramientas de la gestión territorial en torno a los objetivos del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes y finalmente desarrollar un proceso de monitoreo y evaluación de impacto del presente plan de comunicación para realizar acciones de mejora a medida que se va implementando, puede llegar a tener un impacto significativo en la credibilidad y confianza hacia la Institución policial.

La aplicación del presente Plan de Comunicación debe ser secuenciado y articulado con todos los comandantes de CAI para que pueda ser conocido no solo por quienes no van a ejecutar, sino por los policías que en últimas son quienes comunican con sus comportamientos y con la forma en que abordan las necesidades del ciudadano.

REFERENCIAS

- Benal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Pearson Educación.
- Contreras, A. (2006). 2006, *Comunicación Estratégica para las organizaciones: Planificación estratégica de la comunicación*. Quito, Ecuador: CIESPAL. Editorial "Quipus"
- Costa, J. (1977). *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*, Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*, Barcelona, España: Editorial Paidós, Barcelona.
- Costa, J. (2004). *Dircom On-line*, Bolivia: Grupo Desing.
- Costa, J. (2004). *Diseñar para los Ojos*, Barcelona, España: Editorial Costa punto com-
- Costa, J. (2006). *Comunicación Organizacional cultura y gestión para el cambio, Quito-Ecuador*, CIESPAL: Editorial "Quipus".
- Costa, J. (2009). *DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2009). *DirCom, Estratega de la Complejidad, Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación*, Barcelona- España: Editorial Costa.com.
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Costa, Joan. (2003). "Creación de la imagen corporativa el paradigma del siglo XXI", en Revista Razón y Palabra [en línea], núm. 34, en la dirección web:
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta>
- Costa, J. (2003). *Creación de la imagen corporativa el paradigma del siglo XXI*, en Revista Razón y Palabra [en línea], núm. 34, en la dirección web:
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta>

- Fundación Ideas para la Paz, (2012). *Evaluación de Impacto del Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes*, Bogota-Colombia. R
- Fuentes, S. (2009). *Master Dircom*, Barcelona- España: Editorial Costa.com.
- Gumucio, A. (2001). *Haciendo olas: historia de comunicación participativa para el cambio social*, Nueva York: Fundación R.
- Losada, J. (2010) "Cultura corporativa y comunicación interna", Publicado en Revista Imagen y Comunicación, pág. 9.
- Marcelo Manucci, (2013). Artículo *Liderazgo institucional frente a nuevos escenarios sociales*, Joan Costa Institute, Red DirCom. En www.reddircom.org.
- Malott, M. (2001). *Paradoja del Cambio organizacional*, México: Editorial Trillas.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica*, Bogotá D.C.: Editorial Grupo SAF.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Quito: CIESPAL.
- Manucci, M. (2006). *Comunicación Estratégica para las organizaciones:: Herramientas de Comunicación para construir Vínculos*, Quito, Ecuador, CIESPAL: Editorial "Quipus".
- Muriel, M. Rota, Gilda, (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*, Quito- Ecuador, CIESPA: Editora Andina.
- Newman, D. (2003). *The Designer's Guide to Brand Strategy*. San Francisco.
- Policía Nacional de Colombia, (2010). *Liderazgo Institucional y Comunicaciones Estratégicas*, Bogotá – Colombia: Imprenta Nacional.
- Policía Nacional de Colombia, (2010). *Reglamento de Identidad, Imagen y Comunicación*, Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional.
- Policía Nacional de Colombia, (2013). *Plan de Acción Dirección de Seguridad Ciudadana*, Bogota-Colombia.
- Policía Nacional de Colombia, (2013). *Plan de Acción Oficina de Comunicaciones Estratégicas*, Bogotá-Colombia.
- Policía Nacional de Colombia, (2014). *Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes*, Bogotá- Colombia: Imprenta Nacional.

Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna (ediciones I, II, III, IV): (Observatorio de Comunicación Interna) en la dirección web:
<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/tercerapresentacion2011.htm>

Riel, V. (1997) *Comunicación Corporativa*, Madrid: Prentice Hall.

Ritter, M. (2004). "El rol de la comunicación interna en situaciones de crisis y de cambio cultural". En Revista Anuario doc. Comunicaciones, núm 3, 2004.

Salas, I. (2002), *La comunicación empresarial a través de Internet*.

Seminario de la Asociación Mexicana de Comunicadores (2009): "Tendencias de Comunicación Interna en México: *Metodología y prácticas para gestionar efectivamente la Comunicación Interna*" en la dirección web:
http://xial.org/w3/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=111&Itemid=30

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas

Las entrevistas se aplicaron a tres clases de públicos internos así: comandantes de los cuadrantes, uniformados que trabajan en el MNVCC y gestores de comunicación de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas de la Policía Metropolitana de Bogotá.

El diagnóstico a través de dichas entrevistas busca conocer los siguientes aspectos:

- Percepción general del estado de la comunicación interna y externa del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes.
- Conocer logros y obstáculos en el desarrollo de la gestión comunicacional para el Modelo.
- Conocer sobre la forma como se gestionan las comunicaciones estratégicas.
- Identificar los medios internos y externos de comunicación e información por los cuales se enteran de los cambios en el Modelo y su efectividad.
- Conocer las necesidades y expectativas comunicacionales.

ENTREVISTA A LOS COMANDANTES DE LOS CUADRANTES

Nombre		Cargo	
Profesión y tiempo en el cargo		Rango y tiempo en la institución	

1. Qué sugerencias tiene para fortalecer el relacionamiento del policía del cuadrante con la comunidad:

2. Enuncie las acciones que se han emprendido en su Cuadrante para desplegar, fortalecer y propiciar el conocimiento del plan cuadrantes ante la ciudadanía y cuales han sido los objetivos de dichas acciones (cooperación, denuncia)

<i>3. Que impulsa y frena el conocimiento interno y hacia la comunidad del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes?</i>			
Aspectos que impulsa		Aspectos de frena	
<i>4. Percibe que en su unidad se les dan herramientas de comunicación y que existen espacios de interacción para afianzar los lazos de cooperación y articulación con la ciudadanía?</i>			
SI	No	Herramientas	Cuales programas de participación desarrollan.

5. Recibe directrices en términos de imagen e identidad para dar a conocer el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por cuadrantes? Y tiene material didáctico para liderar con sus policías de manera interna y externa el conocimiento del Modelo?

ENTREVISTA A POLICÍAS QUE TRABAJAN EN EL CUADRANTE

1. ¿Qué temáticas y acciones se podrían hacer con la comunidad para fortalecer la convivencia y seguridad ciudadana?
2. Para usted ¿cuál es el medio más efectivo para RECIBIR información del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes?
3. ¿Para usted cuál es el medio más efectivo para ENVIAR información a la ciudadanía para generar corresponsabilidad y cooperación con el Policía del Cuadrante?
4. ¿Cómo se entera usted de los cambios del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes? Mediante una reunión, se lo comunica su comandante, le llega un correo.....

ENTREVISTA A LOS GESTORES DE COMUNICACIÓN DE LA METROPOLITANA DE BOGOTÁ.

1. ¿La unidad cuenta con un plan de comunicación estratégica?
2. ¿Reciben directrices desde el nivel central de la Dirección General para el trabajo de la comunicación específicamente con el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes?
3. Relación de temas que requiere divulgar

TEMAS QUE SE DEBE DAR A DIVULGAR Y CONOCER A NIVEL INTERNO ACERCA DEL MODELO NACIONAL DE VIGILANCIA COMUNITARIA POR CUADRANTES	
A nivel directivo	
A nivel operativo	

TEMAS QUE SE DEBE DAR A DIVULGAR Y CONOCER HACIA LA CIUDADANIA con respecto al MNVCC		
En forma masiva		
En forma específica a un público determinado. Indique a que público	Público	Tema

4. Relación de medios y espacios de comunicación

A la siguiente lista indique los medios con los cuales cuenta la Policía Metropolitana de Bogotá.

MEDIOS INTERNOS			
Medio	SI	NO	Realice una breve descripción del medio
Boletines			
Revista			
Cartelera			
Afiches			
Videos			
Manuales			
Intranet			
Comités			
¿Otro cuál?			
¿Otro cuál?			

MEDIOS EXTERNOS			
Medio	SI	NO	Realice una breve descripción del medio
Boletines de prensa			
Ruedas de prensa			
Emisora			
Página web			
Brochure			
Eventos externos			
Folletos			
Congresos y seminarios			
Ferias y exposiciones			
Seminarios – talleres			
Buzón			
¿Otro cuál?			

5. Relación de campañas de comunicación interna y externa

Realice un inventario de las campañas internas o externas que hayan realizado o que este ejecutando con respecto al Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes. Indicar para cada una el nombre, objetivo y público a la cual va dirigido.

Nombre de la campaña	Breve descripción	Objetivo	Publico al cual va dirigido

6. ¿Qué sugerencias tienen para fortalecer la comunicación con la ciudadanía y para dar a conocer el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes?

7. ¿Qué impulsa y qué frena la comunicación interna y externa en la Policía Metropolitana de Bogotá?

Anexo 2: Plan de Acción

Página 1 de 1		OFICINA DE COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS				 POLICÍA NACIONAL	
Código: 1DE-FR-0029							
Fecha: 31/08/12							
Versión: 4							
PLAN DE ACCIÓN VIGENCIA 2014							
Objetivo estratégico:							
C1. Apoyar la construcción de relaciones basadas en confianza con los grupos de interés para incrementar la credibilidad y posicionamiento de la institución.							
Iniciativa estratégica: Contribuir en la construcción de una imagen humana de la Policía Nacional como aporte en la consolidación de la credibilidad y confianza con los grupos de interés Institucionales.							
Nombre del plan: COEST_2014_C1_Potenciar la comunicación pública que permita proyectar una imagen humana de la Policía Nacional.						Versión del plan: 0	
Descripción: Orientar la comunicación interna y externa en la Institución desde la base del humanismo, contribuyendo con la consolidación de la confianza y credibilidad como factores de posicionamiento ante la comunidad.				Responsable: Teniente Coronel Brígida Antonia Acosta Romero, Coordinadora Enlace Comunicaciones Estratégicas.			
Indicador:				META:			
					1er Cuatrimestre	2do Cuatrimestre	3er Cuatrimestre
Encuesta de percepción calidad del servicio				4.15	4.15	4.15	4.15
Proceso: Comunicación Pública			Área organizacional: COEST			Presupuesto: \$ 1.807.180.000,00	
Nombre de la Tarea	Descripción de la tarea	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final	Peso	Presupuesto	Tareas de Recurso
1. Gestión de la información para una comunicación oportuna y efectiva desde canales y medios innovadores.	Actualizar los canales, medios de comunicación y herramientas de interacción con la comunidad (emisoras Online), que permiten informar, participar e integrar los grupos de interés de la Policía Nacional para contribuir con el fortalecimiento de la credibilidad y confianza de la Institución. Evidencia: Plan de Compras 2014 aprobado. Avances procesos de contratación de canales, medios de comunicación y herramientas de informe de interacción.	Responsable: Mayor. Luis Alfonso Suarez Vizcaíno. Jefe Plataforma Integral de Medios (E).	1/1/2014	3/28/2014	1	\$ 1,166,180,000.00	Jefe Soporte y Apoyo Comunicaciones Estratégicas (Cumple con el Cargue del Plan de Compras 2014) Jefe Grupo Medios Digitales - ARPLI, Jefe Área de vínculos con la Comunidad y Jefe Área Comunicación Organizativa (Cumplen con el informe de avance de los procesos de contrataci
			4/1/2014	6/30/2014			
			7/1/2014	9/29/2014			
			10/1/2014	12/15/2014			

<p>2. Implementación de rutas de vínculos con la comunidad de manera diferencial y focalizada.</p>	<p>De acuerdo con el análisis de trazabilidad efectuado a la encuesta de percepción de la calidad de servicio de la vigencia 2013, ejecutar acciones focalizadas y diferenciales en las unidades con el fin de construir (donde no existan) y fortalecer (donde existen) los vínculos con la comunidad, garantizando su integración, participación y cooperación contribuyendo al posicionamiento y reputación de la institución.</p> <p>Evidencia: Resultado análisis de trazabilidad. Informe de impacto de las rutas de vínculos con la comunidad de acuerdo con los resultados de la encuesta invamer.</p>	<p>Responsable: Mayor Laura Janneth Alcalá Rodríguez, Jefe Área de Vínculos con la Comunidad.</p>	1/1/2014	1/15/2014	1	\$520,000,000.00	<p>Jefe Área Vínculos con la Comunidad</p>
<p>3. Articulación, implementación y seguimiento de los planes de comunicación interna contribuyendo con la consolidación de una imagen humana y cercana del servicio de policía.</p>	<p>Estructuración y direccionamiento estratégico de contenidos comunicacionales en medios internos que promuevan en el personal la identidad y conocimiento institucional, así como la promoción, publicación de acciones y resultados en los que se evidencie y exalte el esfuerzos y compromiso de quienes integran la Policía Nacional, incentivando el Honor de Ser Policía.Evidencia: Informe de actividades.</p>	<p>Responsable: Teniente Angélica María Antolinez, Jefe Área de Comunicación Organizativa.</p>	1/1/2014	4/29/2014	1	\$ 76,000,000.00	<p>Direcciones, oficinas asesoras y POLFA. DISEC, DINAЕ, DIBIE Y DISAN (Cumplen con el informe consolidado de cumplimiento emanado por sus unidades en el tercer nivel)</p>
<p>4. Promover la visibilidad con enfoque periodístico para generar, reforzar e incidir en el cambio de opinión de la comunidad en general.</p>	<p>A partir de acciones de comunicación con base en los resultados y análisis de los instrumentos de medición de posicionamiento y favorabilidad ejecutar actividades que fortalezcan la credibilidad y confianza hacia la Policía Nacional.</p> <p>Evidencia: Informe de acciones para consolidar credibilidad y confianza.</p>	<p>Responsable: SC. Alberto Antonio Cantillo Toncel, Jefe Área de Relaciones Estratégicas.</p>	1/1/2014	3/28/2014	1	\$45,000,000.00	<p>Direcciones, oficinas asesoras y POLFA. DISEC, DINAЕ, DIBIE Y DISAN (Cumplen con el informe consolidado de cumplimiento emanado por sus unidades en el tercer nivel)</p>
<p>ELABORÓ: MY. LAURA JANNETH ALCALÁ RODRIGUEZ Jefe Área de Vínculos con la Comunidad MY. LUIS ALFONSO SUAREZ VIZCAINO Jefe Plataforma Integral de Medios (E) SC. ALBERTO ANTONIO CANTILLO TONCELL Jefe Área de Relaciones Estratégicas COEST TE. MARIA ANGÉLICA ANTOLINEZ MUÑOZ Jefe Área Comunicación Organizativa COEST</p>		<p>REVISÓ: TE. FABIAN AUGUSTO GARZÓN MAHECHA Jefe Soporte y Apoyo COEST</p>		<p>APROBÓ: CR. GUSTAVO FRANCO GÓMEZ Jefe Oficina de Comunicaciones Estratégicas</p>			