

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA MODERNIZACIÓN
POLICIAL COLOMBIANA: EL CASO DE LA AGENCIA SUECA DE
COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO 2018-2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
BOGOTÁ D.C.
2020

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA MODERNIZACIÓN
POLICIAL COLOMBIANA: EL CASO DE LA AGENCIA SUECA DE
COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO 2018-2020

VALENTINA ARIAS HERNÁNDEZ
Trabajo de grado para optar al título de Politóloga

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
BOGOTÁ D.C.
2020

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA MODERNIZACIÓN
POLICIAL COLOMBIANA: EL CASO DE LA AGENCIA SUECA DE
COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO 2018-2020

VALENTINA ARIAS HERNÁNDEZ
Trabajo de grado para optar al título de Politóloga

Director:
MIGUEL GOMIS BALESTRERI

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
CARRERA DE CIENCIA POLÍTICA
BOGOTÁ D.C.
2020

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	MARCO DE REFERENCIA	9
2.1.	Marco Conceptual	9
2.2.	Marco teórico: desarrollo de capacidades	12
3.	METODOLOGÍA	18
4.	CONTEXTUALIZACIÓN	21
5.	ESTUDIO DE CASO : Diseño y propuesta del Proyecto	28
6.	ESTUDIO DE CASO : Implementación y Resultados del Proyecto	35
7.	DISCUSIÓN	46
8.	CONCLUSIÓN	54
9.	BIBLIOGRAFÍA	55
10.	ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

A partir de las negociaciones y del acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y las FARC-EP (2016), se ha vislumbrado la necesidad de transformar instituciones, mecanismos y reglas de juego en virtud de la construcción de paz en el marco del posconflicto. A pesar de que en el Acuerdo Final no se aborda directamente una reforma al sector de seguridad, la Policía Nacional de Colombia (PNC) se ha embarcado en una trayectoria de adecuación frente a los nuevos requerimientos y desafíos que presenta la sociedad, los cuales están ligados a la falta de legitimidad, a la corrupción, represión, violencia, entre otros hechos que han caracterizado a las fuerzas policiales en momentos de conflicto. Bajo este escenario, la policía ha propuesto cambios que, en gran medida, apuntan a la transformación interna de la institución, al fortalecimiento de sus capacidades y a la adecuación del servicio policial.

Dichas propuestas recientes de transformación se articulan con el proceso de reformas y modernización que ha venido desarrollando la PNC desde la década de los noventa. Éstas han surgido por iniciativas tanto gubernamentales como propias de la entidad. Por un lado, se llevaron a cabo dos procesos profundos de reforma realizados por la Administración del Presidente César Gaviria en la reforma institucional de 1993 y por la Administración del Presidente Álvaro Uribe en el 2003 (con la constitución de la Misión Especial para la Policía). Por otro lado, como iniciativas propias, en 1995 se resalta el Programa de Transformación Cultural y Mejoramiento Institucional, con el cual se buscaba hacerle frente a los altos índices de corrupción interna y a mejorar la imagen ante la ciudadanía.

En términos generales estos procesos, entre otros, han apuntado a la mejora de la institución a través del incremento de la participación ciudadana, el control interno, la profesionalización de la carrera, la especialización del servicio y la mejora del bienestar y seguridad social del personal de policía (Dupuy, 2011). Sin embargo, a pesar de grandes esfuerzos y de mejoras significativas, todavía se reconocen varios retos que vale la pena atender. La institución policial sigue siendo cuestionada y se ha visto envuelta en escándalos de corrupción, abusos de fuerza y falta de legitimidad. En cuanto a la percepción ciudadana, la encuesta realizada

por Gallup (2018) muestra que en los últimos años se ha incrementado la imagen desfavorable que tienen los ciudadanos sobre la policía. Además, según los resultados del Barómetro de las Américas “el nivel de confianza en la Policía ha ido disminuyendo en Colombia; entre 2004 y 2016 se redujo 24 puntos porcentuales, pasando de 59% en 2004 a 35% en 2016.” (Castillo et al. p, 57, 2019).

La corrupción también es un problema recurrente en la institución. Entre el 2016 y el 2018 hubo 10.600 medidas disciplinarias contra uniformados y hubo 2.350 destituciones y 3.900 suspensiones (El Tiempo, 2019). De igual manera, se han presentado casos de involucramiento policial en el crimen organizado. Por ejemplo, en el 2011, fueron destituidos 285 policías por nexos con bandas criminales (El Universal, 2011) y en el 2016, fueron capturados cuatro policías por nexos con el Clan del Golfo (El Espectador, 2016) y otros 15 por presuntos nexos con el narcotráfico y microtráfico (RCN Radio, 2016). Esta situación resulta sumamente problemática puesto que la participación en actividades ilícitas de miembros de la policía sigue siendo un factor agravante en la persistencia de la delincuencia y, en consecuencia, del conflicto (Indepaz, 2018).

El abuso de fuerza, uno de los temas más delicados, tiene serias implicaciones sobre el derecho a la protesta. A raíz del creciente número de movilizaciones convocadas por diferentes sectores sociales, se han evidenciado problemas con la fuerza pública en especial con Escuadrón Móvil Antidisturbios (ESMAD). El medio digital Cerasetenta, a partir de la información del Banco de Datos de Derechos Humanos y Violencia Política del CINEP, muestra que desde su creación en 1999 hasta el 2019, se han presentado cifras alarmantes de violencia policial. Durante ese periodo, se denunciaron 986 casos de detenciones arbitrarias, 86 casos de torturas y 45 casos de desapariciones forzadas perpetradas por oficiales de la policía (Cerasetenta, 2019). Estos casos van en contra de lo que se reconoce como el rol fundamental de la policía en estas situaciones, donde debe “proteger los derechos y facilitar, más que frustrar, las manifestaciones; ellos deben ayudar a disolver la tensión y prevenir una peligrosa escalada de la situación” (Naciones Unidas, 2013 en CINEP, 2013). De modo que este derecho fundamental resulta amenazado y la vida de los ciudadano vulnerada.

Frente a estos hechos recurrentes, en el 2016 el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República creó una Comisión Consultiva de Alto Nivel con el fin de revisar y evaluar el funcionamiento de la Policía Nacional. Se dieron recomendaciones para profundizar y mejorar los procesos de cambios en la institución. En este contexto, la policía propuso el ‘Proceso de Modernización y Transformación Institucional’, como la guía y hoja de ruta que busca “(...) entregarle al país policías más humanos, íntegros, disciplinados, innovadores y efectivos en su gestión; policías más cercanos al ciudadano.” (Oficina de Planeación de la Policía Nacional, p. 3, 2018). El plan abarca 15 líneas estratégicas que van, entre otros, desde el fortalecimiento del servicio de la policía hasta la adaptación del modelo educativo policial, pasando por la lucha contra el crimen organizado o una política integral para la transparencia institucional (Oficina de Planeación de la Policía Nacional, 2018).

Para este proceso, la policía ha desplegado distintas estrategias entre las que se destaca la cooperación internacional. La policía busca potencializar y ampliar la cooperación, tanto como oferente -donde se quiere posicionar como un referente en temas de estrategia, crimen y consultoría- como receptor. Con este fin, se ha embarcado en proyectos a través de la Organización de Policía Internacional (Interpol), la Oficina Europea de Policía (Europol), la Comunidad de Policías de América (Ameripol) y la Comunidad Latinoamericana y del Caribe de Inteligencia Policial (Clacip). Además, ha impulsado planes de cooperación triangular con países como República Dominicana, El Salvador, Guatemala y Honduras, en materia de entrenamiento, transparencia institucional, profesionalización de los miembros policiales, entre otros (Presidencia de la República, 2016).

Si bien es clara la importancia y la priorización de este tipo de cooperación, resulta importante entender las dinámicas de la institución policial como receptor. Esto puede ayudar a profundizar sobre el papel e impacto que tienen los proyectos de cooperación promovidos por otros Estados y organizaciones en este proceso de modernización. En este sentido, esta investigación pretende responder a la siguiente pregunta: *¿cuál ha sido el papel de la cooperación internacional en el proceso de modernización institucional de la Policía*

Nacional colombiana en el marco del post acuerdo? Para responderla se centrará el análisis en el estudio de caso del proyecto titulado “*Fortalecer el servicio de policía para la construcción de una paz estable y duradera*”, desarrollado en Colombia entre 2018-2020. Este proyecto fue desarrollado por la Policía Sueca y la Policía Nacional Colombiana y fue financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIDA, por sus siglas en inglés).

En términos generales, el proyecto busca ofrecer asistencia técnica a la Policía Nacional de Colombia en tres ejes: prevención, educación y liderazgo, los cuales se encuentran alineados al Plan de Modernización y Transformación Institucional (MTI). Puntualmente, el objetivo general del proyecto de cooperación es “contribuir a la construcción de una paz estable para el país, y mejorar las condiciones de seguridad y convivencia para las y los colombianos” (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p.9, 2018). Por lo que se pretende desarrollar un enfoque preventivo del servicio de policía para contribuir al acercamiento con la ciudadanía y a la reducción de los delitos; actualizar el modelo educativo policial, principalmente el currículo y el sistema de gestión docente; y, potenciar el liderazgo en la institución policial en relación al periodo de posconflicto y de paz (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018)

En este sentido, la investigación tiene como objetivo principal profundizar en el conocimiento acerca de las dinámicas de cooperación internacional en el ámbito policial respecto a países en situación de post acuerdo. Asimismo, se busca observar de manera más práctica las estrategias para transformar y adaptar instituciones como la fuerza pública a dicho contexto. Para particularizar el alcance del objetivo, se definieron dos propósitos específicos: por un lado, determinar el papel que juega este proyecto de cooperación en el proceso de modernización de la policía colombiana, y por otro lado, comprender su impacto y alcance en el proceso de transformación que se lleva a cabo por la institución.

Finalmente, cabe mencionar que el documento está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el marco de referencia bajo el cual se basó la investigación y las

rutas metodológicas que se trabajaron. Más adelante, se presenta una contextualización sobre el fenómeno de cooperación policial en Colombia; y, finalmente se hace un análisis del estudio de caso a partir de las fuentes recolectadas y procesadas para su posterior discusión y conclusión.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Conceptual

En este apartado se expondrán los conceptos fundamentales para el desarrollo de la investigación referentes a la cooperación internacional policial y su relevancia e implicación en la formación policial. Para empezar, la cooperación internacional en el ámbito policial es una dinámica impulsada por el fenómeno de la globalización del crimen, el cual ha empujado a los países a trabajar de manera cooperativa. Durante las últimas cinco décadas los delitos que representan la mayor amenaza para la seguridad mundial (que incluyen el terrorismo internacional, el crimen organizado, el tráfico de drogas, la trata de personas y el ciberdelito) han obligado a diferentes países a trabajar juntos para lograr resultados efectivos (Ciftci, Irfan & Kula, Sedat, 2014). Bajo este escenario se enmarca la cooperación internacional en el ámbito policial, que se materializa a través de convenios, tratados y organizaciones internacionales entre dos o más países que buscan objetivos similares. Teóricamente el concepto de cooperación policial se refiere a

La interacción intencional o no intencional entre dos o más entidades policiales (incluidas agencias privadas y públicas) con el propósito de compartir inteligencia criminal, realizar investigaciones y, en última instancia, detener a sospechosos. La cooperación policial internacional es una dinámica mediante la cual la inteligencia criminal se comparte a través de las fronteras nacionales y geopolíticas (Robertson 1994 en Lemieux 2013)

El intercambio de información resulta clave puesto que no solo establece redes y vínculos entre los miembros de la policía, sino que también contribuye en gran medida a generar confianza basada en los principios de reciprocidad y comunicación (Anderson 2002, Bigo 1996 cit. En Lemieux, 2013). Adicionalmente, este tipo de cooperación requiere otras

actividades como: estudios internacionales para identificar correctamente las amenazas; coordinación de acciones; armonización de la legislación en materia penal; intercambio de información operativa y cooperación directa entre fuerzas policiales (Mihalache, 2015). En este sentido, para que la cooperación policial internacional sea efectiva es importante que las instituciones policiales reestructuren sus condiciones internas para que puedan operar más allá de las limitaciones de su jurisdicción nacional (Lemieux, 2013).

A parte de buscar combatir el crimen transnacional, la cooperación policial abarca otros campos como la asistencia en procesos de reformas y la formación o capacitación policial. El presente trabajo parte de la cooperación en este último campo, que resulta un mecanismo importante puesto que contribuye a “aprender y compartir diferentes culturas, desarrollar puntos de vista, aumentar la capacidad de comparar y evaluar la capacidad, adquirir experiencia global, aprender nuevas estrategias y enfoques para luchar contra el crimen, percibir las diferenciaciones en la implementación de la policía por parte de las naciones y obtener amplias perspectivas sobre posibles amenazas de seguridad.” (Kapti, 2009 cit. en Ciftci & Kula, 2014). Además, la cooperación en formación también resulta importante en tanto puede ser un mecanismo para proteger los derechos humanos y la libertad (Ciftci & Kula, 2014).

Puntualmente, la formación policial en relación a la cooperación es un área que aún es poco explorada desde la academia (Lemieux, 2013). Sin embargo, durante las últimas dos décadas se han creado varios programas formativos para tratar la falta de conocimiento práctico sobre las tendencias internacionales del delito y los procedimientos de investigación (Lemieux 2013). Según los documentos revisados, pueden establecerse dos líneas de investigación que tratan este tema. Por un lado, hay visiones que muestran de manera más práctica lo que se ha hecho en materia de formación; por otro lado, existe una postura más crítica que trata de cuestionar las implicaciones que acarrea este tipo de cooperación.

Desde la visión más práctica, hay varias experiencias internacionales y regionales que apuntan hacia una estandarización de los programas y modalidades formativas y a la creación

de instituciones internacionales de formación (ver Van der Spuy, 2009; Meško & Furman, 2013). En concordancia con esto, Aboagye (2003), establece que la cooperación policial en capacitación ayudaría a establecer estándares comunes de vigilancia democrática a partir de leyes y convenciones internacionales, para así crear estructuras que faciliten y propicien el intercambio de información. Se establece que la capacitación en sí misma es esencial para preparar y equipar al personal policial, ya que es el medio por el cual se transmiten las ideas, políticas y aprendizajes (O’Rawe, 2005).

Por lo tanto, los escenarios de transición representan una oportunidad idónea para transformar la formación basada en aspectos militares, hacia una donde prime la seguridad ciudadana. Atsushi & Carmans (2010) establecen que generalmente se busca capacitación sobre supervisión de valores democráticos, lo que puede incluir cursos sobre derechos humanos básicos, principios de control civil sobre las fuerzas armadas o policiales y capacitación para mejorar la rendición de cuentas. Estas medidas específicas se han intentado aplicar en diferentes sociedades que terminan un conflicto con el apoyo de la comunidad internacional.

Sin embargo, la cooperación en formación y creación de capacidades puede tener varias problemáticas. Por un lado, se caracteriza por ser de corta duración, lo que refleja falta de voluntad de actores internacionales para comprometerse eficazmente con el entrenamiento (Mobekk, 2008). Por otro lado, los programas de formación suelen no ajustarse al contexto específico afectando las capacidades locales de la policía. Los diseños en la formación policial no pueden considerarse universalmente aplicables, ni excesivamente prescriptivos, de lo contrario se obstaculiza la transformación institucional y cultural (Beck, 2000; Dinnen, McLeod & Peake, 2006; Mobekk, 2008; Harriot, 2009). Igualmente, resulta cuestionable el grado de efectividad de esta cooperación, en tanto hay una gran influencia de la cultura organizacional de la policía (Keller, 2009) y un abordaje fragmentado, poco coordinado y coherente.

En cuanto a visiones más críticas, se establece que este tipo de cooperación puede traer implicaciones negativas debido a las relaciones asimétricas de poder entre los países que

brindan y los que reciben la cooperación (Aboagye, 2003). Incluso, autores como Goldsmith & Sheptycki (2007) establecen que la participación de la potencia extranjera en iniciativas relacionadas con la capacitación policial en otros países invita a las comparaciones históricas con el imperialismo y el colonialismo. Para algunos, la proyección geoestratégica a través del poder policial es problemática, siendo vista como una forma de recolonización o construcción del imperio (Hardt y Negri, 2000; Comaroff y Comaroff, 2006 en Goldsmith & Sheptycki, 2007).

En este sentido, la formación o la capacitación en cooperación policial puede constituir un escenario político perfecto para influir en las prácticas policiales mundiales y/o regionales a partir de intereses, tanto económicos como de seguridad (Hein, 2011; Kuzmarov, 2012; Paley, 2019). Este es especialmente el caso cuando la capacitación es diseñada por países occidentales y se entrega a las fuerzas policiales nacionales de los países en desarrollo. A través de la formación, se enmarcan intereses particulares como comunes y prioritarios, y se busca homogeneizar métodos y procedimientos, promoviendo una visión particular de afrontar o mitigar problemáticas (Lemieux, 2013; Durão, 2017).

2.2. Marco teórico: desarrollo de capacidades

Para analizar y determinar el papel que juega la cooperación internacional en este proceso de modernización policial, y a partir de la literatura encontrada, se decidió tomar como enfoque el desarrollo de capacidades, o *capacity development* en inglés. Este enfoque enmarca el objetivo de la cooperación sueca mediante el proyecto “Fortalecer el servicio de policía para la construcción de una paz estable y duradera” y responde a la misión de la Agencia Sueca para el Desarrollo, encargada de la financiación. El término usado por las organizaciones y organismos internacionales trata de una manera más integral las dinámicas de cooperación. De esta forma, logra complejizar la relación entre los actores involucrados como oferentes y receptores y refleja la interacción en ambas vías.

A manera de contextualización, es importante notar las transformaciones del término y su contexto. El término utilizado en un principio fue el de construcción de capacidades, o *capacity building*. Éste comenzó a resonar con mayor fuerza dentro del discurso del

desarrollo y de la cooperación para el desarrollo. Su aplicación se deriva de las falencias encontradas en las primeras aproximaciones a la cooperación, que se centraban en trasladar instituciones occidentales y desarrollar habilidades de las elites administrativas en los nacientes Estados Nación posteriores a su descolonización (Land et al, 2015). De esta forma, lo principal era crear instituciones, desarrollar infraestructura y ofrecer capacitación, por lo que otras dimensiones eran ignoradas y no eran propiamente atendidas. Gran parte de esta asistencia carecía de apropiación de los destinatarios y de un análisis del contexto; resultaba poco coordinada y no generaba cambios sostenibles (Zamfir, 2017).

Frente a este contexto, con la creciente importancia de la buena gobernanza y la transformación del paradigma bajo el cual se pensaba este tipo de cooperación, se empezó a promover la construcción de capacidades. La cual

se enfocó tanto en lo que necesitaban los países como en la manera en la que se involucraron los donantes. En general, se reconoció que las relaciones de poder desiguales, la imposición de condiciones políticas basadas en intereses financieros, estaban socavando el liderazgo y la apropiación local. (Land et al, p.3, 2015)

Por lo tanto, esta concepción de cooperación fue la guía y el marco de referencia de distintos organismos y organizaciones internacionales. En 1998, por ejemplo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), hizo un marco de referencia que contaba con las directrices para guiar la cooperación en creación de capacidades. Para lo cual identificaron tres niveles en los que debe llevarse a cabo, a saber, el individual, institucional y sistémico. Si bien hay un consenso generalizado en la manera en la que se utiliza el término para abordar este campo en la cooperación, diferentes autores reconocen que ‘creación de capacidad’ resulta bastante elusivo, propiamente de su aplicación indiscriminada en diferentes ámbitos y momentos.

Teniendo esto en cuenta, existe un esfuerzo por delimitarlo con el fin de mejorar la evaluación, el monitoreo y su pertinencia en el campo de cooperación (Lusthaus et al., 1999). Aún cuando este término se utiliza ampliamente, se ha acuñado el término desarrollo de capacidades, con miras a precisar su significado. Aunque se utilicen de manera intercambiables, diversos autores prefieren hacer énfasis en el desarrollo de las capacidades

en vez de su construcción o creación. Esto debido a que esta última comúnmente se refiere a un proceso que apoya sólo las etapas iniciales y se basa en el supuesto de que no existen capacidades desde las que partir. (Angeles & Gurstein, 2000) Razones por las cuales, el desarrollo de capacidades

(...) refleja el cambio de la “cooperación técnica” unidireccional entre donantes y clientes-beneficiarios, a “asociaciones” para el desarrollo holístico, integrado y sostenible de las capacidades existentes de instituciones, organizaciones, beneficiarios y otros agentes (...) Mejorar la eficacia de la ayuda significa centrarse en nuevos enfoques que desarrollen las capacidades existentes de los países para las reformas institucionales para gestionar, implementar, evaluar y sostener su propio desarrollo a largo plazo. (Angeles & Gurstein, p. 38, 2000)

En este sentido, esta precisión toma como base las habilidades y los conocimientos existentes, impulsando una dinámica y proceso flexible de cambio, asumido por actores locales.

Partiendo de diferentes definiciones, Lusthaus et al. ofrecen una tipología de cuatro diferentes maneras de concebir el desarrollo de capacidades que incluyen: 1) el enfoque organizacional, centrado en la creación de capacidad a nivel de organizaciones (Hilderbrand and Grindle, 1996; G. Morgan, 1989 Eele, 1994; Van Diesen, 1996; Anderson and Winal, 1997 en Lusthaus et al, 1999); 2) el enfoque institucional, que se centra en los procesos y reglas que gobiernan el ámbito socioeconómico y político en la sociedad (Scott, 1995; Cohen, 1994; en Lusthaus et al, 1999); 3) el enfoque de sistemas, que enfatiza las interdependencias entre actores sociales y la necesidad de promover el desarrollo de capacidades de manera holística (Beer, 1986; Morgan, 1996; UNDP, 1999; en Lusthaus et al, 1999); y 4) un enfoque de proceso participativo, que enfatiza la apropiación y la participación como elementos fundamentales (Fowler, 1997; Upoff, 1986; Alley & Negretto, 1998 en Lusthaus et al, 1999) En este sentido, se tomará como punto de referencia el enfoque de sistemas por la posibilidad de brindar un análisis más integral.

Este último ofrece ciertas ventajas puntuales, dado que sirve como una ruta mediante la cual analizar la complejidad del fenómeno de cooperación desde el desarrollo de capacidades. Resulta flexible y logra enfatizar sobre los vínculos y la relación entre actores, sus roles e impacto de una manera clara y específica.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de capacidades se ve como un dinámico proceso mediante el cual intrincadas redes de actores (individuos, comunidades / grupos y organizaciones) buscan mejorar sus habilidades para realizar lo que hacen, tanto por su propia iniciativa como por el apoyo de actores externos.(Lusthaus et al, p. 2000)

Según este enfoque, el desarrollo es una idea multidimensional, por lo que debe ser abordada desde un concepto multinivel, holístico e interrelacionado, en el que cada parte del sistema es vinculado a otro (Lusthaus et al, 2000). Por lo tanto, el desarrollo de capacidades resulta ser un proceso complejo de intervención que abarca múltiples niveles y actores, relaciones de poder y vínculos.

Específicamente, para el análisis desde el enfoque de sistemas se tomará como referente el artículo titulado *Systemic capacity building: a hierarchy of needs* de Christopher Potter y Richard Brough. En este se establece un marco claro mediante el cual analizar de manera integral el fenómeno sobre la cooperación en desarrollo de capacidades. Aunque dicha investigación se aplica al sector de la salud en la India, sus componentes resultan útiles para ampliar el análisis a otros ámbitos y así abordar de manera adecuada el diseño, implementación y seguimiento de la cooperación.

Potter y Brough (2004) identifican una pirámide de nueve componentes (tabla 1) separados pero interdependientes que forman una jerarquía de cuatro niveles de necesidades en el desarrollo de capacidades: la primera se refiere a estructuras, sistemas y roles; la segunda al personal e infraestructura; la tercera abarca las habilidades; y la cuarta se refiere a las herramientas. Los dos primeros niveles toman más tiempo y son más difíciles de lograr, por la complejidad de las relaciones socioculturales de las instituciones. En cambio, los últimos dos, referentes a las habilidades y herramientas, son más fáciles y requieren menos tiempo por su carácter técnico. Para los autores, enfocarse únicamente en brindar infraestructura y capacitación “desperdicia recursos, genera cinismo y corrupción y, en última instancia, socava el proceso mismo para el que está diseñado: mejora de la capacidad y menos dependencia.” (Potter y Brough, p.339, 2004) Es por ello que todos los componentes y su interacción resulta esencial para que la cooperación sea efectiva y que no reproduzca dinámicas indeseadas.

La tabla 1 muestra cada uno de los componentes necesarios en la cooperación y las preguntas necesarias para abordarlas de manera general. Para esto, los autores establecen que aunque teóricamente la planificación siga una secuencia de manera lógica, en la práctica es probable que el cambio sea iterativo y se generen diferentes relacionamientos.

Tabla 1: Nueve componentes del desarrollo de la capacidad sistémica.

Niveles de necesidades	Nueve componentes del desarrollo de la capacidad sistémica	
Herramientas	Capacidad de rendimiento	¿Están las herramientas, el dinero, el equipo, etc. disponibles para realizar el trabajo?
Habilidades	Capacidad personal	¿Cuenta el personal con los conocimientos, las habilidades y la confianza suficientes para desempeñarse correctamente? ¿Necesitan formación, experiencia o motivación? ¿Son deficientes en habilidades técnicas, habilidades de gestión, habilidades interpersonales, habilidades de sensibilidad de género o habilidades específicas relacionadas con el rol?
Personal e Infraestructura	Capacidad de carga de trabajo	¿Hay suficiente personal con habilidades suficientemente amplias para hacer frente a la carga de trabajo? ¿Son factibles las descripciones de puestos? ¿Es apropiada la combinación de habilidades?
	Capacidad de supervisión	¿Se han establecido sistemas de seguimiento y presentación de informes? ¿Existen líneas claras de responsabilidad? ¿Pueden los supervisores monitorear físicamente al personal que está debajo de ellos? ¿Existen incentivos y sanciones efectivos disponibles?

	Capacidad de las instalaciones	¿Son los centros de formación lo suficientemente grandes, con el personal adecuado en número suficiente? ¿Las instalaciones tienen un tamaño suficiente para hacer frente a la carga de trabajo? ¿Son las residencias del personal suficientemente grandes? ¿Hay suficientes oficinas y talleres para soportar la carga de trabajo?
	Capacidad del servicio de apoyo	¿Existen, instituciones de formación, de servicios, personal administrativo, instalaciones de investigación, servicios de control de calidad? Pueden ser proporcionados por el sector privado, pero son obligatorios.
Estructura, Sistemas y Roles	Capacidad de los sistemas	¿Funcionan los flujos de información, dinero y decisiones gerenciales de manera oportuna y efectiva? ¿Se pueden realizar compras sin grandes retrasos en la autorización? ¿Se utilizan sistemas de archivo e información adecuados? ¿Se transfiere al personal sin hacer referencia a los deseos de los administradores locales? ¿Se pueden contratar los servicios del sector privado según sea necesario? ¿Existe buena comunicación con la comunidad? ¿Existen suficientes vínculos con las ONG?
	Capacidad estructural	¿Existen foros de toma de decisiones donde puedan producirse discusiones intersectoriales y tomar decisiones corporativas, llevar registros y pedir cuentas a las personas por incumplimiento?
	Capacidad de rol	Se aplica a las personas, a los equipos y a estructuras como los comités. ¿Se les ha otorgado la autoridad y la responsabilidad de tomar las decisiones esenciales para un desempeño efectivo, ya sea en cuanto a horarios, dinero, nombramientos de personal, etc.?

Tomado y adaptado (Potter y Brough 2004, pág. 340).

La figura 1 muestra estos procesos a través de la pirámide, que “al ser aplicada al sistema y preguntar cuáles son las deficiencias de capacidad en términos de cada componente, se puede

evaluar una mejor comprensión de las deficiencias de la organización y adoptar un enfoque más lógico con respecto a dónde se necesitan más acciones” (Potter y Brough, p.339, 2004). Lo que busca mostrar un proceso continuo que se retroalimenta desde cada capacidad, complementándose y reforzándose entre sí.

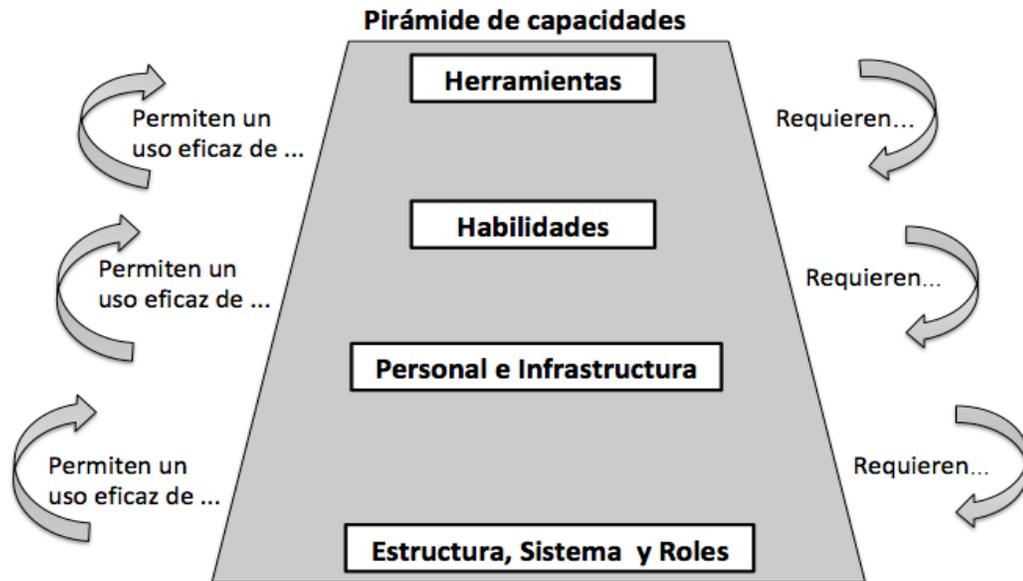


Figura 1 : Pirámide de capacidades. Tomado y adaptado (Potter y Brough 2004, pág. 340).

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrollará bajo un método cualitativo ya que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (...) para examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, p. 358, 2014).

Puntualmente, la investigación se enfocará en un estudio de caso que permite un análisis dinámico con distintos actores involucrados dado que este diseño “se centra en la descripción y el examen o análisis en profundidad de una o varias unidades y su contexto de manera sistémica y holística.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). Para esta investigación se seleccionó el caso del proyecto de cooperación titulado “*Fortalecer el servicio de policía para la construcción de una paz estable y duradera*”, desarrollado en Colombia entre 2018-2020 y financiado por la Agencia Sueca para el Desarrollo. El propósito de este estudio de caso es comprender el papel de la cooperación policial en el proceso de modernización de la policía.

Como instrumento de recolección de datos y fuentes de información, la investigación se basará en los documentos rectores del proyecto, las auditorías, informes y evaluaciones por parte de las partes involucradas. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores relevantes en el proceso de elaboración, capacitación y recepción de la cooperación y asistencia técnica. Para este caso, se hicieron seis entrevistas a partir de una serie de preguntas orientadoras (ver anexo I), dirigidas a tenientes, coroneles y un mayor de la policía nacional. A continuación, en la tabla 2 se puede observar el nombre de los funcionarios entrevistados, su perfil general y relación al proyecto de cooperación y por último, la fecha y lugar de la entrevista, que por los constreñimiento de la emergencia sanitaria, se llevaron a cabo por plataformas de videollamadas o por teléfono .

Tabla 2: Nombres y perfiles de los entrevistados

Nombre	Perfil	Fecha y lugar entrevista
Teniente coronel John Franco	Gerente para el proyecto por parte de la policía de suecia. Reemplazando al coronel sueco, Niclas Carlsson	Noviembre 23 del 2020, por google meets
Teniente Erika Pinilla	Miembro del equipo de gerencia del proyecto	Noviembre 19 del 2020 por teléfono

Mayor Bernardo Rafael Rojas Gil	Jefe del Grupo de Formación Científica y Tecnológica de la Dirección Nacional de Escuelas	Noviembre 19 del 2020 por teléfono
Coronel Sandra Bolaños	Coronel retirada y subgerente del proyecto para la policía nacional	Noviembre 23 del 2020, por google meets
Coronel Germán Monsalve	Ex-Jefe retirado de la Oficina de Asuntos Internacionales de la Policía Nacional.	Noviembre 23 del 2020 por teléfono
Coronel Dalila Patiño	Exdirectora de la Escuela de Policía Provincia del Sumapaz.	Noviembre 24 del 2020 por teléfono

Fuente: realización propia.

Una vez recolectada la información necesaria se procedió a analizarla para determinar el papel e impacto de la cooperación internacional en el proceso de modernización institucional de la Policía Nacional colombiana.

A partir de todo lo anterior y siguiendo el enfoque sistémico de desarrollo de capacidades, se propusieron los siguientes objetivos intermedios en la investigación con sus respectivas variables e indicadores (Ver tabla 3).

Tabla 3: Variables e indicadores para el análisis establecidos por el autor.

Objetivos	Dimensión	Indicadores	Fuentes
1. Analizar la dimensión de herramientas	Herramientas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de los nuevos currículos 2. Desarrollo de nuevos métodos de medición desde el enfoque preventivo 3. Desarrollo del nuevo modelo de liderazgo 	Informes y Entrevistas
2. Analizar la dimensión de habilidades	Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de docentes capacitados 2. Número de Policías capacitados bajo los nuevos currículos 	Informes y Entrevistas
3. Analizar la dimensión del personal e infraestructura	Personal e infraestructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformaciones en el proceso de incorporación 2. Número de miembros incorporados bajo los nuevos perfiles de 	Informes y Entrevistas

		incorporación	
4. Analizar la dimensión de estructura, sistemas y roles	Estructura, Sistemas y Roles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de direcciones y subdirecciones beneficiados por el proyecto 2. Estrategias de articulación y apropiación por parte de la policía nacional del proyecto 	Informes y Entrevistas

Fuente: realización propia.

4. CONTEXTUALIZACIÓN

La Policía Nacional de Colombia, fundada en 1891, se ha transformado conforme a las demandas de los gobiernos, sus intereses y prioridades cambian. Para empezar, es importante conocer su mandato, sus funciones y la manera en la que, en términos generales, ha transformado su accionar. Según el artículo 218 de la Constitución Política de Colombia 1991, “La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz” (Constitución Política, 1991). Es en el decreto nacional 2203 de 1993, se establece la estructura orgánica, las funciones de la institución, los principios que deben guiar sus acciones y los mecanismos de control.

En cuanto a las funciones, es importante resaltar que la policía está instituida para “proteger a todas las personas residentes en Colombia, garantizar el ejercicio de las libertades públicas y los derechos que de éstas se deriven, prestar el auxilio que requiere la ejecución de las leyes y las providencias judiciales y administrativas” (Función Pública, s.f.). Así mismo, ejerce otras funciones judiciales, educativas, preventivas, de vigilancia, entre otras, que deben ser guiadas por una serie de principios de igualdad, imparcialidad y control ciudadano. (Función Pública, s.f.). Respecto a la estructura, la policía se encuentra organizada en una división general, que aborda el nivel de asesor y el de supervisión; y una subdirección general que abarca el nivel administrativo, operativo y educativo (Policía Nacional, 2020)

Además, es importante resaltar que la institución y sus miembros responden directamente al presidente de la República como su comandante supremo y al Ministerio de Defensa, cuestión que ha sido ampliamente criticada por el claro contraste con su mandato civil. Desde 1953, quedó adscrita a dicho ministerio y a través de los siguientes años, ha desempeñado un papel crucial en el conflicto armado interno. Aunque está orientada formalmente a la preservación de la convivencia (Londoño 2011 en Jimenez, 2017), el modelo de la doctrina de la seguridad nacional rompió con este principio en el contexto de la Guerra Fría, que fue acogido por Colombia después de la Segunda Guerra Mundial. Bajo estas ideas, se buscaba identificar y perseguir el enemigo interno que representaba una amenaza para la estabilidad estatal (Jimenez, 2017). La policía Nacional, por lo tanto, fue reestructurada para atender a las amenazas del orden público y comenzó a recibir y adoptar instrucciones y procedimientos militares.

La lucha de Colombia contra amenazas de insurgencia y organizaciones criminales también hicieron necesaria una amplia cooperación entre los militares y la Policía Nacional de Colombia. (Pinzón, 2016) Estas razones han sido unos de los principales impulsores que han llevado a que Colombia otorgue gran importancia a la cooperación internacional como reconocimiento de la responsabilidad compartida para hacerle frente a estos fenómenos y problemáticas (Pinzón, 2016) y como fuente de financiación.

Progresión Institucional

Antes de abordar la cooperación policial y el estudio de caso, también es importante entender la manera en la que se ha buscado transformar la institución desde adentro y las propuestas significativas que surgen a partir del cambiante contexto colombiano. Entre los cambios e iniciativas que se destacan surge el Plan estratégico institucional “Comunidades seguras y en paz” Visión 2030, el Modelo de Construcción de Paz y el Modelo de transformación institucional de la Policía Nacional (MTI). Estas muestran la manera en la que la policía ha buscado replantear y adecuar su labor respondiendo a las demandas del post acuerdo y de los nuevos retos en materia de seguridad.

Por un lado, el Plan Estratégico Institucional “Comunidades seguras y en paz Visión 2030”, desarrollado durante el segundo mandato de Juan Manuel Santos, además de establecer los lineamientos bajo los cuales se iba a encaminar las funciones policiales entre el 2015 y el 2018, desarrolló una visión a mediano plazo frente a las necesidades sobre la construcción de paz. En este documento se establecen los enfoques, objetivos estratégicos, nuevas metodologías, actividades y demás componentes que enmarcan el plan de funcionamiento, buscando una transición hacia la esencia del servicio policial. En general, se propone que

El desarrollo institucional requerirá de un incremento de capacidades para fortalecer integralmente una Policía de carácter nacional, que fortalezca su naturaleza y esencia, proyecte el sostenimiento y crecimiento de la planta, la ampliación y modernización de infraestructura, el fortalecimiento tecnológico, la capacidad de lucha contra el crimen y la gestión comunitaria, para garantizar una mejor cobertura territorial, tanto para las ciudades como para el campo, y brindar un servicio de calidad, absolutamente cercano al ciudadano y efectivo en la resolución de los problemas de inseguridad y lucha contra el crimen y el delito. (Policía Nacional, p. 79, 2015)

En este sentido, se reconoce necesario transformar el servicio desde un enfoque de seguridad urbana y rural que prioriza la lucha contra el crimen organizado, la protección de la población y la disminución del delito; para luego transitar a un enfoque que priorice y afiance la seguridad ciudadana y la convivencia (Policía Nacional, 2015). Es importante resaltar las nuevas metodologías sobre la planeación por capacidades, con lo que se “integra los diferentes componentes de la estructura de fuerza (Doctrina, Material y Equipo, Organización, Personal e Infraestructura) para desarrollar la habilidad de realizar las tareas que se requieren, de manera independiente o en conjunto entre las fuerzas, para dar respuesta a los retos presentes y futuros del sector.” (Policía Nacional, p. 66, 2015).

Otro aspecto importante resaltado en este documento es la creación de estructuras como La Unidad Policial para la Edificación de la Paz (UNIPPEP) que se encarga, de manera especial y transitoria, sobre los temas de paz y post acuerdo. Por lo que “asume la responsabilidad para el cumplimiento de las tareas misionales y complementarias derivadas del fin del conflicto y del cese al fuego.”(Policía Nacional, p. 88, 2015). A partir de su creación, la unidad comenzó a desarrollar el Modelo de Construcción de Paz de la Policía, con el apoyo de los gobiernos de Suiza y el Reino de los Países Bajos y de la organización de Interpeace.

Por lo tanto, este nuevo modelo surgió a partir de una investigación sobre la manera en la que se debe adaptar su rol institucional. En este sentido se establece que se debe “proveer a la función policial de una perspectiva de largo plazo cuyo horizonte estratégico es la transformación pacífica de los conflictos como base de los aportes que la Institución hace a la construcción de la paz sostenible” (UNICEP, P. 30, 2017).

El modelo plantea seis grandes iniciativas en razón a los diferentes puntos trazados en el Acuerdo de Paz (2016). A partir de lo cual se propusieron los diferentes componentes del modelo respondiendo al fortalecimiento de las capacidades institucionales, a la gestión territorial de la seguridad y la convivencia, a la pedagogía y cultura de paz, a la Participación política y protesta pacífica, entre otros. Además, resaltaron como enfoques importantes la gobernabilidad y derechos humanos, la transformación de conflictos, la prevención, el tratamiento diferencial y la paz territorial (UNICEP, 2017).

Por último, el Modelo de transformación institucional de la Policía Nacional (MTI) también es uno de los mecanismos que buscaron transformar la institución, con miras a fortalecer su servicio en su rol constitucional y misional respecto a la seguridad y convivencia ciudadana. Esta iniciativa, surge a partir de las recomendaciones de la Comisión de alto nivel para la modernización y transformación de la Policía Nacional creada en el 2016 por el departamento Administrativo de la Presidencia de la República. En dicha comisión se “tuvo como objetivo la elaboración de un estudio sobre la situación actual de la policía que propusiera medidas orientadas al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y visibilidad de la gestión del organismo, así como a reforzar su institucionalidad bajo los principios y prácticas del buen gobierno” (Presidencia de la República, 2017).

A partir de ello, se fijaron “(...) 15 líneas estratégicas para el fortalecimiento de la Policía en las dimensiones de desarrollo misional, organizacional, de talento humano, tecnológica, educativa, administrativa y financiera, que se están implementando en 14 planes de acción, con 73 iniciativas estratégicas de cambio y 322 acciones de logro. En total, 1.555 tareas de cumplimiento, que vienen siendo objeto de seguimiento y evaluación.” (Policía Nacional,

2017) En términos generales se plantean aquellas transformaciones sociales y amenazas a la seguridad ciudadana y convivencia que deben atender y se plantea la estrategia a corto y mediano plazo para lograrlo. De esta forma busca articular el servicio policial con la ciudadanía para, tal y como lo plantea el General Hernando Nieto, “ (...) responder a las exigencias de una sociedad cada vez más globalizada, pero que al mismo tiempo reclama mayor atención en su ámbito local.” (General Nieto, 2018)

Estas iniciativas propuestas desde el interior de la institución, apoyadas por diferentes actores y organizaciones refleja la necesidad de adaptación respecto a los cambios de la sociedad. En este sentido, el estudio de caso propuesto en esta investigación es un reflejo de estas iniciativas, que articula la cooperación internacional y las iniciativas propias en búsqueda de alcanzar una policía más cercana a sus mandatos civiles.

Cooperación Policial

La policía nacional ha desarrollado una robusta estrategia de cooperación, tanto como oferente como receptor y se ha encargado de fortalecer su presencia en la escena internacional. Según documentos oficiales, “Colombia a través de su cuerpo nacional de Policía busca en el marco de la cooperación internacional fortalecer sus capacidades mediante el intercambio de información, la asistencia técnica, la transferencia tecnológica y el intercambio de experiencias en materia de investigación criminal y procesos de formación policial” (Policía Nacional, p.10, 2010). Por lo tanto, a partir del acercamiento y fortalecimiento de las relaciones con organismos homólogos se dio paso a la creación del Grupo de Asuntos Internacionales de la Dirección General en el año de 1998 (Policía Nacional, 2010). Si bien los primeros acercamientos de la institución a la cooperación internacional se remontan a la primera mitad del siglo XX, a través de una serie de misiones policiales extranjeras que visitaron al país, que incluían a España (1916 y 1934), Francia (1920), Argentina (1928), Chile (1936), Estados Unidos (1939) y Reino Unido (1948) (Atehortua y Vélez, 1994, Huggins, 1998, Rodríguez Zapata, 1971, en Goldsmith et al., 2017), resulta difícil determinar si estas primeras misiones tuvieron algún impacto duradero en la institución (Goldsmith et al., 2017).

Estrategias y acciones más recientes demuestran dos grandes aproximaciones a la cooperación. En primer lugar, desde finales del s. XX y principios del s. XXI, se priorizaba la lucha contra las drogas y la insurgencia desde la recepción de cooperación enfocadas en estos ámbitos. En segundo lugar, acorde a las transformaciones de los intereses nacionales y de política exterior, la institución ha buscado posicionarse como “hacedor de seguridad”, a través de la exportación de la experticia policial y militar (Tickner, 2016). Actualmente, la policía colombiana junto con sus principales socios de cooperación priorizan temas como lucha contra el crimen transnacional, el intercambio de información y el fortalecimiento de capacidades a través de la capacitación (ver anexo II).

De acuerdo a los primeros intentos para contener y luchar contra el crimen organizado y el terrorismo, Colombia ha recibido una amplia asistencia en el ámbito de seguridad por parte de Estados Unidos. El involucramiento de esta potencia en los asuntos policiales ha sido característico en toda la región latinoamericana, donde desde comienzos del siglo XX ha desplegado diferentes estrategias acordes a su política exterior. Principalmente, dichas estrategias se han caracterizado por buscar la contención del comunismo, enfrentar el narcotráfico y el terrorismo y la promoción de una agenda económica para alentar la inversión extranjera y transnacionalizar aún más su economía nacional (Paley, 2019; Isacson, Haugaard & Olson, 2004). Estos hechos conllevaron una militarización de la policía en diferentes Estados y evidenciaron las respuestas hegemónicas a la situación de seguridad en la región. (Paley, 2019)

De acuerdo a Goldsmith et al. (2017) estas estrategias han afectado significativamente a Colombia, probablemente más que cualquier otro país del mundo. Bajo este contexto, la Policía Nacional fue entrenada por personal de la CIA, el FBI, el Servicio Secreto y la inteligencia militar de los Estados Unidos en estrategia militar, contrainsurgente, y antinarcóticos (Goldsmith et al., 2017). Además, a través del Plan Colombia, que entró en vigencia el 13 de julio de 2000, se le destinaron grandes fondos para financiar elementos respecto la provisión de municiones, infraestructura, sistema de comunicación, equipos,

medios de transporte, capacitación de pilotos y mecánicos y otros elementos relacionados con fumigaciones aéreas. Según la distribución de dichos recursos, “durante 2000-2006, según datos oficiales, el 44% se destinó a las Fuerzas Militares, el 39% a la Policía Nacional y el 17% restante se invirtió en otros programas” (Goldsmith et al., p. 94, 2017)

Ahora bien, la policía no sólo ha cooperado con Estados Unidos respecto a la lucha del crimen organizado transnacional. A partir de una serie de aliados estratégicos, como lo son la Oficina Europea de Policía (EUROPOL), La Organización Internacional de Policía Criminal (INTERPOL), la Comunidad de Policías de América (AMERIPOL) y la Comunidad Latinoamericana y del Caribe de Inteligencia Policial (CLACIP), se ha permitido el intercambio de información e inteligencia. Asimismo, se han instaurado diferentes comisiones técnicas de cooperación, en organismos tales como la agencia internacional de inmigración de los Estados Unidos (Immigration and Customs Enforcement –ICE–) El Paso Texas y las Naciones Unidas a través de las misiones de paz en Haití, Guatemala y Sierra Leona-África (Policía Nacional, 2010).

Además, un gran número de miembros ha recibido capacitación a través de las comisiones de estudio, que tienen como fin “el entrenamiento y perfeccionamiento en temas policiales con instituciones extranjeras o de enseñanza superior, en aras de asimilar los avances y tecnologías sobre aspectos que pueden ser tomados como elementos de referenciación.” (Policía Nacional, 2010). Entre los establecimientos educativos que ofrecen sus cursos a personal de la policía se encuentran en Chile, España, Francia, México, Estados Unidos, Canadá, Australia, entre otros. Adicional a esto, se han desarrollado diversos procesos de referenciación con varios cuerpos homologos a nivel mundial para la optimización del servicio; entre estos, se destacan los efectuados con

(...) la Policía de Barcelona, en España, en lo relacionado al modelo de vigilancia y policía comunitaria; con Japón, para la creación e implementación de los Centros de Atención Inmediata CAI; con la Gendarmería Nacional de Francia en lo concerniente al control de multitudes y la seguridad rural; con la Policía Carabineros de Chile, para el control del tránsito; con Gran Bretaña y España en la organización y entrenamiento de los grupos de operaciones especiales JUNGLA y COPES. (Policía Nacional, p.11, 2010)

En segundo lugar, rompiendo con la concepción de un estado dependiente en cooperación, Colombia ha buscado posicionarse como un referente a nivel internacional y un exportador de experiencias en temas de seguridad (Tickner, 2016). A partir de las administraciones del mandatario Juan Manuel Santos (2010-2018) se “ha tratado de impulsar una visión en el exterior como país que se aproxima al desarrollo; que se articula positivamente a las dinámicas de gobernanza regional y global, y que lentamente cambia su papel de ser un país ‘dependiente’ o ‘receptor de ayuda’, a un país con una posición que le permite ofrecer algunos recursos, algunos conocimientos y experiencias (APC s.f., en Vera 2018). Bajo este contexto, se ha intentado promover la cooperación sur-sur y la cooperación triangular, lo que demuestra que Colombia ha buscado canales de cooperación más simétricos con Estados Unidos (Tickner, 2016) y otros países principalmente de la región.

Esto responde también a la nueva tendencia generalizada en América Latina, donde existen nuevas formas de interacción que privilegian una cooperación más horizontal para el “intercambio de experiencias, tecnología y know-how para el desarrollo, la prevención y el control del crimen y la violencia que valoran el papel potencial de los países de renta media o donantes emergentes como “bisagras” que permiten la articulación de dinámicas cooperativas de distintos tipos, tanto Norte-Sur-Sur como Sur-Sur” (Hirst, 2010 en Tickner, p.6, 2016). Colombia, por lo tanto, ha compartido su experticia con diferentes países “a través de convenios de cooperación internacional, entre los que se destacan: Honduras, Guatemala, El Salvador, Panamá, Costa Rica, Belice, Haití, Jamaica, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Argelia, Nigeria, México, Surinam, Kazajistán y Paraguay, en los cuales se privilegió mayoritariamente los modelos antisequestro, antiextorsión, Investigación Criminal, Inteligencia Criminal y Derechos Humanos” (Castro, 2017 en Vera, p. 44, 2018).

5. ESTUDIO DE CASO : Diseño y propuesta del Proyecto

Bajo el amplio espectro de proyectos de cooperación que ha ofrecido y recibido la policía colombiana se puede enmarcar el presente estudio de caso “Fortalecer el servicio de policía para la construcción de una paz estable y duradera”, el cual surge a partir de las iniciativas

suecas de cooperación con diferentes Estados en vía de desarrollo. Las áreas clave en las que trabaja el país nórdico en su cooperación para el desarrollo son: la democracia; los derechos humanos e igualdad de género; el desarrollo económico, social y ambiental; y la promoción de paz y seguridad.

Si bien la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo (SIDA, por sus siglas en inglés) opera en una amplia diversidad de escenarios y apoya intervenciones para fomentar el desarrollo de capacidades de diferente complejidad temática, geográfica y organizacional, se ha caracterizado por adaptar efectivamente su intervención a los diferentes contextos. Lo cual ha generando resultados visibles y duraderos, tales como: “mayor conciencia sobre problema y/o medios para afrontarlos, mayor disposición a buscar nuevas colaboraciones y mayor transparencia de los procesos organizativos” (Carneiro et al., p.20, 2015).

Para el caso de Colombia, la estrategia del Reino de Suecia en materia de cooperación comenzó a finales de los años ochenta, cuando el aumento de la violencia y las violaciones de los derechos humanos llamaron la atención de la opinión pública internacional (Bruhn, 2002). En 1992, la SIDA comenzó grandes proyectos con el país latinoamericano, a través de ONGs en relación a los derechos humanos y a la democratización (Bruhn, 2002). Puntualmente, el objetivo general actual de la estrategia de cooperación con Colombia ha sido apoyar el proceso de paz y la preparación para la implementación de los acuerdos de la Habana entre el período de 2016 y 2020 e incluye un total de 950 millones de coronas suecas, aproximadamente USD 116,072 (Sweden Abroad, 2020).

En este sentido, Suecia, desde la cooperación internacional, ha buscado contribuir al desarrollo de una paz sostenible al promover y organizar distintas estrategias relacionadas con la seguridad humana, el empoderamiento y la participación significativa de mujeres y jóvenes en el proceso de paz. Además, ha contribuido a generar un mayor acceso a la justicia transicional y a una priorización en el respeto de los derechos humanos. Lo que ha permitido el fortalecimiento de los requisitos para un diálogo social y de las condiciones para un

desarrollo económico inclusivo y sostenible, principalmente en las zonas afectadas por el conflicto, así como un mayor acceso a los servicios sociales básicos (Sweden Abroad, 2020).

Respecto a la cooperación policial, las actividades y estrategias se han desarrollado en dos grandes proyectos. El primero, que comenzó en el año 2013, tuvo una duración de cuatro años y contó con un valor aproximado de 6,5 millones de dólares. Como objetivo general, este buscaba apoyar el esfuerzo de la institución colombiana para desarrollar su capacidad en diferentes áreas en concordancia con su estrategia general (APC, 2013). Los principales ejes trabajados fueron los siguientes: violencia intrafamiliar y violencia sexual; pedagogía de enseñanza; sistema táctico básico; relación policía-comunidad; y, liderazgo estratégico (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018).

Este proyecto inicial, según la policía nacional, tuvo grandes resultados tanto tangibles como intangibles (ver anexo III), que se pueden evidenciar a través de “(...) la apropiación del conocimiento, la articulación de buenas prácticas y modelos conducentes al mejoramiento de las capacidades del personal que integra la Policía Nacional de Colombia, los cuales sirven en la planificación del nuevo proyecto” (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p.15, 2018). Puntualmente, esta primer proyecto trabajó en el fortalecimiento de la policía nacional de Colombia en cinco ejes: Violencia intrafamiliar y Violencia sexual, pedagogía de enseñanza, Sistema táctico básico, relación policía-comunidad y liderazgo estratégico.

Respecto a la violencia intrafamiliar y sexual, según la entidad, se capacitaron alrededor de 200 funcionarios de la policía nacional en prevención y atención, tanto de estaciones de policía como policías de la SIJÍN (Dirección de Investigación Criminal e INTERPOL) y docentes de las escuelas de formación. Además se establece que se creó una cartilla para policías en vigilancia que contiene temas referentes al conocimiento normativo y los procedimientos sobre violencia intrafamiliar y sexual. (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018). Adicionalmente, se creó “una prueba piloto para un Centro de atención a victimarios de VIF de la PNC. Por primera vez en el país se trabaja con los

victimarios en terapia en grupo para prevenir la reincidencia” (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018)

En cuanto al Sistema Táctico Básico (STB), definido como “(...) aquel que brinda técnicas y tácticas de prevención que permiten al policía valorar las situaciones y así tomar las decisiones más acertadas para su actuación, reduciendo al mínimo los riesgos y amenazas en protección de la integridad de las personas y de sí mismo” (Morales, p.1, 2017), este se comenzó a aplicar de una manera prioritaria en la institución y representaría una herramienta significativa puesto que “contiene un conjunto de procedimientos policiales que permite minimizar el uso de la violencia y aumenta la seguridad tanto de policías, personas implicadas y terceros. (...) y, promueve el respeto por los DDHH y el estado de derecho como valores fundamentales.” (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p. 18, 2018). Específicamente, la policía a inicios del 2017 contaba con 122 instructores en escuelas y metropolitanas y alrededor de 21700 policías capacitados, junto con un plan nacional de capacitación e implementación propuesto para la institución en su totalidad. (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018).

Asimismo, respecto a la policía comunitaria, se realizaron capacitaciones en criminología y prevención para policías de vigilancia en los niveles de patrullero, mandos medios y comandante en estaciones piloto y se efectuaron varios acompañamientos y asesorías al trabajo con la comunidad. En este punto, se busca promover la relación y cooperación con la comunidad desde las metodologías utilizadas por la policía sueca. (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018).

Otro de los resultados de la cooperación entre 2013 y 2017, fue respecto a herramientas pedagógicas como la aplicación del ‘Método de caso’ en la formación policial, el cual contribuiría en “un aprendizaje más efectivo, a través de la cual los estudiantes aprenden a aplicar las leyes y directivas en el servicio policial.” (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p.19, 2018). Así poder integrar la teoría con la práctica para aplicar los conocimientos adquiridos en un contexto realista, muy similar al que se encontrará en el

servicio policial. Otra manera de transmisión de conocimiento fue a través de la capacitación de altos mandos de la policía, con miras a fortalecer el liderazgo estratégico. Por lo que en dos años se logró capacitar a 23 coroneles en curso de ascenso, que serán generales en el futuro cercano. (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018).

Por último, la policía determinó que se hizo un esfuerzo constante en el tema de promoción de equidad, con el objetivo de disminuir la discriminación, especialmente para promover la igualdad de género y disminuir el racismo. Partiendo del bajo porcentaje tanto de mujeres como afrocolombianos entre los altos mandos de la institución se buscó por un lado, integrar un enfoque de género, donde las mujeres participaron en casi todas las actividades y cursos. Además, se empezó a abordar la necesidad de aclarar sus derechos y obligaciones y la garantía en el acceso de oportunidades en todos los niveles de la institución. Por otro lado, se puso de relieve la etnicidad, la cual

(...) ha sido considerada en la selección de participantes, para asegurar que afrocolombianos e indígenas tengan la oportunidad de capacitarse en los temas del proyecto y desarrollar sus capacidades y su liderazgo. Se han seleccionado escuelas y estaciones para las actividades que puedan promover y facilitar la participación de afrocolombianos e indígenas. Se ha descubierto falta de conciencia sobre actitudes discriminatorias y ha habido cierta resistencia acerca el esfuerzo y al visibilizar estas desigualdades, pero ello ha contribuido a la reflexión y a más participantes afrocolombianos e indígenas. (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p.21, 2018)

Junto con las lecciones aprendidas y las experiencias generadas, se logró sentar bases sólidas para la propuesta del segundo proyecto que abarca esta investigación. Bajo este escenario, la nueva propuesta surgió ante la necesidad reconocida por las autoridades suecas de capacitar a los miembros de la policía para que la institución se acercara más a sus mandatos civiles. En una entrevista realizada al coronel de la Policía de Suecia (PS), Niclas Carlsson, este reconoció que la policía Colombiana “tiene un bajo nivel de confianza entre la comunidad, y que la comunidad está distanciada de la Policía” debido a que “el servicio de Policía en Colombia está orientado a lo reactivo, y no a lo preventivo” (Méndez, 2019). Es por esto que el objetivo base del proyecto busca que la entidad se convierta en una institución moderna, más cercana a los ciudadanos y de mayor carácter civil (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018)

La propuesta presentada fue creada de manera conjunta por las dos instituciones durante los meses de agosto a octubre del 2017. Para su elaboración se incluyeron una fase de análisis, una fase de construcción de la propuesta y una de validación. Si bien todo se desarrolló de manera conjunta por delegaciones de ambas instituciones, la última toma de decisiones se dio por parte de altos mandos en Suecia (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018) En la primera fase de análisis, se realizaron distintas reuniones para hacerle seguimiento al convenio de cooperación 2013-2017, para analizar sus resultados e impactos en relación a los diferentes ejes tratados y conocer las visiones y planes de la Policía nacional evidenciados a través del Modelo de Transformación Institucional (MTI). El objetivo principal de estas reuniones era

establecer, desde diferentes puntos de vista, el progreso del proyecto desde el año 2013 hasta el 2017, incluyendo los logros más significativos, los desafíos y los aprendizajes relevantes, sumado a la visión prospectiva de la institución policial, sus necesidades y ejes de prioridad en el fortalecimiento institucional pretendido, para el nuevo convenio de cooperación. A través de una mezcla de entrevistas y talleres, fue posible recopilar información acerca del convenio vigente y sugerencias e ideas para el nuevo convenio de cooperación. (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p.11, 2018)

En la fase de construcción de la propuesta se realizaron una serie de actividades en conjunto con funcionarios y miembros de ambas policías y de la Agencia Sueca de Cooperación. En ellas se destaca el taller de marco lógico donde se realizó un “un ejercicio de análisis de problemas y de posibilidades para el futuro del trabajo de cooperación con la Policía de Suecia” (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p.11, 2018). Aquí se definieron las necesidades, problemáticas encontradas, debilidades, entre otros. Más adelante, se constituyó la mesa técnica con un grupo más pequeño de la PNC y la delegación de la PS, para concretar y avanzar en la priorización de las líneas de trabajo del próximo convenio, los objetivos, productos e indicadores de la propuesta del proyecto. Según el informe sobre la propuesta de proyecto

La asistencia tanto al taller de marco lógico como a las mesas técnicas fue muy satisfactoria, puesto que buena parte de los asistentes fueron oficiales con responsabilidades y mandato en la organización policial (...), Esto demuestra tanto interés como compromiso de parte de la PNC hacia la creación del nuevo convenio de cooperación, y asegura la representatividad de las distintas direcciones de la institución durante la fase de formulación del proyecto. (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p. 12,2018)

En esta fase, a partir del trabajo conjunto se identificaron los principales problemas con sus causas y efectos, respecto a las falencias en el servicio por tener un enfoque reactivo; la insuficiencia del modelo educativo para atender las necesidades que demanda la ciudadanía; las debilidades del currículo de formación; el inadecuado abordaje de la seguridad ciudadana por parte de la institución; el desconocimiento en equidad de género; y, la falta de un modelo definido de liderazgo policial. A partir de lo cual se priorizaron tres y se establecieron los objetivos correspondientes y los resultados esperados (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018).

El primer objetivo sería desarrollar el enfoque preventivo del servicio de policía y se esperan como resultados principales el mejoramiento la percepción de las comunidades frente al servicio de policía, la optimización de su modelo de análisis y la reformulación de su modelo de evaluación. El segundo objetivo respondería a la actualización del modelo educativo policial, con lo que se esperaría incrementar las competencias de los docentes policiales en áreas elegidas para el servicio policial, la transformación del modelo curricular respecto al sistema táctico básico, violencia intrafamiliar y sexual, delitos ambientales y método de caso (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018). Por último, el tercer objetivo se refiere a potencializar el liderazgo en la institución, buscando mejorar “las relaciones internas (entre los funcionarios policiales) y externas (Policía con comunidad y autoridades locales), el diseño del modelo de liderazgo único para la PNC con las perspectivas de igualdad de género y medioambiente integradas), su implementación y evaluación”(Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p.36, 2018)

Además, se establecieron los siguientes ejes transversales: la igualdad de género, el posconflicto y el medioambiente y clima. Lo cual ampliaría el espectro de consideraciones a tener en cuenta respecto a los cambios y adaptaciones para atender los nuevos retos de la sociedad. De esta forma, se planificaron las actividades a desarrollar durante el período propuesto para la cooperación, estableciendo las distintas capacitaciones, el desarrollo del currículo, las actividades de sensibilización, entre otras. A partir de esto, se buscaría que

“Una vez desarrollado el enfoque preventivo, la educación y el liderazgo, la PNC tendrá nuevas herramientas para acercarse a la comunidad, fortalecer su transformación hacia un organismo civil y actuar de acuerdo con el contexto de posconflicto y de construcción de paz” (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p.34,2018).

Para finalizar, se realizó la última fase donde se presentó la propuesta desarrollada ante la oficina de la Unidad Internacional de la Policía de Suecia en Estocolmo para su validación. “Durante este proceso el Departamento Nacional de Operaciones y, dentro de este, la Unidad Internacional estudiaron la propuesta y dieron sus aportes. También se evaluaron las capacidades de apoyo de la PS al convenio en cuanto a personal calificado y su disponibilidad. Las decisiones fueron comunicadas a la PNC, para que el proceso fuese conocido por ambos cuerpos policiales” (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, p.13, 2018).

6. ESTUDIO DE CASO : Implementación y Resultados del Proyecto

A partir de la información sobre el proceso de formulación y de las actividades llevadas a cabo, en este apartado se expondrán los datos recolectados y la información obtenida respecto a la implementación y resultados del proyecto de cooperación para las cuatro dimensiones que se desean analizar: herramientas, habilidades, personal e infraestructura y estructura, sistemas y roles (ver anexo III).

Para empezar, en cuanto a la dimensión de herramientas, se tiene en cuenta el desarrollo de los nuevos currículos de educación, del nuevo modelo de prevención y del modelo de liderazgo policial. En primera medida, y según la policía, los currículos de educación resultarían esenciales para el desarrollo del proyecto y su sostenibilidad en el tiempo puesto que se reconoció una deficiencia en las materias y en la información transmitida a los policías en formación. Por un lado, de acuerdo a las entrevistas e informes, las materias resultaban excesivamente teóricas y desactualizadas. Por otro, carecían de componentes más prácticos que permitieran a los uniformados desarrollar las capacidades necesarias para manejar las

diferentes situaciones que enfrentaban en las calles. Es por esto, que en el 2017, cuando se realizó el taller de Marco Lógico, las dos policías priorizaron las áreas de currículo y gestión docente buscando aumentar el nivel de pertinencia del modelo educativo en la institución (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018).

En este aspecto, y de acuerdo a las entrevistas realizadas, el papel de la Policía de Suecia fue de acompañamiento, asesoramiento y seguimiento. Por lo que se hicieron “visitas de referenciación a los procesos de formación policial, tanto en Suecia como en Colombia, realizando un ejercicio comparado de los procesos de enseñanza y aprendizaje de las dos policías, actividad que redundó en la adaptación de los currículos de formación de la Policía de Colombia y lograr un enfoque más práctico, basado en el estudio de caso.” (Coronel, Patiño, 2020). Lo que reflejó que hubo un intento de articulación del conocimiento que contribuía la policía de Suecia con el ya existente en la policía colombiana, a partir de las necesidades encontradas.

Específicamente, para el 2019, fueron varias las actualizaciones realizadas por la entidad sobre los contenidos programáticos de los dos programas que se manejan en la formación básica policial: el de oficiales (administración policial) y el del nivel ejecutivo (técnico profesional del servicio del policía) uniformados que laboran como patrulleros (Teniente Pinilla, 2020). En este sentido, se transformaron y complementaron unas materias y se incluyeron otras que no estaban. Con respecto al programa de administrador policial la entidad actualizó entre otras cosas lo siguiente (Policía de Colombia, 2020):

- Las asignaturas de Sociología y Psicología Urbana se actualizaron por la asignatura de Violencia de Género y Violencia Intrafamiliar enfocándose en temas como la atención e intervención de violencia de género y violencia intrafamiliar,
- Las asignaturas Servicio práctico de Policía se actualizaron por la asignatura de Prevención del Delito enfocándose en la construcción de metodologías basadas en prevención y participación de la comunidad

- La asignatura Uso de la Fuerza Aplicada al Servicio se actualizó por la asignatura Sistema Táctico Básico STB enfocándose en conceptos generales y funcionalidades del STB, para el actuar Policial de manera profesional y táctica.

En cuanto al programa Técnico Profesional en Servicio de Policía, la policía actualizó entre otras cosas lo siguiente (Policía de Colombia, 2020):

- Las asignaturas Jurisdicciones Especiales y Educación Ciudadana, se actualizaron por la asignatura de Violencia de Género y Violencia Intrafamiliar enfocándose en temas como homicidio y agresiones por razón de género, Delitos Sexuales, Cosificación de la mujer, Machismo, etc.
- La asignatura Servicio práctico de Policía, se actualizó por la asignatura de Prevención del Delito, enfocándose en, orientación a la solución de problemas, responsabilidad misional, priorización y focalización, corresponsabilidad, polivalencia, etc.
- La asignatura Uso de la Fuerza, se actualizó por la asignatura Sistema Táctico Básico (STB) enfocándose en, el policía como protector de la ley, violencia y fuerza (violencia policial), uso diferenciado y proporcional de la fuerza.
- En total cuatro materias nuevas fueron agregadas a los programas; Prevención, Violencia Intrafamiliar, Violencia de Género y Sistema Táctico Básico Policial.

Sobre la atención que reciben los temas de género, el informe de la Defensoría del Pueblo ‘Cuando Autoridad es Discriminación’, evidencia que en Bogotá, Medellín y Cali, existe una violencia generalizada y perpetrada por uniformados de la policía nacional dirigida contra las personas con orientación sexual e identidad de género diversas (Defensoría del Pueblo, 2018). A pesar de que se reconoce que existen esfuerzos institucionales para erradicar dichas agresiones, existe un alto grado de “desconocimiento sobre los instrumentos diseñados por la institucionalidad para garantizar la inclusión de cualquier orientación sexual e identidad de género, al interior de la Policía Nacional (...) A ello se suma una falta de apropiación de instrumentos al interior de la institución.”(Defensoría del Pueblo, p.58, 2018). Evidenciando un vacío respecto a temas que abarquen a la comunidad LGBTIQ y una apropiación por parte de los uniformados.

Otro factor clave en la dimensión de herramientas fue el del nuevo modelo de prevención. La Dirección de Seguridad Ciudadana (DISEC), fue la unidad responsable del trabajo en este eje y de las actividades llevadas a cabo. Para su desarrollo, y a partir de los talleres realizados del 14-15 de febrero 2018 junto con expertos de la Policía de Suecia, seleccionaron cuatro estaciones como unidades objeto de estudio piloto: Candelaria en Medellín y Santa Fe de Antioquia, Antioquia, y Centauros y Puerto López en Villavicencio, Meta. “El propósito de estas pruebas piloto es adquirir aprendizaje y comprobar métodos y herramientas que puedan lograr avances en el desarrollo preventivo policial antes de difundirlo a nivel nacional.” (Policía Nacional, 2020). De acuerdo con los funcionarios de la policía, en estas pruebas resultó fundamental el acercamiento con la ciudadanía y representantes claves de la comunidad de los lugares donde se llevaron a cabo. Autoridades político administrativas, diferentes entidades públicas y privadas, la sociedad civil organizada, entre otros actores, fueron decisivos en los cuatro encuentros con la comunidad, (...) con el objetivo de escuchar e identificar la apreciación que tienen de la situación actual en su jurisdicción y de cada estación de Policía en cuanto a criminalidad, convivencia y el relacionamiento con la policía” (Policía Nacional, 2020)

Con base a la información obtenida en dichos encuentros con los funcionarios de las estaciones seleccionadas y el trabajo realizado por los expertos suecos, la policía comenzó a aplicar el plan de pilotaje a partir de marzo del 2019. Los resultados del proyecto aún son limitados y poco tangibles, ya que de acuerdo a la coronel retirada Sandra Bolaños, subgerente del proyecto para la policía nacional, es difícil determinar la manera en la que se evalúa la prevención. Por lo general, “la policía es evaluada y calificada por resultados operativos. Entonces los resultados operativos le restan importancia o preponderancia al trabajo preventivo. Pero en esas unidades objeto de estudio piloto hemos podido demostrar que haciendo ese trabajo preventivo también estamos haciendo un trabajo operativo, es decir que se beneficia el trabajo operativo de alguna manera.”(Coronel Bolaños, 2020).

Respecto al enfoque preventivo, la manera en la que se evalúan a los uniformados ha sido un tema controversial que ha recibido bastante atención pública en el 2020. Según denuncias de

los propios policías, reflejadas a través de diferentes medios de comunicación, en la institución les estarían exigiendo cumplir con una cuota diaria de comparendos en el contexto de los confinamientos a raíz de la emergencia sanitaria del covid19 (RCN Radio, 2020). Esto genera un incentivo perverso puesto que “ante la imposibilidad de cumplir con esa cuota diaria, han tenido que sancionar personas de manera injustificada.” (El tiempo, 2020). Lo que demuestra lo problemático que resultan los mecanismos de evaluación en términos operativos y la manera en la que pueden atentar contra los ciudadanos.

El último, que concierne al tema de liderazgo Diseño e implementación del modelo único y ajustado de liderazgo policial, fue formulado desde la cooperación ante la necesidad encontrada en la policía nacional de tener un modelo de liderazgo adaptado al servicio policial. Este eje, aunque fue propuesto en la formulación del proyecto dentro de los tres principales, fue reemplazado por el fortalecimiento de igualdad de oportunidades de género.

Con respecto a la dimensión de habilidades, una vez realizados los currículos y los nuevos modelos de prevención los funcionarios los comenzaron a aplicar a través de capacitaciones y actividades de sensibilización. Lo cual se supone permitiría el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de los policías tanto en su proceso de formación como a la hora de prestar el servicio. Adicionalmente, se capacitaron a algunos de los docentes de las escuelas, al determinar que necesitaban una preparación más adecuada.

Por una parte, los nuevos currículos fueron aplicados por parte de la policía, a manera de piloto en tres centros de formación policial a saber, la Escuela de Patrulleros Provincia de Sumapaz Intendente Maritza Bonilla Ruiz (ESSUM), la Escuela de Cadetes de Policía General Francisco de Paula Santander (ECSAN) y la Escuela de Policía Carlos Eugenio Restrepo (ESCER). (Policía Nacional, 2020). A la aplicación de estos currículos se le realizó un seguimiento desde la gerencia del proyecto, donde se encontró que “la cooperación entre Dirección Nacional de Escuelas (DINAE), las escuelas piloto y la Universidad de Linneo en Suecia, permitió fortalecer los procesos de enseñanza – aprendizaje y actualización de contenidos en programas, lo cual, según informes de la policía, contribuyó significativamente

al mejoramiento de la calidad educativa de las y los policías.” (Policía Nacional, 2020) Esto buscaría tener un gran impacto, ya que los funcionarios dicen tener en cuenta la importancia de las escuelas como actores clave para potenciar el cambio a largo plazo, puesto que permiten una transformación estructural en la institución. Según el teniente cr. Franco, quien es el gerente encargado del proyecto por parte de la policía sueca, “Lo que pensamos es que de esta forma se genera un cambio estructural ya que si cumplimos con este trabajo, todos los policías que se van a formar y que van a salir del centro de formación van a salir con nuevos conceptos más adecuados y más adaptados a la realidad que ellos ven hoy.” (Teniente coronel Franco, 2020). Aunque está por verse el impacto a largo plazo, de acuerdo a la información obtenida, ya salió la primera generación de patrulleros formados con el nuevo currículo (Teniente Pinilla, 2020).

Por otra parte, de acuerdo al informe de resultados, la caja de herramientas del estudio de pilotaje sobre prevención se ha ido implementando en las Policías Metropolitanas de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Villavicencio y en los Departamentos de Policía Boyacá, Antioquia y Meta, puntualmente en las siguientes ocho unidades:

- Estación de Policía Villa de Leyva (DEBOY)
- Estación de Policía Puerto López (DEMET)
- Estación de Policía Centauros (Cuadrante las Reliquias) (MEVIL)
- Estación de Policía La Candelaria (CAI Boston) (MEVAL)
- Estación de Policía Santa Fe de Antioquia (DEANT)
- Estación de Policía Suba (CAI Pinar) (MEBOG)
- Estación de Policía La Flora (CAI Chipichape) (MECAL)
- Estación de Policía El Bosque (CAI San Vicente) (MEBAR) (Policía Nacional, 2020)

Para esto, en total se desarrollaron 27 jornadas de capacitación que supondrían el fortalecimiento del servicio de policía, con la participación aproximadamente 2.500 uniformados adscritos a las escuelas de formación policial, oficiales de la Academia Superior y Escuela de Posgrados de Policía Miguel Antonio Lleras Pizarro, incluyendo comandantes de Estación, comandantes de CAI, jefes de prevención policial, gestores de prevención

policial, integrantes de los cuadrantes y jefes de salas CIEPS de las unidades mencionadas, entre otros (Policía Nacional, 2020). Estas jornadas de capacitación, debieron ser realizadas de manera virtual debido a la contingencia generada por la emergencia sanitaria del COVID-19. De acuerdo a las entrevistas, los impactos de estas pruebas aún no son tan evidentes, sin embargo los funcionarios han establecido que “(...) se han logrado cambios importantes: los policías han podido identificar que este tipo de trabajo favorece muchísimo, primero en la disminución de los índices criminales y las acciones delincuenciales y segundo porque facilita la comunicación entre comunidad y policía, que es lo que busca este proyecto.” (Coronel Bolaños, 2020).

En cuanto a los docentes, según los informes, 288 fueron capacitados durante el 2019 a través de metodología de caso y también en los temas mencionados de Sistema Táctico Básico, violencia sexual y violencia intrafamiliar. En suma, para el 2020, además la policía capacitó 1.750 patrulleros por parte de la Escuela de Suboficiales (ESJIM), 797 Oficiales por parte de la Escuela de Postgrados (ESPOL) y 244 docentes en la actualización del Técnico Policial en Servicio de Policía (TPSP) en el eje de prevención. Adicionalmente, 57 policías colombianos han sido capacitados en Suecia a través de viajes de referenciación (Policía Nacional, 2020).

Los policías entrevistados reconocen que hay una gran diferencia respecto a resultados tangibles e intangibles y los impactos que se esperan a largo plazo. Debido a que proyectos referentes a capacitación miden el progreso a través del número de funcionarios capacitados, en este caso el número de capacitaciones no es muy representativo de los impactos que se esperan a mediano y largo plazo. Si bien no le quitan mérito a dichas capacitaciones, es un porcentaje bastante pequeño respecto a la totalidad de la institución. Según el teniente coronel John Franco, “Por lo menos, podemos decir que en este año en temas de prevención, se han capacitado mínimo 2500 personas. En una institución de aproximadamente 175 mil funcionarios, 2000 personas no es tanta. Aproximadamente representan el 1.3% o 1.4 %, de toda la institución.” (Ten. coronel Franco, 2020) Aunque estos cambios se demoran en materializarse, los logros a corto plazo serían la modernización de las dinámicas docentes de

enseñanza, el fortalecimiento de herramientas prácticas educativas, el mejoramiento en los métodos de enseñanza a través del “estudio de caso”, la integración de la equidad de género en la educación policía, entre otros. (Policía Nacional, 2020). Esto además se reflejaría con el impulso de aplicar la política pública sectorial de transversalización de Género para la fuerza pública, a través de la creación de lineamientos institucionales de esta temática a través de la creación de una política de género interna. (Policía de Colombia, 2020)

Para la dimensión de personal e infraestructura, es importante destacar los cambios que se propusieron hacer al proceso de incorporación del personal. Según la propuesta del convenio, se buscaba que los procesos de reclutamiento fueran adaptados a las necesidades de la policía, incluyendo consideraciones en perspectiva de género y atención a los perfiles deseados por la institución. (Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018). De acuerdo a la información encontrada, esto se dió en el proceso de incorporación docente, donde se desarrolló un modelo de gestión que buscaba sistematizar trámites y condiciones actuales de la preparación, contratación, planificación de su labor. Para esto, los funcionarios se centraron en indagar “(...) acerca del modelo aplicado en Suecia, en que se basa, cuáles son los parámetros de incorporación de docentes y cómo se certifica, capacita y titula a los docentes e instructores en la educación policial” (Policía Nacional, p.5, 2020).

Adicionalmente, respecto al proceso de incorporación general, el coronel Germán Monsalve, reconoció que aunque existen grandes diferencias socioculturales entre Suecia y Colombia, la institución se adaptó y tomó lo que podría servir en ese escenario para mejorar la incorporación del nuevo personal y de los nuevos funcionarios. El coronel estableció que “(...) hubo unos elementos que se tomaron del modelo de ellos. Con las consabidas aclaraciones de las diferencias de lo uno y de lo otro, tomamos unos aspectos que nos han servido para mejorar nuestro proceso de selección y de incorporación en la Policía Nacional” (coronel Monsalve, 2020). Además, agregó que es un tema sumamente complejo que debe ir adaptándose con las nuevas expectativas y nuevas formas de pensar de la sociedad. (Coronel Monsalve, 2020).

Por último, para abordar la dimensión de estructura, sistemas y roles se tienen en cuenta los siguientes elementos, por un lado la divulgación interna de las actividades y resultados del proyecto. Por otro lado, la relación de la policía con la ciudadanía y finalmente, la articulación y apropiación del proyecto por parte de la institución colombiana.

Respecto a la manera en la que se ha buscado divulgar al interior de la institución las propuestas, actividades y resultados del proyecto, si bien se establece que en su totalidad ha sido beneficiada, las direcciones y subdirecciones que han trabajado directamente en el proyecto han sido la Inspección General, Dirección de Seguridad Ciudadana y Dirección Nacional de Escuelas. Además, se enfatizó en la realización de varias actividades, en especial en el tema educativo, para la socialización dentro de las escuelas de formación sobre la actualización de los contenidos programáticos (Sistema táctico básico, violencia de género y prevención del delito) y de la actualización del nuevo plan de estudios para el Programa de Administrador Policial (Policía Nacional, 2020). Asimismo, la policía ha organizado dos eventos académicos con participación del personal de Suecia y de Colombia donde, según los entrevistados, se comparten las buenas prácticas pedagógicas de los docentes, con el personal de planta de la DINAE y con el personal de Suecia.

Adicionalmente, el coronel Monsalve estableció que una de las fortalezas es su sistema de comunicación interna, “nosotros hacemos una divulgación muy efectiva de todas nuestras novedades y de nuestros avances a nivel institucional y a través de todos los canales que tenemos, desde nuestra página web, pasando por un sistema que nosotros llamamos el PSI, que es Portal de Servicios Internos, del SIAD, que es el sistema de información de talento humano (...)” (Coronel Monsalve, 2020). Uno de los ejemplos sobre la difusión respecta al tema del género, ya que según la coronel retirada Bolaños, el proyecto habría servido para dirigir la atención y el esfuerzo a la promoción de la igualdad de género, no solamente en el servicio sino al interior de la institución. Para ella, “Este tema ni siquiera se mencionaba. siempre se tocaba la equidad de género en el servicio de policía, de las puertas de la institución hacia afuera. Pero nunca de las puertas de la institución hacia adentro. Este proyecto ha logrado despertar y motivar ese interés. Sabemos que no es fácil, es un tema

supremamente complicado pero se ha logrado y para mí realmente es un logro supremamente grande.”(Coronel Bolaños, 2020).

Referente a la relación con la ciudadanía, el proyecto apunta a que se cree un acercamiento y se genere confianza entre los uniformados y los ciudadanos. Si bien, este impacto es difícil determinarlo en el corto plazo, según las entrevistas, se han logrado cambios importantes en las unidades objeto de estudio piloto. De acuerdo a la coronel Bolaños,

Las mismas comunidades donde hemos estado trabajando en estos pilotajes, han notado una mejora en la comunicación con la policía. Se ha logrado un poco más de acercamiento. (...) Y han logrado entender de que la participación de la comunidad, la sociedad civil y de las autoridades político administrativas trabajando en conjunto con policía de esta manera, garantiza y mejora muchísimo la seguridad en el sitio donde se están desarrollando este modelo o este tipo de actividades proyectadas por Suecia. (Coronel Bolaños, 2020)

Sin embargo, al tener en cuenta que únicamente se aplicaron a ocho unidades, los alcances e impactos en la ciudadanía son bastante limitados y al no tener información directa de la comunidad, también resulta sesgado.

En términos generales, de acuerdo a los informes de la ONG Temblores, la relación con la ciudadanía sigue siendo lejana y bastante complicada. Esto se debe a otros factores como el secretismo y falta de claridad en los procedimientos cotidianos que realiza la policía, lo que se presta para abusos de fuerza y vulneraciones a los derechos de los ciudadanos. Por un lado, la ONG establece que debido a que la mayoría de las infraestructuras públicas de la institución, por ejemplo los Centros de Atención Inmediata (CAI), son edificaciones de concreto con vidrios polarizados se

crea una ancha barrera para el incumplimiento del principio de publicidad de los procedimientos policiales que tienen lugar en esos centros y lo anterior no solo tiene repercusiones negativas para el goce del derecho fundamental al debido proceso, sino que posibilita graves prácticas de violencia policial y abuso de autoridad lejos de las cámaras y de los ojos de la ciudadanía. (Temblores ONG, p. 72, 2021)

Adicionalmente, los uniformados impiden que se graben los procedimientos policiales aún cuando están habilitados por el Código de Policía y representan un derecho de los ciudadanos. Lo cual, junto con la confidencialidad con la que se maneja el desarrollo de los protocolos de requisa y su inaccesibilidad, permiten que los uniformados extralimitan sus funciones y se

generen abusos de autoridad. Lo que además, dificulta la veeduría ciudadana y el control efectivo sobre los procedimientos de la institución y “representan una grave afectación a los derechos fundamentales de la ciudadanía, pues, además de aumentar el nivel de discrecionalidad de los agentes, le impide a la ciudadanía conocer de antemano, a qué procedimiento público se enfrenta y cuáles son sus derechos” (Temblores ONG, p.73, 2021). Lo cual, pone de relieve otros factores que afectan la relación entre la comunidad y la policía, que no son abordados en los informes y entrevistas realizadas.

Para finalizar, respecto a los elementos de articulación y apropiación del proyecto, la policía llevó a cabo diferentes estrategias y actividades. Por un lado, se nombraron a los funcionarios encargados de ambas policías para el proyecto y su permanencia a lo largo del proyecto habría sido indispensable para lograr los resultados sostenibles esperados. Además, “para la continuidad es indispensable conservar al personal que ha sido capacitado, conoce el proyecto y ha trabajado en pro de su desarrollo desde las instancias administrativas, pedagógicas y estratégicas. Las personas capacitadas tienen que permanecer en su función para que no se pierda el impulso de las actividades.”(Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia, 2018). Para este caso, el proyecto es liderado por el vice director nacional de la policía nacional y la jefa de la unidad internacional de la policía de Suecia. Además participan los/las gerentes y funcionarios claves del proyecto. Por lo que se establecieron dos gerentes del proyecto, uno de cada institución encargados de trabajar articuladamente cumpliendo con sus respectivas funciones.

Asimismo, a lo largo del proyecto se ha buscado realizar reuniones periódicas con los encargados del proyecto por parte de Suecia, por lo que hay una visita que se hace anualmente al final del año para hacer una evaluación del proyecto, su evolución e impacto. Además, según la información obtenida, hay actividades de verificación del avance, impacto y seguimiento en todas las áreas donde se ha trabajado, tanto a nivel central como con los comandantes de departamento y región (Mayor Gil Rojas, 2020). Si bien se ha podido desarrollar en su mayoría el proyecto, debido a la emergencia sanitaria se tuvo que poner en pausa algunas actividades del proyecto, en especial a la segunda fase del pilotaje en el Eje de

Prevención en el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes. Es por esto que se reconoce que aún queda mucho por hacer y una de las preocupaciones resulta de la periodicidad establecida del convenio, sin embargo, según el coronel Monsalve, “afortunadamente y gracias a la buena voluntad de las dos partes se ha logrado ampliar porque inicialmente venía por un periodo corto y ya se alargado y extendido a un periodo considerable, pero definitivamente para un proyecto ambicioso como el que se tienen en este convenio requiere que se extienda más en el tiempo.”(Coronel Monsalve, 2020). Lo que fue reflejado con la extensión de un año del proyecto para su completa implementación.

7. DISCUSIÓN

El presente apartado tiene como objetivo discutir los resultados encontrados en la investigación, a la luz de la formación policial desde la cooperación y del marco teórico referente al desarrollo de capacidades. Los hallazgos de este estudio muestran que el proyecto de cooperación entre la policía sueca y la policía colombiana, titulado “*Fortalecer el servicio de policía para la construcción de una paz estable y duradera*”, ha buscado contribuir al desarrollo en capacidades de la policía colombiana, desde un punto de vista sistémico. Esto puede deberse tanto a la manera de abordar la cooperación por parte de Suecia, como país donante, como al trabajo que ha venido desarrollando la policía en su proceso de modernización y la articulación de ambas entidades. Sin embargo, el alcance de los resultados e impactos resulta limitado y bastante controvertido evidenciado por la relación actual entre la ciudadanía y la institución.

En primer lugar, y referente a la formulación del proyecto la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIDA) tiene bastante claridad en su metodología a la hora de emprender un proyecto de cooperación. Según lo plasmado por el Ministerio de Relaciones Exteriores sueco en su hoja de ruta titulada “Estrategia para la Paz Sostenible 2017-2022”, entre sus objetivos principales se destaca el fortalecimiento de capacidades para prevenir conflictos armados y apoyar la construcción de paz y estado inclusiva, entre otros. (Ministerio de Relaciones Exteriores sueco, 2017). Dicha centralidad en el fortalecimiento

de capacidades observada en la cooperación sueca fue analizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el 2015. En un documento titulado “Apoyo al desarrollo de capacidades. Identificación de buenas prácticas en la Cooperación sueca para el desarrollo”, se mostró que los proyectos de cooperación impulsados por el país nórdico tuvieron un efecto muy importante en la contribución al fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de las organizaciones asociadas (OCDE, 2015).

Puntualmente, se identificó que la cooperación sueca fue en general adecuada para los requerimientos de los procesos de desarrollo de capacidades de sus socios. Además, su participación generalmente fue adaptada a los contextos y sus particularidades. Si bien la ASDI, opera en una diversidad de contextos y realiza intervenciones de desarrollo de capacidades de diferente complejidad temática y geográfica, logra adaptarse a los diferentes escenarios. Lo que representa un factor de éxito en el cumplimiento de sus objetivos (OCDE, 2015).

Esto, aterrizado al ámbito policial, resulta indispensable ya que, entre las críticas más recurrentes encontradas en la literatura, se establece que los programas de capacitación no suelen estar ajustados a los contextos específicos y que, por ende, terminan afectando de manera negativa las capacidades locales de la policía (Mobekk, 2008). En este caso, se pudo observar a través de las entrevistas, informes y documentos que hubo proceso de planeación y coordinación entre ambas entidades a la hora de diseñar y formular la propuesta del proyecto. Esto no sólo demuestra un compromiso por parte de la agencia de adaptarse a las particularidades y necesidades del contexto colombiano, sino el rol que tuvo la policía nacional en el proceso.

Asimismo, contrastando otra de las críticas, la cooperación sueca ha demostrado un seguimiento y esfuerzo constante a través de los aproximadamente ocho años de desarrollo e implementación de los proyectos con la policía. Al tener en cuenta que este tipo de cooperación usualmente se caracteriza por ser de corta duración, en este caso se refleja la voluntad de comprometerse eficazmente con el entrenamiento y el seguimiento de las

actividades. Adicionalmente, funcionarios de la policía colombiana, reconocen que uno de los factores clave en el desarrollo eficaz del proyecto ha sido la voluntad de ambas partes de prolongar el trabajo y extender los plazos cuando se ha visto necesario. Lo que ha permitido un trabajo constante y prolongado que busca tener un mayor impacto que logre ser sostenible en el tiempo.

Bajo este contexto, es importante exponer el proceso de modernización que ya venía desarrollando la policía. Es decir, la cooperación no partió de la necesidad de crear nuevas capacidades, sino trabajar sobre las capacidades ya existentes y brindar conocimiento para mejorar y encaminar los esfuerzos de modernización en la multiplicidad de áreas y temáticas abordadas. Además, se puede observar la multiplicidad de actores que participaron en su elaboración, no sólo desde posiciones directivas o altos mandos, sino funcionarios de toda índole con distintas responsabilidades.

Otro aspecto que vale la pena resaltar, es la manera en la que este proyecto es un reflejo de un abordaje sistémico en el desarrollo de capacidades, tal y como fue expuesto en el marco teórico a través del modelo de Christopher Potter y Richard Brough. Esto se debe a que la cooperación se llevó a cabo en diferentes frentes y abordó los diferentes niveles de capacidades. Por un lado, se enfocaron en desarrollar las herramientas necesarias, a través de los nuevos currículos de formación y del modelo de prevención. Por otro lado, respecto a las habilidades, se realizaron actividades de capacitación y formación una vez estuvieron listos los currículos y se aplicó dicho modelo de prevención en las unidades piloto. Estos aspectos, tal y como lo establecieron Potter y Brough (2004), resultaron más sencillos y requirieron menos tiempo por su carácter técnico, sin embargo, también son indispensables para desarrollar los otros dos niveles de capacidades.

Referente al desarrollo de capacidades de personal e infraestructura y de estructuras, sistemas y roles, estos claramente necesitarán más tiempo para implementarse y para poder ver resultados a largo plazo. Lo cual, se debe a la complejidad de las relaciones socioculturales de las instituciones y de las relaciones de poder en ellas. En suma, esto es un reflejo

simplificado de los vínculos entre cada nivel, al observar la interdependencia entre las capacidades y por lo tanto la necesidad de abordarlos desde esa complejidad. Por esta razón podría establecerse que ambas entidades apuntaron a un cambio integral, abordando diferentes temáticas tales como la prevención, el liderazgo, la equidad de género, la educación, la incorporación, la relación con la comunidad, entre otros. Asimismo, buscaron diferentes mecanismos y estrategias como capacitaciones, actividades de sensibilización y referenciación, transmisión de conocimiento, etc. Donde además se tuvieron en cuenta diferentes actores, como los ciudadanos, las autoridades político-administrativas, entidades públicas y privadas, entre otros. Por lo que todos los componentes y su interacción resulta esencial para generar los cambios deseados.

Adicionalmente, además de buscar una transformación integral se enfatizó en que fuera estructural. Bajo esta idea, se encontró que funcionarios buscaban separarse del ‘asistencialismo’, y reconocieron que a través de este proyecto no se pretendía recibir materiales como computadores, carros, helicópteros, aviones, etc., que si bien pueden contribuir al trabajo operativo no se generan transformaciones reales y duraderas. Según el teniente coronel Franco, gerente del proyecto “Nosotros apoyamos a la policía a implementar nuevas estrategias o a romper estructuras que no funcionan para que sean más adecuadas y actualizadas a las necesidades de hoy en día. Nosotros no hacemos asistencialismo sino apoyo estratégico y estructural.” (Ten. Coronel, Franco, 2020). Esto a su vez, concuerda con lo expuesto por Potter y Brough, para quienes enfocarse únicamente en brindar infraestructura “desperdicia recursos, genera cinismo y corrupción y, en última instancia, socava el proceso mismo para el que está diseñado: mejora de la capacidad y menos dependencia.” (Potter y Brough, p.339, 2004).

Respecto a los resultados, aunque existen logros parciales, es difícil determinar con certeza si efectivamente se deben a la cooperación. Al revisar los otros actores, tanto nacionales como internacionales, involucrados en el proceso de modernización, resulta complejo determinar que se le puede atribuir al proyecto. Igualmente, es difícil establecer hasta qué

punto esa multiplicidad de actores efectivamente trabajan coordinados, o si, por el contrario, existe un abordaje fragmentado que podría obstaculizar la cooperación efectiva.

Para ilustrar esta dinámica, se utiliza como ejemplo los currículos educativos. Según la revista Escuela de Cadetes de Policía General Francisco de Paula Santander (ECSAN), en el proceso de actualización de los nuevos currículos estuvieron involucrados diferentes actores nacionales como el Ministerio de Educación y expertos de varias universidades del país, como de “(...) la Universidad de los Andes, el Centro de Estudios Superiores de Administración (CESA), la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), la Universidad de la Salle, Universidad Militar Nueva Granada, Universidad del Rosario, la Universidad De la Sabana, La Universidad EAFIT y la Pontificia Universidad Javeriana; garantizando con ello un producto de calidad que dé respuesta a las necesidades de la institución” (ECSAN, p.31, 2019). Además, como referentes internacionales, se tuvieron en cuenta recomendaciones de las Naciones Unidas y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) junto con “(...) experiencias de formación de la Escuela de Policía de Ontario (Canadá), la Escuela de Carabineros de Chile, La policía de Suecia y la Policía Militar de Brasil.” (ECSAN, p.32, 2019). Lo cual es un reflejo de la variedad y pluralidad de actores que hicieron parte del desarrollo de los nuevos currículos.

Asimismo, al tener en cuenta que los resultados en capacitaciones representan menos del 2% de la institución, puede establecerse que los cambios van hasta ahora en una etapa bastante temprana, evidenciando la necesidad de que exista voluntad para sostenerlos en el tiempo y que efectivamente se transformen las estructuras, los roles y el sistema de la institución.

De igual forma, resulta importante destacar que este estudio fue limitado en cuanto al acceso de información principalmente respecto a los impactos de la cooperación. Por un lado, la información y los datos recolectados respecto al proyecto se obtuvieron a través de la Policía Nacional Colombiana, así como las entrevistas. Esto evidencia un sesgo sobre la perspectiva de la información que se limita a un discurso: el que maneja la institución nacional. El cual está permeado por ciertos intereses referentes a su imagen, lo que desean proyectar y las

reservas que tienen al compartir este tipo de datos. Por otro lado, para analizar el impacto resultaría importante tener en cuenta el punto de vista de las comunidades directamente involucradas en el proyecto para determinar si efectivamente han evidenciado alguna transformación, más allá de la establecida por la institución.

En este orden de ideas, la información sobre los resultados ofrecidos por la entidad puede ser desafiados por las perspectivas de la sociedad civil, reflejados a través de diferentes organizaciones no gubernamentales (ONG), tanto nacionales como internacionales. Si bien no son un reflejo directo sobre el impacto del proyecto en las comunidades donde fue aplicado, pueden ser útiles para comprender la visión que se tiene en la ciudadanía sobre la policía. En términos generales, podría decirse que, a raíz de una serie de hechos ocurridos en los últimos años relacionados a la represión policial, abusos de fuerza, detenciones arbitrarias, abuso sexual, entre otros, diversas ONG han expresado su descontento, rechazo y desconfianza hacia esta institución y sus funcionarios.

Uno de los temas más recurrentes mencionados por las organizaciones defensoras de los derechos humanos han sido las constantes vulneraciones a los ciudadanos. Por una parte, la ONG Temblores, a través del informe titulado ‘Bolillo Dios y Patria’, establece que, a pesar de los intentos de transformar la policía, reflejados en la creación e implementación del nuevo código de Seguridad y Convivencia Ciudadana, la policía ha continuado incurriendo en hechos victimizantes contra la población. Respecto a lo cual, es necesario notar que dichos hechos suceden tanto en manifestaciones y protestas, como en operaciones rutinarias. Según las cifras arrojadas por la organización, “en los tres primeros años de implementación del nuevo código de policía se han presentado 289 asesinatos, 39,613 personas lesionadas y 102 hechos de violencia sexual” (Temblores ONG, p.23, 2021) perpetrados por miembros de la institución.

Frente a estas cifras, es necesario cuestionar el alcance de la cooperación tanto del primer proyecto como del segundo. Aún cuando los funcionarios entrevistados reconocen las limitaciones temporales respecto a los impactos que se pretenden lograr a largo plazo, podría

decirse que los esfuerzos por mejorar su imagen y servicio no se ven reflejados en las denuncias, hechos victimizantes y en la imagen que tiene la ciudadanía. Tal cómo lo reflejó la encuesta Gallup (2018) en los últimos años se ha incrementado la imagen desfavorable de la institución. Asimismo, resulta controvertible la efectividad en la aplicación del Sistema Táctico Básico lo cual ha sido impulsado desde el 2013 y priorizado desde el 2016. A pesar de que se busca una estandarización en las operaciones, buscando disminuir las vulneraciones a derechos humanos, las cifras demuestran lo contrario.

Además, organizaciones como Human Rights Watch (2020), a parte de alertar sobre estos hechos, ha resaltado el problema con el acceso a la justicia y los procesos judiciales a los que se enfrentan los funcionarios. En una investigación realizada por esta organización sobre los hechos ocurridos en protestas en Colombia durante el 2019 y el 2020, se estableció que los procedimientos empleados no han sido adecuados, puesto que “conforme al derecho internacional de los derechos humanos, los abusos atribuibles a agentes de seguridad deben ser investigados por la justicia penal ordinaria, no por la justicia penal militar.” (HRW, 2020). En este caso, la mayoría de los policías involucrados en hechos victimizantes, o no han sido juzgados o se han abierto procesos desde la justicia penal militar, lo que atenta contra la independencia y la imparcialidad de las investigaciones. (HRW, 2020)

Según el informe de Temblores ONG, entre el 2017 y el 2019 se presentaron 39,613 casos de violencia física perpetrados por la policía en contra de la ciudadanía. Sobre esto, “la fiscalía General de la Nación reportó que abrió 699 investigaciones penales por lesiones dolosas y 187 investigaciones por lesiones culposas. (...) Es decir que sólo en un 2.2% de los 39,613 casos que registró Medicina Legal, el Estado abrió una investigación formal (...)”. (Temblores ONG, pp.63-64, 2021). Lo cual es similar para los casos investigados sobre violencia sexual e investigaciones disciplinarias por parte de la Procuraduría General de la Nación.

Todos estos hechos mencionados, permiten que se cuestione la efectividad, no sólo del proyecto de cooperación, sino de los esfuerzos y propuestas de cambio llevadas a cabo por

la institución. Esto a su vez, se puede ver reflejado en el llamado a una reforma hecho por varios sectores de la sociedad. En el 2020, surgieron algunas iniciativas por parte de diferentes partidos de oposición, reflejadas en la radicación de un proyecto de ley que “pretende reformar profunda y efectivamente a la Policía Nacional. La iniciativa busca darle el carácter civil y que no siga perteneciendo al Ministerio de Defensa.” (Senado de la República, 2020). Además, un gran número de organizaciones de carácter internacional tales como ABColombia, Broederlijk Delen, Caritas Suiza, Christian Aid, Colombian Human Rights Committee, Comité Noruego de Solidaridad con América Latina, Comundo, Fastenopfer, Fokus, Fondo de Acción Urgente para América Latina, entre varios otros, emitieron un comunicado conjunto donde rechazan el uso desmedido de armas de fuego y el abuso policial en la ciudad de Bogotá que dejó como saldo trágico la muerte de 13 personas, 400 heridas, 72 de ellas con arma de fuego, y 3 mujeres acosadas sexualmente”. (Fundación Luterana Mundial, 2020)

Igualmente, diferentes plataformas de ONG, tales como la Coordinación Colombia-Europa-Estados Unidos (CCEEU), es una red de 281 organizaciones sociales y de DDHH, La Alianza de Organizaciones Sociales y Afines, la Plataforma Colombiana Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo y la Cumbre Agraria, Campesina, Étnica y Popular han expresado en reiteradas ocasiones su rechazo ante las situaciones de vulneración de derechos humanos en manifestaciones y ante el abuso policial. Además, han solicitado que se reforme estructuralmente la institución y se desmonte del Escuadrones Móviles Antidisturbios (COFB, 2020; CAJAR, 2020).

Este descontento también fue expresado a través de un colectivo de profesores, universidades y expertos en derecho penal, como el Grupo de Prisiones de la Universidad de los Andes, la Universidad EAFIT, la Universidad Autónoma Latinoamericana, la Universidad del Rosario, la Universidad Santo Tomás, la Universidad de Manizales, entre otros. Quienes a través de un documento pidieron justicia por las violaciones a los derechos humanos que constantemente se viven en las cárceles, estaciones de policía, unidades de reacción inmediata y centros de traslado por protección (El Espectador, 2020). Estas posiciones de los

diferentes grupos sociales demuestran la manera en la que existe una preocupación continua con respecto al servicio policial, reiterando la necesidad una reforma a la institución.

Respecto a esto, a pesar de que el proyecto le apuesta a un cambio estructural, podría decirse que las actividades y propuestas implementadas desde el 2013 hasta el 2020 no resultan suficientes y sus impactos son bastante demorados. De cualquier manera, es indispensable apuntar a cambios más contundentes y decisivos teniendo en cuenta la gravedad de hechos victimizantes y de las situaciones que ponen en peligro la integridad de la ciudadanía. Si bien esto se refleja en la fase de formulación del proyecto, a la hora de ver el impacto el alcance es más limitado.

8. CONCLUSIÓN

Finalmente, a modo de conclusión el proyecto de cooperación titulado “*Fortalecer el servicio de policía para la construcción de una paz estable y duradera*” entre la policía sueca y la policía colombiana, logra evidenciar uno de los instrumentos que la policía nacional ha utilizado para actualizar y mejorar su servicio a la par de otras iniciativas propias.

Este proyecto, tanto en su formulación como ejecución, ha apuntado al fortalecimiento integral de las capacidades de la institución en diferentes niveles. Se ha hecho énfasis en la creación de herramientas actualizadas, como los currículos de formación o los nuevos métodos de prevención; en la mejora en la educación policial, respecto a la capacitación en temas de género y derechos humanos; y en un acercamiento a la ciudadanía. Respecto a los resultados, si bien el proyecto aún es muy reciente, existen avances importantes. Debido a esto, todavía no se pueden ver con claridad los impactos que están pensados para mediano y largo plazo con miras a transformar estructuralmente la entidad, tal y como lo reflejaron los funcionarios entrevistados.

A manera de limitación de la investigación, se reconoce la falta de información sobre comunidades directamente involucradas en el proyecto, quienes potencialmente se han

podido ver beneficiadas. Aunque existen amplios y diversos sectores de la sociedad que han expresado reiteradamente la necesidad de reformas estructurales frente a los hechos victimizantes contra la ciudadanía y su descontento generalizado frente a la mala reputación de la institución, una evaluación sobre los efectos de los proyectos solo se podrá hacer a largo plazo, incluyendo otras perspectivas y criterios.

A raíz de lo anterior, pone de relieve la necesidad no sólo de una transformación contundente de la policía, sino la necesidad de mejorar la comunicación con la ciudadanía quienes deberían comprender el proceso de cambio que ha venido implementando la entidad y así ver manifestados los avances obtenidos. Adicionalmente, las actividades y acciones encaminadas a generar cambios, tanto del proyecto como de las otras iniciativas internas, deben ser sostenidas por la institución a través de la voluntad y compromiso de los funcionarios.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Angeles, L. & Gurstein, P. (2000) Planning for Participatory Capacity Development: The Challenges of Participation and North-South Partnership in Capacity Building Projects. *Revue canadienne d'études du développement*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/234119234_Planning_for_Participatory_Capacity_Development_The_Challenges_of_Participation_and_North-South_Partnership_in_Capacity_Building_Projects
- APC, Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (2013) Suecia inicia oficialmente el proyecto de cooperación con la Policía Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://www.apccolombia.gov.co/node/734>
- Atsushi Y. & Carmans, J. (2008) Security Sector Reform (SSR) in Post-Conflict States: Challenges of Local Ownership
- Aboagye, B. (2007) International cooperation in police training: Practical areas of external initiatives and assistance
- Bayley, D. H., Lock, J.(2005). Changing the guard : Developing democratic police abroad. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>

- Beck, A. (2000) International and Regional Initiatives: Providing Appropriate International Assistance. *Crime and Policing in Transitional Societies*
- Betancourt, L. & Facio, L. (2014). Cooperación policial entre Colombia y Centroamérica y el Caribe: El Crimen Organizado y el accionar de Ameripol bajo el enfoque multidimensional de la Seguridad Hemisférica. *Memorias: Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe*, (23), 1-24. Retrieved October 11, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-88862014000200011&lng=en&tlng=.
- Bruhn, C. (2002) La cooperación de Suecia hacia Colombia. Recuperado de: https://www.fuhem.es/papeles_articulo/la-cooperacion-de-suecia-hacia-colombia/
- CAJAR- Colectivo de Abogados José Alvear Restrepo (2020) Ante los graves hechos de violencia policial, urgen reformas estructurales. Recuperado de: <https://www.colectivodeabogados.org/?Ante-los-graves-hechos-de-violencia-policial-urgen-reformas-estructurales>
- Cancillería de Colombia (2021) Organización Internacional de Policía (INTERPOL). <https://www.cancilleria.gov.co/organizacion-internacional-policia-interpol#:~:text=Colombia%20se%20incorpor%C3%B3%20a%20la,le%20otorg%C3%B3%20estas%20funciones%20a>
- Carneiro, G., Boman, K., Woel, B. & Nylund, A. (2015) Support to Capacity Development – Identifying Good Practice in Swedish Development Cooperation.. Recuperado de: <https://www.sida.se/contentassets/c2a8c546fe5e4e27a63b78babf0277f1/58682104-fec4-4b6b-991f-2a731d47be65.pdf>
- Castillo, J., Suárez M. & Acero H. (2019) Monitor del uso de la fuerza letal en América Latina: Un estudio comparativo de Brasil, Colombia, El Salvador, México y Venezuela (2019) Recuperado de: <http://www.monitorfuerzaletal.com/app/vVWScwZQSEq1SdVvDsEEXThKR96xKWrdzVuDC61.pdf>
- Cerosepta (2019) 20 años de claroscuros del ESMAD. Recuperado de: <https://cerosepta.uniandes.edu.co/esmad-info>
- Ciftci, Irfan & Kula, Sedat. (2014). The Role of International Cooperation in Police Training on Global Security: The Practices of Turkey.
- COFB-Colectivo de Abogados Fals Borda (2020) <https://www.cofb.org.co/noticias-ofb/noticias/ante-los-graves-hechos-de-violencia-policial-urgen-reformas-estructurales>
- Constitución Política de Colombia (1991) Recuperado de: <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

- Coronel Bolaños, S. (2020) Entrevista para Tesis de Pregrado. (Arias Hernández, V. Entrevistadora)
- Coronel Monsalve, G. (2020) Entrevista para Tesis de Pregrado. (Arias Hernández, V. Entrevistadora)
- Coronel, Patiño, D. (2020) Entrevista para Tesis de Pregrado. (Arias Hernández, V. Entrevistadora)
- Crossley-Frolick, K. & Dursun-Ozkanca, O.(2011) Transitional Justice/Security Sector Reform Nexus: An Analysis of the International Collaboration on Police Reform in Kosovo. 1–49.
- Defensoría del Pueblo (2018) Cuando Autoridad es Discriminación: Violencia Policial contra personas con orientación sexual e identidad de género diversas en espacios públicos
- Dinnen, S., McLeod, A. & Peake, G. (2006) Police-Building in Weak States: Australian Approaches in Papua New Guinea and Solomon Islands. *Civil Wars*, Vol.8, No.2 (June 2006), pp.87–108 ISSN 1369-8249 print/ISSN 1743-968X online DOI: 10.1080/13698240600877221
- Dupuy, P. (2011). Reformas y contrarreformas en la policía colombiana. Recuperado de: <https://pdba.georgetown.edu/Security/citizensecurity/Colombia/evaluaciones/reformasyccontrarreformas.pdf>
- Durch, W.J, England, M.L., Smith, J.G., Holt, V.K.ç(2010) RULE OF LAW AS A REMEDY FOR POST-CONFLICT INSECURITY
- ECSAN (2019) Edición 152 de la revista de la Escuela de Cadetes de Policía General Francisco de Paula Santander. Recuperado de: https://issuu.com/coest.ecsan/docs/232720_revista_ecsan
- Embajada de Suecia, (2020) ESTRATEGIA DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO CON COLOMBIA, 2016 – 2020. Reecuperado de: <https://www.swedenabroad.se/es/embajada/colombia-bogot%C3%A1/cooperaci%C3%B3n-paz-y-desarrollo/estrategia-de-la-cooperaci%C3%B3n-para-el-desarrollo-con-colombia-2016--2020/>
- El Espectador (2016) Capturan a cuatro policías por nexos con el Clan del Golfo. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/judicial/capturan-a-cuatro-policias-por-nexos-con-el-clan-del-golfo/>
- El Espectador (2020). Colectivo pide reformas a la policía y al Inpec por muertes bajo custodia estatal. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/judicial/colectivo-pide-reformas-a-la-policia-y-al-inpec-por-muertes-bajo-custodia-estatal/>

- El Tiempo. (2019) Van 80 policías detenidos este año por corrupción. Recuperado de:
<https://www.eltiempo.com/justicia/delitos/van-80-policias-detenido-este-ano-por-corrupcion-375454>
- El Tiempo (2020) ¿Les exigen cuota de comparendos a policías en Fontibón? Recuperado de:
<https://www.eltiempo.com/bogota/policias-de-fontibon-denuncian-que-los-obligan-a-imponer-una-cuota-diaria-de-comparendos-514850>
- El Universal. (2011) 285 policías han sido destituidos por nexos con Bacrim. Recuperado de:
<https://www.eluniversal.com.co/colombia/285-policias-han-sido-destituidos-por-nexos-con-bacrim-11847-FJEU89474>
- Función Pública (s.f.) Ley 62 de 1993. Recuperado de:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6943>
- Gallup, (2018) # 127 Colombia. Octubre 2018. Recuperado de:
<https://www.elpais.com.co/especiales/encuesta-gallup-127.pdf>
- Glebbeek, M. (2009) Post-War Violence and Police Reform in Guatemala
- Goldsmith, A. & Dinnen, S. (2007) Transnational Police Building: critical lessons from Timor-Leste and Solomon Islands. *Third World Quarterly*, Vol. 28, No. 6, 2007, pp 1091 – 1109
- Goldsmith, A., & Sheptycki, J. (Eds.). (2007). *Crafting transnational policing : Police capacity-building and global policing reform*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com>
- Goldsmith, A., Llorente, M.V. & Rivas, A. (2007) Making Sense of Transnational Police-Building: Foreign Assistance in Colombian Policing. *Crafting Transnational Policing : Police Capacity-Building and Global Policing Reform*
- Graulich, M. (2009) *The Beginner's Guide to Nation-Building: The police*
- Harriot, A. (2009) *Police Transformation and International Cooperation— The Jamaican Experience*.
- Hein, P. (2011) In the Shadow of Pacifism: Foreign Policy Choices of Germany and Japan in Afghanistan. *East Asia* (2011) 28:135–155
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- HRW- Human Rights Watch (2020) Colombia: Abusos policiales en el contexto de manifestaciones multitudinarias. Recuperado de:

<https://www.hrw.org/es/news/2020/03/10/colombia-abusos-policiales-en-el-contexto-de-manifestaciones-multitudinarias>

Jiménez Vega, R. (2017). La policía nacional en el posconflicto. OPERA, 20, pp. 85-105. doi: <https://doi.org/10.18601/16578651.n20.05>

Indepaz (2018) Localized armed conflicts report on illegal armed groups in Colombia 2017-2018. Recuperado de: http://www.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2018/12/Illegal_Armed_Groups_Colombia_2017_2018_Final.pdf

Keller, D.E. (2009) U.S. Military Forces and Police Assistance in Stability Operations: The Least-Worst Option to Fill the U.S. Capacity Gap

Kuzmarov, J. (2012) Modernizing repression: Police training and nation-building in the American century

Lalá, A. & Laudemiro, F. (2006). The Difficulties of Donor Coordination: Police and Judicial Reform in Mozambique

Land, A., Heinz, G., Hauck, V. & Ubels, J.(2015) Reflecting on 25 years of capacity development and emerging trends. En “Capacity development beyond aid”. Recuperado de: https://ecdpm.org/wp-content/uploads/CAPACITY_BOOKLET_ENG_WEB.pdf

Lemieux, F. (2013). International police cooperation: Emerging issues, theory and practice. International Police Cooperation: Emerging Issues, Theory and Practice (pp. 1–366). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781843927624>

Lusthaus, C., Adrien, M. & Perstinger, M. (1999). “Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation.”

Mayor Gil Rojas, B. R. (2020) Entrevista para Tesis de Pregrado. (Arias Hernández, V. Entrevistadora)

Méndez, A.L. (2019) Los suecos preparan a los policías de Colombia. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/justicia/servicios/suecia-capacita-a-la-policia-colombiana-para-lograr-su-modernizacion-442818>

Meško, G. & Furman, R. (2013) Police and prosecutorial cooperation in responding to transnational crime. Handbook of Transnational Crime and Justice

Ministerio de Relaciones Exteriores de Suecia (2017) Strategy for Sustainable Peace 2017–2022. Recuperado de: <https://www.government.se/490051/globalassets/government/block/fakta-och-genvagsblock/utrikesdepartementet/sanktioner/strategi-hallbar-fred-eng-slutlig.pdf>

- Mobekk, E. (2008) Post-Conflict Civilian Police Training The Key to Sustainable Post-Conflict Stability. *Journal of international peace operations* | volume 4 | number 1
- Morales, L. (2017) Guía Práctica Sistema Táctico Básico Policial. Recuperado de: https://www.academia.edu/43504168/GU%C3%8DA_PR%C3%81CTICA_SISTEMA_T%C3%81CTICO_B%C3%81SICO_POLICIAL_por_Luis_Fernando_Morales_Garc%C3%A4_Versi%C3%B3n_0
- Muggah, R. and Szabo de Carvalho, I. (2014) Changes in the Neighborhood: Reviewing Citizen Security Cooperation in Latin America . Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/resrep20631>
- Nyborg, I. L. P. (2019). Emerging perspectives on post-conflict police-community relations. *Journal of Human Security*. Librello Publishing House. <https://doi.org/10.12924/johs2019.15020001>
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015) Support to Capacity Development – Identifying Good Practice in Swedish Development Cooperation: Sida Evaluation Report for the Joint Scandinavian Evaluation of Support to Capacity Development. Recuperado de: <https://www.oecd.org/derec/sweden/Support-to-capacity-development.pdf>
- OFPLA (Oficina de Planeación de la Policía Nacional). (2018) Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI) ‘Inspirados en Usted’. Recuperado de: <https://policia.gov.co/contenido/proceso-modernizacion-y-transformacion-institucional-mti>
- O’Neill, W. G. (2005). Police reform in post-conflict societies: what we know and what we still need to know. International Peace Academy.
- O’Rawe, M. (2005). Human rights and police training in transitional societies: Exporting the lessons of Northern Ireland. *Human Rights Quarterly*, 27(3), 943–968. <https://doi.org/10.1353/hrq.2005.0039>
- Paley, D. (2019) Drug War as Neoliberal Trojan Horse. *Latin American Perspectives*, Vol. 42, No. 5, ENVIRONMENTAL VIOLENCE IN MEXICO (September 2015), pp. 109-132
- Pinzón, J. (2016). Colombia Back from the Brink: From Failed State to Exporter of Security. *PRISM*, 5(4), 2-9. Retrieved October 20, 2020, from <https://www-jstor-org.ezproxy.javeriana.edu.co/stable/26459207>
- PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) Frequently Asked Questions: The UNDP Approach to Supporting Capacity Development
- Policía Nacional (2010) Cooperación Internacional de la Policía Nacional: Tomo 2.5.

Policía Nacional (2020) Organigrama de la Policía Nacional. Recuperado de:
<https://www.policia.gov.co/organigrama>

Policía Nacional de Colombia (2015) Plan Estratégico Institucional Comunidades Seguras y en Paz Visión 2030. Recuperado de: <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/plan-estrategico-institucional-2015-2018.pdf>

Policía Nacional de Colombia (2018) Despliegue de la Cooperación Internacional Policial. Recuperado de: <https://policia.gov.co/contenido/despliegue-cooperacion-internacional-policial>

Policía Nacional (2017) Cartilla del Proceso de Modernización y Transformación Institucional (MTI), 'Inspirados en Usted'.

Policía Nacional de Colombia y Policía de Suecia (2018) Propuesta del Proyecto: Fortalecer el servicio de policía para la construcción de una paz estable y duradera

Potter, C. & Brough, R. (2004) Systemic capacity building: a hierarchy of needs. Recuperado: <https://pdfs.semanticscholar.org/ea49/208b4878435c3ae3dd3451e0fd7de4a165b1.pdf>

Presidencia de la República (2016) Presidente Santos destaca resultados del Plan de Cooperación Triangular en seguridad entre Colombia, Estados Unidos y Honduras. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/noticia/160406-Presidente-Santos-destaca-resultados-del-Plan-de-Cooperacion-Triangular-en-seguridad-entre-Colombia-Estados-Unidos-y-Honduras>

Presidencia de la República (2017) Presidente lanza este martes Plan de Modernización y Transformación de la Policía Nacional. Recuperado de: <http://es.presidencia.gov.co/noticia/170320-Presidente-lanza-este-martes-Plan-de-Modernizacion-y-Transformacion-de-la-Policia-Nacional>

RCN Radio (2016) Capturan 15 policías en Cali y Bogotá por presuntos nexos con narcotráfico. Recuperado de: <https://www.rcnradio.com/colombia/pacifico/capturan-12-policias-cali-bogota-presuntos-nexos-narcotrafico>

RCN Radio (2020) Una cuota de ocho comparendos diarios: la denuncia de policías de Fontibón. Recuperado de: <https://www.rcnradio.com/bogota/una-cuota-de-ocho-comparendos-diarios-la-denuncia-de-policias-de-fontibon>

Rozo, W. (2013) Esmad, arma letal. Recuperado de: https://www.cinep.org.co/publicaciones/PDFS/20131101i.esmad_arma80.pdf

Senado de la República (2020). El proyecto de reforma de la Policía Nacional busca fortalecer su carácter civil y transformación profunda. <https://www.senado.gov.co/index.php/component/content/article/13-senadores/1882->

proyecto-de-reforma-de-la-policia-nacional-busca-fortalecer-su-caracter-civil-y-transformacion-profunda

Temblores ONG (2021) Bolillo, Dios y Patria. Recuperado de:
<https://issuu.com/temblores/docs/bolillo-dios-patria-digital>

Teniente Coronel Franco, J.(2020) Entrevista para Tesis de Pregrado. (Arias Hernández, V. Entrevistadora)

Teniente Pinilla, E. (2020) Entrevista para Tesis de Pregrado. (Arias Hernández, V. Entrevistadora)

Tickner, A. (2016) Exportación de la seguridad y política exterior de Colombia. Recuperado de:
<https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/12773.pdf>

UNIPPEP. Unidad Policial para la Edificación de la Paz (2017) MODELO DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ DE LA POLICÍA NACIONAL. Recuperado de:
<https://www.interpeace.org/latinoamerica/wp-content/uploads/sites/7/2017/05/Modelo-de-Construccion-de-Paz-Policia-Nacional-de-Colombia-compressed.pdf>

Van der Spuy, E. (2009) Police cooperation in the Southern African region: politics and practicalities

Vera, D. (2018) Cooperación Internacional y Seguridad: el Caso Colombiano. Recuperado de:
<https://esdeguelibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/download/28/24/404-1?inline=1>

Yasutomi, A., & Carmans, J. (2008). Security Sector Reform (SSR) in Post-Conflict States: Challenges of Local Ownership. *Ce Jiss*, 2(1), 109–131.

Zamfir, I. (2015) Understanding capacity-building/ capacity development A core concept of development policy. Recuperado de:
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599411/EPRS_BRI\(2017\)599411_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599411/EPRS_BRI(2017)599411_EN.pdf)

10. ANEXOS

I. Preguntas orientadoras para las entrevistas

1. ¿Cuál fue el papel de la policía sueca y de la policía colombiana en el desarrollo de los nuevos currículos?
2. ¿Cuál fue el papel de la policía sueca y de la policía colombiana en el desarrollo de los nuevos métodos de medición desde el enfoque preventivo?
3. ¿Cuál fue el papel de la policía sueca y de la policía colombiana en el desarrollo del nuevo modelo de liderazgo?
4. ¿Qué impacto ha tenido en la educación y labor policial los nuevos currículos?
5. ¿De qué manera se ha transformado el proceso de incorporación del personal?
6. ¿Los impactos del proyecto han logrado divulgarse a lo largo de la entidad?
7. ¿Cuáles estrategias se han utilizado para fomentar la apropiación del proyecto por parte de los miembros de la policía nacional?

II. Principales socios de cooperación de la policía nacional de Colombia

Socios	Prioridades	Años de actuación
Organización Internacional de Policía Criminal (Interpol)	Intercambio de información y “acciones de despliegue de operaciones en el ámbito mundial: capturas, identificación y antecedentes de personas, ubicación de desaparecidos e identificación de cadáveres, registro de pasaportes hurtados o extraviados, rastreo de armas y vehículos, entre otras.” (Policía Nacional, p. 20, 2018)	Desde el 2010 el gobierno de Colombia le otorgó a la policía las funciones que se desprenden de esta cooperación hasta la actualidad. (Cancillería de Colombia, 2021)
Comunidad de Policías de América (Ameripol)	Es un espacio propio de cooperación y concertación de las policías de las Américas. Cuenta con cuatro pilares: <ol style="list-style-type: none"> 1. Articulación y dinamización de la cooperación transnacional 2. Intercambio de información 3. Sinergia internacional para combatir el delito transnacional 4. Capacitación como herramienta académica contra el delito transnacional (Policía Nacional, 2018)	Desde su creación en el 2007 hasta la actualidad. .

Oficina Europea de Policía (Europol)	Busca fortalecer las capacidades en la lucha contra el crimen en el contexto internacional, a través del intercambio de información relacionada con investigaciones específicas sobre los delitos establecidos en el mandato de Europol y sobre “procedimientos de investigación penal, prestación de apoyo y asesoramiento en investigaciones delictivas específicas, información sobre métodos de prevención de delitos, intercambio de conocimientos especializados, análisis estratégicos y entrenamiento especializado.” (Policía Nacional, p. 17,2018)	Desde el 2010 hasta la actualidad.
Comunidad Latinoamericana y del Caribe de Inteligencia Policial (CLACIP)	Busca que se suscriban nuevos compromisos en la región, diseñar planes de trabajo y evaluar las nuevas amenazas internacionales que puedan afectar los Estados. Entre lo que se destaca la generación de confianza; la construcción de la red de intercambio de información para Latinoamérica; el Establecimiento de nodos de trabajo por amenazas regionales, actividad que permite capacidad de articulación y reducción de asimetrías en cooperación internacional policial; la Identificación de las amenazas regionales a partir de la unificación y la definición conjunta de líneas de trabajo, entre otros. (Policía Nacional, pp.23-24, 2018)	Desde su creación en el 2005 hasta la actualidad.
Estados Unidos	Cooperación Triangular: El Programa ‘Plan de Acción Conjunto de Seguridad Regional(USCAP por sus siglas en inglés) “tiene como objetivos proveer cooperación a través de actividades de capacitación o asesoría desde la Policía Nacional de Colombia a seis países de la región: Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Panamá, para fortalecer el componente de seguridad en el hemisferio a partir de la implementación y ejecución de cuatro líneas de acción: lucha contra el problema mundial de drogas; combatir la delincuencia organizada; fortalecer las instituciones y la seguridad ciudadana.”. (Policía Nacional, p.34, 2018)	Desde la creación del programa en el 2012 hasta la actualidad.

Fuente: Elaboración propia

III. Resultados por dimensión para los proyectos de cooperación entre la policía de Suecia y la policía nacional de Colombia

<u>Dimensión Proyectos</u>	2013-2017	2018-2020
Herramientas	<p>Creación de una cartilla para policías de vigilancia en cuanto a la atención integral y prioritaria de la violencia intrafamiliar y la violencia sexual.</p> <p>Creación de la prueba piloto para un Centro de atención a victimarios de violencia intrafamiliar.</p> <p>Introducción del Método de caso como una herramienta pedagógica en las escuelas de policía.</p>	<p>Se actualizaron 3 asignaturas en el programa de Administrador Policial.</p> <p>Se introdujeron 4 nuevas asignaturas al programa Técnico Profesional en Servicio de Policía.</p> <p>Se realizaron 4 encuentros con la comunidad con el objetivo de escuchar e identificar la apreciación que tienen de la situación actual en su jurisdicción y de cada estación de Policía en cuanto a criminalidad, convivencia y el relacionamiento con la policía.</p> <p>Formulación del plan de pilotaje, que incluye la caja de herramientas sobre metodologías de prevención.</p>
Habilidades	<p>Capacitación de alrededor de 200 funcionarios en prevención y atención de la violencia intrafamiliar y la violencia sexual, tanto de estaciones de policía como policías de la SIJÍN y docentes policiales de las escuelas. De estos, 10 fueron capacitados para ser instructores.</p> <p>Aplicación del Sistema Táctico Básico: A comienzos de 2017, la PNC tenía 122 instructores en escuelas y metropolitanas, alrededor de 21700 policías capacitados y un plan nacional de capacitación e implementación para toda la institución.</p> <p>Capacitación en liderazgo de 23 coroneles en curso de ascenso capacitación en liderazgo al curso de ascenso de coroneles a generales, que serán generales en el futuro cercano.</p>	<p>Para el año 2020 se generó la implementación del pilotaje de la metodología en 08 unidades seleccionadas</p> <p>27 jornadas de capacitación en esta propuesta para fortalecimiento del servicio de policía, con la participación de un aproximado de 2.500 uniformados adscritos a las escuelas de formación policial</p> <p>12 policías fueron capacitados como instructores avanzados en Sistema Táctico Básico en la Universidad de Linneo en Suecia.</p> <p>288 docentes fueron capacitados durante el 2019.</p> <p>1.750 patrulleros se capacitaron por parte de la ESJIM en el 2020.</p>

		<p>797 oficiales se capacitaron por parte de la ESPOL en el 2020.</p> <p>244 docentes se capacitaron en la actualización del Técnico Policial en Servicio de Policía (TPSP) en el eje de prevención en el 2020.</p> <p>57 policías de Colombia han sido capacitados en Suecia a través de viajes de referenciación durante todo el proyecto.</p>
Personal e Infraestructura		<p>Adquisición de conocimientos respecto al modelo sueco de incorporación docente y sobre el proceso de certificación, capacitación y titulación de docentes e instructores en la educación policial.</p> <p>-</p>
Estructura, Sistema y Roles	<p>Apropiación por funcionarios clave (docentes, oficiales de diferentes niveles)</p> <p>Actividades anuales de seguimiento por parte de la Policía sueca.</p>	<p>Socialización a las Escuelas de Formación de la actualización a los contenidos programáticos (Sistema táctico básico, violencia de género y prevención del delito) del TPSP.</p> <p>Socialización de la actualización al Programa de Administrador Policial (nuevo plan de estudios) ECSAN.</p> <p>Las direcciones que han trabajado directamente en el proyecto son: la Inspección General, Dirección de Seguridad Ciudadana y Dirección Nacional de Escuelas.</p> <p>Actividades anuales de seguimiento y evaluación por parte de la Policía sueca.</p>

Fuente: Realización propia a partir de los informes de la policía