

ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN
Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL

Andrés Felipe Marín Carmona

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ, D.C.
2026

ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN
Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA
GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL

Andrés Felipe Marín Carmona

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Calidad y Gestión Integral
Modalidad Trabajo de investigación

Docente, Hernando Camacho Camacho
Director Trabajo de Investigación

CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS E ICONTEC
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
BOGOTÁ, D.C.
2026

Resumen

El propósito con este proyecto es formular una alineación entre los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015, con el fin de optimizar los procesos internos, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la confianza ciudadana; esto mediante un estudio cualitativo – analítico y la aplicación de técnicas de investigación documental, matriz comparativa y grupo focal, las cuales permitieron construir matrices de alineación por cada componente del nuevo Marco de Gerencia Policial.

Los resultados de este proyecto permiten confirmar la existencia de amplias zonas de convergencia entre estos sistemas de gestión, principalmente, en la planificación, la gestión por procesos, del talento humano y mejora continua; así como de una serie de divergencias centradas en los elementos propios de la gestión pública y en el grado de estructura técnica de las normas estandarizadas. La alineación planteada ofrece una herramienta práctica para integrar los estándares internacionales de calidad con las exigencias del MIPG y fortalecer la gestión estratégica, operativa y del servicio policial.

Palabras clave. Alineación, Policía Nacional, Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), Norma ISO 9001:2015, Marco de Gerencia Policial.

Abstract

The purpose of this project is to formulate a proposal for aligning the components of the Integrated Planning and Management Model (MIPG) with the harmonized structure of the ISO 9001:2015 standard, in order to optimize internal processes, improve service quality, and enhance public trust. This was achieved through a qualitative analytical study, the application of documentary research techniques, comparative matrices and focus groups, which allowed the construction of alignment matrices for each component of the new Police management framework.

The results of this project confirm the existence of broad areas of convergence between these management systems, primarily in planning, process management, human resource management and continuous improvement; as well as a series of divergences centered on the specific elements of public management and the degree of technical structure of the standardized norms. The proposed model offers a practical tool for integrating international quality standards with the requirements of the MIPG and strengthening strategic, operational, and service management within the police force.

Keywords. Alignment model, National Police, Integrated Planning and Management Model (MIPG), ISO 9001:2015 Standard, Police Management Framework.

Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Definición del Problema	18
1.1. Antecedentes	18
1.2. Descripción del problema	24
1.3. Formulación del problema	27
2. Justificación	28
3. Objetivos	31
3.1. Objetivo general	31
3.2. Objetivos específicos	31
3. Marco referencial	32
3.1. Marco teórico	32
3.1.1. Teoría de los Sistemas	32
3.1.2. Teoría de la Organización	33
3.1.3. Teoría de la Gestión del Cambio	33
3.1.4. Teoría de la Integración de Sistemas	33
3.2. Marco conceptual	34
3.3. Marco Normativo	36
3.3.1. Normatividad en el ámbito nacional	36
3.3.2. Normatividad Internacional	40
4. Metodología de la Investigación	41
4.1. Enfoque de la Investigación	41

4.2. Alcance y Fases de la Investigación	41
4.3. Definición de Variables o Categorías	42
4.4. Diseño Muestral: Universo y Muestra o Escenario de Estudio	43
4.5. Criterios de inclusión y criterios de exclusión.....	43
4.5.1. <i>Criterios de inclusión</i>	43
4.5.2. <i>Criterios de exclusión</i>	43
4.6. Instrumentos y Técnicas de Investigación	44
5. Desarrollo del proyecto.....	48
5.1. Análisis de los puntos de convergencia y divergencia entre las características y requisitos del MIPG y la norma ISO 9001:2015, en el contexto de la Policía Nacional.	48
5.1.1. <i>Contexto de la organización (numeral 4)</i>	49
5.1.2. <i>Componente de liderazgo (numeral 5)</i>	51
5.1.3. <i>Componente de planificación (numeral 6)</i>	55
5.1.4. <i>Componente de apoyo (numeral 7)</i>	57
5.1.5. <i>Componente de operación (numeral 8)</i>	61
5.1.6. <i>Componente de evaluación del desempeño (numeral 9)</i>	65
5.1.7. <i>Componente de mejora (numeral 10)</i>	68
5.2. Alineación de los componentes del MIPG, ISO 9001:2015 y el Marco de Gerencia de la Policía Nacional.	71
5.2.1. <i>Marco de Gerencia Policial</i>	71
5.2.2. <i>Enfoque de la alineación</i>	74
5.2.3. <i>Proceso de alineación y análisis de correspondencia</i>	76
5.2.4. <i>Argumentación y estructura de la alineación</i>	77

5.3. Aplicación: Alineación - Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	77
5.3.1. <i>Funcionalidad de la alineación planteada</i>	78
5.3.2. <i>Contexto general de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano</i>	79
5.3.3. <i>Validación por expertos</i>	83
5.3.4. <i>Cierre e Impacto del proyecto</i>	91
6. Conclusiones	95
7. Recomendaciones	99
Referencias	102

Listado de Tablas

Tabla 1 Comparativo entre diferentes países y sus modelos de gestión pública.	19
Tabla 2 Resultados del FURAG (Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión) vigencias 2021, 2022 y 2023.	26
Tabla 3 Fases del proceso investigativo.....	42
Tabla 4 Despliegue metodológico.....	45
Tabla 5 Contexto de la organización. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG.....	50
Tabla 6 Componente de liderazgo. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG	52
Tabla 7 Componente de planificación. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG.....	55
Tabla 8 Componente de apoyo. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG ..	58
Tabla 9 Componente de operación. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG	62
Tabla 10 Componente de evaluación del desempeño. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG	65
Tabla 11 Componente de mejora. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y el MIPG	69
Tabla 12 Alineación: Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, según la ISO 9001:2015, MIPG y el Marco de Gerencia Policial.....	80

Tabla 13 Plan de implementación de la Alineación: Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, según la ISO 9001:2015, MIPG y el Marco de Gerencia Policial.	81
Tabla 14 Información de los participantes de la validación con expertos	84
Tabla 15 Cronograma propuesto para la aplicación de la alineación en la Policía Nacional	93

Lista de Figuras

Figura 1 Estructura del Marco de Gerencia Policial.....	73
Figura 2 Alineación	75
Figura 3 Presentación Alineación	86
Figura 4 Resultados cuantitativos con la validación por el grupo de expertos.....	87

Lista de Anexos

Anexo A. Alineación Detallado por Políticas.....	107
Anexo B. Alineación MIPG – Marco Gerencia Policial	108
Anexo C. Alineación MIPG – ISO – Marco Gerencia Policial	109
Anexo D. Matriz de validación de la alineación por expertos.....	110
Anexo E. Base de datos y resultados de la validación de la alineación MIPG y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015	113

Introducción

La Policía Nacional es una institución con 134 años, fundada por medio del Decreto 1000 del 5 de noviembre de 1891, con la misión de garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución, así como asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo (Constitución Política de Colombia [Const], 1991). Para cumplir con dicho propósito, la Institución debe contar con los medios y capacidades para la prestación de su servicio, de forma muy estratégica y desde un enfoque en la gestión organizacional, la Policía Nacional decidida a generar nuevas acciones estratégicas implementó las siguientes acciones en el transcurso del tiempo.

Durante la época de los años 90, la institución inició un proceso de transformación cultural, orientado a lograr una mayor efectividad, incrementar la confianza de la comunidad en el servicio y fortalecer la contribución del liderazgo en el desarrollo del país. Así mismo, se realizó un rediseño organizacional, impactando en primera instancia toda la arquitectura empresarial (estructura orgánica interna), lo que permitió que se generará la primera formulación de la estrategia institucional (misión, visión, principios, valores) y la estructuración de funciones y principios que fundamentaron la gestión.

Entre los años 2000 al 2010, los componentes de gestión organizacional de la Policía Nacional, se enfocaron en la formulación del Sistema de Gestión de la Calidad, con el propósito de mejorar y fortalecer las actividades asociadas a la satisfacción del ciudadano, por medio de la prestación del servicio de policía.

Como uno de los principales logros en la gestión pública, el 30 de diciembre del año 2003 se expide la Ley 872 “*Por la cual se crea el Sistema de Gestión de Calidad de la rama ejecutiva del poder público*”, acto administrativo que impulsó la estandarización, por primera vez de las actividades y tareas que desarrolla la institución, a través de procesos y procedimientos (Congreso de Colombia. Ley 872, 2003), esto mediante la expedición de la Resolución No. 1113 del 27 de mayo de 2004 “*Por la cual se adopta el manual de procedimientos del servicio policial para la Policía Nacional*” (Policía Nacional, 2004). De igual forma, con la Resolución No. 3515 del 14 de junio de 2006, se adopta de manera formal el Sistema de Gestión Integral – SGI para la Policía Nacional, como el marco de gestión, que permitiera la concentración de las capacidades y actividades para la creación de valor y satisfacción de los clientes internos y externos (Policía Nacional, 2006).

Con el objetivo de lograr un reconocimiento e impacto en la prestación del servicio de policía, la institución formuló y operacionalizó el Manual de Calidad del SGI, acción que se materializó a través de la implementación de la metodología *Balanced Scorecard* (BSC) y la herramienta informática *Suite Visión Empresarial* (SVE) para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión estratégica y de los procesos identificados, herramientas que contribuyeron y se fortalecieron con la formulación del Sistema de Gestión de la Calidad, acción que logró la obtención de la certificación por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas -ICONTEC, demostrando cumplimiento de las normas NTCGP 1000:2004 e ISO 9001:2008, en el primer nivel de gestión soportado en los 17 procesos de las Direcciones y Oficinas Asesoras.

Aunado a lo anterior, durante el año 2013 se diseñó y aplicó el Modelo de Implementación y Aseguramiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Policía Nacional “MIA” bajo los estándares NTCGP 1000:2009 y la ISO 9001:2008, logrando con esto que las unidades del nivel operativo generaran un compromiso por la Calidad Institucional, a través de herramientas de seguimiento, monitoreo y capacitación, aplicándose en todas las unidades policiales, como esquema para garantizar la implementación o aseguramiento del Sistema de Gestión de Calidad con enfoque en la mejora continua y la satisfacción del ciudadano.

Entre los años 2016 al 2018, se implementó en la Policía Nacional el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, y en el entendido que el Sistema de Gestión de la Calidad ya se encontraba implementado en la institución, se toma la decisión de determinar puntos en común entre estos para articular estos dos modelos de gestión.

Actualmente, la Institución adopta como marco de referencia para orientar la gestión, mejorar la eficiencia, la calidad de los servicios y la transparencia de las entidades públicas el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con sus siete dimensiones (Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con valores para los resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y la innovación y Control interno) y diecinueve políticas, como la herramienta de la gestión pública. De igual forma, las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO), han demostrado ser herramientas valiosas para implementar sistemas de gestión en diversas organizaciones, con el propósito de contribuir a la satisfacción de los clientes y la mejora continua, en este sentido la

presente iniciativa estratégica institucional se centra en la integración de los componentes del MIPG y la estructura armonizada de la ISO en la Policía Nacional de Colombia.

A través de esta alineación, se busca optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia y eficacia de la institución, la calidad de sus servicios, fortalecer su institucionalidad y capacidad de respuesta ante las necesidades de la ciudadanía, y así fortalecer la confianza de la ciudadanía en la Policía Nacional. Al alinear el MIPG con la estructura armonizada de la ISO, la Institución logrará:

- **Optimizar los procesos:** Identificar y eliminar redundancias, mejorando la eficiencia en la gestión de los recursos.
- **Mejorar la calidad del servicio:** Garantizar que los servicios policiales se presten de manera consistente, cumpliendo con los requisitos y expectativas de los ciudadanos.
- **Fortalecer la cultura de la calidad:** Fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la excelencia.
- **Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas:** Asegurar que la gestión policial sea transparente y esté sujeta a mecanismos de evaluación y control.

Desde el punto de vista metodológico, el presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo–analítico, apoyado en técnicas de investigación documental, análisis comparativo normativo y validación por juicio de expertos. La metodología permitió examinar de manera sistemática los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y los requisitos de la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015, identificar sus convergencias y divergencias, y construir una alineación coherente con el contexto de la Policía Nacional. Este

enfoque metodológico resulta pertinente para estudios orientados al análisis e integración de modelos de gestión en el sector público, donde se privilegia la comprensión profunda de los marcos normativos y organizacionales.

El alcance del estudio es de tipo descriptivo y propositivo, en la medida en que analiza las características y relaciones existentes entre el MIPG y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015, y a partir de ello formula una alineación aplicable a la Policía Nacional de Colombia. Este proyecto se circunscribe al análisis normativo y metodológico de dichos marcos de gestión y a su articulación con el Marco de Gerencia Policial, sin pretender evaluar la implementación operativa en las unidades policiales, sino ofrecer una herramienta conceptual y metodológica que apoye la gestión institucional.

En cuanto a las limitaciones, este proyecto se desarrolló a partir del análisis de fuentes documentales, normativas e institucionales vigentes, así como de la percepción de expertos vinculados a la gestión y planeación institucional, lo que implica que los resultados del estudio se enfocan en el nivel estratégico y metodológico de la gestión. Así mismo, la validación se realizó mediante juicio de expertos internos de la Policía Nacional, lo cual, si bien garantiza pertinencia contextual, limita la incorporación de visiones externas al ámbito institucional, aspecto que se reconoce como una oportunidad para futuras investigaciones.

El presente estudio adquiere relevancia en el ámbito de la gestión pública y de los sistemas integrados de gestión, en tanto aporta un enfoque estructurado para la alineación del MIPG con estándares internacionales de calidad, contribuyendo a la generación de valor público,

la mejora del desempeño institucional y el fortalecimiento de la confianza ciudadana. En el contexto de la Policía Nacional, de alineación se constituye en un insumo técnico que puede apoyar los procesos de planeación, evaluación y mejora continua, y servir como referente para futuras iniciativas de integración de sistemas de gestión en entidades del sector público colombiano.

1. Definición del Problema

1.1. Antecedentes

La gestión pública en Colombia ha enfrentado numerosos desafíos a lo largo de su historia, por tal motivo los diferentes gobiernos han buscado adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad, implementando diversas estrategias para mejorar la calidad de sus servicios y fortalecer la confianza ciudadana. En este sentido, la Policía Nacional como Institución del Estado ha adoptado modelos de gestión como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y las normas ISO, con el propósito de establecer un marco que garantice la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio policial. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, persisten inconsistencias entre los lineamientos nacionales y los estándares internacionales aplicados.

Por lo anterior, la presente temática se abordará a través de documentos que permitan evidenciar e identificar investigaciones desarrolladas con relación a la integración de modelos y sistemas de gestión, como soportes de buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan guiar la alineación del MIPG con la norma ISO 9001:2015 y en este sentido, evidenciar el modelo de gestión público utilizado por algunos países sirve como punto inicial para comprender las acciones necesarias que se desarrollan en la generación de valor público, credibilidad y satisfacción en el ciudadano (Tabla 1).

Tabla 1

Comparativo entre diferentes países y sus modelos de gestión pública.

País	Modelo de Gestión	Características Principales
Reino Unido	Nueva Gestión Pública (Descentralización, orientación a resultados, gestión por contratos).	• Procesos de rendición de cuentas como medidor del rendimiento. • Privatizaciones para ayudar al Estado con su gestión en tanto su ingobernabilidad. • Ciudadano pasa de ser usuario de derechos, a un cliente en relación con la provisión de estos. • Descentralización como herramienta de autonomía y autogestión en las decisiones. • Planeación estratégica y administrativa de la gestión. • Competencia como valor. • Se adopta el modelo gerencial y las técnicas del sector privado para salir de la incapacidad del gobierno. • Separación de la esfera política de la administración. • Mayor uso de las tecnologías; en control y eficiencia de la gestión.
Australia y Nueva Zelanda	Nueva Gestión Pública (Gestión por resultados, enfoque en la eficiencia, la eficacia y la rendición de cuentas, uso de indicadores de desempeño).	
Singapur	Nueva Gestión Pública (Gobernanza, Gobierno electrónico, meritocracia, énfasis en la excelencia y la eficiencia).	
Canadá	Colaboración intergubernamental, enfoque en el bienestar social y la participación ciudadana.	• Federalismo y descentralización, flexibilidad en la gestión pública y facilita la adaptación a las necesidades locales. • Orientación al ciudadano, brindar servicios públicos de alta calidad y satisfacer las necesidades de los ciudadanos. • Profesionalismo y neutralidad política, asesoramiento objetivo a los gobiernos, independientemente de su afiliación política. • Gestión por resultados. • Colaboración entre niveles de gobierno. • Innovación y adaptación.

País	Modelo de Gestión	Características Principales
		• Enfoque en la sostenibilidad, garantizar un futuro más sostenible para las generaciones futuras.
Argentina y Chile	Reforma del Estado, descentralización	• Procesos de descentralización. • Fortalecimiento institucional. • Mejora de la gestión financiera.
Colombia	MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión)	• Planificación estratégica. • Gestión por resultados. • Enfoque en la descentralización y la participación ciudadana.
España	Modelo de Gestión Pública Deliberativa (Descentralización, Estado de las autonomías).	• Alto grado de descentralización. • Diversidad de modelos regionales. • Énfasis en la cohesión social. • Enfoque en la Participación Ciudadana. • Enfoque que busca mejorar la legitimidad de las políticas y aumentar la satisfacción de los ciudadanos.
Italia	Centralismo, burocracia compleja.	• Atribuciones oficiales fijas, ordenadas, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo. • Jerarquía funcional y principio de tramitación. • Sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua. • Administración basada en documentos conservados en borradores o minutas. • Especialización de las funciones. • Máximo rendimiento de los funcionarios en su desempeño. • El desempeño de los funcionarios se debe dar según normas generales susceptibles de aprendizaje.

Fuente: Fundamentos Teóricos del Modelo de Gestión Pública Colombiana.

Teniendo en cuenta la información consolidada con la Tabla 1, se puede argumentar que los diferentes modelos de gestión pública de los países resaltan la diversidad de enfoques y prácticas que se han implementado a nivel global para mejorar la eficiencia y efectividad en la administración pública. Estos modelos, que incluyen desde sistemas basados en la calidad hasta enfoques orientados a resultados, demuestran cómo las naciones han adaptado sus estrategias a sus contextos, buscando siempre el fortalecimiento de la confianza ciudadana y la satisfacción de las necesidades sociales. En particular, se observa que muchos de estos modelos comparten principios comunes, como la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua, lo que sugiere que la integración de estándares internacionales, como los establecidos por la ISO, puede ser un camino efectivo para optimizar los procesos en instituciones como la Policía Nacional.

La alineación del MIPG con la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 no solo se fundamenta en las mejores prácticas globales, sino que también responde a las necesidades específicas identificadas en los antecedentes argumentados. Como se señalará en los siguientes apartes, la integración de sistemas de gestión en el ámbito público ha sido objeto de estudio, destacando la necesidad de armonizar los lineamientos establecidos por el Estado con los requisitos normativos internacionales. En este contexto, la guía de armonización del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG, con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos”, al sistema de gestión integral de la Policía Nacional. Franco et al. (2020), abordan el desafío de alinear el MIPG con la norma ISO 9001:2015, resaltando las tensiones que surgen entre los principios del modelo nacional establecido por el Estado Colombiano y los estándares internacionales. Este trabajo subraya la

importancia de un enfoque coherente que permita a las instituciones públicas no solo cumplir con las normativas, sino también mejorar la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

Por otro lado, Moreno y Rivera (2019), presentan una guía metodológica que busca facilitar la integración de las tres primeras dimensiones del MIPG con la gestión de calidad. Este trabajo tiene como objetivo impactar positivamente en la gestión de resultados y recursos dentro de las instituciones del Estado colombiano, enfatizando que una correcta articulación entre los modelos puede resultar en una mejora significativa en la eficiencia operativa, asegurar que los procesos internos sean más coherentes y efectivos, lo cual es vital para mejorar la satisfacción del ciudadano con respecto a los servicios policiales.

En una línea similar, Segura (2022) desarrolla una guía metodológica para articular no solo la ISO 9001:2015, sino también otras normas como ISO 45001:2018 e ISO 27001:2013 con las siete dimensiones del MIPG. Este enfoque integral busca asegurar que todos los sistemas de gestión estén alineados y sean coherentes entre sí, lo que se traduce en un fortalecimiento de las capacidades institucionales y una mejor respuesta a las necesidades sociales.

Ramírez (2019) por su parte, genera un diseño de un modelo de gestión de calidad para entidades públicas que articula el MIPG con la ISO 9001:2015. Su investigación resalta cómo esta integración no solo cumple con los requisitos normativos, sino que también refuerza los mecanismos de gestión necesarios para garantizar un servicio público eficiente y eficaz, con un enfoque constante en la mejora continua y en la satisfacción del ciudadano.

De igual forma, y a través de una revisión de antecedentes ligados a metodologías de integración, Camacho y Criales (2022), proponen una integración por principios entre el MIPG y la responsabilidad social, argumentando que sin esta conexión no se logra un impacto positivo en la gestión pública. Este trabajo busca establecer un diagnóstico claro y una guía para implementar acciones que fortalezcan, tanto la gerencia como el cumplimiento de los fines estatales.

La investigación realizada por Mahecha et al. (2023), proporcionan un marco comprensivo sobre la integración de sistemas de gestión, identificando aspectos clave que deben considerarse para optimizar este proceso. La identificación de cuatro dimensiones conceptuales — estratégica, metodológica, nivel de integración e integración de auditorías — es fundamental para entender cómo se puede estructurar la alineación entre el MIPG y la ISO 9001:2015. Estas dimensiones ofrecen una guía clara para abordar los desafíos asociados con la integración, permitiendo que las instituciones mejoren sus capacidades operativas y su gestión interna.

Aunado a los presentes antecedentes el trabajo de Moreno et al. (2021), destacan que la International Standard Organization (ISO) ha desarrollado metodologías específicas para la integración de sistemas de gestión. El manual "The Integrated Use of Management System Standard" (IUMSS) ofrece un enfoque estructurado en cuatro etapas: preparación, conexión, incorporación y mantenimiento. Este enfoque sistemático no solo facilita la alineación, sino que también asegura que los requisitos comunes se integren eficientemente.

Finalmente, un estudio significativo sobre la integración de sistemas de gestión es el realizado por Malagón (2018), que presenta una revisión sistemática de teorías relacionadas con la integración de sistemas de gestión normalizados. La investigación sugiere que la integración efectiva y sistemática de modelos de gestión en instituciones públicas, como la Policía Nacional sigue siendo un desafío.

Las referencias citadas proporcionan un sólido fundamento teórico y práctico que respaldan la alineación, destacan no solo la necesidad de armonizar los lineamientos del MIPG con la estructura armonizada de la norma ISO, sino también el potencial que esta alineación tiene para transformar la gestión de la Policía Nacional. Al aprender de experiencias exitosas en otros países y aplicar metodologías específicas para la integración, como las propuestas por autores como Franco et al. (2020) y Moreno et al. (2021), se puede construir un sistema más robusto que, no solo cumpla con los estándares internacionales, sino que también responda a las expectativas de los ciudadanos.

1.2. Descripción del problema

La Policía Nacional de Colombia ha implementado, mantenido y normalizado diversos sistemas de gestión, con el objetivo de dinamizar actividades que permitan la mejora continua y satisfacción del cliente (eficiencia operativa); contribuir a la sostenibilidad, gestión y mejora del desempeño ambiental de la Institución; condiciones y entornos de trabajo seguros y saludables; confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información; identificación, evaluación y gestión de los riesgos de manera efectiva. Así mismo, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) estableció el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de obligatorio

cumplimiento para las entidades públicas, y con el propósito de realizar una gestión y un desempeño institucional que generen valor público; sin embargo, a razón de la desarticulación de estos sistemas, se han generado dificultades que no permiten una visión integral de la gestión institucional, así:

- Fallas en la prestación del servicio de policía.
- Insatisfacción en los clientes y partes interesadas.
- Inconsistencias de los procesos.
- Sobre carga laboral.
- Reprocesos.
- Falta de comprensión del proceso.
- Falla en el enfoque actividades y su trazabilidad.
- Relaciones débiles entre Áreas.
- Toma de decisiones prematura.
- Estructura orgánica interna sin líneas de comunicación.
- Ausencia de una cultura orientada a la gestión.
- Falta de coordinación efectiva y la toma de decisiones informadas.
- Falta de alineación de los procesos puede generar conflictos internos.
- Falta de comunicación y resistencia al cambio dentro de la institución.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se entiende como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, su objetivo es generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y

resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad del servicio.
(Presidente de la República de Colombia. Decreto 1499, 2017).

Por lo anterior, de manera anual se realiza una medición del desempeño institucional a las entidades públicas, entre estas a la de la Policía Nacional desde el año 2021, por medio de los resultados del FURAG (Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión), el cual es aplicado a las políticas establecidas por el MIPG, es así, como se logra indagar en los resultados obtenidos por la Institución desde el año 2021 y que son sintetizados en la Tabla 2.

Tabla 2

Resultados del FURAG (Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión) vigencias 2021, 2022 y 2023.

Políticas	2021	2022	2023
Gestión Estratégica del Talento Humano	71,6	93,3	94,8
Integridad	72,2	85,1	95,9
Planeación Institucional	69,1	97,0	97,0
Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto	74,7	72,0	85,3
Compras y Contratación Pública	---	87,8	100,0
Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	72,5	96,4	85,9
Gobierno Digital	85,5	76,4	79,7
Seguridad Digital	89,4	78,6	88,7
Servicio al ciudadano	77,0	93,8	95,6
Racionalización de Trámites	68,6	50,0	52,0
Participación Ciudadana en la Gestión Pública	65,9	92,8	97,4
Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	67,2	87,8	92,1
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción	79,2	94,1	97,5
Gestión Documental	84,7	94,0	78,6
Gestión Estadística	---	84,6	89,2
Gestión del Conocimiento	82,0	80,4	95,2
Control Interno	77,7	92,1	96,7

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

A partir de los datos referenciados con la Tabla 2, se pretende analizar los desafíos en la integración de los componentes del MIPG con los sistemas de gestión normalizados por la Policía Nacional, y proponer una alineación (articular – integrar) entre los componentes del MIPG con la estructura armonizada de la ISO fortaleciendo así, la confianza pública en la institución y generando un impacto significativo en la sociedad colombiana.

1.3. Formulación del problema

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la normalización de las normas ISO representan oportunidades clave para la Policía Nacional, pero la falta de una alineación entre estos modelos limita el desarrollo y mejora continua de los procesos, además de afectar la percepción ciudadana sobre la efectividad de la institución; por lo anterior, es importante preguntarse: ¿De qué manera se pueden integrar los componentes del MIPG con la estructura armonizada de la ISO, para generar una alineación que optimice los procesos y mejore el desempeño de la Policía Nacional, contribuyendo a una mayor satisfacción ciudadana?

2. Justificación

La Policía Nacional cuenta con un enfoque organizacional y sistémico centrado en un Sistema de Gestión Integral, con el propósito de asegurar una sinergia a través de la integración de Modelos y Normas técnicas de Calidad, aplicado en los niveles de gestión (estratégico, táctico y operacional); de igual forma, y como una obligación de cumplimiento, la Policía Nacional debe adoptar el MIPG, como el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional. Por lo anterior, la integración de los componentes del MIPG con la estructura armonizada de la ISO para los sistemas de gestión normalizados por la Institución, se fundamenta en:

La mejora de la Gestión Institucional:

- Optimización de procesos: La integración de ambos marcos permite identificar y eliminar redundancias, mejorar la eficiencia y agilizar los procesos institucionales.
- Aumento de la eficiencia: Al alinear los objetivos estratégicos con las actividades diarias, se maximiza el uso de los recursos y se obtienen mejores resultados.
- Fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas: La implementación de un sistema de gestión integrado facilita el seguimiento y la evaluación del desempeño institucional, promoviendo una mayor transparencia y rendición de cuentas ante la ciudadanía.

La mejora de la Calidad de los Servicios:

- Enfoque en el ciudadano: Al adoptar los principios de la gestión de la calidad, la Policía Nacional podrá centrarse en las necesidades y expectativas de los ciudadanos, mejorando la calidad de los servicios prestados.

- Satisfacción del cliente: La implementación de un sistema de gestión que permita la integración del MIPG y la estructura armonizada de la ISO, permitirá medir la satisfacción de los ciudadanos y tomar acciones correctivas para mejorarla.
- Cumplimiento de estándares internacionales: La adopción de la estructura armonizada de las normas ISO, posiciona a la Policía Nacional como una institución que cumple con estándares internacionales de calidad, lo que puede generar mayor confianza y credibilidad.

El fortalecimiento de la Institucionalidad:

- Modernización: La integración de MIPG e ISO contribuye a la modernización de la institución, adaptándola a los nuevos retos y desafíos del entorno.
- Mejora de la imagen institucional: Una Policía Nacional con un sistema de gestión integrado proyecta una imagen de profesionalismo, eficiencia y compromiso con la calidad.
- Aumento de la competitividad: La implementación de un sistema de gestión integrado puede mejorar la competitividad de la Policía Nacional a nivel nacional e internacional.

El cumplimiento Normativo:

- Alineada con la política pública: La integración de MIPG e ISO cumple con las disposiciones del Decreto 1499 de 2017 y otras normas relacionadas con la gestión pública en Colombia.
- Garantiza la legalidad: La implementación de un sistema de gestión basado en normas internacionales asegura el cumplimiento de los requisitos legales y normativos.

Contribución al Desarrollo del País:

- Fortalecimiento del Estado de derecho: Una Policía Nacional más eficiente y eficaz contribuye a fortalecer el Estado de derecho y a garantizar la seguridad ciudadana.
- Desarrollo sostenible: La integración de aspectos ambientales y sociales en el sistema de gestión contribuye al desarrollo sostenible del país.

En resumen, el objetivo del presente escrito es contribuir a la mejora continua de la Policía Nacional de Colombia, a través de una alineación en la gestión que permita optimizar los procesos, mejorar la calidad de los servicios, fortalecer la institucionalidad y cumplir con los requisitos legales y normativos¹.

¹ Decreto 1499 de 2017 “Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015” (Presidente de la República de Colombia. Decreto 1499, 2017).

Ley 87 de 1993 “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones” (Congreso de Colombia. Ley 87, 1993).

Ley 489 de 1998 “Por la cuál se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones” (Congreso de Colombia. Ley 489, 1998).

Resolución 03948 de 2019 “Por la cual se expide el Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional y se deroga una resolución” (Policía Nacional. Resolución 3948, 2019).

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Formular una alineación entre los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015, aplicable a la Policía Nacional de Colombia, mediante el análisis de convergencias y divergencias normativas y la validación por expertos, con el propósito de contribuir a la optimización de la gestión institucional, la mejora del desempeño y el fortalecimiento de la confianza ciudadana.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar las características, requisitos y principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de la norma ISO 9001:2015, con el propósito de identificar y sistematizar los puntos de convergencia y divergencia existentes entre ambos marcos normativos, en el contexto de la gestión institucional de la Policía Nacional de Colombia.
- Diseñar una alineación que articule los componentes del MIPG con la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015, integrando el Marco de Gerencia Policial, a partir de los resultados del análisis comparativo, de manera coherente con las particularidades normativas, operativas y estratégicas de la Policía Nacional.
- Validar la alineación planteada mediante el juicio de expertos y funcionarios con experiencia en sistemas de gestión de la Policía Nacional, con el propósito de evaluar su pertinencia, coherencia y aplicabilidad institucional como herramienta de integración del MIPG y la norma ISO 9001:2015.

3. Marco referencial

El marco referencial de este proyecto se fundamenta en la necesidad de integrar de manera efectiva el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 en el contexto de la Policía Nacional de Colombia. Este marco proporciona un conjunto de conceptos, teorías y antecedentes que sustentan la alineación entre estos modelos de gestión, los cuales son cruciales para mejorar la calidad del servicio público policial y optimizar los procesos internos. A través de una revisión exhaustiva de la literatura existente y estudios previos, se soporta un análisis de las divergencias existentes entre los lineamientos del MIPG y los estándares internacionales, además de resaltar la importancia de adoptar un enfoque coherente que permita a la Policía Nacional cumplir con sus objetivos estratégicos mientras se mejora la satisfacción ciudadana.

3.1. Marco teórico

La implementación de una alineación en la gestión que permita la alineación de componentes del MIPG y la estructura armonizada de la ISO en la Policía Nacional de Colombia requiere de un enfoque sistémico que permita analizar la organización como un conjunto de partes interrelacionadas.

3.1.1. Teoría de los Sistemas

De acuerdo con los aportes de Bertalanffy (1956 como se citó en Andrade-Domínguez et al., 2023), esta teoría permitirá conceptualizar a la Policía Nacional como un sistema complejo con múltiples subsistemas interrelacionados (sistemas de gestión normalizados en la Institución),

en este sentido, analizar cómo los diferentes componentes del MIPG (planeación, ejecución, control) se relacionan con los requisitos de la ISO (planificación, implementación, verificación y mejora). por consiguiente, con la integración de los componentes del MIPG y la estructura armonizada de la ISO, se buscará optimizar la interacción entre estos subsistemas, mejorando la eficiencia y eficacia.

3.1.2. Teoría de la Organización

De conformidad con Caballero (2025), la aplicación de esta teoría, se efectúa con el propósito de entender la estructura, cultura y procesos en la Institución, es decir, este sistema lógico-deductivo, permitirá identificar los factores organizacionales que pueden facilitar o dificultar la implementación de la alineación en la gestión institucional.

3.1.3. Teoría de la Gestión del Cambio

Al traer a colación los aportes de Sánchez-Huamán et al. (2023) es posible indicar que esta teoría contribuye a comprender los procesos de cambio organizacional y a identificar las estrategias para gestionar la resistencia al cambio, es decir, se minimiza la resistencia al cambio y maximiza la aceptación de la alineación planteada.

3.1.4. Teoría de la Integración de Sistemas

Ahora bien, en correspondencia con Malagón (2018), por medio de esta teoría, se proporciona un marco conceptual para analizar la integración de diferentes sistemas y procesos, lo que permitirá identificar las sinergias y los posibles conflictos entre los componentes del MIPG y la estructura armonizada de la ISO.

En conclusión, se puede argumentar que la teoría de sistemas proporciona las herramientas conceptuales para comprender cómo los diferentes componentes del MIPG y la estructura armonizada de la ISO interactúan entre sí. Además, la teoría de la gestión del cambio es fundamental para diseñar un proceso de implementación que minimice la resistencia y maximice la aceptación de los cambios por parte de los funcionarios uniformados y no uniformados de la Policía Nacional.

3.2. Marco conceptual

Con este proyecto, se busca proponer una alineación para la gestión para la Policía Nacional de Colombia, que permita alinear los componentes del MIPG con la estructura armonizada de la ISO. Esta alineación se basará en los principios de la gestión de la calidad, como la mejora continua y el enfoque al cliente, y permitirá optimizar los procesos internos, mejorar el desempeño institucional y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La integración de ambos marcos permitirá crear un sistema de gestión coherente y eficiente, que facilite la toma de decisiones y la asignación de recursos. Teniendo en cuenta la anterior argumentación, se consideran los siguientes conceptos claves:

- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):** Es el marco de referencia institucional para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos colombianos, se tienen en cuenta los componentes del MIPG (planeación estratégica, gestión del desempeño, gestión del conocimiento, etc.) y su relevancia para la Policía Nacional.

- **Estructura de Alto Nivel (HLS) (estructura armonizada):** marco común desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) para facilitar la integración de diferentes sistemas de gestión. Esta estructura proporciona una base coherente que permite a las organizaciones implementar múltiples normas ISO de manera eficiente. La HLS se compone de diez numerales que abordan aspectos fundamentales como, el contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora.
- **Integración:** Este concepto se refiere a la unión de los componentes del MIPG y la estructura armonizada de la ISO en un sistema de gestión coherente y alineado.
- **Sistema de gestión:** Es un conjunto de elementos interrelacionados para establecer una política y objetivos, y para alcanzarlos, se tendrán en cuenta los componentes básicos de un sistema de gestión (planificación, implementación, verificación, acción correctiva) y cómo se aplican al contexto de la Policía Nacional.
- **Desempeño institucional:** Se refiere a los resultados obtenidos por la institución en el cumplimiento de su misión y visión.
- **Alineación estratégica:** Hace referencia a la coherencia entre los objetivos estratégicos de la institución y las actividades de los sistemas de gestión, se tendrá que determinar como la integración de los componentes del MIPG y la estructura armonizada de la ISO contribuyen a una mayor alineación estratégica.

Este marco conceptual no solo establece una base sólida para entender cómo implementar un sistema integrado de gestión, sino que también resalta cómo cada componente contribuye al

objetivo general de mejorar el desempeño institucional y satisfacer las expectativas del ciudadano en Colombia.

3.3. Marco Normativo

Al diseñar una alineación con los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con la estructura armonizada de la ISO en la Policía Nacional, es fundamental considerar el marco normativo y legal que rige tanto a la Institución, los sistemas de gestión normalizados, por tal motivo y siendo consecuente con el objetivo del presente trabajo, se relacionan las normas con influencia, así:

3.3.1. Normatividad en el ámbito nacional.

Decreto 1499 de 2017, este Decreto establece el MIPG como el marco de referencia para la gestión de las entidades y organismos públicos colombianos, incluyendo la Policía Nacional, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, tendrá como objetivos:

1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.
2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
3. Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.
4. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.

5. Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño. (Presidente de la República de Colombia. Decreto 1499, 2017, art. 2.2.22.3.3)

Ley 87 de 1993, que regula el Sistema de Control Interno, el cual debe articularse con el MIPG y los sistemas de gestión de calidad, y enuncia que:

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Congreso de Colombia. Ley 87, 1993, art. 1)

Ley 489 de 1998, este acto administrativo establece disposiciones generales sobre la gestión pública y la calidad de los servicios, y menciona:

El Sistema de Desarrollo Administrativo es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional. (Congreso de Colombia. Ley 489, 1998, art. 15)

Resolución 03948 de 2019, acto administrativo de regulación interna institucional, por medio del cual se expide el Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional, que detalla los requisitos y procedimientos para su implementación, y argumenta:

Se define como el modelo gerencial que orienta la gestión del servicio policial hacia la creación de valor a los clientes y partes interesadas, con el soporte de los sistemas normalizados de gestión, mediante un desarrollo integral y armónico de sus tres componentes Estrategia y Gestión Estratégica, Gestión y Estructura de Procesos y Talento Humano y Gestión de la Cultura Institucional, dentro de los lineamientos institucionales para la gestión.

Descripción de los elementos del Modelo de Gestión Integral:

Lineamientos institucionales para la gestión, es el referente superior que expone tanto el perfil como el marco filosófico de la Institución en materia de gestión e inspira y moviliza el accionar institucional, en términos de orientaciones que deben ser acogidas y respetadas plenamente por sus integrantes.

Sistemas normalizados de gestión, que soportan la gestión institucional, mediante la estructura armonizada, establecida por la Organización Internacional de Estandarización (ISO). Los principales sistemas normalizados de gestión aplicables en distintas unidades de la Policía Nacional son: Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG SST), Sistema de Gestión Ambiental (SGA), y Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI).

Componente Estrategia y Gestión Estratégica, que establece las grandes líneas orientadoras que dan rumbo a la Institución (Estrategia); y las metodologías para su construcción y puesta en operación (Gestión estratégica).

Componente Gestión y Estructura de Procesos, que define la forma como la Institución identifica sus principales y grandes actividades, así como sus resultados esperados (Estructura de Procesos) y gestiona su día a día en el marco del mejoramiento continuo para generar valor, responder ágil e inteligentemente a los cambios y alcanzar la estrategia (Gestión de los procesos).

Componente Talento Humano y Gestión de la Cultura Institucional, que define la Cultura Institucional (valores, principios y creencias), el desarrollo del talento humano fundamentado en competencias y la forma de traducir esos elementos en conductas y comportamientos visibles en las personas de la Institución, para generar valor.

Creación de Valor, que se constituye en el objetivo fundamental del Sistema, para asegurar que los diferentes clientes y partes interesadas perciban el valor que se genera en la Institución, tanto por la interacción entre sus componentes, como por la gestión de resultados y el mejoramiento continuo de los diferentes servicios, sin lo cual el Sistema no lograría retroalimentarse para ajustarse a las necesidades que surjan tanto interna como externamente. (Policía Nacional. Resolución 3948, 2019, art. 10)

3.3.2. Normatividad Internacional.

- **Familia de normas ISO 9000:** Establecen los requisitos para un sistema de gestión de la calidad (International Organization for Standardization, 2015a).
- **Otras normas ISO relevantes:** ISO 14001 (gestión ambiental) (International Organization for Standardization, 2015b), ISO 45001 (seguridad y salud en el trabajo) (International Organization for Standardization, 2018), que pueden ser aplicables según el enfoque de la Policía Nacional.

La construcción del marco referencial ha permitido establecer conexiones claras entre los conceptos teóricos y prácticos que sustentan la alineación del MIPG con la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015. Al analizar las experiencias previas y los modelos de gestión aplicados en diferentes países, se evidencia que la integración de sistemas de gestión no solo es viable, sino necesaria para enfrentar los retos contemporáneos en la administración pública; este marco referencial no solo establece un fundamento académico para este proyecto, sino que también ofrece un contexto práctico que facilitará el desarrollo de estrategias efectivas para optimizar los procesos internos y fortalecer la capacidad institucional.

4. Metodología de la Investigación

La metodología de investigación es un componente esencial que permitirá guiar el desarrollo y la ejecución del presente estudio relacionado con la alineación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 en la Policía Nacional.

4.1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de este proyecto es cualitativo - analítico (Hernández et al., 2014). Este enfoque facilitará el análisis de datos desde la percepción y experiencia del personal involucrado en la implementación de los sistemas en la Policía Nacional. Se utilizarán revisión documental, grupos focales y análisis documental, ya que de acuerdo con Creswell y Creswell (2023), son técnicas idóneas para recopilar información sobre el abordaje en la literatura de este tipo de estudio y acerca de las experiencias y percepciones del personal sobre la integración de los sistemas de gestión.

4.2. Alcance y Fases de la Investigación

Se propone un alcance descriptivo y exploratorio (Nieto, 2018). El estudio descriptivo permitirá documentar y analizar las características actuales del MIPG y su relación con la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015, mientras que el componente exploratorio facilitará la identificación de oportunidades y desafíos en la integración de estos modelos dentro de la Policía Nacional. Se llevarán a cabo las fases referenciadas a continuación con la Tabla 3.

Tabla 3

Fases del proceso investigativo

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Revisión Documental Análisis sobre el MIPG, la estructura armonizada de las normas ISO y las metodologías de integración.	Articulación entre la ISO 9001 y el MIPG Procesamiento de los datos recolectados para identificar puntos de convergencia y divergencia entre ambas normas.	Elaboración de la alineación entre los componentes del MIPG y la estructura armonizada de la ISO.	Validación de la alineación Someter a la valoración de funcionarios expertos de la Policía Nacional.

Fuente: El autor.

El alcance del presente trabajo es limitado a la Policía Nacional de Colombia, y buscará evaluar cómo la alineación entre el MIPG y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 puede mejorar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del ciudadano.

4.3. Definición de Variables o Categorías

Las variables a investigar se agrupan en las siguientes categorías:

- Integración de Sistemas: Analizada a través del grado en que se implementan conjuntamente los procesos del MIPG y las normas ISO, así como la existencia de protocolos claros.
- Cultura Organizacional: Evaluada mediante aspectos como comunicación interna, liderazgo y resistencia al cambio.

4.4. Diseño Muestral: Universo y Muestra o Escenario de Estudio

El universo está compuesto por todo el personal activo de la Policía Nacional que participa en procesos relacionados con el MIPG y los sistemas normalizados por la Institución. De conformidad con Otzen y Manterola (2017), la muestra se seleccionó utilizando un muestreo intencional, para elegir a los participantes que tengan experiencia directa con la implementación de sistemas de gestión en la Policía Nacional.

4.5. Criterios de inclusión y criterios de exclusión

4.5.1. Criterios de inclusión

Los criterios de inclusión fueron:

- Funcionarios o miembros activos de la policía nacional.
- Personal de la oficina de planeación y que pertenezcan al Área de Direccionamiento de Gestión en la ciudad de Bogotá.
- Aceptación para participar en el estudio y consentimiento informado.

4.5.2. Criterios de exclusión

Los criterios de exclusión fueron:

- Se excluyeron del estudio al personal que no pertenecían la oficina de planeación y que pertenezcan al Área de Direccionamiento de Gestión en la ciudad de Bogotá.
- Personal del Área de Direccionamiento de Gestión que no está en la disposición para el estudio a realizar.

4.6. Instrumentos y Técnicas de Investigación

De acuerdo con los aportes de Alegre (2022) los instrumentos utilizados para el desarrollo del presente trabajo incluirán:

- Grupos Focales: Para fomentar discusiones sobre experiencias compartidas entre diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución.
- Análisis Documental: Revisión de textos y documentos para extraer significados y contextos relevantes.

De acuerdo con la información referenciada en líneas previas, a continuación, en la Tabla 4, se presenta el despliegue metodológico del estudio, en el cual se detallan los objetivos específicos, las fases de la investigación, las actividades desarrolladas y las técnicas e instrumentos utilizados.

Esta estructura permitió, en primer lugar, analizar de forma sistemática las convergencias y divergencias entre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015; en segundo lugar, diseñar una alineación integrando dichos marcos normativos con el Marco de Gerencia Policial; y finalmente, validar la alineación mediante el juicio de expertos, asegurando su pertinencia, coherencia y aplicabilidad institucional en el contexto de la Policía Nacional de Colombia.

Tabla 4*Despliegue metodológico*

Objetivo específico	Fases de la Investigación	Tareas o actividades	Técnica, método o recurso utilizado
Analizar las características, requisitos y principios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de la norma ISO 9001:2015, con el propósito de identificar y sistematizar los puntos de convergencia y divergencia existentes entre ambos marcos normativos, en el contexto de la gestión institucional de la Policía Nacional de Colombia.	Fase 1, Revisión Documental y recolección de datos: análisis sobre el MIPG, la estructura armonizada de las normas ISO y las metodologías de integración. Fase 2, Análisis de Datos: procesamiento e interpretación de los datos recolectados para identificar puntos de convergencia y divergencia.	- Revisión del Manual Operativo del MIPG, sus siete dimensiones y políticas de gestión y desempeño. - Análisis de la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 (numerales 4 al 10). - Identificación de criterios normativos, principios y enfoques comunes y diferenciadores. - Elaboración de matrices de convergencia y divergencia por componente del MIPG.	- Análisis documental cualitativo y cuantitativo. - Matriz de comparación normativa. - Técnica de síntesis y categorización.
Diseñar una alineación que articule los componentes del MIPG con la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015, integrando el Marco de	Fase 3, Elaboración de alineación entre los componentes del MIPG y la estructura	- Integración de los resultados del análisis de convergencias y divergencias. - Articulación del MIPG y la ISO 9001:2015 con el Marco de Gerencia	- Análisis comparativo y sistémico. - Conceptualización de la alineación. - Matrices de alineación MIPG –

Objetivo específico	Fases de la Investigación	Tareas o actividades	Técnica, método o recurso utilizado
Gerencia Policial, a partir de los resultados del análisis comparativo, de manera coherente con las particularidades normativas, operativas y estratégicas de la Policía Nacional.	armonizada de la ISO.	Policial (modelo estratégico, táctico y operacional). - Diseño de la alineación bajo el enfoque del ciclo PHVA. - Elaboración de matrices de alineación por políticas de gestión y desempeño institucional.	ISO – Marco de Gerencia Policial. - Revisión bibliográfica de metodologías de integración de sistemas de gestión.
Validar la alineación planteada mediante el juicio de expertos y funcionarios con experiencia en sistemas de gestión de la Policía Nacional, con el propósito de evaluar su pertinencia, coherencia y aplicabilidad institucional como herramienta de integración del MIPG y la norma ISO 9001:2015.	Fase 4. Validación: someter la alineación a la valoración de expertos y funcionarios de la Policía Nacional.	- Selección intencional de expertos con experiencia en planeación y sistemas de gestión. - Socialización de la alineación planteada. - Aplicación del instrumento de validación por juicio de expertos. - Análisis de los resultados de la validación y ajustes.	- Documento de la alineación planteada. - Juicio de expertos. - Instrumento de validación (formulario estructurado). - Análisis cualitativo y cuantitativo descriptivo de resultados. - Grupo focal y retroalimentación experta.

Fuente: El autor.

La presente metodología permitió desarrollar el estudio de manera ordenada, coherente y rigurosa, asegurando la correspondencia entre el problema de estudio, los objetivos planteados y los resultados. El enfoque cualitativo–analítico, apoyado en la revisión documental, el análisis comparativo normativo y el juicio de expertos, facilitó la comprensión integral de la relación entre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 y el Marco de Gerencia Policial.

5. Desarrollo del proyecto

Para continuar con el desarrollo del presente documento, en este capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos, con la propuesta metodológica planteada al respecto para dar cumplimiento al objetivo general formulado con este proyecto, de acuerdo con los hallazgos recopilados para cada uno de los objetivos específicos del mismo. Así las cosas, este capítulo inicia con el análisis de los puntos de convergencia y divergencia identificados, en torno a los requisitos y características del MIPG y la norma ISO 9001:2015, mediante los cuales, se busca facilitar la integración de estos componentes en el contexto de la Policía Nacional.

Se prosigue con la explicación de la alineación entre los componentes del MIPG y la estructura armonizada de la ISO 9001:2015, de acuerdo con las particularidades de la Policía Nacional. Se finaliza esta sección, con los hallazgos obtenidos con la valoración efectuada por un grupo de expertos y funcionarios de la Policía Nacional, con respecto a la alineación propuesta, para integrar el MIPG y la norma ISO 9001:2015 en dicha institución.

5.1. Análisis de los puntos de convergencia y divergencia entre las características y requisitos del MIPG y la norma ISO 9001:2015, en el contexto de la Policía Nacional.

En cumplimiento con el primer objetivo específico formulado, se procede en las siguientes líneas, con un análisis comparativo, entre las dimensiones del MIPG y los numerales de la norma ISO 9001:2015, cuyos resultados se obtuvieron con la aplicación de una matriz de correlación y con la cual, se identificaron puntos de convergencia y divergencia entre ambos marcos normativos y de este modo, facilitar la alineación en el contexto de la Policía Nacional.

Con la finalidad de lograr una mayor comprensión e interpretación de los hallazgos recopilados al respecto, estos han sido organizados por subcapítulos, de acuerdo con los numerales contenidos en la norma ISO 9001:2015 y en cada una de estas secciones, se explican y correlacionan con las diferentes dimensiones definidas por el MIPG.

5.1.1. Contexto de la organización (numeral 4)

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) propuesto con la ISO 9001:2015, plantea que, en lo concerniente con el contexto de la organización, es relevante que las entidades públicas y privadas que se proponen establecer dicho sistema, tengan claridad y un amplio conocimiento acerca de los factores internos y externos que influyen y afectan el nivel de calidad de sus operaciones y los objetivos formulados desde esta perspectiva. De igual forma, con este componente, se espera la identificación de los stakeholders de la organización, con sus necesidades y expectativas, con la finalidad de implementar un sistema de gestión de calidad que no solo favorezca el funcionamiento de dicha entidad, sino que también permita atender los intereses de sus clientes, proveedores, empleados, ciudadanos, etc.

En este sentido, al revisar la norma ISO 9001:2015 con el MIPG, el componente implicado con el contexto de la organización (numeral 4), guarda relación con las dimensiones 2, 3 y 6, denominadas respectivamente, como: Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con Valores para Resultados y la de Gestión del Conocimiento y la Innovación, lo cual se evidencia con la información de la Tabla 5.

Tabla 5

Contexto de la organización. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG

Modelo: Modelo Estratégico				
Nivel de Gerencia: Estratégico				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
4.1 Comprensión de la organización y su contexto	La organización debe determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito y que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos del SGC.	Dimensión 2: Direccionamiento Estratégico y Planeación – Política de Planeación Institucional	Ambos exigen identificar contexto interno y externo para alinear la gestión con el entorno	ISO lo hace desde el punto de vista de la calidad y satisfacción; MIPG desde el desarrollo institucional y el impacto público
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Identificar y entender las partes interesadas pertinentes y sus requisitos que son relevantes para el SGC.	Dimensiones 2 y 3: Planeación Institucional y Gestión con Valores – Participación Ciudadana, Servicio al Ciudadano	Coinciden en reconocer actores clave (ciudadanos, usuarios, entes de control, proveedores) y comprender sus expectativas	ISO lo limita a lo necesario para el SGC; MIPG promueve relación integral y bidireccional con ciudadanos y actores sociales
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC considerando el contexto, partes interesadas y productos/servicios.	Dimensión 2: Planeación Institucional – Alineación estratégica, diagnóstico institucional	Coinciden en que el sistema de gestión debe estar delimitado con base en el entorno, capacidades y compromisos institucionales	MIPG no plantea un “alcance” formal, pero sí una delimitación estratégica y operativa para la gestión institucional
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema, identificando procesos necesarios, sus interacciones, criterios, recursos y responsabilidades.	Dimensiones 2, 3 y 6: Planeación, Gestión con Valores, Evaluación – Fortalecimiento organizacional, simplificación de procesos, control interno	Ambos buscan una gestión por procesos, con enfoque a resultados, responsabilidades claras y mejora continua	ISO establece requisitos más técnicos y formales (interacciones, criterios, secuencia); MIPG lo aborda desde gestión institucional

Fuente: El autor.

De conformidad con la información de la Tabla 5, es posible visualizar que debido a la naturaleza y enfoque que poseen cada uno de los marcos normativos estudiados con este proyecto, las convergencias y divergencias asociadas con el contexto de la organización y las

dimensiones del MIPG mencionadas previamente, corresponde en mayor medida con respecto al tecnicismo y la formalidad de la norma ISO 9001:2015 y su alcance específico centrado en lograr la satisfacción de la organización, por medio de altos niveles de calidad en sus procesos. Por su parte, el MIPG se concentra en los beneficios para la Policía Nacional, los ciudadanos y para los actores sociales, de acuerdo su gestión institucional.

No obstante, siguiendo con los datos de la Tabla 5, ambos modelos normativos, coinciden en la necesidad e importancia de promover relaciones integrales y bidireccionales con sus grupos y actores de interés, para comprender sus expectativas, lo cual toma fuerza cuando se trata de una entidad pública como la Policía Nacional, donde prima el bien común y la seguridad de la población en general. Así mismo, comparten la relevancia de identificar el contexto interno y externo de la organización, para conseguir una alineación efectiva de su gestión con su entorno, teniendo en cuenta que, en el ámbito público, permite anticipar riesgos y oportunidades externas, mejorar la eficiencia y la toma de decisiones y contribuye con el cumplimiento de su misión, sus objetivos, capacidades y compromisos institucionales.

5.1.2. Componente de liderazgo (numeral 5)

Prosiguiendo con la descripción y el análisis de los resultados obtenidos, el segundo componente de gestión comparado, hace referencia al liderazgo (numeral 5), un aspecto que es esencial en el SGC, porque favorece y exige la responsabilidad y participación comprometida y activa de la alta dirección de la organización, para establecer una política de calidad, acorde con sus requerimientos, comunicada a todos los implicados y ejecutada con los aportes de cada uno

de los actores involucrados. Desde esta perspectiva, en la Tabla 6, se sintetizan las principales diferencias y similitudes halladas entre este componente con las dimensiones del MIPG.

Tabla 6

Componente de liderazgo. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG

Modelo: Modelo Estratégico				
Nivel de Gerencia: Estratégico				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
5. Liderazgo	Requisitos de liderazgo de la alta dirección	Dimensión 1: Talento Humano	MIPG exige compromiso de la alta dirección para liderar la estrategia, talento humano y procesos clave	ISO lo exige enfocado al sistema de gestión de calidad y su eficacia
		Dimensión 2: Planeación Institucional		
		Dimensión 3: Gestión con Valores		
5.1 Liderazgo y compromiso	Alta dirección debe asumir responsabilidad activa del SGC	Política de Planeación Institucional	Alta dirección en ambos casos lidera la gestión institucional o del sistema	ISO es más explícito en la demostración del liderazgo sobre el sistema de calidad; MIPG más amplio, institucional y político
		Gestión del Talento Humano – GETH		
5.1.1 Generalidades	Compromiso con orientación al cliente, integración del sistema, provisión de recursos, comunicación	Dirección Estratégica, GETH y Gestión con Valores	Coinciden en el liderazgo como impulsor del desempeño, orientación a la ciudadanía, recursos y comunicación	ISO se enfoca en el cliente y la mejora del sistema de calidad; MIPG en el ciudadano y en cumplir políticas públicas
5.1.2 Enfoque al cliente	Satisfacción del cliente como prioridad, identificando requisitos y mejorando continuamente	Dimensión 3: Gestión con Valores para Resultados – Política de Servicio al Ciudadano	Ambos se orientan a la satisfacción del ciudadano/cliente como centro de la gestión	ISO usa “cliente” en sentido técnico; MIPG amplía el concepto a “grupo de valor” y “relación Estado-Ciudadano”
5.2 Política de calidad	La alta dirección debe establecer, revisar y comunicar la política de calidad	Dimensiones 2 y 6: Planeación Institucional y Evaluación de Resultados	MIPG exige formulación de misión, visión, valores, lineamientos y documentos estratégicos institucionales	ISO es más técnico y exige que la política esté documentada y comunicada como parte del SGC

Modelo: Modelo Estratégico				
Nivel de Gerencia: Estratégico				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
5.2.1 Establecimiento de la política de calidad	Debe ser apropiada al propósito, apoyar dirección estratégica, incluir compromiso de mejora continua	Planeación Institucional – Formulación de políticas y objetivos institucionales	Coinciden en que la política debe alinear misión y visión con objetivos estratégicos y mejora continua	ISO exige evaluación explícita de la política periódicamente; MIPG evalúa indirectamente mediante FURAG
5.2.2 Comunicación de la política de calidad	Debe estar disponible, comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización	Dimensiones 5 y 6: Comunicación organizacional y Gestión del Conocimiento	Ambos requieren comunicación efectiva de políticas y lineamientos a todos los niveles	ISO exige trazabilidad de comunicación (evidencias); MIPG no necesariamente documenta este proceso
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Alta dirección debe asegurar que se asignen y comuniquen funciones, responsabilidades y autoridad	Dimensiones 1 y 2: Gestión del Talento Humano y Planeación Institucional	Coinciden en asignar y formalizar responsabilidades como parte de la estructura organizativa	ISO lo exige como requisito formal del sistema; en MIPG depende del diseño organizacional y manuales internos

Fuente: El autor.

Para continuar con este análisis y observando la información recopilada con la Tabla 6, se evidencia la importancia que tiene el liderazgo en el funcionamiento y la gestión efectiva de una organización, no solo porque es una capacidad que orienta a los equipos de trabajos hacia el cumplimiento de sus metas, genera confianza y permite responder eficazmente a los desafíos que surgen día a día; sino que además, en este caso, el liderazgo es un componente transversal y coincidente con múltiples dimensiones y políticas del MIPG, entre otros factores, por su estrecha relación con la administración del talento humano de una organización; lo que implica lograr su compromiso y responsabilidad con orientación al cliente y los grupos de interés, tanto de la alta dirección como de las demás personas que conforman sus equipos de trabajo.

De manera específica, los datos de la Tabla 6, revelan considerables convergencias entre el MIPG y la norma ISO 9001:2015, principalmente en cuanto al compromiso de la alta dirección para liderar el talento humano de la organización, su gestión estratégica y sus procesos clave, también con relación al papel esencial que tienen los líderes en el mejoramiento del desempeño de la organización, en la satisfacción de los clientes/ciudadanos, en la necesidad de alinear los diferentes elementos que constituyen su identidad corporativa o institucional para la observancia de sus objetivos estratégicos, procurar la ejecución de actividades de mejora continua y conseguir que todos los actores involucrados tengan conocimiento acerca de la gestión efectuada en la organización y su rol dentro del desarrollo de la misma.

En contraste, las divergencias entre ambos modelos normativos en materia de liderazgo, según la información de la Tabla 6, se origina en esencia por el tono más técnico, formal y exigente que tiene los componentes del sistema propuesto por la ISO 9001:2015, principalmente, con respecto a la documentación y comunicación efectiva de la política de calidad estructurada, a la evaluación periódica de esta política, la trazabilidad de la comunicación con evidencias y en cuanto a la asignación de responsabilidades, funciones y la autoridad del sistema.

Adicionalmente, se evidencian diferencias en el enfoque y concepto utilizado para abordar a los actores clave del sistema, debido a que, en los contextos organizacionales privados, la orientación es hacia los clientes y en el caso de las entidades públicas, como la Policía Nacional, el eje central son los ciudadanos y el cumplimiento de las políticas públicas formuladas por los legisladores nacionales para satisfacer las necesidades y expectativas de aquellos, lo que deriva en su bienestar y en la posibilidad de fomentar su participación activa.

5.1.3. Componente de planificación (numeral 6)

Ahora bien, como su nombre lo indica, en esta instancia se analiza el componente de la planificación (numeral 6) de la ISO 9001:2015, según las dimensiones y políticas del MIPG, teniendo en cuenta que este aspecto tiene un carácter relevante, tanto en el SGC como en el sistema de control interno e institucional de las entidades públicas, porque es un proceso sistemático clave para establecer metas medibles, alcanzables y coherentes con cada organización. Así mismo, con el seguimiento y la actualización del proceso de planificación, es posible identificar riesgos, oportunidades y posibles cambios en la gestión de la organización y en cuanto a las decisiones tomadas al respecto, como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7

Componente de planificación. Converencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG

Modelo: Modelo Estratégico				
Nivel de Gerencia: Estratégico				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
6. Planificación	La organización debe planificar el sistema de gestión de la calidad para lograr los resultados previstos	Dimensión 2: Direccionamiento Estratégico y Planeación	Ambos modelos exigen planificar con base en el contexto, riesgos, objetivos y recursos	ISO tiene enfoque más técnico y operativo; MIPG tiene un enfoque de planeación institucional y política pública
		Dimensión 6: Evaluación de Resultados		
		Política de Planeación Institucional		
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Identificar riesgos y oportunidades que puedan afectar los resultados del sistema de gestión	Dimensión 2: Planeación Institucional	Coinciden en evaluar riesgos y oportunidades como base para asegurar el cumplimiento de objetivos	ISO lo hace con enfoque preventivo para calidad; MIPG lo articula a políticas de gestión del riesgo, institucional y legal
		Dimensión 7: Control Interno – Política de gestión del riesgo		
6.2 Objetivos de la calidad y	Establecer objetivos medibles, coherentes con la política, hacer	Dimensión 2: Planeación Institucional – Política	Ambos establecen objetivos claros, alineados a	ISO exige que sean medibles y controlados dentro

Modelo: Modelo Estratégico				
Nivel de Gerencia: Estratégico				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
planificación para lograrlos	seguimiento y definir responsables	de Objetivos Institucionales	estrategia, con seguimiento y responsables definidos	del SGC; MIPG requiere que se articulen a planes de desarrollo, metas PND, etc.
		Dimensión 6: Evaluación de Resultados		
6.3 Planificación de los cambios	Planificar cambios del sistema de gestión para asegurar su integridad	Dimensión 3: Gestión con Valores – Fortalecimiento organizacional	Ambos requieren gestionar el cambio organizacional, anticipando impactos y asegurando continuidad	ISO exige evaluar el impacto sobre el SGC; MIPG lo trata como parte del rediseño institucional, simplificación y ajuste estratégico
		Dimensión 7: Control Interno		

Fuente: El autor.

Según se evidencia con la información de la Tabla 7, el componente de planificación de la norma ISO 9001:2015 está relacionado con la mayoría de dimensiones y políticas definidas con el MIPG, ya que independientemente del enfoque y los objetivos de una organización, el punto de partida para lograr una gestión efectiva y satisfactoria para sus grupos de influencia, es esencial tener claridad acerca de los propósitos planteados con el sistema de calidad o gestión, precisando y documentando estos objetivos, para que todos los implicados tenga conocimiento de la ruta a seguir para su consecución.

En consecuencia, si bien cada organización formula sus propios y con frecuencia, diferentes objetivos de gestión, también se evidencia que el sistema y el modelo de gestión estudiados en este trabajo, coinciden en diversos criterios asociados con la planificación, haciendo énfasis la exigencia de planificar un sistema de gestión de calidad e institucional, basada en la integralidad de las partes, lo que significa tomar decisiones de forma anticipada, acerca de los objetivos, recursos, los riesgos y las oportunidades que se les pueden presentar a la

organización durante la implementación de dicho sistema. Sumado a esto, la planificación en ambos casos implica alinear los objetivos organizacionales e institucionales a sus estrategias, para lo cual, es clave junto con la definición de cada uno de los responsables del mismo, hacer seguimiento y monitoreo constante del sistema para advertir con anticipación posibles cambios organizacionales, priorizar tareas y lograr sus metas de manera eficiente.

En lo concerniente con las divergencias identificadas en torno al componente de planificación, es posible señalar en términos generales, que estas diferencias surgen primordialmente, por el alcance que estos modelos normativos tienen en las organizaciones. Es así, como la planificación con la norma ISO 9001:2015 tiene un enfoque restringido y específico, ya que se concentra en los estándares de calidad de una entidad y en el SGC estructurada por esta, para atender sus requerimientos en relación con estos procesos. Por el contrario, la planificación con el MIPG tiene un alcance macro para definir y trazar la ruta de acción de las entidades públicas, como es el caso de la Policía Nacional, no solo en cuanto a la calidad de sus procesos, sino que dicha ruta también se extiende hacia las demás áreas institucionales que la conforman e incluso, aspectos como su política de riesgos, su enfoque de planeación y sus objetivos de calidad, trascienden hacia otros contextos de índole nacional y regional que tienen una participación activa y clave para lograr las metas establecidas por esta institución.

5.1.4. Componente de apoyo (numeral 7)

El siguiente componente a tratar y analizar en esta sección, corresponde con el apoyo, un criterio definido con la norma ISO 9001:2015 y que guarda estrecha relación con todos los recursos requeridos por una organización para la operación y mantenimiento eficaz del SGC,

considerando las particularidades, características y requisitos que se deben cumplir para que dichos recursos contribuyan con la observancia de sus objetivos organizacionales y con la satisfacción de todos sus grupos de interés. De nuevo, este componente tiene un carácter transversal, como se identifica con la información de la Tabla 8, en relación con las diferentes dimensiones y políticas del MIPG, porque en todos los niveles, sistemas y áreas de las organizaciones y entidades públicas, son indispensables los recursos, principalmente humanos, tanto para el logro de sus objetivos de gestión como para la evaluación continua y efectiva de dicha gestión.

Tabla 8

Componente de apoyo. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG

Modelo: Modelo Operacional				
Nivel de Gerencia: Táctico				
Numeral ISO	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
7. Apoyo	Recursos, competencia, toma de conciencia, comunicación, información documentada	Dimensiones 1, 5 y 6: Talento Humano, Información y Comunicación, Gestión del Conocimiento	Ambos reconocen que el soporte organizacional (recursos, personas, info) es esencial para el desempeño	ISO es más técnico y estructurado; MIPG lo aborda desde el desarrollo institucional
7.1 Recursos	Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el SGC	Dimensión 2 y 6: Planeación Institucional – Gestión Presupuestal y Evaluación	Ambos planifican y asignan recursos para alcanzar objetivos	MIPG enfoca en eficiencia del gasto público; ISO busca recursos para asegurar calidad
7.1.1 Personas	Asignar personas necesarias para implementar y mantener el sistema	Dimensión 1: Talento Humano – GETH	Coinciden en asignar personal idóneo para los procesos clave	ISO exige validación técnica de competencia para calidad; MIPG no exige validación formal del rol
7.1.2 Infraestructura	Determinar y mantener infraestructura necesaria (edificios, hardware, etc.)	Dimensión 3: Gestión con Valores – Fortalecimiento organizacional	Ambos requieren infraestructuras adecuadas para cumplir funciones	ISO especifica mantenimiento técnico; MIPG lo asume como parte del entorno administrativo

Modelo: Modelo Operacional				
Nivel de Gerencia: Táctico				
Numeral ISO	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
7.1.3 Ambiente para la operación de los procesos	Identificar y mantener condiciones necesarias (físicas, sociales, psicológicas)	Dimensión 1: Ruta de la Felicidad en GETH	Coinciden en que el ambiente laboral impacta desempeño	MIPG se enfoca en bienestar integral, ISO lo orienta al proceso productivo
7.1.4 Recursos de seguimiento y medición	Determinar y controlar instrumentos necesarios para asegurar resultados confiables	Dimensión 6: Evaluación de Resultados – Indicadores y Medición	Coinciden en requerir herramientas para medición precisa y trazable	ISO exige calibración de equipos; MIPG se enfoca en evaluación institucional, no en herramientas técnicas
7.1.5 Conocimiento organizacional	Determinar y mantener el conocimiento necesario para operar los procesos	Dimensión 6: Gestión del Conocimiento e Innovación	Coinciden en conservar y compartir conocimiento institucional para la mejora	ISO es más técnica; MIPG promueve cultura de aprendizaje organizacional
7.1.6 Competencia	Determinar competencia del personal y tomar acciones para desarrollarla	Dimensión 1: GETH – Capacitación y Desarrollo	Ambos requieren definir y desarrollar competencias del personal	ISO exige evidencias; MIPG lo trabaja desde planes de formación y profesionalización
7.2 Competencia	Establecer criterios, evaluar competencia y conservar registros	Dimensión 1: GETH – Evaluación de competencias	Coinciden en exigir personal competente y registros de formación	ISO requiere registros auditables y conformidad; MIPG enfoca en desarrollo y promoción interna
7.3 Toma de conciencia	Asegurar que el personal sea consciente de la política, objetivos y rol en el sistema	Dimensiones 1 y 5: Talento Humano y Comunicación Organizacional	Coinciden en sensibilizar y comprometer al personal con la estrategia	ISO exige consciencia sobre el SGC; MIPG lo aborda desde cultura organizacional e integridad
7.4 Comunicación	Determinar qué, cuándo, cómo y con quién se comunica internamente y externamente	Dimensión 5: Información y Comunicación – Política de Comunicación Institucional	Ambos requieren establecer canales, responsables y mensajes claves de comunicación	ISO exige planificación formal y eficaz de comunicación; MIPG lo aborda como instrumento transversal
7.5 Información documentada	Crear, actualizar, controlar documentos necesarios para el sistema	Dimensión 5: Gestión Documental	Coinciden en gestionar adecuadamente los documentos como soporte del sistema de gestión	ISO es más exigente en trazabilidad, control y actualización documental

Modelo: Modelo Operacional				
Nivel de Gerencia: Táctico				
Numeral ISO	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
7.5.1 Generalidades	Información documentada requerida por la norma y el sistema	Política de Gestión Documental	Coinciden en que los documentos son esenciales para evidenciar cumplimiento	MIPG vincula con Ley 594/2000 y Archivo General; ISO tiene requisitos más técnicos
7.5.2 Creación y actualización	Identificar autoría, fechas, versiones y formatos en documentos	Gestión Documental – Tablas de Retención y Manuales	Ambos requieren orden documental, versiones y control	MIPG se rige por normas del Archivo General; ISO es más estricto en registros de calidad
7.5.3 Control de la información documentada	Asegurar disponibilidad, protección, confidencialidad y accesibilidad	Políticas de Seguridad Digital y Gestión Documental	Coinciden en asegurar control, acceso y trazabilidad de documentos	ISO lo articula con confidencialidad y seguridad en auditorías; MIPG con políticas institucionales de TI y archivo

Fuente: El autor.

De conformidad con la información de la Tabla 8, se evidencia la existencia de convergencias múltiples y significativas en materia de apoyo, entre la norma ISO 9001:2015 y el MIPG, ya que ambos modelos normativos reconocen la importancia de planificación y asignación de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, cumplir con sus funciones, realizar mediciones trazables y precisas de los resultados conseguidos con el sistema de gestión, tener una comunicación asertiva con todos los actores implicados y hacer un uso y manejo eficiente de la documentación que se elabora y deriva de estas actividades.

En este sentido, se destaca el énfasis dado en ambos modelos normativos al talento humano como un recurso vital para la implementación y mantenimiento del sistema y del MIPG, ya que tienen la responsabilidad de determinar, proporcionar y evaluar los recursos requeridos y asignados a cada una de las áreas implicadas. Desde esta perspectiva, en ambos modelos toman

relevancia las competencias, habilidades y conocimientos del personal que se desempeña en la organización y compromiso y sentido de pertenencia con la misma, ya que de su labor depende en gran medida el éxito o fracaso del proceso de gestión.

En cuanto a las divergencias entre estos dos marcos normativos, se reitera en esta instancia que dichas diferencias se originan en el grado de especialización de cada modelo, el alcance institucional y su enfoque. Desde su carácter especializado, el apoyo en la ISO 9001:2015 es formal, técnico y, además, exige una validación técnica para asegurar niveles de calidad idóneos, así como actividades para la trazabilidad, control y actualización documental.

En cuanto a su alcance, se tiene que el MIPG se rige por sus políticas específicas, pero también por los referentes normativos colombianos que regulan y reglamentan su gestión interna y externa, en contraste con la norma ISO en conjunto regulariza la implementación del SGC. Por su parte, las diferencias en el enfoque radican en que el MIPG se concentra en el bienestar integral de la entidad y de sus grupos de interés, contrario con la ISO que está centrada en el proceso productivo de la organización.

5.1.5. Componente de operación (numeral 8)

Desde la perspectiva de la ISO 9001:2015, el componente de operación es el eje esencial del sistema o modelo de gestión implementado en una organización, ya que está relacionado con la producción o prestación de servicios, considerando al respecto, aspectos como la planificación y el control de los procesos operacionales para cumplir con los requisitos exigidos y esperados por la organización. De igual forma, este componente se encuentra asociado con el control de los

proveedores externos, las fases implicadas con la producción o prestación de servicios, junto con la devolución y/o rechazo de los bienes que no cumplen con los requisitos de calidad definidos por la organización con su SGC. Debido a que la producción o prestación de servicios es la piedra angular de las organizaciones públicas y privadas, los criterios definidos con este componente están relacionados con diversas dimensiones y políticas del MIPG, como se puede evidenciar referenciada con la Tabla 9.

Tabla 9

Componente de operación. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG

Modelo: Modelo Operacional				
Nivel de Gerencia: Operativo				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido	Dimensión MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
8.1	Planificación y control operacional	Dimensión 2: Planeación Institucional	Ambos requieren planificar procesos, recursos, criterios de aceptación y control	ISO lo estructura como requisito de calidad; MIPG como planeación institucional macro
		Dimensión 6: Evaluación de Resultados		
8.2.1	Comunicación con el cliente	Dimensión 3: Gestión con Valores	Comunicación constante con el cliente/ciudadano	ISO trata requerimientos técnicos; MIPG se orienta al servicio al ciudadano
		Política de Servicio al Ciudadano		
8.2.2	Determinación de requisitos	Dimensión 2 y 3: Planeación y Gestión con Valores	Determinar requisitos legales y del cliente	ISO profundiza en control de requisitos documentados
8.2.3	Revisión de requisitos	Dimensión 6: Evaluación y Control Interno	Validación de requisitos antes de ofrecer productos/servicios	MIPG no contempla revisión previa formal como lo exige ISO
8.2.4	Cambios en los requisitos	Dimensión 3: Gestión con Valores	Gestión de cambios y actualizaciones a tiempo	ISO exige actualización inmediata; MIPG lo trata de forma más institucional
8.3 (todos)	Diseño y desarrollo (8.3.1 a 8.3.6)	Dimensión 4: Gestión del Desempeño	Ambos fomentan desarrollo estructurado de soluciones	ISO exige etapas: entradas, salidas, controles, validación y cambios; MIPG no
		Dimensión 6: Evaluación e Innovación		

Modelo: Modelo Operacional				
Nivel de Gerencia: Operativo				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido	Dimensión MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
				estructura diseño a ese nivel
8.4 (todos)	Control de procesos externos (8.4.1 a 8.4.3)	Dimensión 7: Control Interno	Evaluación y control de proveedores externos	ISO requiere trazabilidad técnica; MIPG enfatiza normativa contractual del Estado
		Política de Contratación Pública		
8.5.1	Control de producción/prestación	Dimensión 2 y 6: Planeación y Evaluación	Condiciones controladas para producir y entregar servicios	ISO exige condiciones documentadas; MIPG enmarca esto en cumplimiento de metas
8.5.2	Identificación y trazabilidad	Dimensión 6: Evaluación de Resultados	Identificar productos, servicios y estados	ISO exige trazabilidad detallada; MIPG no lo contempla directamente
8.5.3	Propiedad de cliente/proveedor	Dimensión 7: Control Interno y Transparencia	Protección de bienes de terceros	MIPG lo gestiona bajo principios de ética y legalidad; ISO con más trazabilidad
8.5.4	Preservación	Dimensión 1 y 3: Talento e Infraestructura	Conservar condiciones de los productos durante entrega	ISO incluye embalaje, manipulación; MIPG lo asume institucionalmente
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	Dimensión 3: Gestión con Valores y Servicio al Ciudadano	ISO incluye garantías, mantenimiento, reciclaje; MIPG contempla servicios postventa (PQRSD)	En MIPG esto se aborda desde atención al ciudadano y mejora
8.5.6	Control de los cambios	Dimensión 6 y 7: Evaluación y Control Interno	Revisión y autorización de cambios en procesos	ISO exige evidencias de control; MIPG lo gestiona institucionalmente
8.6	Liberación de productos y servicios	Dimensión 6: Evaluación de Resultados	Liberación tras verificación de cumplimiento	ISO requiere evidencia formal; MIPG evalúa mediante seguimiento institucional
8.7	Control de salidas no conformes	Dimensión 7: Control Interno y Mejora	Control y tratamiento de errores, rechazos, no conformidades	ISO es más exhaustiva y documentada; MIPG lo articula a mecanismos de control, PQRS y auditoría

Fuente: El autor.

Al observar la información de la Tabla 9, se identifica la existencia de múltiples convergencias y divergencias entre el componente de operación con las dimensiones y políticas del MIPG. Con respecto a las primeras, se evidencia que ambos modelos establecen una cantidad considerable de criterios que son esenciales para que la producción o prestación de servicios, no solo se efectúe con efectividad, a tiempo, con las condiciones y características esperadas por los clientes y ciudadanos y con los niveles de calidad exigidos por la organización, sino que también los procesos implementados con esta finalidad sean planificados con anticipación, designando los recursos requeridos, estableciendo requisitos de validación, así como criterios de mantenimiento, evaluación y control de estos procesos, para brindar entregas oportunas, cumpliendo con las cláusulas de garantía fijadas al respecto.

En cuanto a las diferencias suscitadas entre ambos marcos normativos, se fundamentan principalmente en relación con la flexibilidad que ofrece el MIPG, con respecto a la gestión de la producción o prestación de servicios o bienes públicos para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos en el territorio nacional. Si bien, el carácter flexible de este modelo contribuye con la adaptación y ajuste de su gestión, conforme con el contexto interno y externo de una entidad pública y con los cambiantes requerimientos de los ciudadanos, también se confirma que el acento exigente de la norma ISO 9001:2015, con relación al componente de operación, permite establecer la importancia de lograr un equilibrio entre ambos modelos para cumplir a cabalidad con todos aquellos requisitos que comprometen la satisfacción de la ciudadanía y la observancia del ordenamiento legislativo nacional en materia contractual del Estado, para que estos procesos sean transparentes y acorde con los fines esenciales de la administración pública.

5.1.6. Componente de evaluación del desempeño (numeral 9)

El seguimiento, monitoreo y medición del funcionamiento del SGC y los resultados obtenidos con su implementación son actividades esenciales formuladas con la norma ISO 9001:2015, en relación con la evaluación del desempeño del sistema, lo que implica tanto la valoración de los métodos y acciones adelantadas con este sistema, como la evaluación de la satisfacción de los clientes, la ejecución de auditorías para el control de los procesos, junto con la evaluación efectuada desde la alta dirección y de esta forma, tomar decisiones informadas, según los resultados analizados al respecto.

De acuerdo con la información referenciada con la Tabla 10, se observa que este componente tiene mayor relación con las dimensiones 6 y 7 del MIPG (evaluación de resultados y control interno) y con las políticas de gestión para resultados y de indicadores institucionales.

Tabla 10

Componente de evaluación del desempeño. Converencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y MIPG

Modelo: Modelo Operacional				
Nivel de Gerencia: Táctico				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Converencia	Divergencia / Observación
9. Evaluación del desempeño	Seguimiento, medición, análisis, auditoría interna, revisión por la dirección	Dimensión 6: Evaluación de Resultados	Ambos promueven la medición y análisis para tomar decisiones de mejora	ISO exige evidencias objetivas, datos, registros; MIPG se enfoca en evaluación institucional y rendición de cuentas
		Dimensión 7: Control Interno		
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Determinar qué, cómo, cuándo y quién evalúa	Dimensión 6: Evaluación de Resultados	Coinciden en el uso de indicadores, fuentes y	ISO busca control de calidad y conformidad; MIPG busca impacto

Modelo: Modelo Operacional				
Nivel de Gerencia: Táctico				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
		Política de Gestión para Resultados	frecuencias de evaluación	institucional y eficiencia pública
9.1.1 Generalidades	Debe definir métodos para asegurar resultados válidos	Política de Indicadores Institucionales	Ambos requieren metodología para obtener datos confiables	ISO exige control técnico sobre métodos y frecuencia
9.1.2 Satisfacción del cliente	Monitorear percepciones del cliente sobre los productos/servicios	Dimensión 3: Servicio al Ciudadano	Coinciden en escuchar al usuario/cliente para mejorar	ISO requiere sistematización, trazabilidad y análisis formal; MIPG se apoya más en canales participativos
		Sistema PQRS, encuestas, observatorios		
9.1.3 Análisis y evaluación	Analizar datos para evaluar conformidad, satisfacción y eficacia del sistema	Dimensión 6 y 7: Evaluación y Control Interno	Coinciden en el uso de la información para retroalimentar la gestión	ISO exige evaluación formal del desempeño del sistema; MIPG puede ser menos sistemático según la entidad
9.2 Auditoría interna	Evaluar si el sistema cumple con los requisitos y es eficaz	Dimensión 7: Control Interno – Auditoría Interna y FURAG	Ambos prevén auditorías periódicas para verificar cumplimiento y desempeño	ISO exige un programa documentado y evidencias de auditoría; MIPG lo enmarca en el MECI y la autoevaluación institucional
9.3 Revisión por la dirección	La alta dirección debe revisar el sistema a intervalos planificados	Dimensión 6: Evaluación Institucional Informe de Gestión, Planes de Mejora	Ambos modelos exigen revisión de resultados por la alta dirección	ISO pide una revisión formal, estructurada y con decisiones específicas sobre el sistema
9.3.1 Generalidades	Evaluar adecuación, eficacia y alineación del sistema con la estrategia	Planeación y Seguimiento Estratégico – Gestión por Resultados	Coinciden en el análisis estratégico de desempeño global	ISO exige trazabilidad formal del análisis y decisiones
9.3.2 Entradas para la revisión	Deben incluir resultados de auditorías, desempeño de procesos,	Evaluación institucional, seguimiento a metas y gestión del riesgo	Coinciden en fuentes múltiples de información para el análisis	ISO estructura las entradas y las exige formalmente; MIPG es más flexible

Modelo: Modelo Operacional				
Nivel de Gerencia: Táctico				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
	retroalimentación, riesgos, etc.			
9.3.3 Salidas de la revisión	Deben incluir decisiones para oportunidades de mejora, necesidades de recursos, etc.	Planes de Mejoramiento, Seguimiento a Evaluaciones, Informe de Gestión	Ambos utilizan la revisión para tomar decisiones sobre la mejora y recursos	ISO exige evidencias documentadas de las salidas; MIPG lo refleja en planes de acción y seguimiento en SIGEP/FURAG

Fuente: El autor.

A partir de la información descrita en la Tabla 10, se evidencia que las convergencias entre la norma ISO 9001:2015 y el MIPG en el componente de evaluación del desempeño, radican en la definición e implementación de diversos métodos e indicadores para la medición y valoración global y específica de la gestión realizada por la organización, desde la evaluación de la satisfacción de los clientes y ciudadanos hasta el monitoreo y análisis frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales definidos en torno al funcionamiento del sistema. Se destaca que ambos modelos coinciden en la ejecución de auditorías internas periódicas para hacer seguimiento continuo del desempeño, verificar la observancia de las metas de la organización y retroalimentar la gestión, con miras a corregir y fortalecer su proceso, así como en la exigencia de que los resultados obtenidos con la evaluación del desempeño sean revisados por la alta dirección y de este modo, hacer un análisis estratégico global del desempeño y tomar decisiones informativas y asertivas para mejorar el sistema.

Por el contrario, las diferencias entre ambos marcos normativos, se sitúan de nueva cuenta, en el grado de exigencia establecido para la evaluación del desempeño y las consecuencias que se derivan de este procedimiento, ya que con la norma ISO 9001:2015, se demanda mayor sistematización, formalidad, tecnicismo, estructuración y trazabilidad en la evaluación del desempeño, específicamente del sistema de calidad, por parte del personal responsable, quienes elaboran los respectivos reportes de los resultados para los auditores internos y para la alta dirección, con el objetivo de tomar decisiones informadas con los datos recopilados. Por su parte, con el MIPG la evaluación del desempeño es menor sistemático y más flexible y participativa, dado que se enfoca principalmente, en valorar el impacto institucional y la eficiencia pública, apoyado en canales participativos, donde todos los actores clave internos y externos pueden ser partícipes de la evaluación, fomentando así, la transparencia y la rendición de cuentas en su gestión; aspectos que trascienden el contexto interno de la organización con la presentación de informes de gestión a las entidades públicas de control nacionales.

5.1.7. Componente de mejora (numeral 10)

Como resultado de la matriz de correlación realizada para la identificación de convergencias y divergencias entre la norma ISO 9001:2015 y el MIPG, se evidencia en términos generales, según los datos de la Tabla 11, una mayor relación del componente de mejora con las dimensiones y políticas del MIPG asociadas con la evaluación de resultados, el control interno, los planes de mejoramiento institucional y derivados de hallazgos.

Tabla 11

Componente de mejora. Convergencias y divergencias entre ISO 9001:2015 y el MIPG

Modelo: Modelo Estratégico				
Nivel de Gerencia: Estratégico				
Numeral ISO 9001:2015	Contenido del Requisito	Dimensión / Política MIPG Relacionada	Convergencia	Divergencia / Observación
10. Mejora	La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema	Dimensión 6: Evaluación de Resultados	Ambos promueven la mejora continua como principio rector del sistema de gestión	ISO enfoca en calidad y satisfacción; MIPG en desempeño institucional y cumplimiento de fines públicos
		Dimensión 7: Control Interno		
		Política de Planes de Mejoramiento Institucional		
10.1 Mejora general	Identificar y seleccionar oportunidades de mejora para implementar acciones necesarias	Evaluación Institucional – FURAG – Planes de Mejoramiento – Autoevaluación MECI	Ambos utilizan resultados de evaluación, quejas, auditorías y desempeño para generar mejora	ISO lo exige como parte del sistema; MIPG lo gestiona desde resultados de evaluaciones externas o internas
10.2 No conformidad y acción correctiva	Reaccionar ante no conformidades, controlar, corregir, investigar causa raíz y prevenir recurrencia	Dimensión 7: Control Interno – Auditoría y Gestión de Hallazgos	Coinciden en el tratamiento estructurado de hallazgos para prevenir reincidencia	ISO exige método sistemático (registro, análisis, corrección); MIPG puede variar según entidad y calidad del proceso de control
		Planes de Mejoramiento derivados de Hallazgos		
10.3 Mejora continua	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	Dimensión 6 y 7: Evaluación y Control Interno	Ambas estructuras fomentan la cultura de mejora continua como parte de la gestión organizacional	ISO exige datos, análisis y revisión del sistema; MIPG promueve ciclos de evaluación/mejora menos estandarizados
		Gestión por Resultados – Innovación y Aprendizaje		

Fuente: El autor.

De conformidad con la información referenciada en la Tabla 11, se identifica que en materia de mejora, ambos modelos normativos coinciden en destacar y promover la mejora continua de la gestión de la organización, siendo este un principio rector para su funcionamiento, porque permite identificar oportunidades de mejora en sus procesos, productos y en la

satisfacción de los clientes y en reaccionar ante las posibles disconformidades que surjan en la gestión y así, ejecutar acciones correctivas oportunas y evitar su recurrencia. De igual forma, ambos modelos se apoyan en los resultados de evaluación, quejas, auditorías y desempeño para generar mejoras significativas y necesarias en el sistema.

En contraste con lo anterior, tanto el MIPG como la norma ISO 9001:2015 en el componente de mejora, difieren con respecto al enfoque dado a las acciones de mejora, ya que esta última, se concentra en el SGC desde su contexto interno, en los estándares de calidad y en la satisfacción de los clientes y por su parte, el MIPG está orientado hacia la mejora del desempeño general de la institución para lograr el cumplimiento de los fines públicos.

A modo de síntesis, es posible señalar que los resultados referenciados previamente, permiten evidenciar una alta compatibilidad estructural entre el MIPG y la norma ISO 9001:2015, especialmente en aspectos asociados con el enfoque al ciudadano/cliente, la mejora continua, la planificación estratégica y la gestión del riesgo. Así mismo, se identifica un conjunto de divergencias a tener en cuenta para la alineación de ambos marcos normativos, entre las cuales se encuentran las exigencias técnicas y sistemáticas establecidas con la ISO 9001:2015 y su enfoque regulatorio centrado en la gestión de la calidad, en contraste con el carácter normativo del MIPG y su adaptación al sector público con la incorporación de elementos de control interno, rendición de cuentas, transparencia y en la planeación sectorial.

Este análisis permite evidenciar la pertinencia de realizar una alineación complementaria, estratégica y beneficiosa entre las dimensiones y las políticas del MIPG con los componentes de

la norma ISO 9001:2015, mediante el cual, se logre la adaptación de los requisitos de la estructura armonizada de la norma ISO al marco normativo público del MIPG, atendiendo a los principios del modelo nacional, pero sin generar redundancias en la gestión institucional.

5.2. Alineación de los componentes del MIPG, ISO 9001:2015 y el Marco de Gerencia de la Policía Nacional.

En esta sección, se desarrolla la alineación entre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 de conformidad con el ciclo de mejora continua: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), además de incluir el Marco de Gerencia Policial (anexo A). Se comienza con la explicación de este marco, se continua con la descripción del enfoque de la alineación. Después se aborda el proceso de alineación y análisis de correspondencia y se finaliza, con la explicación de la argumentación y estructura de la alineación planteada con este proyecto.

5.2.1. Marco de Gerencia Policial

Este enfoque de gestión institucional de la Policía Nacional es entendido como “un marco de referencia único y coherente para la toma de decisiones, la planificación estratégica, la ejecución de las operaciones y la evaluación del desempeño institucional, contribuyendo a la seguridad y la convivencia de todos los colombianos” (Policía Nacional, 2024, p. 5).

Este marco busca optimizar la gestión institucional de la Policía Nacional, mediante la consolidación de un enfoque sistémico, basado en la calidad, la eficiencia, la transparencia, la gestión por procesos, la mejora continua y la generación de valor público. Para la observancia de

este propósito, el Marco de Gerencia Policial como se identifica en la Figura 1, está estructurado por tres modelos interrelacionados entre sí para potenciar la misionalidad de la Policía Nacional.

De acuerdo con la información de la Figura 1, se observa que el Marco de Gerencia Policial está constituido por tres modelos para la gestión de la Policía Nacional, a saber: Modelo Estratégico, Modelo Operacional y el Modelo del Servicio de Policía. El Modelo Estratégico define el rumbo de la Institución a través de la formulación de la visión, la misión, los objetivos estratégicos y las políticas institucionales. Por su parte, el Modelo Operacional concreta la estrategia a través de la planificación, organización, dirección y control de los procesos y actividades policiales. Y el Modelo del Servicio de Policía, se centra en la prestación de un servicio de policía de alta calidad, que satisfaga las necesidades y expectativas de la comunidad (Policía Nacional, 2024).

Figura 1

Estructura del Marco de Gerencia Policial



Nota. En esta figura, se evidencian los tres modelos que conforman el Marco de Gerencial Policial de la Policía Nacional de Colombia. Adaptado de la Policía Nacional (2025).

Adicional a lo anterior, en la Figura 1, se evidencia que la implementación de este marco de gerencia, se efectúa a través de tres niveles de gerencia. En primer lugar, se tiene la Gerencia Estratégica tiene a la Dirección y Subdirección General como los responsables de definir las políticas y lineamientos generales de la Institución, de conformidad con un análisis profundo del contexto social, político y económico del país, formular la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la Policía Nacional y asignar recursos a las diferentes unidades de la Institución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Policía Nacional, 2024).

En segundo lugar, se hace referencia a la Gerencia Táctica, la cual está asociada con los dueños de los procesos institucionales, quienes tienen la responsabilidad de implementar las políticas y lineamientos en las diferentes unidades de la Policía, desarrollar planes y programas operativos para la prevención y el control del delito y también se ocupan de supervisar y evaluar el desempeño de las unidades bajo su cargo. Un tercer nivel de Gerencia Operacional a cargo de los responsables y ejecutores del proceso, para ejecutar las actividades y tareas de la Policía en el territorio nacional, patrullar las calles y barrios para prevenir el delito, investigar los delitos y capturar a los responsables y atender las llamadas de emergencia y brinda asistencia a la comunidad (Policía Nacional, 2024).

Según se identifica con la Figura 1, el Marco de Gerencia Policial no solo se nutre con los componentes y las políticas del MIPG (anexo B), sino que también se complementa con diferentes Sistemas de Gestión Integral, como el Sistema de calidad, ambiental, seguridad de información y el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, mediante los cuales, se propende por el cumplimiento de los lineamientos formulados por el Gobierno y la Institución, para la generación de valor.

5.2.2. Enfoque de la alineación

La estructura armonizada de la ISO 9001:2015, está conformada por diez numerales bajo el enfoque del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ofrece un marco técnico para la gestión integral; estos numerales se correlacionan directamente con las siete dimensiones operativas del MIPG, por medio de sus políticas de gestión y desempeño institucional orientadas a la creación de valor público, como se determinó en el análisis de divergencia y convergencia.

Por consiguiente, la alineación, se sustenta en articular los elementos de ambos sistemas, apoyándose en el Marco de Gerencia Policial como guía de liderazgo, ejecución y evaluación de la gestión, como se observa en la Figura 2.

Figura 2

Alineación



Nota. En esta figura, se evidencia la alineación para la Policía Nacional de Colombia, según el Marco de Gerencia Policial. Adaptado de la Policía Nacional (2025).

Desde el enfoque estratégico de la Policía Nacional y según los datos de la Figura 2, se reitera que el Marco de Gerencia Policial establece tres modelos interrelacionados —estratégico, operacional y de servicio— y tres niveles de gerencia —estratégico, táctico y operacional— que orientan la planificación, ejecución y control de los procesos institucionales. Al integrarse con la

estructura armonizada de la ISO 9001 y las políticas de gestión y desempeño de las dimensiones del MIPG, la gestión policial adquiere una visión integral de la calidad, la eficiencia y la transparencia, asegurando la coherencia entre la estrategia institucional y los resultados operativos.

5.2.3. Proceso de alineación y análisis de correspondencia

La metodología utilizada para la construcción de la alineación comprendió tres etapas: la identificación de los puntos de convergencia entre los requisitos de la ISO 9001:2015 y los componentes del MIPG, la comparación de estos elementos con los ejes estratégicos del Marco de Gerencia Policial, y finalmente, la formulación de la alineación planteada.

El análisis permitió identificar relaciones directas entre los componentes estructurales de cada marco. Por ejemplo, la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG se asocia con los numerales 5 (Liderazgo) y 6 (Planificación) de la ISO, así como con el Modelo Estratégico del Marco de Gerencia Policial. De igual manera, la dimensión de Talento Humano se vincula con los numerales 7.1.2 (Personas) y 7.2 (Competencia) de la ISO y con el Modelo Operacional policial, que traduce la estrategia institucional en capacidades tácticas y operativas.

En cuanto a la Gestión con valores para resultados y el Control Interno, su relación se establece con los numerales 8 (Operación) y 9 (Evaluación del desempeño) de la ISO, los cuales enfatizan la ejecución controlada de los procesos y la medición de los resultados. Estos se corresponden con las funciones tácticas y operacionales definidas en el Marco de Gerencia Policial. Asimismo, la dimensión de Mejora Continua y Conocimiento del MIPG converge con

el numeral 10 (Mejora) de la ISO, promoviendo la innovación institucional y la retroalimentación constante.

5.2.4. Argumentación y estructura de la alineación.

La alineación planteada integra los tres marcos de referencia en una estructura unificada, basada en tres principios fundamentales: enfoque sistémico, gestión basada en resultados y mejora continua. Estos ejes permiten consolidar una gestión institucional coherente, sostenible y centrada en el ciudadano.

Desde el enfoque sistémico, la Policía Nacional se concibe como un sistema interrelacionado donde los procesos institucionales interactúan para alcanzar la misión institucional. Este principio está en coherencia con los lineamientos de la ISO 9001:2015 y con el enfoque por procesos del Marco de Gerencia Policial. En cuanto a la gestión basada en resultados, la alineación planteada articula la orientación del MIPG hacia la generación de valor público con las herramientas de control y medición de la ISO, fortaleciendo la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño. Finalmente, la mejora continua y el aprendizaje organizacional se consolidan como ejes de sostenibilidad institucional, impulsando la innovación y la toma de decisiones (anexo C).

5.3. Aplicación: Alineación - Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

A continuación, se presenta un ejemplo práctico para demostrar la implementación y evidenciar la coherencia y funcionalidad de la alineación; la cual articula el Modelo Integrado de

Planeación y Gestión (MIPG), la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 y el Marco de Gerencia Policial.

5.3.1. Funcionalidad de la alineación planteada

La alineación planteada se fundamenta en la correspondencia conceptual y operativa entre los tres sistemas de referencia. Esta integración permite que las políticas de gestión y desempeño del MIPG sean gestionadas con un enfoque sistémico de calidad (ISO 9001:2015), y al mismo tiempo, articuladas con los modelos institucionales y los niveles de gerencia definidos en el Marco de Gerencia Policial. Dicha alineación genera un lenguaje común de gestión, facilita la estandarización de prácticas administrativas y técnicas, y fortalece la efectividad en la prestación del servicio policial.

Para demostrar la aplicabilidad, se toma como referencia la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, por constituir un eje transversal en la gestión pública y ser un componente esencial del desempeño institucional. Esta política permite observar cómo los principios de planeación, liderazgo, competencia y mejora continua se reflejan en las prácticas de administración del talento humano de la Policía Nacional, garantizando la correspondencia entre la estrategia, la calidad y el servicio.

A partir de esta política se desarrolló una matriz de alineación detallada, en la cual se integran los numerales pertinentes de la norma ISO 9001:2015 (principalmente los numerales 7.1.2, 7.2 y 7.3), las directrices del MIPG sobre gestión del talento humano, y los componentes del Marco de Gerencia Policial relacionados con sus modelos (estratégico, operacional y de

servicio). De esta forma, se evidencia que la alineación planteada no solo es conceptualmente sólido, sino también aplicable y operativo en el contexto institucional, contribuyendo a la profesionalización, integridad y eficiencia del servicio policial.

Este desarrollo se basa en los criterios metodológicos y la matriz de alineación detallada en el archivo del anexo A. El objetivo es demostrar cómo se articulan los elementos de cada marco para fortalecer la gestión del talento humano en la Policía Nacional desde una perspectiva integral de calidad, eficiencia y valor público.

5.3.2. Contexto general de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

La Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, correspondiente a la primera dimensión del MIPG, busca fortalecer la gestión de las personas bajo los principios de mérito, integridad, desarrollo de capacidades y bienestar laboral. En la Policía Nacional, esta política tiene un papel fundamental en la profesionalización del servicio, la consolidación de la cultura institucional y el fortalecimiento del liderazgo ético y transparente.

De acuerdo con lo anterior, la alineación con la estructura armonizada ISO 9001:2015, el Marco de Gerencia Policial, la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, se vincula con los requisitos de la ISO 9001:2015 y con los componentes del Marco de Gerencia Policial, como se evidencia con la Tabla 12.

Tabla 12

Alineación: Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, según la ISO 9001:2015,

MIPG y el Marco de Gerencia Policial.

Dimensión / Política MIPG	Numeral ISO 9001:2015	Componente Marco de Gerencia Policial	Aspectos de Alineación Conceptual
Talento Humano – Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	7.1.2 Personas / 7.2 Competencia / 7.3 Toma de conciencia	Modelo Estratégico y Modelo Operacional – Gestión del Talento Humano	Gestión integral del recurso humano con enfoque en mérito, competencias y compromiso institucional. Fortalece la formación, el liderazgo y la profesionalización del personal policial.
Integridad (Dimensión Talento Humano)	5.1 Liderazgo y compromiso / 7.3 Toma de conciencia	Modelo Estratégico – Integridad policial y liderazgo ético	Fomenta la cultura ética, la responsabilidad institucional y la coherencia entre valores personales e institucionales. Asegura la comprensión del impacto del comportamiento en la calidad del servicio.
Desarrollo de competencias	7.2 Competencia / 9.1 Evaluación del desempeño	Modelo Operacional – Formación y desempeño	Establece procesos de formación continua y evaluación del desempeño alineados con los objetivos estratégicos de la institución, garantizando personal competente y comprometido con la mejora continua.

Fuente: El autor.

De conformidad con la información de la Tabla 12, se identifica que la aplicación de la alineación permite integrar los elementos del MIPG, la ISO 9001:2015 y el Marco de Gerencia Policial en un enfoque común de gestión del talento humano. Desde la perspectiva del MIPG, se fortalecen las prácticas de planeación y evaluación del desempeño; desde la ISO, se garantiza la competencia y la toma de conciencia del personal y desde el Marco de Gerencia Policial, se asegura la operatividad y el liderazgo del talento humano en todos los niveles de la institución.

Esta alineación posibilita un modelo de gestión integral, donde el desarrollo del personal se convierte en un eje estratégico de la calidad del servicio policial (anexo C).

Ahora bien, para la aplicación de la alineación, se plantea con la información de la Tabla 13, el siguiente plan de implementación, mediante el cual se establece una ruta técnica para la adopción progresiva e integrada entre el PHVA, el MIPG, la ISO 9001:2015 y el marco de gerencia policial. Su estructura organiza las actividades en fases secuenciales, definiendo responsables, recursos requeridos, tiempos estimados y productos esperados. Este instrumento permite garantizar trazabilidad, control y coherencia en la puesta en marcha de la alineación, facilitando su integración en la gestión estratégica, operacional y del servicio en la Policía Nacional.

Tabla 13

Plan de implementación de la Alineación: Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, según la ISO 9001:2015, MIPG y el Marco de Gerencia Policial.

Fase	Actividades Principales	Responsables	Recursos Requeridos	Tiempo Estimado	Productos Esperados
Fase 1. Planeación y Socialización	- Aprobación institucional - Designación formal de responsables- Socialización a niveles estratégico y táctico	Alta Dirección Jefatura de Planeación	Talento humano interno Material de socialización Acto administrativo	1–2 meses	Alineación oficialmente adoptada Responsables formalizados Plan de trabajo aprobado
Fase 2. Articulación Técnica y Documental	- Revisión de procesos existentes - Ajuste de matrices de alineación	Oficina de Planeación Gestión Integral de Procesos	Matrices técnicas Documentación vigente	2–4 meses	Procesos armonizados Matrices ajustadas

Fase	Actividades Principales	Responsables	Recursos Requeridos	Tiempo Estimado	Productos Esperados
	- Integración con gestión del riesgo y control interno	Control Interno	Herramientas de análisis		Documentación alineada
Fase 3. Ejecución Operativa	- Aplicación en procesos estratégicos, operacionales y de servicio - Ajuste de indicadores - Capacitación operativa	Dueños de procesos y líderes de Políticas de Gestión y Desempeño, responsables de procesos designados	Capacitaciones Sistema de información Indicadores de gestión	2–3 meses	Alineación aplicada Indicadores alineados Personal capacitado
Fase 4. Seguimiento y Mejora	- Evaluación de resultados - Identificación de brechas - Ajustes y acciones de mejora	Alta Dirección - Oficina de Planeación Control Interno	Informes de seguimiento Herramientas de evaluación	1–3 meses	Informe de evaluación Plan de mejora

Fuente: El autor.

De acuerdo con la información de la Tabla 13, se plantea que la aplicación de la alineación en la Policía Nacional requiere la asignación de recursos humanos especializados en planeación, calidad, riesgo y control interno, así como soporte tecnológico y documental. Se proyecta su ejecución en un horizonte de 6 a 12 meses, mediante fases progresivas de planificación, articulación técnica, implementación y seguimiento. La responsabilidad recae en la Alta Dirección, la Oficina de Planeación y los líderes de proceso, formalizados mediante acto administrativo. El impacto presupuestal es moderado, dado que se fundamenta en la optimización de recursos existentes, priorizando capacitación, ajustes documentales y fortalecimiento tecnológico.

5.3.3. Validación por expertos

Con la finalidad de establecer la pertinencia y utilidad de la alineación planteada, se hace necesario hacer una validación del mismo, mediante la técnica de juicio de expertos, donde algunos conocedores y expertos en la materia, revisan la alineación, plantean las mejoras a que den lugar y validan o no, la alineación. El proceso de validación se llevó a cabo con la participación de un grupo de seis expertos de la Policía Nacional, quienes fueron seleccionados, según los aportes de Otzen y Manterola (2017), mediante un muestreo no probabilístico intencional, porque permite elegir aquellos “casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña” (p. 230).

Este tipo de muestreo es aplicable para efectos de este proyecto, porque de todas las personas que laboran en la Oficina de Planeación de la Policía Nacional de Colombia, se seleccionaron aquellas personas, con mayores conocimientos y experticia en sistemas de gestión y en el desarrollo de este tipo de modelos y que aceptaron participar de forma voluntaria del proceso de validación durante los días 14 y 15 de noviembre de 2025 (Tabla 14). Por lo anterior y desde la perspectiva de Etikan et al. (2016) y Maxwell (2013), se justifica la participación de seis participantes, no solo porque era la totalidad de expertos que cumplían con las condiciones específicas relevantes para este estudio, como su experiencia, sino también porque la inclusión de todos los expertos disponibles reduce los sesgos y aumenta la credibilidad del proyecto, lo que, de manera conjunta, permite brindar mayor credibilidad y responder a la realidad del contexto y a la lógica del fenómeno, no a criterios numéricos arbitrarios.

Tabla 14*Información de los participantes de la validación con expertos*

No.	Dependencia	Cargo/Rol	Nombres	Apellidos	Pregrado	Posgrado	Experiencia en Sistemas de Gestión (Años)
1	Área Direccionamiento de Sistemas de Gestión - Grupo Gestión Integral de Procesos	Analista de Planeación	Diego Alexis	Charry Grimaldo	Ingeniero en Sistemas	N/A	10
2	Área Direccionamiento de Sistemas de Gestión - Grupo Diseño Organizacional	Gestora de Planeación	Leidy Yaritza	Celis Suelta	Psicóloga	N/A	2
3	Área Direccionamiento de Sistemas de Gestión - Grupo Gestión Integral de Procesos	Analista de Planeación	Laura Bibiana	Briceño Rincón	Administradora de Empresas	Magister en Sistemas Integrados de Gestión	6
4	Grupo Soporte y Apoyo	Responsable de Comunicaciones Estratégicas	Yira Maylin	Martínez Díaz	Comunicadora Social	Especialista en Gerencia de Marketing	5
5	Área Direccionamiento de Sistemas de Gestión - Grupo Diseño Organizacional	Analista de Planeación	Wilmer Wilson	Molano Hernández	Abogado	Especialista en Derecho	10
6	Centro de Pensamiento y Doctrina Policial	Analista de Planeación	Yorledy	Morales Zúñiga	Administradora Policial	N/A	2

Fuente: El autor.

De acuerdo con la información de la Tabla 12, se evidencia que los expertos que participaron de la validación poseen amplia experiencia y conocimientos en materia de gestión organizacional, tanto por su formación profesional como por el cargo y el área en el que se desempeñan en la actualidad, teniendo en cuenta su énfasis en el ámbito de la planeación institucional. Sumado a esto, la decisión de incluir solo personal del interior de la entidad, respondió a criterios de idoneidad técnica, experiencia en gestión institucional y conocimiento en MIPG, ISO 9001:2015 y planeación estratégica. Al tratarse de una alineación planteada

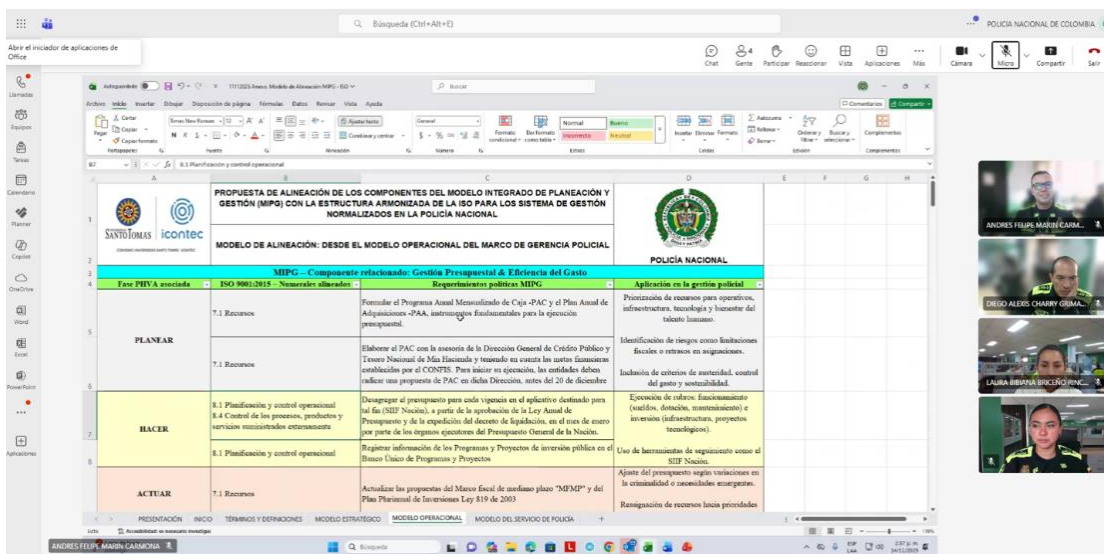
específicamente para la entidad, la validación requería evaluadores con dominio del contexto organizacional, lo cual permitió asegurar pertinencia, viabilidad y coherencia normativa. Esta estrategia fortaleció la validez práctica de la alineación, priorizando su aplicabilidad sobre una evaluación meramente conceptual externa. En este sentido, si bien la validación externa puede aportar perspectivas complementarias, en esta fase se priorizó la validación interna por tratarse de un instrumento de aplicación institucional específica. No obstante, se recomienda en etapas posteriores considerar ejercicios de contraste externo para fortalecer su robustez comparativa.

Los expertos que aceptaron realizar la validación, según la información de la Tabla 14, recibieron un correo con las indicaciones del proceso, junto con la matriz de validación elaborada con este propósito² (anexo D), la cual fue alojada en la plataforma de Microsoft, previa reunión con los expertos seleccionados, donde se les presentó la alineación planteada con este proyecto (Figura 3).

² Acceso en línea del formato de validación:
<https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?subpage=design&FormId=cCjtbAhzHkevFWGy95a0nE18BT1bdw1BnWkhll8iQ9VUQjJMWVhSTzQyMktSMVdFTlhQNEFGNE8zOC4u&Token=aad4ca714a0a401baaf9fc74e25d97ad>

Figura 3

Presentación Alineación

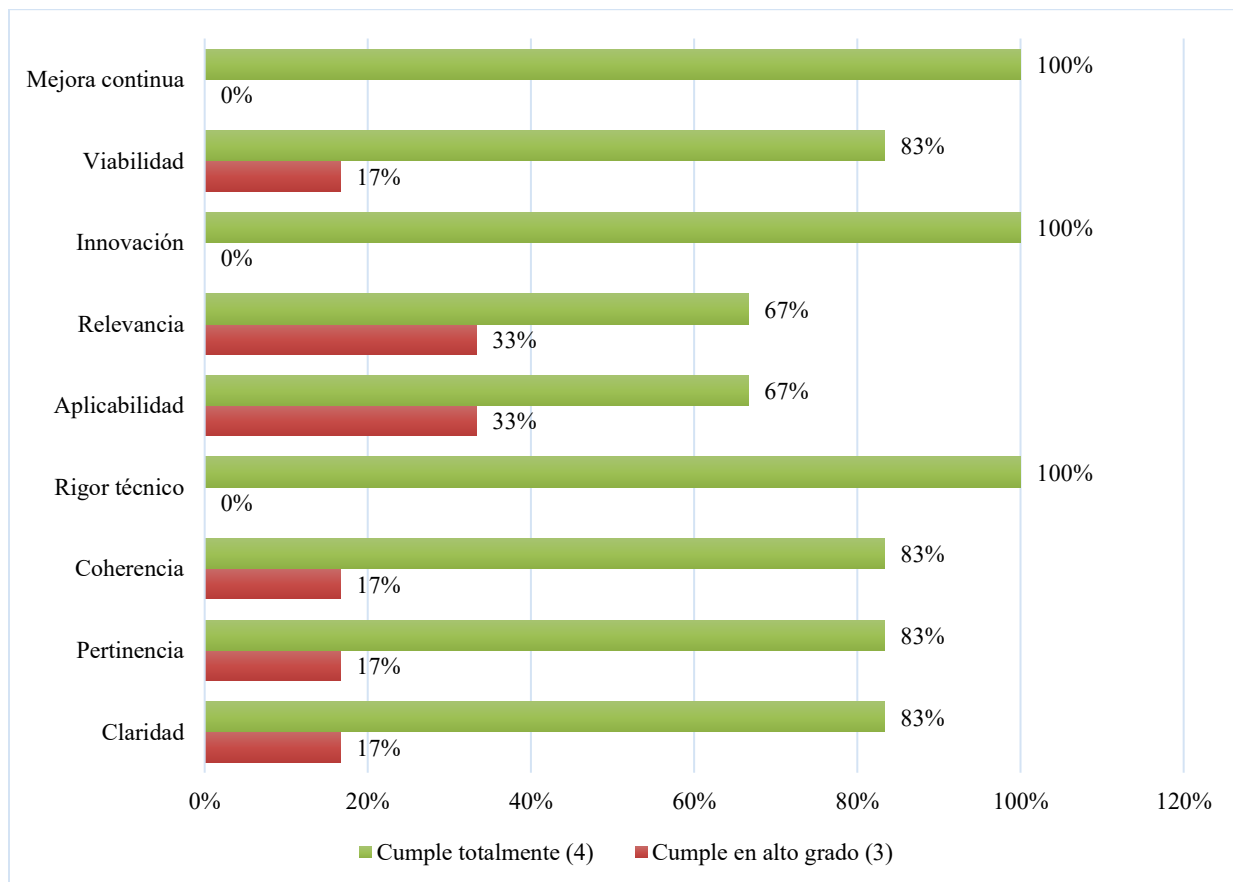


Nota. En esta figura, se observa la presentación de la Alineación propuesto efectuada con el grupo de expertos. El autor.

Ahora bien, una vez se realizó la presentación, como se evidencia en la Figura 3, los expertos procedieron con la realización del cuestionario de validación y remitieron sus respectivas respuestas, quienes, en términos generales, en relación con la evaluación cuantitativa, reportaron que la alineación cumple con cada uno de los criterios validados con este proceso (anexo E), tal como se observa en la Figura 4.

Figura 4

Resultados obtenidos con la validación por el grupo de expertos



Nota. En esta figura, se registran los resultados estadísticos obtenidos con la validación con expertos de la alineación planteada. El autor.

De conformidad con los datos de la Figura 4, se identifica que la totalidad de los expertos participantes (100%), consideran que, en cuanto a los criterios de evaluación asociados con la mejora continua, la innovación y el rigor técnico, la alineación cumple a cabalidad, con la utilización concisa de los fundamentos normativos, técnicos y metodológicos aplicados en el desarrollo, también facilita su evaluación, seguimiento y la realización de ajustes conforme con las necesidades y expectativas de la entidad y aporta una propuesta novedosa e integradora, en

términos de la articulación de los componentes del MIPG, los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y el nuevo Marco de Gerencia Policial.

Aunado con lo anterior, la información de la Figura 4, también revela que, en lo concerniente con la relevancia y aplicabilidad, la alineación cumple totalmente con estos criterios (67%), lo que significa que, para el 33% de los expertos, si bien la alineación puede implementarse en la actualidad en escenarios reales de gestión institucional y contribuye con el fortalecimiento de la gestión pública y policial, también reconocen la importancia y oportunidad de continuar realizando mejoras para potenciar la eficacia y eficiencia de la Policía Nacional en su gestión y prestación del servicio a la ciudadanía.

Prosiguiendo con los resultados del proceso de validación de la alineación, el grupo de expertos participantes valoraron, de acuerdo con sus fortalezas, quienes manifestaron que la alineación permite evidenciar la integración sistemática y coherente con los tres marcos estandarizados que lo conforman. En este sentido, el experto 2, expresa que: *Se evidencia una coherencia y pertinencia a través de la alineación, con relación al cumplimiento de los numerales de la norma ISO 9001 y de las diferentes actividades en el marco de los componentes del MIPG, alineado a la actualización de la gestión institucional con el Marco de Gerencia Policial* (experto 2, 2025).

Otra de las fortalezas identificadas por los expertos está asociada con la posibilidad que brinda la alineación en torno al *mejoramiento del servicio policial con la ciudadanía, la generación de valor público y en cuanto a optimizar las capacidades institucionales de la*

Policia Nacional (experto 3, 2025), para atender no solo a los lineamientos normativos que regulan la función pública en el país, sino también para responder a los desafíos diarios que afronta la entidad para conservar la confianza ciudadana, la transparencia en la gestión pública y el cumplimiento ético de la misión policial. En palabras del experto 5, se tiene que: *El modelo integra y alinea la visión, los planes operaciones y evaluación de desempeño lo que genera coherencia institucional y direccionamiento unificado. La aplicación en la gestión policial favorece la articulación entre las capacidades internas orientadas para la solución de problemas de seguridad y convivencia* (experto 5, 2025).

Se confirma entonces que la alineación planteada conecta cada dimensión del MIPG con el modelo estratégico (visión, objetivos), operativo (procesos clave, estructura) y del servicio policial (canales, PQRS, atención) y con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 bajo el ciclo PHVA, lo que, de manera conjunta, potencia la legitimidad institucional, mejora la eficiencia operativa de la Policía Nacional y contribuye con el fortalecimiento del servicio al ciudadano desde esta entidad.

Para complementar el proceso de validación, los expertos también se expresaron acerca de los aspectos a mejorar con la alineación, teniendo cuenta oportunidades de ajustes o de desarrollo. Desde esta perspectiva, se evidencia que las mejoras planteadas están relacionadas principalmente, con las acciones de actualización que se vayan requiriendo y realizando en el tiempo, *según los cambios normativos e institucionales que surjan en materia de gestión para las entidades públicas nacionales* (experto 2). Especialmente, el experto 1, planteada *tener muy presente ajustar el ejercicio de alineación de conformidad con la actualización de la norma ISO*

9001:2015 informada por ICONTEC, la cual se llevará a cabo finalizando el año 2026. Así mismo, los expertos participantes 3 y 4, sugieren continuar posteriormente, *con el proceso de articulación con otros sistemas de gestión adoptados por la Policial Nacional*, con la finalidad de consolidar la integración de estándares nacionales e internacionales de gestión y calidad, garantizando coherencia, trazabilidad y mejora continua. Por su parte, los expertos 5 y 6, consideran que la alineación propuesta cumple con los requerimientos y expectativas de la Policía Nacional.

Adicionalmente, algunos de los expertos que participaron del proceso de validación, también realizaron recomendaciones pertinentes para fortalecer la alineación planteada, como la sugerencia de *aplicar un diagnóstico o mecanismo de evaluación posterior a su implementación para identificar fortalezas y debilidades del nuevo modelo de gestión en pro de la mejora continua* (experto 3, 2025) y además, de *realizar una prueba con trabajo de campo, para verificar su funcionamiento en territorio* (experto 5, 2025). En atención a estas recomendaciones, al momento de efectuar la implementación, se realizará previamente una prueba piloto con la alineación y se diseñará el formato de evaluación del mismo.

Ahora bien, finalmente el proceso de validación, revela que la totalidad de los expertos coincidieron en aprobar la alineación sin modificaciones, porque la articulación transversal de los tres componentes del Marco de Gerencia Policial como eje estructurante de la alineación, contribuyen con el desarrollo de una gestión integral, medible y estandarizada con las dimensiones del MIPG, los numerales de la ISO 9001:2015 y según las fases del ciclo PHVA. De igual forma, se logra una alineación en la gestión policial armónica, donde la calidad, la

transparencia, la rendición de cuentas, la ciudadanía y la mejora continua son aspectos esenciales en el servicio de policía que se integran de forma eficiente en la cultura institucional de la entidad.

De conformidad con la validación efectuada, las oportunidades de ajustes o desarrollo propuestas por los expertos y teniendo en cuenta que de forma unánime los participantes en este proceso aprobaron la alineación sin requerir modificaciones, se omitió la incorporación de reformas al mismo o la generación de una nueva versión ajustada. Lo anterior se origina debido a que si bien, los expertos propusieron mejoras significativas para potenciar la gestión integral de la Policía Nacional, estas corresponden en su totalidad a la fase posterior de implementación y evaluación de los resultados obtenidos con la alineación propuesta y no están asociadas en sí mismas con el proceso de diseño y articulación del Marco de Gerencia Policial, la norma ISO 9001:2015 y los componentes del MIPG en función del ciclo PHVA.

5.3.4. Cierre e Impacto del proyecto

La presente iniciativa estratégica institucional ha sido realizada en la Policía Nacional con el objetivo de formular un la alineación entre el ciclo PHVA, los componentes y políticas del MIPG, la norma ISO 9001:2015 y el Marco de Gerencia Policial, se formaliza mediante la consolidación de un instrumento metodológico integral que articula los requerimientos normativos y operacionales de la gestión pública con los estándares internacionales de calidad, considerando que el proceso ejecutado para el diseño y organización de la alineación propuesta incluyó un diagnóstico de las necesidades de la entidad en torno a su gestión pública, un análisis comparativo entre el MIPG y la norma ISO 9001:2015, según las convergencias y divergencias

existentes entre sí, la estructuración de la alineación en función del Marco de Gerencia Policial y la validación con un grupo de expertos en la materia, lo que permitió garantizar su coherencia técnica, pertinencia institucional y aplicabilidad en los distintos niveles de la organización policial. Se trata de un instrumento técnico e institucional propio, concebido para fortalecer la gobernanza interna y optimizar la articulación entre los componentes estratégicos, operacionales y de servicio.

Es preciso clarificar que la alineación es acorde con los propósitos institucionales de la Policía Nacional, el cual tiene un impacto significativo para esta entidad, en términos del fortalecimiento de la estandarización de sus procesos, la optimización de los mecanismos de monitoreo y control de su actual Marco de Gerencia Policial y de potenciar la toma de decisiones estratégicas y operativas con base a evidencias. En este orden de ideas, los productos que se derivan de este proyecto corresponden con la matriz de convergencias y divergencias normativas, la alineación detallada por políticas, la matriz de alineación del MIPG con el Marco de Gerencia Policial, la alineación integral con su respectivo glosario temático, el instrumento de validación y la certificación en la gestión organizacional.

De igual forma, se propone con la información de la Tabla 15, un cronograma para establecer la secuencia temporal del proceso de implementación de la alineación, garantizando una ejecución progresiva, controlada y coherente con la dinámica organizacional. Su estructura distribuye las actividades en cuatro fases estratégicas, permitiendo articular la planificación, la armonización técnica, la aplicación operativa y el seguimiento institucional. Este instrumento

facilita la trazabilidad del proceso, la asignación de responsabilidades y el monitoreo del avance en un horizonte estimado de doce meses.

Tabla 15

Cronograma propuesto para la aplicación de la alineación en la Policía Nacional

Actividad	Abr-26	May-26	Jun-26	Jul-26	Ago-26	Sep-26	Oct-26	Nov-26	Dic-26	Ene-27	Feb-27	Mar-27
Fase 1 – Planeación y Socialización												
Aprobación institucional												
Designación de responsables												
Socialización de la alineación												
Fase 2 – Articulación Técnica y Documental												
Revisión y ajuste de procesos												
Integración de matrices												
Armonización con riesgo y control interno												
Fase 3 – Implementación Operativa												
Aplicación en procesos estratégicos												
Ajuste de indicadores												
Capacitación operativa												
Fase 4 – Seguimiento y Mejora												
Evaluación de resultados												
Identificación de brechas												
Plan de mejora y ajustes finales												

Fuente: El autor.

De conformidad con la información de la Tabla 15, se evidencia que la implementación se proyecta en un horizonte de doce meses, distribuidos en cuatro fases: planeación y socialización (meses 1–2), articulación técnica y documental (meses 3–6), implementación operativa (meses 6–8) y seguimiento y mejora (meses 9–12). Esta secuencia permite garantizar una transición ordenada desde la adopción formal de la alineación planteada hasta su consolidación y evaluación institucional.

6. Conclusiones

En virtud de los objetivos planteados con el presente proyecto, en esta sección se exponen las conclusiones fruto de los procesos investigativos efectuados para su desarrollo. En este orden de ideas, se concluye que al analizar las características y requisitos del MIPG y la norma ISO 9001:2015, se halló que estos dos marcos de gestión convergen en principios esenciales, como el liderazgo, la formulación de los lineamientos estratégicos institucionales, la gestión del riesgo y del talento humano, la mejora continua y en el enfoque por procesos, los cuales en conjunto facilitan la articulación de ambos modelos al interior de la Policía Nacional y son ejes esenciales para alcanzar sus metas. No obstante, también se identificaron divergencias asociadas con el grado de exigencia, trazabilidad, control y estructura técnica que orienta la estandarización de la ISO 9001:2015, en comparación con el MIPG que es abordado desde el desarrollo institucional, la eficiencia pública y el cumplimiento de sus fines públicos.

Aunado con lo anterior, es posible establecer que la alineación planteada, no solo tiene como eje orientador los tres modelos que conforman el actual Marco de Gerencia Policial (estratégico, operacional y de servicio), sino que también permitió articular de manera rigurosa los referentes del ciclo PHVA, el MIPG y la norma ISO 9001:2015, consolidando un marco integrador para el fortalecimiento de la gerencia policial y una herramienta coherente, pertinente y orientada a mejorar la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones institucionales. El análisis comparativo permitió identificar puntos de convergencia y complementariedad entre los referentes normativos y de gestión, lo que facilitó la construcción de una matriz estructurada y técnicamente coherente con las particularidades institucionales de la Policía Nacional. La

alineación resultante constituye un instrumento metodológico que fortalece la integración de los sistemas de gestión, mejora la trazabilidad entre planeación, operación y evaluación, y aporta claridad en la articulación normativa. Asimismo, respeta las especificidades estratégicas y operativas de la institución, garantizando pertinencia contextual y viabilidad organizacional. En este sentido, el proyecto no solo cumple con el diseño propuesto, sino que ofrece una base estructurada para la consolidación de una gestión policial más integrada, eficiente y orientada a la mejora continua.

En relación con la validación de la alineación entre los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015, en función del Marco Gerencia Policial y las fases del ciclo PHVA, se realizó un ejercicio de valoración con un grupo de seis expertos en sistemas de gestión, quienes destacan el potencial de la alineación para mejorar la gobernanza, la articulación interprocesos y la toma de decisiones basada en información; esto gracias a su pertinencia, claridad, coherencia y aplicabilidad como una herramienta institucional y un aporte académico relevante en la gestión pública en contextos policiales y que permitirá fortalecer la capacidad institucional de la Policía Nacional, optimizar sus sistemas de control y evaluación y contribuir con una cultura organizacional centrada en la calidad, la transparencia y la mejora continua.

Finalmente, se concluye de acuerdo con el desarrollo de este proyecto que la alineación planteada, permitirá optimizar los procesos internos en la Policía Nacional, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la confianza ciudadana, porque se evidenció que es una herramienta viable, coherente y técnicamente sólida para integrar los lineamientos internos de esta entidad con los

marcos normativos externos del MIPG y los estándares internacionales de la norma ISO 9001:2015, lo cual puede beneficiar su gestión policial, mediante la identificación de brechas, el fortalecimiento de los mecanismos de control y la prestación del servicio en términos de oportunidad, transparencia, eficiencia y calidad.

7. Recomendaciones

Con la finalidad de potenciar el desarrollo de este proyecto y los resultados obtenidos con los mismos, se plantea una serie de recomendaciones al respecto. En primer lugar, se sugiere ajustar y actualizar periódicamente, los instrumentos de gestión interna de la Policía Nacional, los requisitos de la ISO 9001:2015 y los componentes del MIPG, para que respondan de forma simultánea a los procesos de planificación, operación, seguimiento y control. En esta misma línea, se sugiere realizar con frecuencia evaluaciones de la alineación con la participación de expertos internos y externos, para validar su pertinencia, identificar oportunidades de mejora y asegurar su actualización frente a cambios normativos o institucionales.

Sumado a lo anterior, también se sugiere potenciar la alineación con el uso de herramientas tecnológicas, tanto en la usabilidad y accesibilidad del recurso disponible, como en la trazabilidad de los procesos, la gestión documental y la analítica de datos, de manera que el sistema de gestión avance hacia niveles superiores de eficiencia y transparencia. Adicionalmente, es recomendable incorporar procesos de capacitación continua orientada a los equipos estratégicos, operativos y de servicio, garantizando la sostenibilidad de la alineación y la apropiación de estándares técnicos y normativos.

Finalmente, considerando que la alineación fue desarrollada en el marco del convenio interinstitucional entre la universidad y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, se recomienda fortalecer y proyectar dicho acuerdo como un mecanismo permanente de actualización técnica, transferencia de conocimiento y acompañamiento

especializado en sistemas de gestión. La experiencia derivada evidencia el valor estratégico de la articulación academia – Organismo Normalizador – Institución Pública, particularmente en procesos de armonización normativa y mejora continua.

Referencias

- Alegre, M. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Revista Población y Desarrollo*, 28(54), 93-100. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093>
- Andrade-Domínguez, F., Alarcón-Gavilanes, J., Orteg-Haro, X., & González-Márquez, J. (2023). Teoría general de sistemas: un enfoque estratégico para la planificación institucional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 29(105), 388-400. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.24>
- Caballero, R. (2025). Lección 8. Teoría general de la organización administrativa. En F. Velasco, & M. Darnaculleta, *Manual de Derecho administrativo* (págs. 209-234). Editorial Marcial Pons. <https://doi.org/10.37417/ManDerAdm/L08>
- Camacho, H., & Criales, L. (2022). Una propuesta de integración por principios entre la responsabilidad social y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. En E. Serna (ed.), *Ciencia Transdisciplinar en la Nueva Era* (págs. 490-498). Editorial Instituto Antioqueño de Investigación. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8728300>
- Congreso de Colombia. Ley 489. (30 de diciembre de 1998). Por la cuál se dictan normas sobre la organizacion y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo(...). *Diario Oficial No. 43.464*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>
- Congreso de Colombia. Ley 87. (29 de noviembre de 1993). Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan

- otras disposiciones. *Diario Oficial No. 41.120*.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>
- Congreso de Colombia. Ley 872. (30 de diciembre de 2003). Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. *Diario Oficial No. 45.418*.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>
- Constitución Política de Colombia [Const]. (20 de julio de 1991). (*Colombia*). *Gaceta Constitucional No. 116*.
- http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html#1
- Creswell, J., & Creswell, J. (2023). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6 ed.). Sage Publications, Inc.
- <https://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/jspui/handle/123456789/514>
- Etikan, I., Musa, S., & Alkassim, R. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Franco, S., Moreno, D., & Canelo, J. (2020). *Guía de armonización del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG, con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos”, al sistema de gestión integral de la Policía Nacional*. [Tesis de Grado]. Universidad EAN. Especialización en Gobierno y Gerencia Publica. <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/a7bd28de-6642-43c0-8a6d-b5da6b3f8f41/content>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

https://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/capitulos_1_a_13.html

International Organization for Standardization. (2015a). *ISO 9001:2015. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. ISO.

International Organization for Standardization. (2015b). *ISO 14001:2015. Sistema de gestión de ambiental*. ISO.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 45001:2018. Sistemas de gestión e la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso*. ISO.

Mahecha, N., Gómez, L., Londoño, D., Moreno, I., & Camacho, H. (2023). Metodología para la integración de sistemas de gestión: revisión de literatura. *Revista Signos Investigación en Sistemas de Gestión*, 15(2), 1-26. <https://doi.org/10.15332/24631140.8689>

Malagón, A. (2018). Revisión sistemática de teorías de integración de sistemas de gestión normalizados. *Revista Signos. Investigación en sistemas de gestión*, 10(1), 177-191. <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.10>

Maxwell, J. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach: An Interactive Approach*. SAGE.

Moreno, I., & Rivera, C. (2019). *Guía metodológica para la integración de ISO 9001: 2015 y las tres primeras dimensiones de Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG en Colombia*. [Línea de Investigación: Calidad y Gestión Integral]. Universidad Santo Tomás. <https://repository.usta.edu.co/items/cf76d609-5442-49be-ae92-70e149629a2f>

Moreno, P., Restrepo, B., & Sánchez, P. (2021). Aplicación metodológica: the integrated use of management system standards para la integración de sistemas de gestión. *Revista Signos*,

- Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 134-170.
- <https://doi.org/10.15332/24631140.6668>
- Nieto, N. (2018). *Tipos de investigación*. Repositorio institucional - USDG.
- <https://files.core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio.
- International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Policía Nacional. (2024). *Marco de Gerencia Policial: Un enfoque estratégico para el servicio de policía*. USAID & FUPAD.
- Policía Nacional. (2025). *Resolución. Marco de Gerencia de la Policía Nacional*. Policía Nacional de Colombia.
- Policía Nacional. Resolución 1113. (27 de mayo de 2004). Por la cual se adopta el manual de procedimientos del servicio policial para la Policía Nacional.
- Policía Nacional. Resolución 3515. (14 de junio de 2006). Por la cual se adopta de manera formal el Sistema de Gestión Integral – SGI para la Policía Nacional.
- Policía Nacional. Resolución 3948. (2019). Por la cual se expide el Manual del Sistema de Gestión Integral de la Policía Nacional y se deroga una resolución.
- Presidente de la República de Colombia. Decreto 1499. (11 de septiembre de 2017). Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. *Diario Oficial No.50.353*.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

- Ramírez, N. (2019). *Diseño de modelo de gestión de la calidad para entidades públicas basado en MIPG y la ISO 9001: 2015. Caso Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*. [Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en Sistemas de Gestión Integral HSEQ]. Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Facultad ciencias agrarias y del ambiente.
https://repositorioinstitucional.ufpso.edu.co/bitstream/handle/20.500.14167/4228/Trabajo_de_grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez-Huamán, Y., Villafuerte-Miranda, C., Flores-Morales, J., & Neyra-Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 28(10), 1126-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>
- Segura, J. (2022). *Guía metodológica para la articulación de las NORMAS ISO 9001: 2015, ISO 45001: 2018 e ISO 27001: 2013 a partir del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) en Colombia*. [Trabajo de grado para optar al título de Magister en Calidad y Gestión Integral]. Universidad Santo Tomás e ICONTEC. Facultad de Ingeniería Mecánica. <https://repository.usta.edu.co/server/api/core/bitstreams/be0f5624-ae09-49ce-98ba-7adb12cb7d8f/content>

Anexos

Anexo A. Alineación Detallada por Políticas

		ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL				
		ALINEACIÓN: POLÍTICA DE MEJORA NORMATIVA				POLICÍA NACIONAL
Ciclo	Requerimiento políticas MIPG	Numeral de la ISO 9001:2015	Modelo Estratégico	Modelo de Operación	Modelo del Servicio de Policía	Propuesta de Aplicación
PLANEAR	Identificar las normas internas y externas que inciden en la gestión institucional.	4.1 Comprensión de la organización y su contexto	✓			Análisis del marco normativo aplicable a la gestión policial (leyes, decretos, directivas institucionales).
PLANEAR	Establecer la política y el Plan de Mejora Normativa Institucional.	5.1.1 Liderazgo y compromiso 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	✓			Definición de objetivos normativos, responsables y cronograma de actualización jurídica.
PLANEAR	Analizar riesgos asociados a vacíos o duplicidades normativas.	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	✓			Identificación de riesgos jurídicos derivados de normas desactualizadas o contradictorias.
PLANEAR	Planificar los cambios normativos requeridos y su implementación progresiva.	6.3 Planificación de los cambios	✓			Diseño de mesas técnicas para revisar y armonizar actos administrativos, manuales y directivas.

		ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL				
		ALINEACIÓN: POLÍTICA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO				POLICÍA NACIONAL
Ciclo	Requerimiento políticas MIPG	Numeral de la ISO 9001:2015	Modelo Estratégico	Modelo de Operación	Modelo del Servicio de Policía	Propuesta de Aplicación
PLANEAR	Conocer y considerar el propósito, las funciones y el tipo de entidad; conocer su entorno; y vincular la planeación estratégica en los diseños de planeación del área.	4.1 comprensión de la organización y de su contexto	✓			Elaborar el Plan Institucional de Capacitación Policial (PIC) para fortalecer competencias técnicas, operativas y éticas.
PLANEAR	Conocer y considerar toda la normatividad aplicable al proceso de Talento Humano	4.1 comprensión de la organización y de su contexto	✓			Definir objetivos como mejorar la retención del personal especializado.
PLANEAR	Conocer y considerar los lineamientos institucionales macro relacionados con la entidad, emitidos por Función Pública, CNSC, ESAP o Presidencia de la República.	4.3 determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	✓			Identificar riesgos de desertión en personal clave o vulnerabilidades éticas.
PLANEAR	Conocer los actos administrativos de creación y de modificaciones de la entidad y de la planta de personal vigentes	4.3 determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	✓			
PLANEAR	Caracterización de las áreas de talento humano (prepensión, cabeza de familia, limitaciones físicas, fuero sindical)	4.1 comprensión de la organización y de su contexto 4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	✓	✓		
PLANEAR	Diseñar la planeación estratégica acorde a las siguientes características: Plan anual de vacantes, Plan de previsión de TH, Plan de capacitación, Plan de bienestar, Plan de seguridad y salud en el trabajo, Monitoreo y seguimiento de los sistemas de información para la administración del TH, Evaluación de desempeño, Inducción y reintroducción y Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional	7.4 Sistema de gestión y la calidad en sus procesos 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 6 Planificación 7 Apoyo 8 Operación 9 Evaluación del desempeño 10 Mejora	✓			

Anexo B. Alineación MIPG – Marco Gerencia Policial

 CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - ICONTEC		ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL				 POLICÍA NACIONAL
ALINEACIÓN: MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) - ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO - MARCO DE GERENCIA POLICIAL						
Política de Gestión y Desempeño MIPG	Descripción / Enfoque	Modelo Estratégico	Modelo de Operación	Modelo del Servicio de Policía	Observaciones	
Gestión Documental	Gestión de la información institucional y soporte operativo	✓	✓		Aporta a la trazabilidad y control de la gestión operativa de la Policía.	
Gestión Estratégica del Talento Humano	Desarrollo, bienestar y competencias del personal policial	✓	✓	✓	El talento humano es motor del desempeño estratégico, operativo y del servicio.	
Integridad	Promoción de la ética, legalidad y confianza institucional	✓		✓	Fortalece legitimidad y confianza en la gestión y servicio de policía.	
Planeación Estratégica	Direccionamiento institucional, misión, visión y objetivos	✓	✓		Define la dirección y prioridades institucionales.	
Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto	Asignación y uso eficiente de recursos	✓	✓		Apoya la planeación estratégica y la gestión operativa de recursos.	
Compras y Contratación Pública	Gestión eficiente y transparente de adquisiciones		✓		Optimiza los procesos logísticos y financieros en la operación.	
Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	Mejora de estructuras, funciones y procesos	✓	✓		Optimiza la organización institucional y la eficiencia de la operación.	
Servicio al Ciudadano	Atención, satisfacción y confianza de la ciudadanía			✓	Eje central del Modelo del Servicio de Policía.	
Trámites y Racionalización	Simplificación de trámites para ciudadanos y usuarios		✓	✓	Mejora la relación con la comunidad y la eficiencia institucional.	
Participación Ciudadana	Involucra a la comunidad en la gestión pública			✓	Promueve corresponsabilidad y legitimidad en el servicio policial.	
Gobierno Digital	Transformación digital y servicios en línea		✓	✓	Optimiza la gestión operativa y la interacción con los	
Seguridad Digital	Protección de la información y ciberseguridad institucional		✓		Garantiza la seguridad de los sistemas operativos institucionales.	
Transparencia y Acceso a la Información	Lucha contra la corrupción y rendición de cuentas	✓		✓	Refuerza la confianza pública y la legalidad en el servicio.	
Defensa Jurídica del Estado	Gestión y prevención de riesgos jurídicos		✓	✓	Asegura la correcta actuación institucional y atención de quejas ciudadanas.	
Gestión de la Información Estadística	Uso de datos para decisiones y evaluación	✓	✓		Facilita la toma de decisiones y el seguimiento estratégico.	

Anexo C. Alineación MIPG – ISO – Marco Gerencia Policial



CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - ICONTEC

MAESTRÍA DE CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
Convenio Universidad Santo Tomás - Icontec

ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL

ALINEACIÓN DESDE EL MARCO DE GERENCIA POLICIAL



POLICÍA NACIONAL

Propósito: Optimizar los procesos internos, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la confianza ciudadana, a través de una propuesta de alineación entre los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 en función del Marco de Gerencia Policial.

Andrés Felipe Marin Carmona
Estudiante Maestría en Calidad y Gestión Integral

Hernando Camacho Camacho
Director del Proyecto

 UNIVERSIDAD SANTOTOMÁS CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - ICONTEC		 icontec		ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL		 POLICÍA NACIONAL	
				ALINEACIÓN: DESDE EL MODELO ESTRATÉGICO DEL MARCO DE GERENCIA POLICIAL			
MIPG – Componente relacionado: Planeación Institucional							
Fase PHVA asociada		ISO 9001:2015 – Numerales alineados		Requerimientos políticos MIPG		Aplicación en la gestión policial	
		4. Contexto de la organización 7.1.6 Conocimientos de la organización		Revisar la normativa que le es propia a la entidad (esté efectivamente encaminada a su cumplimiento, de manera que su estructura, procesos, planes, programas, proyectos, actividades, recursos, e información, sean coherentes con los objetivos para los cuales fue concebida).		Construcción del Plan Estratégico Policial con metas de reducción del delito, fortalecimiento de la convivencia y confianza ciudadana.	
		5.1 Liderazgo y compromiso 7.3 Toma de conciencia		Promover la reflexión sobre la razón de ser de la entidad, el objeto para el cual fue creada, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver.		Identificación de riesgos estratégicos: percepción de inseguridad, corrupción, baja legitimidad.	
		4.1 Comprensión de la organización y de su contexto 4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas+B13		Establecer y priorizar variables que permitan caracterizar (identificar, segmentar y reconocer) sus grupos de valor.		Ejecución de programas estratégicos: planes integrales de convivencia y seguridad ciudadana (PISCC).	
		4.1 Comprensión de la organización y de su contexto 4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		Levantar la información necesaria para la identificación y caracterización de los grupos de valor, ciudadanía y organizaciones interesadas y el conocimiento de sus necesidades			
		4.1 Comprensión de la organización y de su contexto 4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas 8.2.1 Comunicación con el cliente		Involucrar a la ciudadanía y grupos de interés en el diagnóstico y formulación de los planes, programas o proyectos de la entidad		Despliegue de operativos y campañas de prevención en las regiones.	
		4.4 Sistema de gestión de calidad y sus procesos		Diseñar mecanismos que promuevan la participación ciudadana en la planeación y haga explícita la forma en la que facilita y promueve la participación en las distintas fases del ciclo de la gestión pública sobre los asuntos de su competencia.		Asignación de recursos a proyectos	

Anexo D. Matriz de validación de la alineación por expertos

Presentación.

La finalidad con la presente matriz es validar la pertinencia de la alineación del Marco de Gerencia Policial – PHVA – MIPG – ISO 9001:2015, el cual se enfoca en integrar las normas y marco de gestión institucional para optimizar la planeación, operación y servicio policial en la Policía Nacional de Colombia, desde su perspectiva y gestión directiva y misional. De acuerdo con los preceptos normativos de la Ley 1581 de 2012, acepta participar de este proceso de validación: Si ____ No ____

Datos Generales del Evaluador

Cargo / Rol _____

Institución: _____

Formación académica: _____

Experiencia profesional relacionada: _____

Correo electrónico: _____

Fecha de la validación: _____

3. Matriz de Evaluación

Escala de valoración:

Valor	Interpretación
1	No cumple
2	Cumple parcialmente
3	Cumple en alto grado
4	Cumple totalmente

Marque con una X la opción correspondiente.

Criterio	Descripción	1	2	3	4
Claridad	El modelo es comprensible y bien estructurado				
Pertinencia	Responde a las necesidades institucionales de la Policía Nacional				
Coherencia	Existe alineación entre Marco Gerencial Policial, PHVA, MIPG e ISO 9001				
Rigor técnico	Utiliza fundamentos normativos, técnicos y metodológicos claros				
Aplicabilidad	Puede implementarse en escenarios reales de gestión institucional				
Relevancia	Contribuye al fortalecimiento de la gestión pública y policial				
Innovación	Aporta una propuesta novedosa o integradora				
Viabilidad	Es factible su adopción en el marco operativo y administrativo policial				
Mejora continua	Facilita evaluación, seguimiento y ajustes				

4. Valoración Cualitativa

a) Fortalezas *(Identificar los aspectos más relevantes y positivos)*

b) Aspectos a mejorar *(Señalar oportunidades de ajuste o desarrollo)*

c) Recomendaciones del experto

5. Concepto del Experto

Seleccione una opción:

Concepto	Marque
Aprobar sin modificaciones	
Aprobar con recomendaciones menores	
Aprobar con ajustes significativos	
No aprobar	

6. Firma del Evaluador

Firma: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

7. Comentarios y observaciones del evaluador.

Anexo E. Base de datos y resultados de la validación de la alineación MIPG y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - ICONTEC



icontec

MAESTRÍA DE CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL
Convenio Universidad Santo Tomás - Icontec



POLICÍA NACIONAL

ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL

VALIDACIÓN DE LA ALINEACIÓN DESDE EL MARCO DE GERENCIA POLICIAL

Propósito: Explicar los resultados obtenidos con la validación de la propuesta de alineación entre los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la estructura armonizada de la norma ISO 9001:2015 en función del Marco de Gerencia Policial, mediante la aplicación de la técnica de juicio de expertos, con seis participantes.

Andrés Felipe Marín Carmona
Estudiante Maestría en Calidad y Gestión Integral

Hernando Camacho Camacho
Director del Proyecto

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - ICONTEC  icontec ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL VALIDACIÓN DE LA ALINEACIÓN DESDE EL MARCO DE GERENCIA POLICIAL  POLICÍA NACIONAL						
ID	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6
Hora de inicio	11/14/25 15:04:40	11/14/25 15:04:48	11/14/25 15:21:41	11/14/25 17:09:30	11/14/25 17:29:14	11/14/25 18:21:59
Hora de finalización	11/14/25 15:23:26	11/14/25 15:28:35	11/14/25 15:41:15	11/14/25 17:23:49	11/14/25 17:51:51	11/14/25 18:27:10
¿Acepta participar en este proceso de validación?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Cargo / Rol	Analista de planeación	Gestor de Planeación	Analista de Planeación	Responsable de Comunicaciones Estratégicas	Analista de Planeación	Analista de Planeación
Formación académica	Ingeniería	Psicóloga	Administradora de Empresas con posgrado en Sistemas Integrados de Gestión.	Pregrado y Posgrado	Especialista	Administrador Policial
Experiencia profesional en sistemas de gestión(en tiempo)	10 años	2 años	6 años	5 años	10 años	2 años
Correo electrónico	diego.charry@correo.policia.gov.co	leidy.celis5915@correo.policia.gov.co	laura.biceno1022@correo.policia.gov.co	yira.martinez2284@correo.policia.gov.co	wilmer.molano@correo.policia.gov.co	yodedy.morales@correo.policia.gov.co
Fecha de la validación	14/11/2025	14/11/2025	14/11/2025	14/11/2025	14/11/2025	14/11/2025
Claridad (El modelo es comprensible y bien estructurado)	Cumple en alto grado	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente
Pertinencia (Responde a las necesidades institucionales de la Policía Nacional)	Cumple totalmente	Cumple en alto grado	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente
Coherencia (Existe alineación entre el MIPG y la ISO 9001)	Cumple totalmente	Cumple en alto grado	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente
Rigor Técnico (Utiliza fundamentos normativos, técnicos y metodológicos claros)	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente	Cumple totalmente

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS CONVENIO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - ICONTEC  icontec ALINEACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) CON LA ESTRUCTURA ARMONIZADA DE LA ISO PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLICÍA NACIONAL VALIDACIÓN DE LA ALINEACIÓN DESDE EL MARCO DE GERENCIA POLICIAL  POLICÍA NACIONAL				
Criterios	Cumple en alto grado (3)	Cumple totalmente (4)	Cumple en alto grado (3)	Cumple totalmente (4)
Claridad	1	5	17%	83%
Pertinencia	1	5	17%	83%
Coherencia	1	5	17%	83%
Rigor técnico	0	6	0%	100%
Aplicabilidad	2	4	33%	67%