



**Diseño de un Modelo de Seguimiento y Control a la Contratación en la Policía
Nacional**

Luis Fernando Burgos Mejía

Andrés Ricardo Vaca Camacho

Julie Paola Reyes Puentes

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas - FAFCE

Maestría En Administración De Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

28 Abril 2026

**Diseño de un Modelo de Seguimiento y Control a la Contratación en la Policía
Nacional**

Luis Fernando Burgos Mejía

Andrés Ricardo Vaca Camacho

Julie Paola Reyes Puentes

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas – MBA

Directora:

Ángela María Parrado Castaneda

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas - FAFCE

Maestría En Administración De Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

28 Abril 2026

A nuestras familias por acompañarnos en
este viaje de vida y a la Policía Nacional
por acogernos en sus filas para servir a la
comunidad.

Resumen

El presente proyecto tiene como propósito diseñar un modelo de seguimiento y control a la contratación en la Policía Nacional de Colombia, orientado a fortalecer la transparencia, la eficiencia y la toma de decisiones estratégicas en la gestión de los recursos públicos. La investigación surge del interés por analizar los procesos de gestión contractual apoyados en el sistema SISCO y en registros manuales, con el propósito de identificar oportunidades de optimización en el manejo de la información, el control de los procedimientos y la trazabilidad de las actuaciones administrativas. Asimismo, se identifica la necesidad de analizar la disponibilidad y actualización de la información asociada a los procesos contractuales, considerando su incidencia en las actividades de seguimiento, en la toma de decisiones por parte de la Dirección Logística y Financiera y en la atención de los requerimientos formulados por los entes de control.

El objetivo principal consiste en diseñar un modelo tecnológico que permita el monitoreo en tiempo real de los procesos contractuales, mediante la implementación de alertas tempranas y tableros de indicadores que garanticen el control y la trazabilidad en todas sus fases. Para ello, se adopta la metodología de investigación estudio de caso vinculando aspectos descriptivos y se utiliza información que integra técnicas como encuestas, entrevistas, análisis PESTEL y FODA.

Como resultado, se plantea un modelo de monitoreo contractual soportado en indicadores clave de desempeño (KPI), el cual facilita la generación de información confiable para la toma de decisiones estratégicas, mejorando la planeación y ejecución de los contratos.

En conclusión, el modelo propuesto contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional a través de la modernización tecnológica, el mejoramiento de los mecanismos de control, la rendición de cuentas, la promoción de la transparencia y la confianza ciudadana en el manejo de los recursos de la Policía Nacional.

Palabras clave: contratación pública, eficiencia, gestión pública, Policía Nacional, seguimiento, transparencia.

Abstract

This project aims to design a monitoring and control model for contracting within the Colombian National Police, geared towards strengthening transparency, efficiency, and strategic decision-making in the management of public resources. The research stems from an interest in analyzing contract management processes supported by the SISCO system and manual records, with the goal of identifying opportunities for optimization in information management, procedural control, and the traceability of administrative actions. It also identifies the need to analyze the availability and updating of information associated with contracting processes, considering its impact on monitoring activities, decision-making by the Logistics and Finance Directorate, and addressing requests from oversight bodies.

The main objective is to design a technological model that allows for real-time monitoring of contracting processes through the implementation of early warnings and indicator dashboards that guarantee control and traceability at all stages. To this end, a case study research methodology is adopted, linking descriptive aspects and utilizing information that integrates techniques such as surveys, interviews, PESTEL analysis, and SWOT analysis.

As a result, a contract monitoring model supported by key performance indicators (KPIs) is proposed, which facilitates the generation of reliable information for strategic decision-making, improving contract planning and execution.

In conclusion, the proposed model contributes to strengthening institutional management through technological modernization, improved control mechanisms, accountability, the

promotion of transparency, and increased public trust in the management of National Police resources.

Keywords: public procurement, efficiency, public management, National Police, monitoring, transparency.

Contenido	Pág.
Lista de Ilustraciones.....	12
Lista de Tablas	14
Glosario	15
Introducción.....	16
Objetivos	19
<i>Objetivo General</i>	<i>19</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>19</i>
Justificación	21
Marco Institucional.....	24
<i>Referentes estratégicos de la Policía Nacional</i>	<i>25</i>
<i>Estructura Organizacional de la Policía Nacional de Colombia.....</i>	<i>26</i>
<i>Dependencia Orgánica de la Policía Nacional de Colombia</i>	<i>28</i>
Marco de Referencia	31
<i>Marco teórico</i>	<i>31</i>
Teoría de la administración pública moderna	32
Teoría de la gestión por procesos	33
Teoría de la toma de decisiones basada en información	34
<i>Marco conceptual</i>	<i>35</i>
Gestión pública y buen gobierno	35

Ciclo Contractual	36
Sistemas de seguimiento y control	38
<i>Marco contextual</i>	39
<i>Marco normativo</i>	41
Diseño Metodológico	44
<i>Tipo y enfoque de la Investigación</i>	45
<i>Técnicas de Recolección de Información</i>	47
Recolección de Información Documental	47
Encuestas	48
<i>Técnicas de Análisis de Información</i>	52
Categorización de Información	53
Herramientas de análisis	54
Diagnóstico Organizacional	55
<i>Análisis PESTEL</i>	55
<i>Análisis FODA</i>	60
Análisis de percepción a partir de la encuesta dirigida a Comandantes de Unidades	66
Análisis de percepción a partir de la encuesta dirigida a Jefes Administrativos	78
Análisis de percepción a partir de la revisión documental	88
Análisis de resultados	90
Plan de Intervención	93
<i>Objetivos Plan de Intervención</i>	94
Objetivo general del plan de intervención	94

Objetivos específicos del plan de intervención	94
<i>Alcance de la intervención</i>	<i>96</i>
<i>Marco estratégico de la intervención</i>	<i>97</i>
<i>Fases del plan de intervención</i>	<i>97</i>
<i>Estrategias de intervención</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>Recursos necesarios</i>	<i>98</i>
<i>Indicadores de éxito (KPI)</i>	<i>100</i>
<i>Análisis de riesgos</i>	<i>98</i>
<i>Consideraciones del plan de intervención.....</i>	<i>99</i>
<i>Ejecución plan de intervención.....</i>	<i>99</i>
<i>Fase I – Diagnóstico y diseño:.....</i>	<i>99</i>
<i>Fase II – Desarrollo tecnológico</i>	<i>104</i>
<i>Fase III – Implementación piloto.....</i>	<i>105</i>
<i>Fase IV – Evaluación y escalabilidad</i>	<i>106</i>
<i>Conclusiones y Recomendaciones.....</i>	<i>113</i>
<i>Conclusiones</i>	<i>113</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>117</i>
Referencias	119

Anexos

Anexo 1. Relación actas reuniones de seguimiento y ejecución contractual

Anexo 2. Análisis para el diseño de los instrumentos

Anexo 3. Encuesta: Entrevista para diseño de un modelo de seguimiento y control a la contratación

Anexo 4. Encuesta: Funcionamiento del Sistema de Información para el Seguimiento y Control del Proceso Contractual "SISCO"

Anexo 5. Validación de Instrumentos

Anexo 6. Resultados Google Entrevista para diseño de un modelo de seguimiento y control a la contratación

Anexo 7. Resultados Google Funcionamiento del Sistema de Información

Anexo 8. Documento doctrinal Resolución número xxx del xx-xx-2026 "Por la cual se crea el Módulo de Contratación MCT"

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1 Estructura Orgánica de la Policía Nacional de Colombia	26
Ilustración 2 Mapa de Procesos Institucional	27
Ilustración 3 Procesos de construcción y validación de los instrumentos	49
Ilustración 4 ¿Conoce el sistema de información "SISCO" y cuál es, en su opinión, su importancia para los procesos de contratación?	67
Ilustración 5 ¿Desde cuándo lo conoce?	67
Ilustración 6 ¿Con qué frecuencia los consulta?	68
Ilustración 7 Si conoce el "SISCO": ¿Cuál considera que es la función principal del sistema y en qué medida lo utiliza en sus labores?	69
Ilustración 8 ¿Con qué tareas específicas le ayuda?	69
Ilustración 9 ¿Qué módulos o funcionalidades usa más?	70
Ilustración 10 ¿Realiza seguimiento y control de los usuarios finales de la herramienta "SISCO"? Describe cómo lo hace.....	71
Ilustración 11 ¿Qué indicadores o evidencias utilizan?	71
Ilustración 12 Con qué periodicidad realiza ese seguimiento?	72
Ilustración 13 ¿Utiliza "SISCO" como fuente única y verídica de información sobre contratos? Explique su respuesta.....	73
Ilustración 13 ¿ Confía plenamente en los datos?	74
Ilustración 15 ¿Recurre a otras fuentes?	74
Ilustración 16 ¿Ha detectado discrepancias?	75
Ilustración 17 ¿Conoce la experiencia de los usuarios finales con "SISCO"? ¿Cómo calificaría esa experiencia y por qué?	75
Ilustración 18 ¿Qué barreras encuentran los usuarios?	76
Ilustración 19 ¿Qué aspectos valoran positivamente? (calificación breve: Excelente / Buena / Regular / Mala y explicación)	76
Ilustración 20 ¿Qué observaciones tiene sobre la herramienta "SISCO" y qué propuestas o mejoras sugiere desde su experiencia?	77

Ilustración 21 Conocimiento y cumplimiento normativo: Conozco claramente la normativa interna y externa que regula la contratación en la institución	78
Ilustración 22 Conocimiento y cumplimiento normativo: Los procedimientos para iniciar y adjudicar contratos están documentados y son accesibles.	79
Ilustración 23 Conocimiento y cumplimiento normativo: Los procedimientos se cumplen de forma consistente en mi área y/o grupo.	80
Ilustración 24 Conocimiento y cumplimiento normativo: ¿Qué normativas o procedimientos considera que faltan o necesitan actualización?	80
Ilustración 25 Conocimiento y cumplimiento normativo: El personal involucrado en la contratación recibe capacitación periódica y adecuada.	81
Ilustración 26 Conocimiento y cumplimiento normativo: Conoce el funcionamiento del sistema de información para el seguimiento y control del proceso contractual "SISCO".	82
Ilustración 27 Conocimiento y cumplimiento normativo: Su grupo administrativo mantiene el aplicativo "SISCO" alimentado con datos en tiempo real.	83
Ilustración 27 Conocimiento y cumplimiento normativo: Como califica la calidad del dato que obtiene de la herramienta "SISCO"	84
Ilustración 29 Conocimiento y cumplimiento normativo: El ordenador del gasto de la unidad de policía consulta la herramienta "SISCO" para la toma de decisiones.	84
Ilustración 30 Conocimiento y cumplimiento normativo: El sistema "SISCO" de su unidad es alimentado por el usuario final en tiempo real.	85
Ilustración 31 Percepción sobre la eficiencia del sistema actual de contratación: analizar la eficiencia como la capacidad de lograr un objetivo determinado utilizando los recursos disponibles de manera adecuada, ágil, interactivo y económica viable.	86
Ilustración 32 Transparencia en los procesos contractuales: visto desde las garantías que se ofrece a los entes de control del Estado frente a la correcta administración de los recursos públicos por parte de los integrantes de la institución policial.	86
Ilustración 33 Grado de trazabilidad de la información: relación directa entre la calidad del dato e información que permite en tiempo real orientar la toma de decisiones de acuerdo al insumo arrojado por el sistema.	87
Ilustración 34 Nivel de satisfacción con el sistema "SISCO": facilidad de interacción, seguimiento, registro y control entre el sistema y los analistas, estructuradores, supervisores y administradores del mismo.	88
Ilustración 35 Fases Plan de Intervención	98

Ilustración 36 Sistema de Información – Modulo de Contratación MCT – Aplicación Web	105
--	-----

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Fases, Riesgos y Puntos Críticos en las Fases Identificadas	37
Tabla 2 Ficha técnica de las encuestas	50
Tabla 3 Segmentación de la población	51
Tabla 4 Análisis PESTEL.....	56
Tabla 5 Análisis FODA	60
Tabla 6 Matriz Estrategias FODA	63
Tabla 7 Índice de Eficiencia en la Consolidación de Información Contractual.....	100
Tabla 8 Índice de Satisfacción del Usuario del Sistema de Gestión Contractual.....	101
Tabla 9 Tasa de Error en Registros Contractuales	101
Tabla 9 Índice de Observaciones de Entes de Control en Contratación	102
Tabla 10 Nivel de Implementación de Tableros de Control y Alertas Tempranas	103

Glosario

DILOF: es la sigla que emplea la Policía Nacional para referirse a la Dirección Logística y Financiera de la Policía de Colombia, unidad que depende de la Jefatura Nacional del Servicio de Policía y que de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 113 del 25 de enero de 2022 que señala

Artículo 19. Dirección Logística y Financiera: Es la dependencia de la Jefatura Nacional de Administración de Recursos responsable de planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de gestión logística, financiera y contractual de la Institución, para la adquisición de bienes y servicios bajo los conceptos de racionalización y optimización que permitan la sostenibilidad institucional (Decreto 113, 2022, Art. 19).

SISCO: es el sistema de información para el seguimiento y control del proceso contractual, que es alimentado en las unidades de policía por los grupos administrativos y financieros de las unidades de policía con ordenación del gasto.

MCT: es la herramienta tecnológica institucional destinada a la gestión integral, segura y trazable del ciclo de contratación en sus etapas de Planeación, Estudios Previos, Precontractual, Contractual y Poscontractual; que fortalezca el seguimiento, control y monitoreo de las actuaciones, optimice los tiempos y el uso de recursos, soporte la toma de decisiones y se articule con los lineamientos de interoperabilidad, seguridad de la información, gobierno de datos y normativa aplicable.

SECOP II: según la Agencia Nacional de Contratación Pública es la “Plataforma transaccional para gestionar en línea todos los Procesos de Contratación, con cuentas para entidades y proveedores; y vista pública para cualquier tercero interesado en hacer seguimiento a la contratación pública”.

Introducción

La gestión eficiente y transparente de los recursos públicos constituye uno de los principales retos de las organizaciones estatales en América Latina, especialmente en el ámbito de la contratación pública; ya que supone un desafío debido al paradigma de pensar, visionar y actuar diferente al momento de compartir información; siendo necesario reestructurar procesos con un pensamiento innovador (CEPAL, 2014).

De otra parte, las cifras de corrupción por las malas prácticas generan estancamientos en el progreso del país, estudios recientes señalan que más de 21 billones de pesos están perdidos y 15 millones de personas se ven afectadas por los manejos corruptos de los recursos públicos; así como más de ciento treinta y siete billones se emplearon en hechos de corrupción en contratos (Transparencia por Colombia, 2024)

Por lo anterior, la intervención empresarial planteada en este trabajo se inscribe dentro del campo del emprendimiento y gerencia en la línea de investigación innovación para la sostenibilidad de las organizaciones de la Maestría; centrándose en el desarrollo de un modelo de seguimiento y control contractual para la Policía Nacional de Colombia; toda vez que la institución policial ejecuta más de 12 billones de pesos (Resolución 00003, 2025); además, recientes estudios señalan que la transparencia gubernamental, las finanzas públicas y la transformación digital son una necesidad estratégica en atención a los índices de corrupción que facilita la toma de decisiones y la supervisión (OCDE, 2025b); lo que hace necesario contar con mecanismos más ágiles y confiables para garantizar gobernanza, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos asignados (Banco Mundial, 2017).

Aunado a lo anterior, la administración pública, la innovación tecnológica y la gobernanza institucional; requieren que los sistemas de contratación estatal muten rápidamente y respondan a las crecientes exigencias por parte de los entes de control y la ciudadanía; quienes demandan procesos más transparentes, trazables y eficientes para impulsar la transformación digital en las instituciones públicas (PNUD, 2024). La adopción de modelos basados en tecnologías de la información y tableros de indicadores son una alternativa viable para fortalecer la confianza institucional y reducir riesgos de corrupción (Leguizamón Lopez & Galindo Higuera, 2022).

La Policía Nacional de Colombia, en cumplimiento a la Ley 1150 del 2007 y el Decreto 1510 de 2013, publica en el SECOP (Sistema de Contratación Pública) los documentos y actos administrativos del proceso de contratación; con el objetivo de que la entidad, terceros y proveedores puedan tener acceso a los procesos contractuales a fin de dar transparencia y control a la ejecución contractual de los recursos del Estado colombiano (Colombia Compra Eficiente, 2025).

De igual forma, el Estado colombiano tiene el Sistema Integrado de Información Financiera SIIF Nación, en el que se consolida la información financiera del presupuesto general de la Nación, permitiendo ejercer control de la ejecución presupuestal a las entidades del Estado en sus diferentes niveles de despliegue (centralizado, descentralizado y subunidades); con el fin de propiciar una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la Nación y brindar información oportuna y confiable para la toma de decisiones gerenciales (Ministerio de Hacienda, 2025).

Asimismo, la institución cuenta con un sistema de información contractual denominado sistema de información para el seguimiento y control del proceso contractual “SISCO” (Policía Nacional, 2020); este recoge la información de los procesos de contratación que adelanta la institución en todo el territorio nacional; sin embargo, en la revisión documental realizada los operadores señalan que la información disponible en tiempo real no es la totalidad de lo ejecutado y esto limita la supervisión y el control. Asimismo, persisten prácticas de registro manual que propician retrasos en la consolidación de la información requerida para la toma de decisiones estratégicas de la alta dirección; ya que la integridad de los datos es un pilar fundamental en las estructuras económicas, sociales, políticas y otras (OCDE, 2020).

Además, es importante aclarar que el sistema de seguimiento y control SISCO, se encuentra en la intranet de la red de la Policía Nacional de Colombia, y permite el seguimiento, control y supervisión en la ejecución de los recursos; que para el año 2025 son de alrededor de doce billones ciento dieciséis mil cuatrocientos diecinueve millones de pesos según Resolución 00003 del 01 de enero de 2025 (Resolución 00003, 2025).

En este contexto, el problema de investigación se orienta al análisis de los mecanismos de seguimiento contractual existentes y de las posibilidades de articulación entre herramientas tecnológicas, indicadores de gestión y mecanismos de control

preventivo que contribuyan al fortalecimiento de dicho proceso en la toma de decisiones de los ordenadores del gasto y la alta dirección en la Policía Nacional. Aunado a lo anterior, según Laudon, K., & Laudon, J. (2004), las herramientas tecnológicas implican una articulación de procesos y datos de los sistemas de información que faciliten la toma de decisiones soportado en la tecnología, ya que facilitan el análisis rápido y acertado de la data.

La formulación de la pregunta de investigación que guía esta intervención es la siguiente: *¿Cuál es el modelo más adecuado de seguimiento y control contractual que permita a la Policía Nacional de Colombia mejorar la eficiencia administrativa, fortalecer la transparencia institucional y garantizar la trazabilidad en la gestión de sus recursos públicos?*

En suma, este trabajo se enmarca en la necesidad de responder a las crecientes exigencias de eficiencia y transparencia en la administración pública. La intervención empresarial propuesta aporta a la discusión académica y práctica sobre la modernización de los sistemas de contratación en el sector público colombiano. Lo anterior, concluye la necesidad de contar con mecanismos de seguimiento y control integral que permita el seguimiento, control y trazabilidad de los procesos contractuales durante todas las etapas y que la dispersión de información contractual limita la capacidad de tomar decisiones de forma oportuna, la respuesta y atención de requerimientos de los organismos de control y la eficiencia de la gestión contractual.

El presente documento desarrolla el objetivo general orientado al diseño de un modelo integral de seguimiento y control contractual para la Policía Nacional, a través del cumplimiento de tres objetivos específicos. En primer lugar, se expone la justificación que sustenta la pertinencia de la investigación. Posteriormente, se presenta el marco institucional de la Policía Nacional de Colombia, el cual comprende sus referentes estratégicos, estructura organizacional y dependencia orgánica. Asimismo, el marco de referencia aborda los componentes teórico, conceptual, contextual y normativo que fundamentan el estudio.

Seguidamente, se describe el diseño metodológico, incluyendo el enfoque y tipo de investigación, así como las técnicas empleadas para el análisis de la información. A continuación, se presenta el diagnóstico organizacional, en el que se expone el

procesamiento estadístico de los datos recolectados, el análisis de los resultados obtenidos y la evolución del sistema SISCO. Finalmente, se presenta el plan de intervención, que contempla los objetivos, el alcance, el marco estratégico, las fases y las estrategias propuestas; y se concluye con la presentación de las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo integral de seguimiento y control contractual para la Policía Nacional que, mediante la incorporación de herramientas tecnológicas y metodologías de gestión eficientes, fortalezca la eficiencia administrativa, la transparencia institucional y la toma de decisiones estratégicas en los procesos de adquisición de bienes, obras y servicios.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los procedimientos que componen el proceso de adquisición de bienes, obras y servicios; reconociendo fortalezas e identificando oportunidades de mejora en la gestión y seguimiento de los contratos de la Policía Nacional, a partir de la revisión documental de las actas de reunión con los jefes administrativos de las unidades ejecutoras del gasto, apoyados en la revisión del Manual de Contratación de la Policía y el Manual de Administración de Recursos Logísticos de la Policía.
- Establecer parámetros para la construcción de una herramienta tecnológica que permita identificar actividades de seguimiento, control y verificación de la ejecución presupuestal; en concordancia con los lineamientos impartidos por la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Policía, aterrizadas a la necesidad real y actual de la Dirección Logística y Financiera.
- Elaborar un documento doctrinal (instructivo o resolución) que establezca lineamientos, parámetros y obligatoriedad para la administración, uso y empleo del modelo de seguimiento a la contratación en la Policía Nacional; en coordinación

con la Oficina de Planeación, contribuyendo con la mejora institucional, garantizando la trazabilidad en la gestión de los recursos públicos.

Justificación

La toma de decisiones acertada en la ejecución de los recursos públicos es un desafío para las instituciones públicas, ya que día a día surge la necesidad de generar mayor innovación en el desarrollo de acciones encaminadas a realizar un seguimiento y control oportuno que responda a las necesidades no solo de las entidades, sino también de la comunidad como beneficiaria final del servicio de policía.

En la Policía Nacional de Colombia, el proceso de adquirir bienes, obras y servicios para la gestión y el seguimiento de contratos, lo despliega el Área de Contratos de la Dirección Logística y Financiera, unidad policial que supervisa la adecuada ejecución de los recursos en el territorio nacional y en las unidades con ordenación del gasto; los grupos administrativos y financieros de cada unidad de policía, son los encargados de ejecutar los recursos, según las necesidades proyectadas en el plan de necesidades.

La mejora continua fortalece los controles internos, con el propósito de prevenir hechos de corrupción, aumentar la transparencia y elevar la eficiencia en la administración de los recursos públicos, permitiendo la toma de decisiones acertada.

Es importante señalar que la implementación de una intervención orientada al diseño de un modelo de seguimiento a la ejecución presupuestal podría contribuir al fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo y control institucional. En este sentido, el estudio busca aportar elementos que favorezcan la gestión de riesgos, el seguimiento a las observaciones identificadas en ejercicios de control y auditoría, y la optimización de los procesos asociados a la ejecución presupuestal, aspectos que han sido objeto de revisión por parte de la Oficina de Control Interno de la Policía Nacional y de diferentes entes de control.

Por lo anterior, se plantea la necesidad de estudiar las condiciones actuales del sistema de información SISCO y su relación con los procesos de gestión, seguimiento y control contractual, particularmente en lo referente a la generación y consulta oportuna de información para fines de control y supervisión, cuya arquitectura está construida en Oracle Forms , plataforma desarrollada bajo arquitectura tradicional que presenta limitaciones asociadas a la interoperabilidad, explotación analítica de datos y generación de reportes dinámicos, aspectos que adquieren especial relevancia en organizaciones

complejas y con cobertura nacional como la Policía Nacional de Colombia. En consecuencia, resulta necesario explorar mecanismos que permitan fortalecer la integración, disponibilidad y trazabilidad de la información contractual y presupuestal para apoyar los procesos de supervisión y control.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha señalado que las tecnologías digitales deben concebirse como un instrumento estratégico para mejorar la eficiencia del sector público, fortalecer la transparencia y apoyar la toma de decisiones basada en evidencia. Asimismo, destaca que la transformación digital requiere la articulación de sistemas de información, la gestión adecuada de los datos y la adopción de mecanismos que permitan generar información útil para el monitoreo, la evaluación y la formulación de políticas institucionales.

En consecuencia, según la OECD (2014), la transformación y modernización tecnológica se reconoce como un habilitador necesario, no como un fin en sí mismo, que permite sostener y escalar las nuevas prácticas de gestión contractual sobre flujos de información confiables, seguros y alineados con los principios para la gestión ética en el servicio público. Por consiguiente, para la Policía Nacional es importante desarrollar con excelencia los procesos administrativos, logrando una toma de decisiones acertada en tiempo real por parte de la alta dirección, impactando el rol operacional del servicio a la comunidad.

La importancia de fortalecer los mecanismos de seguimiento y control contractual en la Policía Nacional de Colombia se encuentra estrechamente relacionada con la magnitud de los recursos públicos que administra la institución. Durante la vigencia 2024, la Policía Nacional contó con un presupuesto aproximado de 16,5 billones de pesos para el cumplimiento de sus funciones misionales, administrativas y de apoyo. De este monto, cerca del 20,96 % fue destinado a la adquisición de bienes y servicios requeridos para garantizar la operación institucional, situación que evidencia la relevancia estratégica de los procesos de contratación y la necesidad de disponer de mecanismos que permitan monitorear de manera permanente la adecuada ejecución de dichos recursos (Policía Nacional de Colombia, 2025).

La presente propuesta se orienta a proporcionar a la Policía Nacional un modelo de seguimiento y control que articule herramientas de gestión de la información para apoyar

los procesos administrativos, logísticos y financieros asociados a la contratación estatal. Su implementación podría contribuir al fortalecimiento de los lineamientos, procedimientos y mecanismos de seguimiento utilizados por los ordenadores del gasto y demás actores involucrados en la gestión contractual a nivel nacional.

Asimismo, el modelo busca facilitar el acceso a información detallada sobre las diferentes etapas de los procesos contractuales (precontractual, contractual y poscontractual), con el propósito de apoyar la toma de decisiones y el seguimiento de la gestión. De igual manera, se espera que los insumos de información generados favorezcan el análisis oportuno de los procesos y la identificación de oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la planeación, la ejecución y el cierre contractual, en concordancia con los principios que orientan la contratación estatal establecidos en la Ley 1150 de 2007.

Finalmente, este trabajo se enmarca en el campo de Emprendimiento y Gerencia, dentro del grupo de gerencia de grandes, medianas y pequeñas empresas G3PYMES, específicamente en la línea de innovación para la sostenibilidad de las organizaciones, lo que asegura la pertinencia académica de la propuesta.

Marco Institucional

La Policía Nacional de Colombia, es una institución del Estado que depende del Ministerio de Defensa Nacional, enmarcada en la Constitución Política de Colombia que dice

La ley organizará el cuerpo de Policía. La Policía Nacional es un cuerpo armado permanente de naturaleza civil, a cargo de la Nación, cuyo fin primordial es el mantenimiento de las condiciones necesarias para el ejercicio de los derechos y libertades públicas, y para asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz. La ley determinará su régimen de carrera, prestacional y disciplinario (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 218).

Según datos del Sistema de Administración de Talento Humano –SIATH– citados por la Policía Nacional de Colombia, la institución cuenta con 183.992 funcionarios para el año 2025, dentro de los que cuentan oficiales (nivel directivo), mandos del nivel ejecutivo y suboficiales (pertenecientes al nivel ejecutor), patrulleros y agentes (conforman la base del servicio de policía); de igual forma, cuenta con los estudiantes de las escuelas de formación, auxiliares de policía (servicio militar), y personal no uniformado o civil. (Policía Nacional, 2025b)

Para el año 2025, el presupuesto asignado a la Policía Nacional ascendió a \$12,12 billones de pesos, conforme a las resoluciones de presupuesto expedidas por la institución, presupuesto que se invierte en gastos de funcionamiento e inversión y se ejecuta en todo el territorio nacional; mediante el despliegue del proceso administración de recursos logísticos y financieros (Resolución 00003, 2025); dentro de la organización institucional, la unidad encargada de liderar la ejecución de los recursos es la Dirección Logística y Financiera, la cual cuenta con las áreas de contratos, logística y financiera, y trabaja de forma articulada con las unidades policiales en todo el territorio nacional.

Por lo anterior, resulta pertinente analizar los mecanismos mediante los cuales se gestionan estos recursos y su relación con el cumplimiento de las funciones institucionales orientadas a la convivencia y la seguridad ciudadana. En este sentido, conforme a los lineamientos de la Organización Internacional de las Entidades

Fiscalizadoras Superiores, la adecuada planificación, control efectivo y optimización del uso de recursos, resultan pertinentes para comprender la importancia de una gestión ordenada que maximice los beneficios institucionales y asegure la gestión responsable de los recursos públicos (INTOSAI, 2019).

Referentes estratégicos de la Policía Nacional

La Policía Nacional despliega el plan estratégico institucional “Estrategia Integral de Seguridad con Énfasis en Convivencia Ciudadana y Cambio Climático”, la Misión Institucional es: *“el fin primordial de la Policía Nacional es contribuir en el mantenimiento de la convivencia como condición necesaria, para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y aportar a la construcción de paz”* (Policía Nacional, 2025a).

La visión institucional señala que

Al 2030 seremos una institución preparada para responder ante el cambio social a nivel local y global, como resultado de transformaciones estructurales que generen cultura y consciencia de futuro responsable en la ciudadanía, en el marco de los derechos humanos (Policía Nacional, 2025a).

La Mega se enfoca en *“promover alianzas múltiples entre gobiernos, el sector privado y la sociedad civil que permitan una integración civil, que permitan una integración real, encaminada a lograr soluciones locales, diferenciales y focalizadas”* (Policía Nacional, 2025a).

De igual forma, los valores que promueve la organización son: compromiso, diligencia, honestidad, honor policial, justicia, respeto y vocación policial (Policía Nacional, 2025a).

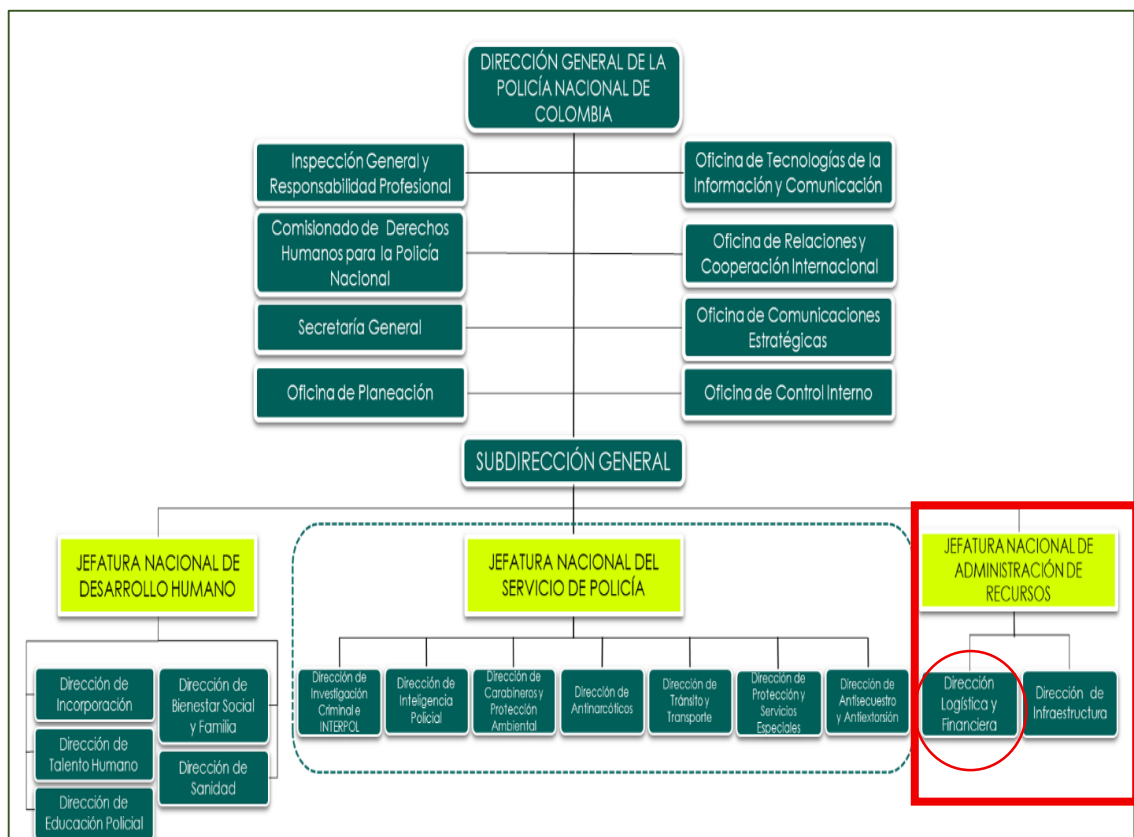
En el despliegue de su estrategia institucional, la Policía Nacional definió siete políticas, entre las que se destacan la *Política Integral de Transparencia Institucional*, la *Política del Buen Uso de los Recursos* y la *Política de Educación en Innovación Policial*. Asimismo, dentro de los doce Objetivos Estratégicos definidos, sobresalen el número 4: *“Diseñar e implementar un modelo de gestión y distribución de los recursos logísticos y financieros con un enfoque territorial”* y el número 6:

“Promover la transformación digital y el fomento de la cultura de cambio e innovación” (Policía Nacional, 2023b, p. 25)

Estructura Organizacional de la Policía Nacional de Colombia

La Policía Nacional de Colombia cuenta con una estructura organizacional definida que facilita la gestión de sus funciones y responsabilidades. A continuación, se presenta la representación ilustración de dicha estructura.

Ilustración 1 Estructura Orgánica de la Policía Nacional de Colombia



Nota: Estructura orgánica de la Policía Nacional, representa la dependencia y subordinación de cada unidad policial, se resalta la Jefatura Nacional de Administración de Recursos y la Dirección Logística y Financiera. (Policía Nacional, 2022).

La estructura orgánica de la Policía Nacional, se encuentra reglamentada en el Decreto 113 del 25 de enero de 2022. Es importante, porque muestra la subordinación de la organización con referencia a la Dirección Logística y Financiera que es dependiente de la Jefatura Nacional de Administración de Recursos; unidad

de policía encargada de la ejecución del presupuesto y el control y seguimiento de las unidades ordenadoras del gasto en el territorio nacional.

Por otra parte, según lo contemplado en el Decreto 113 del 25 de enero del 2022, está conformada de forma jerarquizada donde la Dirección General cuenta con oficinas asesoras como Tecnologías de la Información y Comunicación, Relaciones y Cooperación Internacional, Comunicaciones Estratégicas, Control Interno y Planeación; de igual forma, se encuentran adscritas la Inspección General y Responsabilidad Profesional y el Comisionado de Derechos Humanos para la Policía Nacional, dependencias que dan soporte y lineamientos a toda la organización.

Subordinada a la Dirección General, se encuentra la Subdirección General de donde depende tres grandes jefaturas a saber: 1. Jefatura Nacional de Desarrollo Humano; 2. Jefatura Nacional del Servicio de Policía; y 3. Jefatura Nacional de Administración de Recursos. De esta última Jefatura depende la Dirección Logística y Financiera, que es la dependencia responsable de planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de gestión logística, financiera y contractual de la Policía Nacional, para la adquisición de bienes y servicios bajo conceptos de racionalización y optimización que permitan la sostenibilidad. (Policía Nacional , 2022)

Ilustración 2 Mapa de Procesos Institucional



Nota: Representación gráfica de procesos de la Policía Nacional (misionales, proceso de evaluación y mejora y proceso de soporte), se resalta el proceso de soporte “Administración de Recursos Logísticos y Financieros” (Policía Nacional, 2023a).

La Policía Nacional, ofrece diferentes servicios de seguridad y convivencia ciudadana de los que se destacan: convivencia y seguridad ciudadana, investigación criminal, inteligencia policial, seguridad vial, protección de niños, niñas y adolescentes, protección de personas con nivel de riesgo comprobado, seguridad en puertos y aeropuertos, seguridad rural y protección y cuidado del agua; entre otros.

Dependencia Orgánica de la Policía Nacional de Colombia

La Policía Nacional pertenece al sector Defensa Nacional, el cual está en cabeza del Ministerio de Defensa Nacional y conformado por las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y la Defensa Civil Colombiana. Según la Constitución Política de Colombia, el Ministerio de Defensa Nacional es el encargado de formular, diseñar, desarrollar y ejecutar las políticas de defensa y seguridad nacional, conducir la Fuerza Pública y tener adscrita la Defensa Civil Colombiana como institución social y humanitaria de rescate y socorro.

El Ministerio de Defensa Nacional, en la línea de defensa y seguridad despliega seis líneas importantes: 1. Seguridad Nacional; 2. Seguridad Ciudadana; 3. Seguridad Pública; 4. Derechos Humanos; 5. Relaciones Internacionales y Cooperación; 6. Grupo de Atención Humanitaria a Desmovilizados.

El Ministerio de Defensa despliega el Plan Nacional de Desarrollo PND - “Colombia Potencia Mundial de la Vida” que tiene como objetivo principal transformar a Colombia en una potencia mundial de la vida (Departamento Nacional de Planeación, 2023). En el Plan Nacional de Desarrollo el gobierno nacional despliega unos catalizadores que habilitan y potencian la seguridad humana:

- Garantizar un sistema de protección social universal y adaptativo.
- Fortalecer y desarrollar de infraestructura social.
- Implementar sistemas de transporte público urbano y regional, para aprovechar las aglomeraciones urbanas.
- Promover el acceso y uso de datos para impulsar la transformación social.

- Convivencia y seguridad ciudadana corresponsable y participativa.
- Control institucional del territorio para minimizar las amenazas al bienestar de las personas y las comunidades.
- Defensa integral del territorio para la protección de la soberanía, independencia, integridad territorial y orden constitucional.
- Seguridad digital confiable para la garantía de las libertades, la protección de la dignidad y el desarrollo integral de las personas.
- Legitimidad, transparencia e integridad de las instituciones para la seguridad humana y la justicia social.
- Servicios de justicia centrados en las personas, comunidades y territorios.
- Justicia digital eficiente e incluyente para el bienestar de las personas y los territorios.
- Humanización de la política criminal y superación del Estado de Cosas inconstitucional en materia penitenciaria y carcelaria.
- Justicia transicional para la verdad reconciliación sustentada en la verdad, justicia y reparación y no repetición.
- Regulación de las drogas: de prohibiciones o a la dignificación de las personas, comunidades y medio ambiente.

Es importante señalar que el sector defensa en Colombia es pieza fundamental para la defensa y seguridad de los colombianos; así como para la economía del país; por ello, todos los procesos contractuales que desarrolla para el cumplimiento de la función constitucional los ejecuta en el marco de la ley 80 de 1993 y la ley 1150 de 2007, y aquellas que le modifiquen y adicionen.

Los Mecanismos de Control están definidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIP) y por el Sistema de Control Interno establecido en la Ley 87 de 1993 y el Decreto 648 de 2017, los cuales son: Plan Estratégico Sectorial (PES); Plan de acción anual; Plan de mejoramiento (Control Interno Sectorial); Planes de mejoramiento (Contraloría General de la República); Planes de compras; Plan de capacitación y reintroducción (Punto 6. Planeación e indicadores); Informes de gestión (Punto 6. Planeación e indicadores); Informe sobre evaluación del sistema de control interno; Información Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.

Por lo anterior, el análisis de la gestión institucional requiere considerar los mecanismos de control sustentados en prácticas de autocontrol y autoevaluación, en la medida en que estos constituyen elementos relevantes para el seguimiento de los procesos.

;

Marco de Referencia

El presente marco de referencia tiene como propósito fundamentar las bases teóricas, conceptuales, contextuales y normativas que fundamentan el modelo de seguimiento y control a la contratación en la Policía Nacional de Colombia. Este modelo busca fortalecer la toma de decisiones basada en datos por parte de la alta dirección, garantizando una adecuada ejecución de los recursos públicos, así como el seguimiento, la evaluación de la ejecución presupuestal, la planificación estratégica, la medición mediante indicadores y el fortalecimiento del control interno.

A través de un recorrido por las bases teóricas de la eficiencia en la ejecución del gasto del recurso público, se establecen las bases conceptuales sólidas para el desarrollo del proyecto; de igual forma, se presenta el marco teórico y contexto de la institución, así como las normas vigentes que establece el ordenamiento nacional. Para ello, se tiene en cuenta los aportes provenientes de la doctrina jurídica, informes institucionales y literatura especializada sobre gestión pública y tecnología para el manejo de los datos (Ministerio de Hacienda, 2019).

Estos elementos permitirán comprender tanto las particularidades del sistema de contratación estatal como los desafíos propios de su implementación en organismos de seguridad, justificando así la necesidad de contar con un modelo sistemático, tecnológico y eficiente de seguimiento.

Marco teórico

Para el desarrollo del modelo de seguimiento y control a la contratación en la Policía Nacional, se tuvo en cuenta la teoría de la administración pública moderna, la teoría de la gestión por procesos, y la teoría de la toma de decisiones basada en información. Cada uno de enfoques permiten comprender la necesidad de integrar estructuras organizacionales eficientes, procesos estandarizados y sistemas de información robustos que respalden decisiones oportunas y basadas en evidencia.

Teoría de la administración pública moderna

Los diferentes enfoques de la teoría de administración pública moderna recalcan la importancia de la contratación pública, el control interno, la jerarquía, profesionalización y control interno para el desempeño eficiente de las entidades estatales.

La estructura predecible de la organización estatal propuesta por Max Weber, es un modelo de burocracia legal-racional que la caracteriza la jerarquía y la profesionalización del servicio público; ya que estos factores garantizan el control, y la coherencia institucional en entornos complejos (Auerbach, 2021). Por otra parte, Wilson, sostiene que los funcionarios administrativos expertos en técnica y gestión, se encargarían de implementar políticas de forma eficiente contribuyendo a profesionalizar el Estado y señalaba que “la administración debe ejecutar las decisiones políticas de manera neutral y eficiente” (Wilson, 1887).

De otra parte, el enfoque de la administración pública clásica señala que los decisores públicos no pueden ser perfectamente racionales debido a las limitaciones cognitivas, de tiempo y la información; lo que fundamenta la necesidad de un modelo de seguimiento y control contractual, ya que las organizaciones requieren de sistemas de información en tiempo real que les permita tener información de calidad para tomar decisiones más acertadas y que “los decisores públicos no optimizan, sino que satisfacen” (Simon H. A., 1997).

En esta misma línea, Max Weber desarrolló el modelo de la burocracia moderna basándose en normas formales, jerarquía especialización como base del Estado; esto es importante porque así está conformada la estructura de los grupos administrativos y financieros dentro de la Policía Nacional; siendo “la burocracia el medio más eficiente y predecible para administrar organizaciones públicas complejas” (Max, 1968)

En relación con el control interno, marcos como COSO y las recomendaciones de la OCDE destacan la importancia de controles preventivos, matrices de riesgo y mecanismos de supervisión continua para mitigar riesgos como la corrupción, los sobre costos y los retrasos en la contratación pública (OCDE, 2009; Segovia, 2025).

Teoría de la gestión por procesos

La gestión por procesos se basa en la identificación, análisis y optimización de las diferentes actividades que se requieren para el funcionamiento institucional; en este campo es necesario hacer reingeniería de procesos como un método para modernizar los procedimientos de las organizaciones a fin de mejorar eficiencia, eficacia, calidad del servicio y la capacidad de atención a los requerimientos y propuso que las organizaciones deberían “gestionarse por procesos integrales y no por áreas funcionales” (Hammer & Champy, 1993).

Es importante señalar que los procesos que se gestionan con las tecnologías de la información, son medidos, controlados y generan alertas en tiempo real de forma más rápida y acertada para la toma de decisiones en la ejecución contractual; por ello, es importante enfatizar en la necesidad de usar los sistemas de información para facilitar la medición y el control (Harrington, 1991).

De igual forma, diversos enfoques de gestión organizacional plantean que la integración de los procesos y su alineación con las personas y la estrategia institucional facilitan una visión transversal de la organización. Desde esta perspectiva, la articulación de la estructura organizacional y la revisión permanente de los procesos son aspectos que pueden incidir en la gestión de riesgos y en el desempeño institucional de tal forma que se permita el “desarrollo de un modelo que alinea procesos, estrategia y personas, destacando la gestión del espacio en blanco” (Rummler & Brache, 2012).

La gestión por procesos de la corriente de Business Process Management (BPM) aporta métodos para mapear, medir y optimizar los procesos de una organización repetitivos (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijnders, 2018).

Finalmente, el uso de indicadores clave de desempeño (KPI) resulta fundamental para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos, permitiendo monitorear variables como tiempos de ejecución, variaciones presupuestales y niveles de cumplimiento (Kaplan & Norton, 1996). En resumen, la integración de BPM y KPIs se convierten en un fundamento metodológico de modelo de seguimiento y control propuesto en la presente investigación.

Por consiguiente, la gestión por procesos (Business Process Management – BPM) constituye un enfoque de gestión orientado al diseño, modelamiento, ejecución, monitoreo y optimización de los procesos organizacionales, el cual se asocia con la búsqueda de mejoras en aspectos como la calidad, la eficiencia y la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos de la organización. BPM combina métodos, herramientas y modelos para gestionar el ciclo de los procesos sostenibles y medibles (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018). Este enfoque es fundamental para establecer estructuras claras operativas, facilitar la operacionalización, seguimiento, trazabilidad y automatización (Drucker P. , 1999).

Teoría de la toma de decisiones basada en información

La toma de decisiones basada en información constituye un enfoque ampliamente considerado en la gestión organizacional contemporánea. En el contexto de la Policía Nacional, el uso de datos verificables puede aportar elementos para el análisis y seguimiento de los procesos institucionales, así como para la identificación de situaciones que requieran evaluación o intervención en el marco de la gestión organizacional.

Simon H. (1984) destaca que la racionalidad limitada es porque las personas carecen de información, tiempo y capacidad cognitiva; así como, la toma de decisiones debe basarse en información administrada en sistemas de información, Simon vincula la conducta administrativa con el procesamiento de la información y propone que el diseño organizacional y los sistemas de información se orientan más al procesamiento de datos para encontrar alternativas de solución ideales.

De otra parte, la analítica moderna propone diversos mecanismos que permiten ampliar la capacidad informativa, con un abanico de alternativas, maximiza la capacidad y eleva el nivel de madurez analítico de las organizaciones que pueden tomar decisiones contrastando un mayor número de datos que se pueden medir (Davenport, 2006). Asimismo, la perspectiva de la economía de la información destaca que la información tiene diferente valor, por ejemplo: el uso estratégico de los datos y sus técnicas predictivas podrían aumentar la precisión decisional, orientándose a potenciar el valor predictivo y reducir las fricciones en el flujo de información (Varian, 2014).

En suma, la teoría de la toma de decisiones constituye un referente conceptual ampliamente utilizado para el análisis de la acción organizacional. Sus planteamientos incorporan elementos como la racionalidad limitada, las rutinas administrativas, el uso de criterios de evaluación y el empleo de información para la valoración de alternativas, aspectos que son considerados en los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones. Cuando se incorporan los datos y la analítica se potencia la capacidad informativa, mejora la precisión y se transforman los juicios intuitivos en decisiones estructuradas, verificables y replicables (Simon, 1997; Davenport, 2006).

Marco conceptual

El presente marco conceptual busca sustentar los conceptos clave que aportan en la creación del modelo de seguimiento y control a la contratación en la Policía Nacional de Colombia, para apoyar la toma de decisiones de la alta Dirección en la institución en un panorama de uso de recursos públicos que requieren una ejecución transparente y ética que aporte al buen gobierno y la gestión pública. Entre ellos se resaltan la gestión pública y el buen gobierno, el ciclo contractual, los sistemas de seguimiento y control, y la gobernanza de la información.

Gestión pública y buen gobierno

Para el presente estudio toma el concepto de gestión pública que emplea la OCDE en diferentes estudios realizados sobre gobernanza pública, en los que se destaca que son necesarias las “acciones gubernamentales dedicadas a aumentar la eficiencia, eficacia, e innovación del sector público, y mejorar su capacidad de responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos” (OCDE, 2025a).

La gestión pública dentro de la Policía Nacional, tiene un enfoque de eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas; la complejidad de las necesidades logísticas y de cobertura de todo el territorio nacional exige modelos de gestión administrativa que garantice el empleo correcto de los recursos públicos (Banco Mundial, 1992).

De igual forma, el buen gobierno dentro de la Policía Nacional son los mecanismos orientados a garantizar el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y la misión constitucional; enfatizando en que las decisiones administrativas de contratación pública se adopten conforme a las normas y leyes (Constitución Política de Colombia, 1991).

Así las cosas, la Gestión Pública y Buen Gobierno en la Institución son los principios y mecanismos que tiene la Policía para garantizar el ejercicio legítimo de la función pública, especialmente las que tienen que ver con la contratación estatal, el MIPG; entre otros, que garanticen la transparencia y la confianza institucional.

Ciclo Contractual

En el ámbito de la gestión de recursos públicos, la contratación estatal comprende una serie de fases y procedimientos regulados por el marco normativo correspondiente. En este contexto, la elaboración de estudios técnicos, económicos y jurídicos constituye un elemento previsto dentro de la etapa de planeación contractual y se encuentra relacionada con la aplicación de los principios que rigen la contratación estatal.

El Consejo de Estado, considera que hay dos etapas en la estructuración de un contrato estatal, siendo la primera la previa que es interna de la administración y la externa con el inicio de la etapa precontractual propiamente dicha, como se observa en la Tabla 1.

Rodríguez (2022) sostiene que se pueden encontrar dos dimensiones de ese principio, así: la primera, la etapa de planeación del contrato, en un sentido amplio, relacionada con todas las autorizaciones, estudios, permisos, disponibilidad de recursos, determinación de riesgos, consulta de precios de mercado; y la segunda, la etapa de estructuración del contrato estatal como tal, integrada por el montaje de los documentos jurídicos que soportan la contratación tales como los estudios previos, análisis del sector —novedad del Decreto 1510 de 2013 incorporado en el Decreto 1082 de 2015-, los pliegos de condiciones y la minuta del contrato, en los casos en que sea procedente. (ver tabla 1)

Rosero Melo (2024) plantea que dentro de las fases de contratación se encuentran la fase precontractual, contractual y poscontractual (ver Tabla 1. Fases, riesgos y puntos críticos identificados), indicando que dentro de las modalidades de selección del contratista deben estar presentes las etapas que se señalan a continuación.

Tabla 1 Fases, Riesgos y Puntos Críticos en las Fases Identificadas

ETAPA	FASES	RIESGOS	PUNTOS CRÍTICOS
Precontractual	Planeación	No encontrar apoyo suficiente de la alta dirección para aprobar el proyecto. Posible direccionamiento del contrato hacia algún oferente en particular. Que la justificación de la necesidad no se lo bastante sólida para que se de viabilidad al proyecto.	Recolección objetiva de información como insumo para la justificación del proyecto.
	Selección de Contratista	Que el análisis del sector arroje debilidades en la capacidad tecnología actual de la Policía y demuestre incompatibilidad con lo proyectado. Ausencia de ofertas o cotizaciones para realizar un estudio de mercado objetivo.	Diseñar la ficha técnica lo bastante detallada y exigente que en gran medida facilite la supervisión y ejecución del contrato.
Contractual	Adjudicación y celebración de contrato	Que las ofertas sean demasiado elevadas superando los recursos económicos destinados para el contrato.	Que los comités (técnico, jurídico y económico) realicen una buena priorización y análisis de las ofertas para la adjudicación
	Ejecución, seguimiento y Control	Que el supervisor no tenga la experticia técnica para poder controlar de manera adecuada los avances del proyecto. Que se omitan algunas funciones que por ley le corresponden al supervisor.	Realizar informes periódicos de avances frente a la ejecución y actividades de seguimiento y control que ejerza el supervisor.
Poscontractual	Liquidación	Que el contratista no cumpla a cabalidad con lo pactado y se postergue la liquidación.	Lograr una liquidación bilateral, donde la finalización del

		Que se de tránsito al proceso jurídico de incumplimientos parciales o totales.	acuerdo jurídico y contractual sea aceptada a satisfacción por ambas partes.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se exponen algunos de los principales riesgos que se podrían materializar en las diferentes fases del proceso contractual; sin embargo, también se identifican los puntos críticos o de control que se deben realizar de tal manera que busquen garantizar la ejecución contractual a cabalidad mitigando la posible ocurrencia de los riesgos descritos.

En síntesis, en entidades de alta complejidad operativa como la Policía Nacional, la gestión del ciclo contractual constituye un aspecto relevante para el análisis de los procesos asociados a la administración de los recursos públicos. Particularmente, la etapa de ejecución contractual representa un escenario de interés para el seguimiento institucional, debido a su relación con el cumplimiento de las obligaciones contractuales y la gestión de riesgos asociados al proceso. En este contexto, los modelos de seguimiento y control se presentan como herramientas que pueden contribuir al monitoreo de la ejecución contractual, al análisis de la información y al fortalecimiento de los mecanismos de gestión y supervisión de los recursos públicos. La adecuada gestión de estas etapas permite garantizar la transparencia, la eficiencia y la correcta ejecución de los recursos públicos (Rodríguez, 2022; Rosero Melo, 2024).

Sistemas de seguimiento y control

Según Simon (1997), partiendo de la noción de racionalidad limitada, la implementación de un sistema de seguimiento y monitoreo permanente del ciclo contractual amplía la capacidad de información de los gestores, jefes administrativos y ordenadores del gasto al proporcionar datos oportunos y trazables que reducen la incertidumbre y facilitan la selección de alternativas satisfactorias. De otra parte, al vincular la analítica avanzada y dashboards orientados, la automatización permite detectar fallas en tiempo real, tomar decisiones, priorizar acciones correctivas,

constituyendo una ventaja competitiva en eficiencia, control y rendición de cuentas (Davenport, 2006).

En este sentido, los indicadores de Desempeño (Key Performance Indicators – KPI) son métricas para medir el desempeño de los procesos, actividades y proyectos para evaluar los objetivos estratégicos; estos deben ser medibles, relevantes, temporales y alineados a los resultados de la organización (Parmenter, 2015).

Asimismo, la toma de decisiones basada en información se fundamenta en el uso de los datos, el análisis de los mismos, la evidencia para tomar la mejor decisión y orientar la gestión de las organizaciones; los directivos cuando toman decisiones emplean la información disponible; sin embargo, la calidad y cantidad de los datos es determinante, por lo que los sistemas de información y los indicadores fortalecen la toma de decisiones (Simon H. A., 1997).

Complementariamente, la gestión efectiva requiere convertir datos en conocimiento a través de tableros, mediciones y seguimiento constante para mejorar la eficiencia y la planeación de la organización (Drucker P. , 1999).

El control y seguimiento presupuestal es el conjunto de mecanismos que permiten verificar la correcta ejecución de los recursos verificando lo planeado por la organización (Anthony & Govindarajan, 2007).

En este sentido, el modelo de seguimiento y control se concibe como una propuesta apoyada en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), orientada a fortalecer los mecanismos de gestión, monitoreo y consulta de la información relacionada con los procesos contractuales. Desde esta perspectiva, el modelo busca facilitar la disponibilidad y actualización de la información, con el propósito de proporcionar insumos para el seguimiento de los procesos y apoyar la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

Marco contextual

La contratación pública en Colombia se rige por principios como la transparencia, la economía y la eficacia, establecidos en la Ley 80 de 1993. Estos principios buscan maximizar el valor público y garantizar el control sobre el uso de los recursos estatales.

En la práctica, lograr dichos principios depende de dos dimensiones complementarias: la primera, la estandarización de los procesos que componen el ciclo contractual (planeación, selección, ejecución y cierre) y, en segundo lugar, la calidad del dato; esto “sustenta la estandarización de las fases del ciclo contractual permitiendo coherencia y reducción de fallas” (Hammer & Champy, 1993).

En el caso de la Policía Nacional, el presupuesto constituye un instrumento fundamental que permite materializar las políticas de seguridad a través de asignaciones económicas. Esta asignación presupuestal se distribuye, según lo descrito en las Resoluciones No. 0003 y No. 0005 del 01 de enero de 2024, en gastos de funcionamiento (principalmente nómina y prestaciones sociales), inversión (infraestructura, tecnología, equipamiento) y operaciones movilidad, logística, inteligencia), permitiendo atender las necesidades institucionales.

Desde la perspectiva pública la Policía Nacional de Colombia, materializa la política de seguridad del Estado colombiano a través de asignaciones específicas, refleja las prioridades en materia de seguridad y convivencia ciudadana; integra el componente policial dentro del Presupuesto General de la Nación y del sector defensa; establece compromisos medibles para la rendición de cuentas ante la ciudadanía y vincula los recursos asignados con resultados esperados en reducción de delitos y percepción de seguridad. La finalidad del presupuesto de la Policía Nacional de Colombia opera como un mecanismo crucial que conecta las políticas de seguridad con acciones concretas, transformando planes abstractos en intervenciones tangibles que impactan directamente en la ciudadanía y sus derechos fundamentales.

Es por esto que, la satisfacción de necesidades de seguridad, a través del presupuesto asignado a la institución, se atiende mediante el desarrollo logístico que requiere el servicio de policía para brindar una mejor seguridad en los territorios buscando cobertura territorial, respuesta diferenciada, prevención del delito, atención al ciudadano, investigación criminal y servicios especializados que incluyen la dirección de antisequestro, antiextorsión, protección de infancia y adolescencia, turismo, medio ambiente y protección a personas con nivel de riesgo comprobado (Policía Nacional, 2022).

En síntesis, la ejecución presupuestal constituye un componente relevante de la gestión institucional de la Policía Nacional, en la medida en que se encuentra vinculada a la asignación y utilización de recursos destinados al cumplimiento de su misión. En este contexto, el análisis de la ejecución presupuestal permite examinar la manera en que los recursos asignados se articulan con las actividades, programas y procesos orientados a la seguridad ciudadana, la protección de derechos y la convivencia en el territorio nacional.

El fortalecimiento del seguimiento presupuestal constituye una prioridad estratégica para optimizar el uso de recursos limitados frente a crecientes demandas de seguridad ciudadana, requiriendo intervenciones integrales en los aspectos normativos, tecnológicos y de talento humano.

Marco normativo

Se reconoce como marco normativo del control presupuestal - fundamentos legales:

- Constitución Política de Colombia: artículos 2, 13, 333 y 365.
- Ley 80 de 1993: Establece las normas básicas sobre la contratación pública en Colombia. Aquí se detallan sus principios fundamentales (transparencia, responsabilidad, eficiencia, etc.), que rigen todo el proceso de contratación, incluidas las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.
- Decreto Ley 111 de 1996, Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto.
- Ley 1150 de 2007: Complementa y modifica algunos aspectos de la Ley 80, y es relevante para comprender los procedimientos de contratación en entidades del Estado.
- Ley 2195 de 2022: “Por Medio de la cual se Adoptan Medidas en Materia de Transparencia, Prevención y Lucha Contra la Corrupción y se Dictan Otras Disposiciones”.
- Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción): Fortalece mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción.
- Ley 87 de 1993: Sistema de Control Interno en entidades públicas.
- Decreto 1082 de 2015: “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional”.

- Decreto 19 de 2012: Trata sobre el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP) y la Implementación de Herramientas Tecnológicas para dar Transparencia al Proceso de Contratación.
- Decreto 111 de 1996: Compilación de normas que constituyen el Estatuto Orgánico del Presupuesto.
- Resolución 354 de 2007: Régimen de Contabilidad Pública.

Para su ejecución es importante el rol de los documentos estandarizados internos que emplea la Policía Nacional:

- Resolución No.03049 de 30 julio 2014 "Por la cual se adopta el Manual de Contratación de la Policía Nacional" y la Resolución No.06000 de 15 enero 2018 "Por la cual se actualiza, modifica y complementa el Manual de Contratación de la Policía Nacional, adoptado mediante Resolución 03049 de 2014".
- Proceso de administración de recursos financieros cuyo objetivo es “administrar en forma efectiva los recursos financieros de la Policía Nacional, con el fin de apoyar la prestación del servicio policial” (Policía Nacional, 2019).

Actualmente, la Policía Nacional ha implementado herramientas tecnológicas para control y evaluación sistemas integrados:

- Sistema de Información Financiera (SIIF Nación) - Ministerio de Hacienda; consolida la información financiera y el control de la ejecución presupuestal (Ministerio de Hacienda, 2025).
 - Plataforma central para registro y control presupuestal
 - Generación de reportes estandarizados para el Ministerio de Hacienda
 - Trazabilidad completa de operaciones financieras
- Sistema Logístico SAP-SILOG (Ministerio de Defensa Nacional, 2025)
 - Control de activos fijos e inventarios
 - Seguimiento a ciclo de vida de bienes
 - Integración con módulos financieros

- Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI), esta herramienta permite los procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión que se encuentran en periodo de formulación y en proceso de aprobación (Departamento Nacional de Planeación, 2024).
 - Monitoreo específico de proyectos de inversión
 - Seguimiento a ejecución física y financiera
 - Alertas automáticas sobre desviaciones

Lo expuesto en el marco de referencia aporta elementos conceptuales y teóricos para el análisis de un modelo de seguimiento y control de los procesos de contratación en la Policía Nacional de Colombia. En este contexto, enfoques como la gestión por procesos, la toma de decisiones basada en información y los planteamientos de la administración pública contemporánea constituyen referentes que permiten examinar las dinámicas asociadas al seguimiento, control y gestión de los procesos contractuales dentro de la institución.

Asimismo, los sistemas de información y control constituyen elementos de interés dentro de los procesos de gestión organizacional, en la medida en que se relacionan con la disponibilidad de información para el seguimiento de los procesos y el apoyo a la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, el modelo propuesto se plantea como un mecanismo orientado al análisis y monitoreo de la gestión contractual, con potencial aplicación en los procesos de control, seguimiento y administración de la información institucional.

Diseño Metodológico

El diseño metodológico que se ha adoptado para la presente investigación corresponde a un estudio de caso, entendido como una estrategia de investigación que contribuye a comprender de manera profunda un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, tal como lo afirma Robert K. Yin (2018).

En este sentido, la investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos. En este contexto, el estudio de caso permite analizar un fenómeno dentro de un entorno específico con características propias, abordando tanto dimensiones descriptivas como explicativas del objeto de estudio. Para el caso concreto, ello implica el análisis integral de los datos asociados a los procesos contractuales gestionados por los grupos de contratación en las unidades ordenadoras del gasto de la Policía Nacional (Bernal, 2010).

En coherencia con lo anterior, se evidencia la necesidad de contar con herramientas apropiadas para la toma de decisiones gerenciales, concretamente en lo relacionado con el manejo eficiente de los recursos públicos asignados por el gobierno nacional. La ausencia o limitación de dichas herramientas dificulta el adecuado gerenciamiento institucional, situación que resulta particularmente crítica en contextos donde la innovación y el uso de tecnologías se han consolidado como factores determinantes de éxito y esto incluye al sector público. (Drucker P. F., 1999).

De igual forma, el enfoque metodológico mixto empleado permite integrar la información recolectada en las encuestas dirigidas a los jefes administrativos y ordenadores del gasto, orientadas a evaluar percepciones, prácticas y necesidades con respecto al control administrativo y contractual; de forma paralela se realizó una revisión documental de las actas de reunión con los jefes administrativos, lo que facilita la comprensión del sentimiento de las falencias detectadas por los mismos y que no son captadas en las encuestas. De otra parte, con respecto a las técnicas de análisis de la información cuantitativa se procesa mediante análisis estadístico

descriptivo. Por su parte, la información cualitativa obtenida de las actas de reunión se analizó empleando la técnica de análisis de contenido. Este proceso analítico fue complementado con herramientas estratégicas de análisis PESTEL y la matriz FODA, lo que permitió una mejor comprensión de los resultados con respecto al entorno y las capacidades institucionales.

En síntesis, es importante evaluar e incorporar herramientas metodológicas que permitan evidenciar las condiciones requeridas para mejorar la eficiencia operativa, la transparencia y la toma de decisiones estratégicas en la organización. Lo anterior cobra especial relevancia si se considera que el uso de instrumentos poco convencionales o insuficientes limita la disponibilidad de información clara y oportuna sobre los procesos contractuales en sus distintas etapas dentro de la contratación pública.

Tipo y enfoque de la Investigación

La presente investigación se desarrolla a partir de un estudio de caso, entendido como una estrategia metodológica orientada al análisis profundo y contextualizado de un fenómeno dentro de su entorno real. De acuerdo con César Augusto Bernal Torres (2010, pp. 115-116), el estudio de caso vincula aspectos descriptivos y explicativos, permitiendo examinar de manera detallada un sistema, organización o situación específica, mediante un proceso de análisis cíclico y riguroso.

Asimismo, desde la perspectiva de Robert E. Stake (1995), el estudio de caso permite comprender la singularidad del fenómeno analizado, reconociendo su valor intrínseco y su potencial para generar aprendizajes aplicables a contextos similares. En consecuencia, el análisis del sistema de contratación de la Policía Nacional no solo busca resolver una problemática interna relacionada con la toma de decisiones y el control de los recursos públicos, sino también generar conocimiento útil para otras entidades estatales con características afines.

Para esta investigación se empleó el estudio de caso, ya que busca resolver un problema concreto de la institución policial en los entornos administrativos de contratación pública, integrando métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de evaluar de manera integral el sistema de seguimiento y control contractual de la

Policía Nacional de Colombia. Tal como lo plantean Roberto Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque mixto permite combinar la medición objetiva de variables con la comprensión de percepciones, experiencias y dinámicas sociales, fortaleciendo la validez y profundidad de los resultados.

Cabe la pena indicar que, el estudio de caso es relevante cuando se pretende responder preguntas del tipo “cómo” y “por qué”, las cuales son fundamentales en esta investigación, en la medida en que se busca comprender cómo se desarrollan los procesos de seguimiento y control contractual y por qué presentan determinadas debilidades o fortalezas. En este sentido, Yin (2018) señala que el estudio de caso es especialmente adecuado para investigaciones aplicadas en contextos organizacionales complejos.

Adicionalmente, autores como Robert E. Stake (1995) afirman que este diseño permite profundizar en la singularidad del caso, reconociendo su valor intrínseco y su potencial para generar aprendizajes transferibles a contextos similares. En este caso, el análisis de un contexto concreto, el de la Policía Nacional, puede brindar insumos relevantes para otras entidades del sector público con características afines.

En el componente cuantitativo, se recolectarán datos relacionados con la eficiencia operativa, el cumplimiento de procesos y la transparencia en la gestión contractual. Por su parte, el componente cualitativo se desarrollará mediante la aplicación de encuestas a los jefes administrativos de las unidades policiales con ordenación del gasto (Comandantes de Departamentos, Metropolitanas y Direcciones de Policía), así como a través de la revisión documental de actas de reuniones realizadas por la Dirección Logística y Financiera con los Jefes Administrativos. Estas fuentes permitirán identificar necesidades, debilidades y oportunidades de mejora en el gerenciamiento de los recursos públicos.

La integración de ambos enfoques posibilita no solo la obtención de datos objetivos, sino también la comprensión de las percepciones y experiencias de los actores involucrados en los procesos contractuales dentro de la institución policial. En consecuencia, esta combinación metodológica facilita la construcción de un análisis integral que articula dimensiones cuantificables y contextuales,

fundamentales para el diseño de estrategias que fortalezcan la eficiencia administrativa, la transparencia y la toma de decisiones estratégicas en la Policía Nacional de Colombia.

Técnicas de Recolección de Información

La recolección de información se llevó a cabo mediante la aplicación de un enfoque mixto, a través de instrumentos cuantitativos y cualitativos, específicamente encuestas con preguntas abiertas y cerradas. Esta estrategia permitió obtener información directa de los actores involucrados en el proceso contractual -jefes de grupos administrativos y ordenadores del gasto a nivel nacional- en las distintas etapas de toma de decisiones, con el fin de identificar de manera precisa las principales falencias y oportunidades de mejora. Asimismo, se complementó la recolección de datos con la revisión documental de las actas de reuniones lideradas por la Dirección Logística y Financiera de la Policía Nacional, permitiendo una mejor comprensión de las dinámicas institucionales asociadas a la gestión contractual.

Recolección de Información Documental

La recolección de información se realizó a partir de un enfoque cualitativo, privilegiando el análisis documental como estrategia central del estudio. La mayor parte de la información (aproximadamente el 80%) estuvo conformada por documentos oficiales de la Policía Nacional, entre los que se destacan las actas de las reuniones de seguimiento y ejecución contractual, por tratarse de registros formales donde quedan consignadas las discusiones, decisiones y preocupaciones institucionales en torno a la gestión contractual. Estas fuentes resultaron fundamentales para comprender cómo se toman las decisiones y cuáles son las dificultades recurrentes que enfrenta la Institución en este ámbito.

La revisión de las actas se llevó a cabo mediante una lectura cuidadosa y reiterada, que permitió ir más allá de una simple descripción de los acuerdos adoptados. A partir de este ejercicio, se identificaron temas comunes, tensiones y necesidades expresadas de manera explícita o implícita en las deliberaciones de las reuniones de seguimiento y ejecución contractual que se realizaron de manera semanal desde 5 de abril de 2025 hasta 26 de abril de 2025 (Ver Anexo 1. Relación actas reuniones de seguimiento y

ejecución contractual). Con base en ello, se desarrolló un proceso de categorización de la información, orientado a reconocer aquellos aspectos relacionados con la correlación del porcentaje de ejecución real y el reportado en el sistema, y la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y control de la contratación, así como de mejorar los niveles de eficiencia y transparencia en dichos procesos.

De manera complementaria, el 20% restante de la información estuvo compuesto por literatura científica y libros especializados, los cuales aportaron los referentes conceptuales y metodológicos necesarios para orientar el análisis. Estas fuentes permitieron contextualizar los hallazgos derivados de los documentos institucionales, así como, contrastarlos con enfoques teóricos y experiencias documentadas en otros contextos, enriqueciendo la interpretación de los resultados.

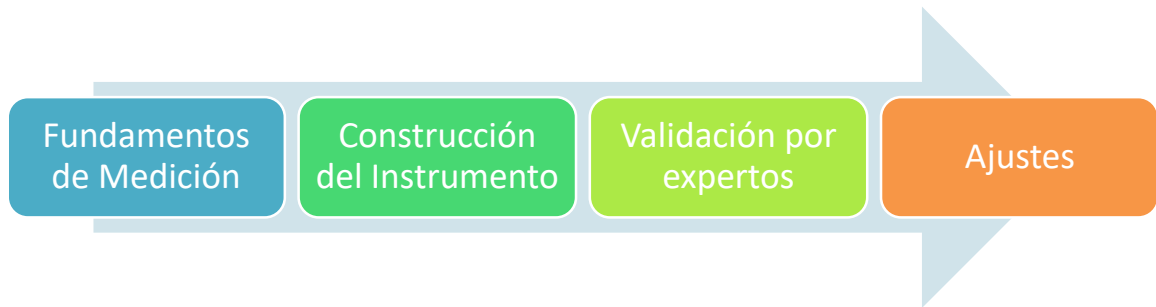
En conjunto, la articulación entre documentos institucionales y literatura académica permitió construir una comprensión más profunda del fenómeno estudiado, integrando tanto la perspectiva interna de la institución como los aportes del conocimiento científico. Este abordaje cualitativo facilitó la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de seguimiento y control de la contratación, y sirvió como base para la formulación de propuestas ajustadas a la realidad institucional analizada.

El análisis realizado permitió identificar oportunidades de mejora relacionadas con el sistema SISCO y con los mecanismos utilizados para la gestión y consulta de la información contractual. Estas observaciones constituyen un referente para valorar alternativas tecnológicas orientadas al fortalecimiento de los procesos de seguimiento, control y gestión de la información, entre ellas el diseño de un nuevo sistema de contratación para la Policía Nacional de Colombia.

Encuestas

El diseño de las encuestas se realizó identificando dos grupos importantes para la toma de decisiones en materia de contratación, los cuales son, ordenadores del gasto y jefes administrativos, con el propósito de validar las deficiencias, retos y oportunidades de mejora partiendo del uso del sistema SISCO.

Ilustración 3 Procesos de construcción y validación de los instrumentos



Fuente: Elaboración propia

A partir del objetivo de la investigación, se identificaron los siguientes constructos teóricos centrales:

- Seguimiento y control del proceso contractual
- Funcionamiento del sistema de información SISCO
- Transparencia y trazabilidad de la información
- Calidad del dato
- Satisfacción y experiencia del usuario
- Uso del sistema en la toma de decisiones

Se definieron dos instrumentos que se complementan entre sí: El primer instrumento es definido cualitativo-exploratorio, considerado una entrevista semiestructurada, y el segundo instrumento es considerado cuantitativo-descriptivo.

Para su desarrollo se definieron: Constructo, variable, dimensiones e indicadores. (Ver Anexo 2. Análisis para el diseño de los instrumentos).

Sobre los instrumentos:

1. Diseño de preguntas abiertas a los ordenadores del gasto, con el fin de que ellos pudieran expresar sus opiniones relacionadas con los procesos contractuales, las dificultades que enfrentan diariamente, retos y a partir de ahí escuchar cuales serían las oportunidades de mejora con un mejoramiento del SISCO o mejor implementar un nuevo sistema.
2. También se aplicaron encuestas con preguntas cerradas, dirigidas a los jefes administrativos, con el propósito de evaluar el conocimiento que tienen frente a su responsabilidad en la ejecución del proceso de contratación en la Policía Nacional de Colombia.

Con el fin de garantizar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de información, se realizó un proceso de validación por juicio de expertos, el cual permitió evaluar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con los constructos teóricos definidos.

Para este proceso se seleccionaron expertos con formación y experiencia en al menos uno de los siguientes campos:

- Gestión contractual en el sector público
- Sistemas de información
- Control interno y seguimiento institucional
- Metodología de la investigación

Para la validación se definieron 3 criterios: Contribución al objetivo, Claridad y Sencillez, y Neutralidad. (Ver Anexo 5. Validación de Instrumentos).

Una vez definidos los instrumentos definitivos se procedió a la aplicación acorde a la información consignada en la ficha técnica.

Tabla 2 Ficha técnica de las encuestas

	Encuesta 1	Encuesta 2
Objetivo	Explorar la percepción de los ordenadores del gasto sobre el uso, funcionalidad y soporte para toma de decisiones.	Identificar desde la experiencia de los jefes administrativos la funcionalidad del sistema SISCO, con el fin de evidenciar oportunidades de mejora del control de la ejecución contractual.
Fecha de realización	16/05/2025	09/05/2025
Población	54	54
Cobertura geográfica	Nacional	Nacional
Muestra	8	28
Tipo de Muestreo	Muestreo no Probabilístico por conveniencia	Muestreo no Probabilístico por Conveniencia
Preguntas formuladas	Anexo 3. Encuesta: Entrevista para diseño de un modelo de seguimiento y control a la contratación	Anexo 4. Encuesta: Funcionamiento del Sistema de Información para el Seguimiento y Control del Proceso Contractual "SISCO"
Forma de recolección	Formulario Google https://docs.google.com/forms/d/1T0hPjKg-1ilxc3t7FIn92sp5eQyLkM_ip9fF8SCkg0/	Formulario Google https://forms.gle/mHpiTuEYcHY3A3K6

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de la encuesta fue de identificar las necesidades en materia de herramientas tecnológicas para el registro de información dentro de las diferentes etapas del proceso contractual, así como la importancia de desarrollar mecanismos de seguimiento y control dentro de la organización.

Las encuestas se dividieron en dos grupos de acuerdo a su impacto en la toma de decisiones en materia contractual, ordenadores del gasto y jefes administrativos, para el primer grupo se aplicó la encuesta a ocho (8) ordenadores y al segundo grupo de jefes administrativos, a veintiocho (28).

Dentro de las actividades a desarrollar se plantea trabajar mediante el método descriptivo, por lo que se realizarán encuestas al personal de ordenadores del gasto y jefes administrativos de las unidades policiales, quienes son los directamente involucrados en las actuaciones contractuales y que lideran el proceso en sus diferentes etapas, con la finalidad de obtener información respecto de la manera en que la recopilan, analizan y entregan la información cuando es requerida, así como el registro que adelantan para identificar problemas en el seguimiento, deficiencias en la eficiencia y efectividad en la entrega de registros, al igual que el cumplimiento a los cronogramas en los procesos contractuales.

Tabla 3 Segmentación de la población

Población Objetivo	Personal de la Policía Nacional (ordenadores del gasto, jefes administrativos)
Población Interna	Oficiales, suboficiales y miembros del nivel ejecutivo, que ocupan los cargos que responden por la ordenación del gasto y jefes administrativos. Así mismo, personal del Área de Contratación de la Dirección Logística y Financiera o Equipos de Auditoría y Control Interno. Entre los que se encuentra la oficina de control interno de la Policía Nacional, quienes realizan auditorías de manera permanente a los diferentes procesos contractuales, con la finalidad de identificar las posibles debilidades y fortalezas. Personal de tecnologías de la información con el propósito de contar con personal idóneo para el desarrollo de la herramienta, así como para la integración con sistemas existentes.
Población Externa	Contratistas frecuentes y organismos de supervisión y control (Contraloría, Procuraduría General de la Nación).

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de inclusión:

- Experiencia mínima de 01 año en procesos de contratación.
- Acceso a herramientas tecnológicas que le permitan acceder a los datos que se están registrando en la respectiva unidad.

Lo anterior se realizó con base en la experiencia adquirida en el proceso contractual y a lo que se manifiesta por parte de ambos grupos de las dificultades que enfrentan en sus procesos de contratación.

Esto permitirá identificar de qué manera se consolida, ejecuta y registra la información en las unidades de policía, las dificultades que se presentan a la hora de entregar dicha información a entes de control y al mando institucional; así como analizar datos para la toma de decisiones.

Técnicas de Análisis de Información

A partir de los resultados de los instrumentos aplicados, es importante analizar el entorno del contexto de la contratación estatal en diferentes aspectos, para lo cual se realizó revisión documental de las actas de reuniones y se empleó la herramienta de diagnóstico estratégico PESTEL, identificando factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales; de igual forma, con el fin de analizar los procesos y procedimientos estandarizados que tiene la Policía Nacional de Colombia se empleó la herramienta estratégica de análisis FODA con el objetivo de evaluar diferentes aspectos internos identificando fortalezas y debilidades para los factores internos y oportunidades y amenazas para los factores externos.

La información verificada permitió evidenciar los principales aspectos críticos para el seguimiento y control del proceso contractual, así como, medir el conocimiento de los encuestados frente al rol que cada uno desempeña.

Además del uso real por parte de los actores claves, determinar también el impacto tecnológico y la interoperabilidad de sistemas en la Policía Nacional de Colombia y por último las disposiciones legales que faciliten el desarrollo y materialización de la propuesta.

Categorización de Información

El análisis de la información de las actas de las reuniones semanales de seguimiento y ejecución contractual se realizó a través de la técnica de categorización. Esta técnica permitió organizar y analizar de manera sistemática la información contenida en los documentos, partiendo de una lectura comprensiva y avanzando progresivamente hacia la construcción de categorías analíticas alineadas con los objetivos de la investigación.

El proceso de análisis se desarrolló en varias etapas, que no se concibieron como pasos rígidos, sino como momentos interrelacionados que se fueron ajustando a medida que avanzaba la revisión documental:

- *Lectura inicial y familiarización con los documentos:* se realizó una lectura general de las actas con el fin de comprender el contexto de las discusiones, el lenguaje institucional y los temas abordados en las sesiones del Consejo. En esta etapa se identificaron de manera preliminar referencias a la ejecución contractual, los reportes de avance y las preocupaciones asociadas al seguimiento de los contratos.
- *Lectura analítica y codificación:* Se efectuó una lectura más detallada, centrada en la identificación de fragmentos de texto relevantes. Estos fragmentos fueron codificados y agrupados a partir de su relación con la correlación entre el porcentaje de ejecución real de los contratos y el porcentaje reportado en el sistema institucional, así como con las dificultades o inconsistencias evidenciadas en dicho proceso.
- *Construcción y depuración de categorías:* a partir de los códigos iniciales, se construyeron categorías analíticas más amplias, las cuales fueron revisadas y ajustadas de forma iterativa. Este proceso permitió identificar patrones recurrentes y relaciones significativas vinculadas con la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y control de la contratación, así como con la eficiencia y la transparencia de estos procesos.
- *Interpretación y contraste con la literatura:* finalmente, las categorías consolidadas fueron interpretadas a la luz de los aportes de la literatura científica y los libros especializados. Este contraste permitió enriquecer el análisis del diagnóstico organizacional, identificando el dolor del área para generar la propuesta de intervención que soluciona las dificultades detectadas.

En conjunto, la aplicación de la técnica de categorización facilitó un análisis profundo y estructurado de la información documental, permitiendo transformar los contenidos de las actas en insumos analíticos útiles para comprender las dinámicas de la contratación institucional y sustentar las conclusiones y propuestas del estudio.

Herramientas de análisis

Para el desarrollo de la investigación se emplearon dos herramientas de análisis, la primera PESTEL, que permite realizar un diagnóstico estratégico a través de varias dimensiones como la política, social, económica, ecológica y tecnológica para identificar factores del macroentorno que permitan una mejor toma de decisiones (Johnson, Scholes & Whittington, 2026; Aguilar, 1967); para analizar el entorno de la contratación estatal y evaluar las diferentes variables de los factores externos en Colombia.

El segundo análisis que se empleó es FODA, esta herramienta evalúa factores pormenorizados de una organización en cuatro líneas conocidas (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas) lo cual facilita la formulación de estrategias y toma de decisiones (Sánchez, D. 2020). Con la FODA, se evaluaron los procedimientos y procesos que tiene la Policía Nacional de Colombia para adquirir bienes y servicios identificando diferentes aspectos críticos que afecten la eficiencia, y a partir de esto identificar los factores que pueden afectar la toma de decisiones, aumentar riesgos, pero también identificar las oportunidades para mejorar en el proceso de control y seguimiento contractual.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional de la Policía Nacional de Colombia se llevó a cabo siguiendo un diseño de investigación aplicada – estudio de caso enfoque mixto, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos.

El resultado de las encuestas, así como, el levantamiento de información institucional, permitió establecer varios aspectos; en particular un tema fundamental, el sistema de información para el seguimiento y control del proceso contractual - SISCO se quedó obsoleto, la información carecía de veracidad y por ende estaba llevando a la toma de decisiones erróneas.

El PESTEL permitió identificar factores del entorno, desde una forma estratégica, para dar una lectura de cuál podría ser la solución más efectiva y ejecutable en el corto y mediano plazo durante el desarrollo del proceso contractual en la institución, atendiendo al ambiente de la contratación en el país. Con la FODA, se revisaron la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene los procesos y procedimientos que componen el proceso de adquisición de bienes, obras y servicios; así como, la revisión del Manual de Contratación y el Manual de Administración de Recursos de la Policía Nacional de Colombia. De igual forma, en la revisión documental de las actas de reunión con los jefes administrativos de las unidades ordenadoras del gasto se identificaron oportunidades de mejora y las necesidades de los gerentes de los recursos en el territorio nacional.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de diagnóstico estratégico que examina los factores externos del macroentorno que condicionan el desempeño de la Institución para el caso de estudio, sin que esta pueda controlarlos directamente. PESTEL consolida seis dimensiones (política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal); su aplicación busca que cada factor se sustente con datos verificables, se establezca el impacto en la organización y contribuya de forma estratégica en la toma de decisiones (Johnson, Scholes & Whittington, 2017). El presente PESTEL presenta una contextualización estratégica para la creación del

modelo de seguimiento y control contractual en la Policía Nacional de Colombia; con el propósito de analizar diferentes factores externos. Esto permite comprender el entorno de la contratación estatal en Colombia y no diseñar un sistema que se encuentre aislado a las realidades del país.

Tabla 4 Análisis PESTEL

Factor	Descriptor
POLÍTICO	- La Institución policial prioriza dentro de sus políticas el fortalecimiento del control institucional, la lucha contra la corrupción; esta labor está enfocada en prevenir y disminuir la materialización de los riesgos. (Policía Nacional, 2023) - Impulsan la implementación de nuevas tecnologías en el seguimiento contractual; por medio del programa de Políticas Públicas orientadas a la digitalización del Estado (Gobierno Digital). - Compromisos del Estado con organismos internacionales. - El DAPRE afirma que, se compromete a respetar a sus trabajadores garantizándoles mejores condiciones; toda vez que, los cambios en la alta dirección de la institución pueden generar retrasos (DAPRE, 2020). - Necesidad de responder efectivamente a los requerimiento de transparencia y lucha contra la corrupción. (Ley 1474, 2011) - El presupuesto asignado a Defensa y Policía para 2024 fue de \$52,8 billones COP, lo que representó un aumento del 3,8% respecto del 2023, compensando la inflación sin atender las necesidades operativas.(Senado de la República de Colombia, 2025)
ECONÓMICO	- Restricciones presupuestales en el sector público. - La institución cuenta con los profesionales (capital humano) en TIC's para el desarrollo del proyecto. - La implementación en tecnologías con una perspectiva estratégica son un ahorro y mitigación de riesgos. - El módulo puede demostrar ahorro en el gasto público y prevención de riesgos financieros con los recursos del Estado. - El PIB de Colombia en 2025 creció en 2,6% impulsado parcialmente por la administración pública y defensa. Para el año 2024 se apropió \$1.921.992 millones, que se distribuyeron \$1.880.091 millones y \$41.901 millones para funcionamiento e inversión respectivamente. (Ministerio de Hacienda, 2026)
SOCIAL	- La comunidad reclama transparencia en el empleo de los recursos públicos (prevención de la corrupción). - Resistencia al cambio digital en el entorno social interno de la institución. - Capacitación para los operadores del sistema y los usuarios finales. - En el 2025 el país enfrentó un panorama complejo de seguridad en 2025, marcado por la crisis de seguridad en diferentes lugares y

Factor	Descriptor
	regiones del país, exigiendo mayor inversión en tecnología y capacitación. (Dialogo Político, 2025)
TECNOLÓGICO	• La tecnología impulsa la innovación. • Necesidades de articulación con plataformas del Estado como SECOP II. • El mercado tiene diversas herramientas de analítica y capacidades institucionales. • Según el CONPES 4144 de 2025, que se constituyó como la hoja de ruta del país en Inteligencia Artificial, Colombia orienta el desarrollo de la IA en acciones concretas y presupuesto asignado. Asimismo, en paralelo está el proyecto Inforcontratos, que se desarrolló en el 2024, que busca la el monitoreo de la contratación pública mediante Inteligencia Artificial. Siendo importante destacar que el 62% de los colombianos presentan brechas digitales que persisten incluso en el sector público. (Departamento Nacional de Planeación, 2025) • Se requiere que todas las unidades de policía desarrollen la misma madurez digital, toda vez que es desigual. • La Policía Nacional tiene la oportunidad de desarrollar las IA en los entornos institucionales alineados a la política nacional. • Los sistemas actuales operan de forma desarticuladas y el MCT actúa como un integrador de sistemas internos, con el reto de articular sistemas externos como SIIF, SECOP II y otros que tengan la necesidad.
AMBIENTAL	• La digitalización contribuye a la reducción del uso de papel. • Es coherente con la responsabilidad ambiental y gestión responsable. • La falta de criterios sostenibles en la contratación puede generar impactos negativos y sanciones, lo que afectaría la eficiencia institucional. • El Plan Estratégico Institucional de la Policía Nacional 2023-2026, incluye el “cambio climático” de forma transversal; las contrataciones de infraestructuras policial (comandos, estaciones, otras); que deben cumplir los requisitos de las licencias ambientales, estudios de impacto, y otros. Requieren de una trazabilidad y supervisión desde lo ambiental. (Resolución 3409, 2023)
LEGAL	• Existe normas legales claras para la implementación del proyecto, como la Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Ley 1474 de 2011, Decreto 1082 de 2015. • Está en el marco legal colombiano para la contratación estatal. • Los cambios normativos exigen que el proyecto sea flexible y adaptable. • El marco legal de la Policía Nacional es robusto y no solo define obligaciones, este enmarca responsabilidades fuertes para los ordenadores del gasto de tipo penal, disciplinario, fiscal; como ejemplo, cada hallazgo de Contraloría puede terminar en una responsabilidad fiscal y disciplinaria.

Factor	Descriptor
	• La Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) señala las conductas penales que están relacionadas con la corrupción pública y obliga a cada entidad a implementar Programas de Transparencia y Ética Pública para identificar, medir, reducir, controlar y combatir el riesgo de corrupción. La ley 2195 de 2022 robustece estas disposiciones y orienta hacia la prevención a treves de la implementación de programas de prevención enfocados en Prevención y Ética Pública. (ANLA, 2026) • La trazabilidad contractual y sistematizada de los procesos de contratación en la Policía Nacional se convierte en el soporte electrónico, trazable, sistémico y verificable que protege a los ordenadores del gasto y a todos los servidores públicos que intervienen en la cadena contractual.

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior ilustra, de manera detallada, la combinación de la información recolectada y levantada en el desarrollo de este trabajo y, cómo la metodología PESTEL, fue la más adecuada para poder construir una propuesta de valor para la institución, entendiendo el entorno estratégico y los cambios que se necesitan para un modelo de seguimiento y control a la contratación en la Policía Nacional de Colombia.

De igual forma, el entorno externo de la institución en el Estado colombiano muestra una creciente necesidad por generar acciones de control en la ejecución de los recursos públicos, lo que sugiere que el proyecto es viable y se hace necesario; de otra parte, es importante aprovechar las oportunidades tecnológicas direccionando esta fortaleza al cumplimiento normativo, de cambio cultural en la organización y de eficiencia para la toma de decisiones de los ordenadores del gasto en la Policía Nacional de Colombia.

Por lo anterior, este análisis PESTEL genera un sistema de alertas tempranas que se deben evaluar para tratar cambios que se presentan en el ambiente según cada factor expuesto; presentado como una amenaza es un riesgo que el MCT mitiga o una oportunidad que es la condición que favorece el MCT y lo aprovecha potenciándolo.

Tabla 4.1. Evaluación del Análisis PESTEL

FACTOR	Clasificación	Relación con el MCT
Político	Oportunidad	Políticas de transparencia y uso eficiente de los recursos públicos según lo dispuesto en la ley. Políticas de desarrollo de la IA.
Económico	Amenaza	Reducción de presupuesto para las necesidades de las Institución.
Social	Amenaza	Presión ciudadana por transparencia con el empleo de los recursos públicos
Tecnológico	Oportunidad	CONPES 4144 y la IA avalan e impulsan el MCT. Desarrollo tecnológico (madurez digital) para todas la unidades de policía.
Ecológico	Oportunidad	La digitalización aporta a las políticas de protección del medio ambiente.
Legal	Amenaza	Responsabilidad penal de servidores públicos sin trazabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

El ambiente político, social, económico, tecnológico, ambiental y legal del Estado colombiano, propone nuevos retos en la ejecución de los recursos públicos, por ello, contar con mejores sistemas de control tecnológicos y garantizar estándares altos en la administración de los recursos públicos es prioritario para una organización. En el contexto actual, la transparencia y la rendición de cuentas ocupan un lugar relevante en los debates sobre la gestión pública. De igual manera, los avances tecnológicos han ampliado las posibilidades para el seguimiento, monitoreo y gestión de la información relacionada con la administración de los recursos públicos. Asimismo, el marco normativo colombiano contempla disposiciones e instrumentos que orientan el uso de herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de los mecanismos de control y gestión institucional.

La formulación de un modelo de seguimiento y control contractual para la Policía Nacional de Colombia encuentra sustento en diferentes dimensiones de análisis. En el

ámbito político y normativo, se relaciona con los principios y disposiciones que orientan la transparencia, la rendición de cuentas y el control de la gestión pública. Por otra parte, desde las perspectivas tecnológica y ambiental, la propuesta constituye un escenario para analizar la incorporación de herramientas de información y seguimiento en los procesos contractuales, así como sus posibles implicaciones en la gestión de recursos y en las prácticas institucionales asociadas a la sostenibilidad.

De otra parte, la sociedad exige mayor transparencia con el empleo de los recursos públicos del país, acceso a la información e integridad en el manejo del dinero público, reforzando la pertinencia de avanzar en el empleo de sistemas digitales que permitan a la alta gerencia de la institución policial tomar mejores decisiones y supervisar el desarrollo de los procesos contractuales. Así las cosas, la herramienta de analítica e interoperabilidad es favorable y alineada con las políticas de buen gobierno y mejores prácticas con la gestión pública.

En síntesis, la adopción de un modelo de seguimiento y control a la contratación en la Policía Nacional de Colombia que contenga un sistema tecnológico para el control, la supervisión y la toma de decisiones por parte de la alta gerencia se podría comprender no como una mejora operativa, sino como una decisión estratégica que permite a la alta dirección fortalecer la gobernanza institucional de los recursos públicos, mejorar los niveles de eficiencia administrativa en los diferentes niveles de la cadena de mando; así como, continuar en el camino de la innovación, de la gestión contractual transparente, eficiente y confiable en concordancia con los principio del buen gobierno.

Análisis FODA

Para ampliar la visión del diagnóstico, se realizó una matriz FODA de los procedimientos que componen el proceso de adquisición de bienes, obras y servicios; reconociendo fortalezas e identificando oportunidades de mejora en la gestión y seguimiento de los contratos de la Policía Nacional de Colombia.

Tabla 5 Análisis FODA

Factor	Descriptor
FORTALEZAS	- Marco normativo sólido y estandarizado - Procedimientos definidos, alineados con SECOP II, Manual de Contratación y Colombia Compra Eficiente.

Factor	Descriptor
	• Experiencia institucional en gestión contractual compleja. • Procesos y procedimientos estandarizados en la institución. • La institución policial tiene los procedimientos que componen el proceso de adquisición de bienes, obras y servicios estandarizados, dentro de los cuales se encuentran adquirir bienes y servicios, elaborar estudios previos, programación y seguimiento contractual, realizar licitación pública, realizar selección abreviada, realizar concurso de méritos, realizar concurso de méritos, realizar contratación directa, realizar selección de mínima cuantía, procedimiento adquisición de bienes a través de compras centralizadas para la Policía Nacional, trámites para la reclamación e indemnización de los siniestros de las pólizas de seguros, realizar adquisiciones a través del programa de asistencia y seguridad del gobierno de EE.UU. para la Policía Nacional; así como, el manual logístico para la Policía Nacional y el manual de contratación para la Policía Nacional. • Capacidad técnica en planeación, estudios previos, modalidades de selección y ejecución contractual. • Estructura organizacional definida, así: Roles claros: Dirección Logística y Financiera - DILOF, Planeación, Jurídica, Contratos, Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - OFTIC, supervisión, ordenador del gasto. • Uso obligatorio de SECOP II - Plataforma oficial que garantiza transparencia, publicidad y trazabilidad. • Capacidad logística y financiera nacional, que permite implementar soluciones tecnológicas a escala institucional. • Base histórica de datos contractuales, que constituye una información valiosa para análisis de mercado, riesgos y desempeño de proveedores mediante IA.
DEBILIDADES	• Alta dependencia de procesos manuales, obligando a la doble digitación (SISCO, SECOP, SIIF), validaciones humanas y generación manual de documentos. • Tiempos prolongados en el ciclo contractual planeación, estudios previos, revisión jurídica y evaluación aún no automatizados. • Falta de analítica de datos y trazabilidad en tiempo real Seguimiento contractual basado en informes periódicos y no en control continuo. • Riesgo de reprocesos jurídicos y técnicos Errores en modalidad, análisis de mercado, riesgos y garantías. • Gestión fragmentada de información contractual y de siniestros Múltiples matrices, sistemas no integrados y baja interoperabilidad. • Carga administrativa alta sobre el ordenador del gasto Falta de herramientas automáticas de validación normativa y alertas tempranas.

Factor	Descriptor
OPORTUNIDADES	• Disponibilidad de tecnologías de IA aplicadas al sector público. • Validación normativa, análisis de mercado, evaluación objetiva y control de riesgos. • Lineamientos de Gobierno Digital y MinTIC Favorecen transformación digital, interoperabilidad y servicios en la nube. • Plataformas estatales interoperables (SECOP II, SIIF, RUP, TVEC), posibilitan integración tecnológica sin reemplazar sistemas oficiales. • Modelo de Abastecimiento Estratégico – Colombia Compra Eficiente, permite mejorar eficiencia, valor por dinero y gestión de compras públicas. • Disponibilidad de proveedores tecnológicos especializados en gobierno, como empresas con experiencia en nube gubernamental, BPM, IA y ciberseguridad. • Financiación mediante cooperación internacional o transformación digital; ejemplo programas MinTIC, BID, CAF, cooperación técnica internacional. • Fortalecimiento del control fiscal y transparencia institucional. • La IA permite detectar anomalías, colusión, precios atípicos y riesgos contractuales.
AMENAZAS	• Riesgos de ciberseguridad y protección de datos Necesidad de cumplir la Ley 1581 y estándares de seguridad del Estado. • Resistencia al cambio organizacional Adaptación del personal a procesos digitales e inteligencia artificial. • Dependencia tecnológica si no se controla arquitectura y propiedad del software. • Riesgo de “lock-in” con proveedores. • Limitaciones presupuestales o priorización institucional, puede retrasar la implementación total del sistema. • Cambios normativos en contratación pública o SECOP, requieren de adaptabilidad del sistema. • Brechas tecnológicas regionales hace que se presente diferencias de conectividad o capacidad tecnológica entre unidades. • Riesgo jurídico por mala implementación tecnológica, es importante garantizar trazabilidad, transparencia y control normativo.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado, se evidencia la importancia de potenciar las oportunidades existentes mediante el aprovechamiento de la experiencia institucional y del marco normativo vigente, orientando estos elementos hacia la implementación de

tecnologías como la IA y la interoperabilidad con otros sistemas. Estas herramientas permitirían fortalecer la transparencia, optimizar la eficiencia operativa y mejorar la gestión en la ejecución de los recursos públicos. Así mismo, corregir debilidades aprovechando oportunidades, automatizando los procesos, para integrar sistemas internos y aplicar analítica de datos para reducir tiempos y carga administrativa.

De otra parte, es pertinente usar las fortalezas para mitigar amenazas, apoyándose en la estructura organizacional y control institucional para garantizar seguridad, cumplimiento normativo y gobernanza tecnológica dentro de la Policía Nacional.

De igual forma, la implementación de soluciones tecnológicas involucra factores asociados a la arquitectura tecnológica, la formación del talento humano y la seguridad digital. En este contexto, dichos aspectos constituyen variables relevantes para el análisis de los procesos institucionales, así como de las condiciones relacionadas con la gestión tecnológica y el cumplimiento de los requerimientos jurídicos aplicables.

Finalmente, la matriz FODA evidencia que la Policía Nacional de Colombia cuenta con fortalezas institucionales en el manejo de las tecnologías de la información, el manejo de los procesos contractuales al interior de la institución y un marco normativo robusto para avanzar hacia un modelo de contratación inteligente. La incorporación de tecnologías de inteligencia artificial, interoperabilidad con otros sistemas internos de la institución y la analítica de datos permitirá reducir tiempos, mejorar la eficiencia del gasto público, fortalecer la transparencia y proteger jurídicamente la gestión del ordenador del gasto, mitigando riesgos operativos, tecnológicos, fiscales y el gerenciamiento de los recursos públicos.

Tabla 5 Matriz Estrategias FODA

TIPO	ESTRATEGIAS	DESCRIPTOR
FO	Fortalezas + Oportunidades	• Aprovechar la experiencia institucional, los procedimientos estandarizados y la información histórica de la Policía Nacional para incorporar analítica de datos que tenga como objetivo fortalecer la transparencia y la eficiencia del proceso (adquirir bienes y servicios). • Crear un centro de analítica contractual que genere análisis predictivos, identifique riesgos, desempeño de proveedores y ejecución presupuestal.

TIPO	ESTRATEGIAS	DESCRIPTOR
		Consolidar un modelo de abastecimiento de las compras recurrentes.
DO	Debilidades + Oportunidades	- Integrar los sistemas institucionales que estén relacionados con bienes y servicios en la Policía Nacional. - Superar la fragmentación de la información mediante la interoperabilidad de los sistemas de la institución y el Estado.
FA	Fortalezas + Amenazas	- Implementar estándares de ciberseguridad y protección de datos minimizando las amenazas cibernéticas. - Garantizar el soporte del sistema de acuerdo con el avance tecnológico con el objetivo de tener la soberanía digital.
DA	Debilidades + amenazas	Fortalecer la gestión documental y la trazabilidad digital disminuyendo riesgos jurídicos, pérdida de información y seguimiento automatizado de cada proceso contractual.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis estratégico de la Matriz FODA, evidencia como la Policía Nacional cuenta con diversas fortalezas institucionales evidenciadas en la experiencia de la contratación estatal, procedimientos estandarizados y la disponibilidad de información histórica; lo anterior se constituyen en una base sólida que impulsa las transformaciones digitales orientadas a la contratación estatal destacando la fortaleza institucional que permita crear un centro de analítica de contractual para la toma de decisiones acertadas según las proyecciones del MCT y la necesidad de implementar estándares altos y mitigar amenazas que se convierten en oportunidades que superan la fragmentación de la información, mitigan los riesgos de corrupción, disminuyen riesgos jurídicos y se protege la información de los procesos contractuales.

De otra parte, las estrategias DO están direccionadas a superar las debilidades identificadas mediante la integración de las plataformas institucionales y estatales relacionadas con la contratación estatal como SECOP II, SIIF y MCT, así como la implementación de tableros que permitan la micro-gerencia, el control ágil y real basado en datos.

De igual forma, la estrategia FA está enfocada en reconocer y utilizar las fortalezas institucionales relacionadas con la capacidad de la Policía para enfrentar amenazas asociadas a la ciber seguridad, la protección de datos y la soberanía de la tecnología que permita asegurar la continuidad operativa, la confiabilidad y la seguridad de la información contractual.

En conjunto, las diferentes estrategias propuestas muestran una hoja de ruta para evolucionar de manera continua en un sistema inteligente de contratación estatal para la Policía Nacional que sea interoperable, que evolucione, que sea interoperable y que esté soportado en tecnologías emergentes orientado a fortalecer los principios de planeación, transparencia, economía, eficiencia y que contribuya a la generación de valor de forma sostenible.

En resumen, la matriz FODA destaca que la Policía Nacional de Colombia se encuentra ubicada en una posición estratégica y favorable para la implementación de un modelo de seguimiento y control contractual a la contratación, toda vez que cuenta con capacidades humanas con experiencia significativa en procesos de contratación pública y un marco legal y doctrinal robusto que se convierten en ventajas significativas. Al articularse la capacidad tecnológica con el entorno contractual interno y vincular el ambiente público de contratación se convierte en una fortaleza, ya que el Estado ha evolucionado hacia el acceso a la tecnología avanzada configurando un escenario propicio para modernizar los procesos contractuales bajo criterios de eficiencia, trazabilidad, generación de valor público y buen gobierno, permitiendo el seguimiento y control contractual más acertado lo que beneficia directamente a la alta dirección para la toma adecuada de decisiones.

Sin embargo, el diagnóstico también refleja la existencia de algunas debilidades estructurales, tales como la dispersión de información, ciclos contractuales largos, brechas en capacitación del talento humano; así como, amenazas externas derivadas del escrutinio institucional por parte de la comunidad y los riesgos inherentes a la complejidad de la gestión contractual en el sector público. En este sentido, el modelo de seguimiento y control a la contratación en la Policía Nacional se plantea como una alternativa para la articulación de mecanismos de monitoreo, análisis de información y apoyo a la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, el análisis de datos, la gestión tecnológica, la gestión del cambio y la alineación institucional constituyen dimensiones relevantes para comprender las condiciones asociadas a su implementación y funcionamiento.

En consecuencia, se propone una estrategia de carácter integrador con enfoque en maximizar las fortalezas internas de la institución para aprovechar las oportunidades del entorno; y a su vez, desarrollar capacidades específicas para mitigar las debilidades y

gestionar de manera proactiva las amenazas que se identificadas. Este enfoque se sustenta en el principio de gobernanza e innovación pública y mejora continua, que permita consolidar un modelo de seguimiento y control contractual, escalable y sostenible que contribuya al fortalecimiento de la eficiencia de la gestión administrativa, transparencia de la institución en el manejo de los recursos públicos y la legitimidad institucional.

Análisis de percepción

El proceso se estructuró desde la percepción administrativa¹ de quienes interactúan diariamente con los componentes logísticos, contractuales y financieros; y, algunos usuarios finales de esta información; logrando una revisión clave para entender el marco normativo, administrativo y operativo dentro del cual se desarrollan las operaciones logísticas y contractuales de la Policía Nacional y evaluar su alineación con mejores prácticas de gestión pública. En consecuencia, se aplicaron dos instrumentos (encuestas en formularios de Google Forms), el primero dirigido a los comandantes de las unidades de policía con ordenación del gasto (se puede consultar en el anexo 3 y los resultados en el anexo 6) y, el segundo está dirigido a los jefes de los grupos administrativos en el territorio nacional (se pueden consultar el anexo 4 y los resultados en el anexo 7).

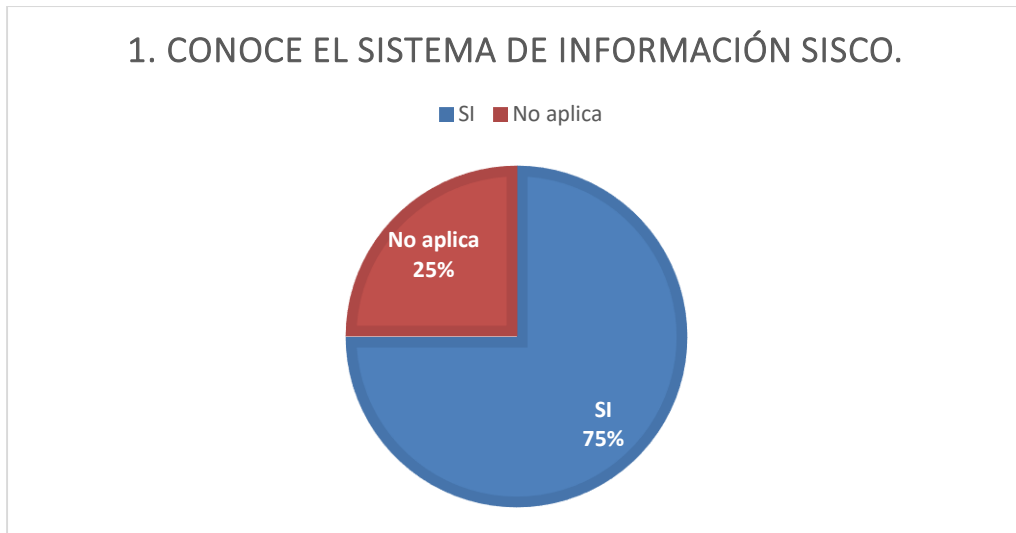
Análisis de percepción a partir de la encuesta dirigida a Comandantes de

Unidades

Los comandantes de las unidades de policía, con ordenación del gasto, son los encargados de ejecutar los recursos públicos asignados para el mejoramiento del servicio de policía en articulación con los grupos o áreas administrativas: por ello, es importante conocer el pensamiento y las percepciones que tienen los ordenadores del gasto acerca de la forma de realizar seguimiento a la ejecución de los recursos públicos.

¹ La percepción administrativa se obtuvo desde la encuesta abierta donde participaron 8 los Comandantes de las Unidades quienes son los ordenadores del gastos, también desde la entrevista donde participaron 28 Jefes Administrativos quienes lideran el ejercicio contractual, y la revisión documental de las actas de reuniones semanales de seguimiento, donde participaron 68 miembros de la Policía entre: Comandantes de Departamentos Jefes Administrativos, Jefes de Área de la Dirección logística y Financiera.

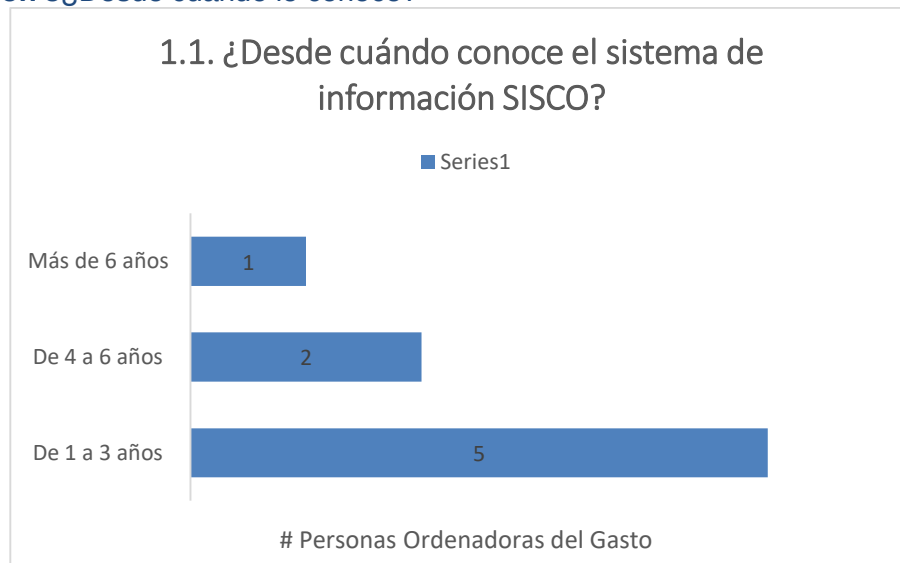
Ilustración 4 ¿Conoce el sistema de información "SISCO" y cuál es, en su opinión, su importancia para los procesos de contratación?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Los seis ordenadores del gasto que respondieron de forma positiva, consideran que la herramienta SISCO es apropiada para administrar información de la institución y permite apoyar la supervisión administrativa en el seguimiento y control de la ejecución contractual; así mismo, sostienen que la herramienta tiene oportunidades de mejora con respecto a la usabilidad y la interfaz.

Ilustración 5 ¿Desde cuándo lo conoce?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 62,6% de los ordenadores del gasto sostienen que conocen la herramienta SISCO entre 1 y 3 años; lo que sugiere un acercamiento joven o corto con la misma: sin embargo, 3 de ellos señalan mayor experiencia con la herramienta, destacando que únicamente uno tiene una mayor familiaridad ya que asegura llevar más de seis años de relacionamiento, esto podría suponer un mayor uso de misma para la toma de decisiones.

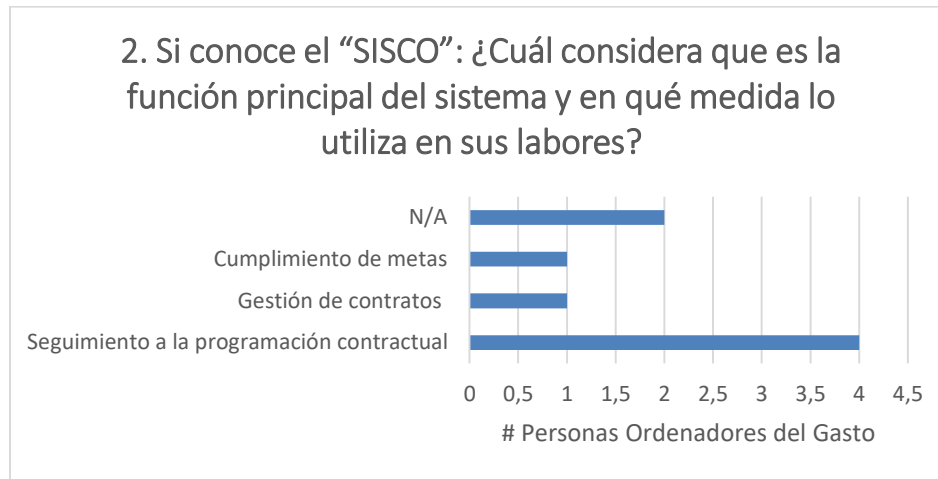
Ilustración 6 ¿Con qué frecuencia los consulta?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 50% de los ordenadores del gasto manifiestan que siempre consultan el sistema SISCO; sin embargo, 37% de ellos señalan alguna vez han consultado el sistema y 13% manifiestan nunca haber consultado el sistema. Esta gráfica, muestra que cerca del 50% de las decisiones se toman sin realizar consulta del sistema en el reposa la información de la ejecución de los recursos públicos.

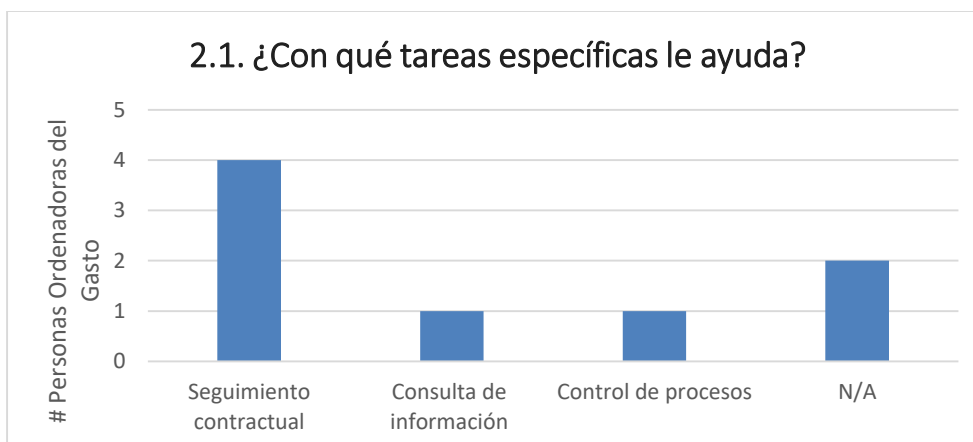
Ilustración 7 Si conoce el "SISCO": ¿Cuál considera que es la función principal del sistema y en qué medida lo utiliza en sus labores?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

De los ocho ordenadores del gasto, dos mencionan no conocerlos y los seis restantes lo emplean para seguimiento a la programación contractual, gestión de contratos, cumplimiento de metas. Lo anterior, muestra que la herramienta puede estar siendo sub utilizada o que los ordenadores del gasto no la consideran importante para la toma de decisiones gerenciales en la gestión de los recursos públicos.

Ilustración 8 ¿Con qué tareas específicas le ayuda?

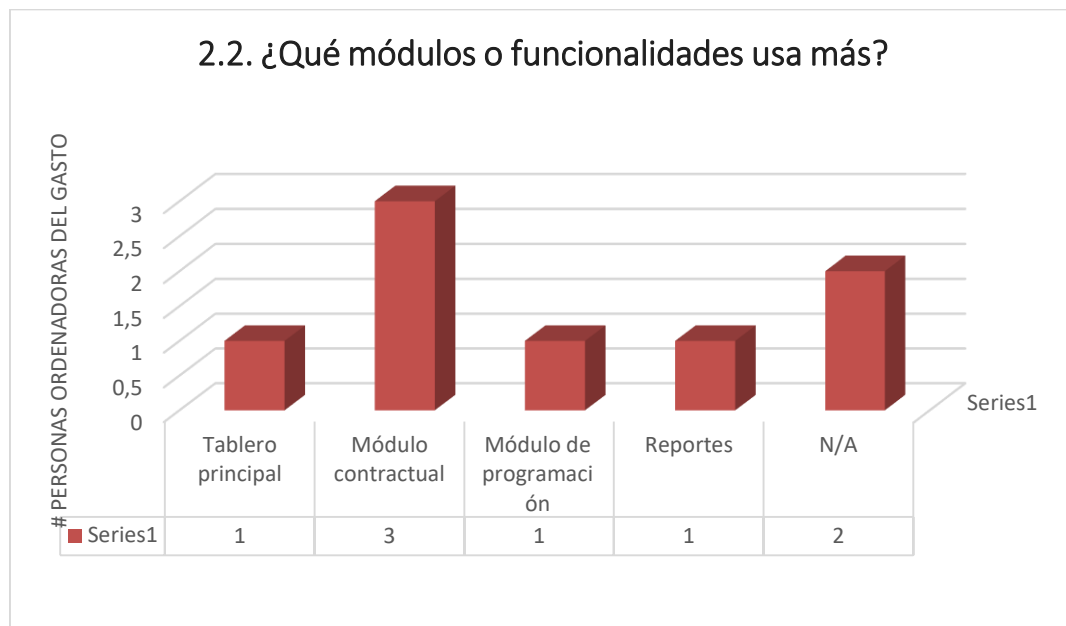


Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 25% de los ordenadores del gasto desconocen el SISCO y un 50% lo emplea para el seguimiento contractual, consulta de información y control a los procesos;

por ello, se puede inferir que no hay una unificación de conceptos de los ordenadores del gasto con la herramienta SISCO, esto sugiere que se requiere mayor acercamiento con la herramienta o que los datos que la misma les proporciona no son suficientes para la toma de decisiones en la gestión de los recursos públicos. Preocupa que existan ordenadores que no empleen la herramienta en algún tipo de decisión; ya que los datos permiten detectar anomalías, identificar patrones recurrentes, en especial en la contratación pública los datos facilitan tener un diagnóstico de la ejecución del presupuesto.

Ilustración 9 ¿Qué módulos o funcionalidades usa más?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 37,5% de los ordenadores del gasto emplean con mayor frecuencia el módulo contractual y el 25% de ellos manifiestan no tener conocimiento de las funciones o módulos que tiene el sistema. El desconocimiento de los módulos o los sistemas, no les permite a los ordenadores del gasto interpretar correctamente la información y por consiguiente se toman decisiones basados en supuestos, esto puede aumentar el riesgo de errores.

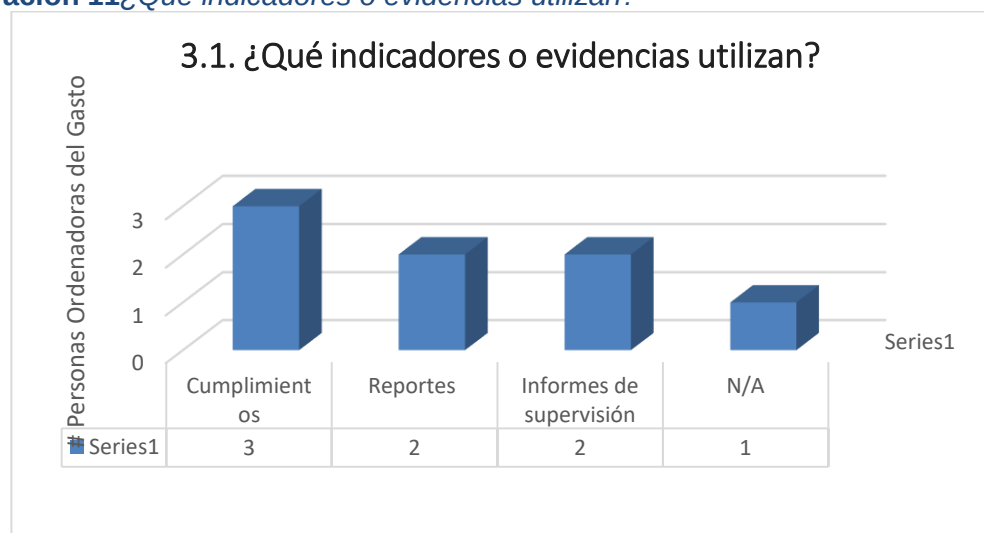
Ilustración 10 ¿Realiza seguimiento y control de los usuarios finales de la herramienta "SISCO"? Describe cómo lo hace.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 25% de los ordenadores del gasto no realizan seguimiento y control de los usuarios finales de la herramienta "SISCO"; y quienes realizan la acción de seguimiento y control, desarrollan actividades como verificar que los usuarios asignados correspondan con roles, verificar actividades de los supervisores y cruzan información con el administrador del sistema para evaluar.

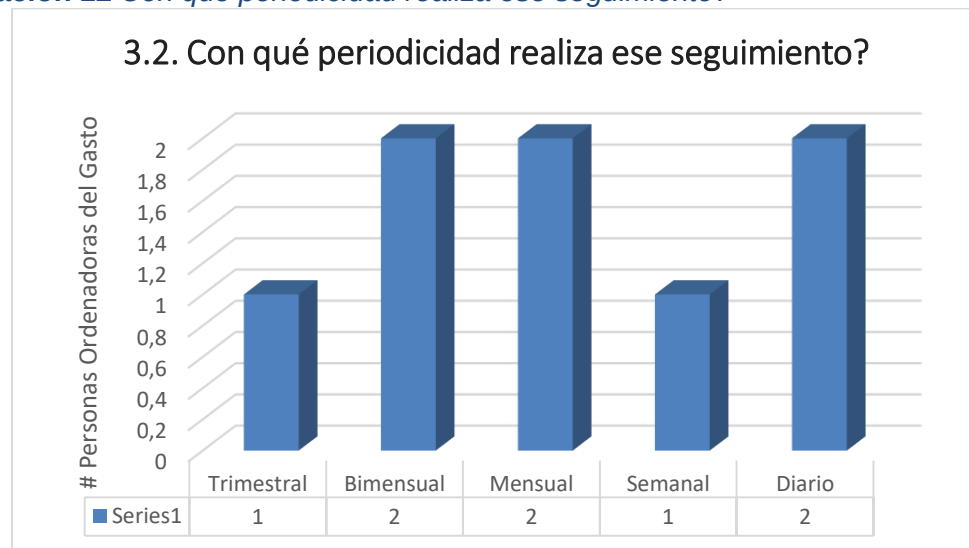
Ilustración 11 ¿Qué indicadores o evidencias utilizan?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 12,5% de los ordenadores del gasto no emplean evidencias o indicadores para realizar seguimiento a los usuarios finales del "SISCO", y quienes lo emplean realizan acciones como verificar cumplimientos, cargue de los informes de supervisión, reportes del sistema, entre otros. Por lo anterior, se puede suponer que existe un desaprovechamiento de la herramienta impidiendo acceder a información estratégica, conduciendo a tomar decisiones basadas en la intuición y no en la evidencia; y de igual forma, se puede estar presentando ineficiencia operativa, ya que los datos se están tomando de forma parcial o nula obligando a mantener procesos manuales paralelos, generan duplicidad de trabajo, retrasos y fallas en las decisiones estratégicas.

Ilustración 12 *Con qué periodicidad realiza ese seguimiento?*



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Los ordenadores del gasto realizan seguimiento mayormente de forma bimensual, mensual y diario; en un porcentaje de 12,5% realizan seguimiento de forma semanal y trimestral. Lo anterior, sugiere que no se actúa de forma inmediata cuando se presentan las fallas, ya que al consultar en espacios de tiempo largos los problemas ya están avanzados o consolidados, los errores pequeños podrían corregirse a tiempo generando un impacto menor; la consulta esporádica reduce la capacidad de control, facilitando que se presente mayores errores por parte de los dueños de la necesidad, los estructuradores, los jurídicos y todos aquellos que forman parte de la cadena presupuestal.

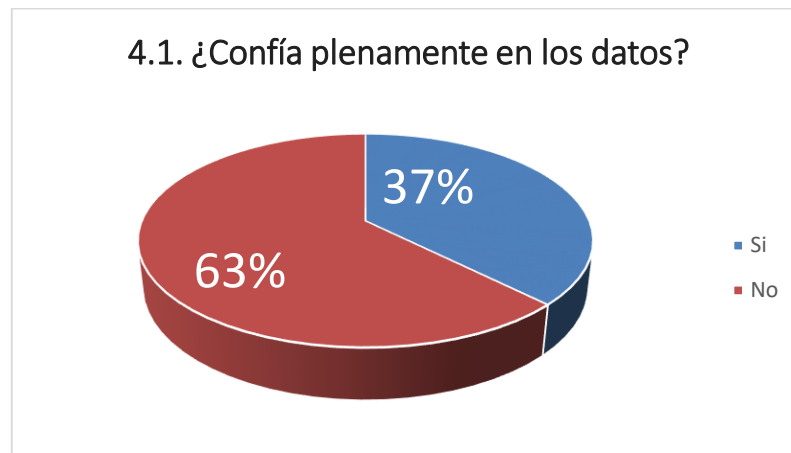
Ilustración 13 ¿Utiliza "SISCO" como fuente única y verídica de información sobre contratos? Explique su respuesta.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 25% de los ordenadores del gasto sí emplean como fuente única y verídica la información del "SISCO"; y manifiestan que el sistema valida información en tiempo real del avance de los procesos; sin embargo, el 75% de los ordenadores no confían en la información de SISCO y emplean otras fuentes de información el 37,5%, no consultan otras fuentes de información 25%, y a veces consultan SISCO el 12,5%. Lo anterior, muestra que solo el 25% confía en el sistema SISCO.

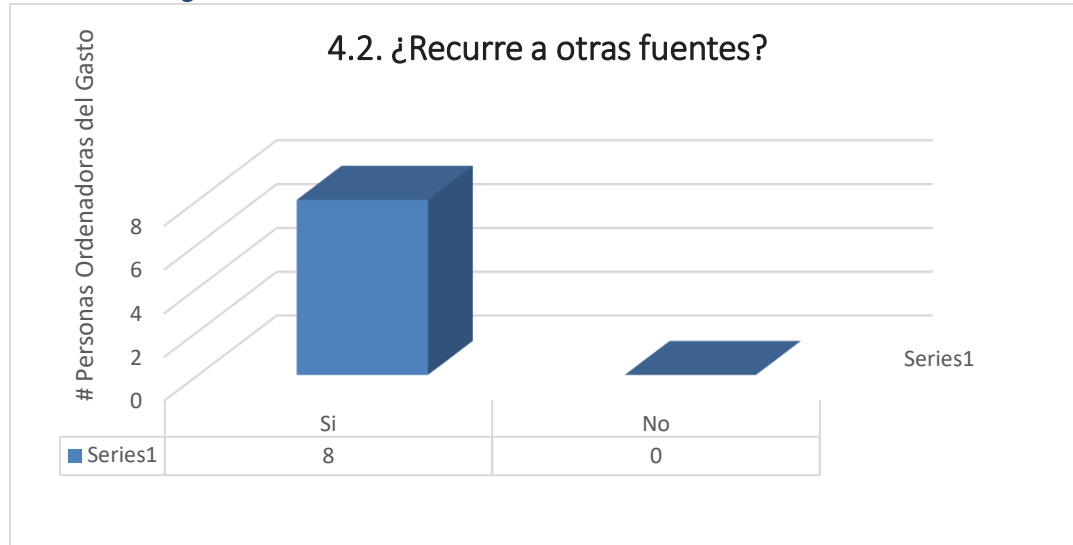
Ilustración 14 ¿Confía plenamente en los datos?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 63% no confían en la información del sistema SISCO, esto sugiere que hay necesidad de reducir esta brecha que afecta la toma de decisiones basada en datos ya que los datos con calidad son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas de la alta dirección.

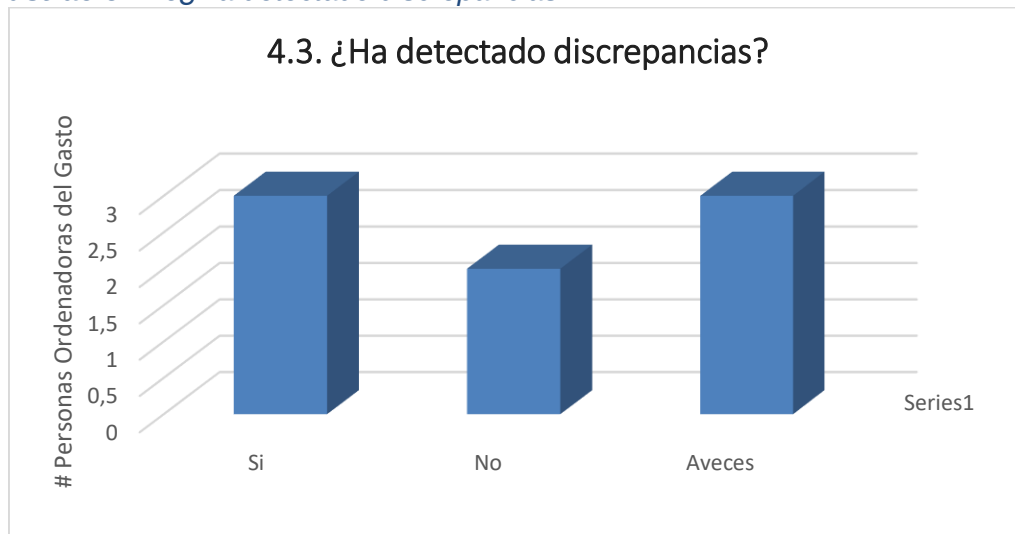
Ilustración 15 ¿Recurre a otras fuentes?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Todos los ordenadores del gasto recurren a otras fuentes (SIIF Nación, SECOP2, Fuente Humano) para validar la información o como fuente de información.

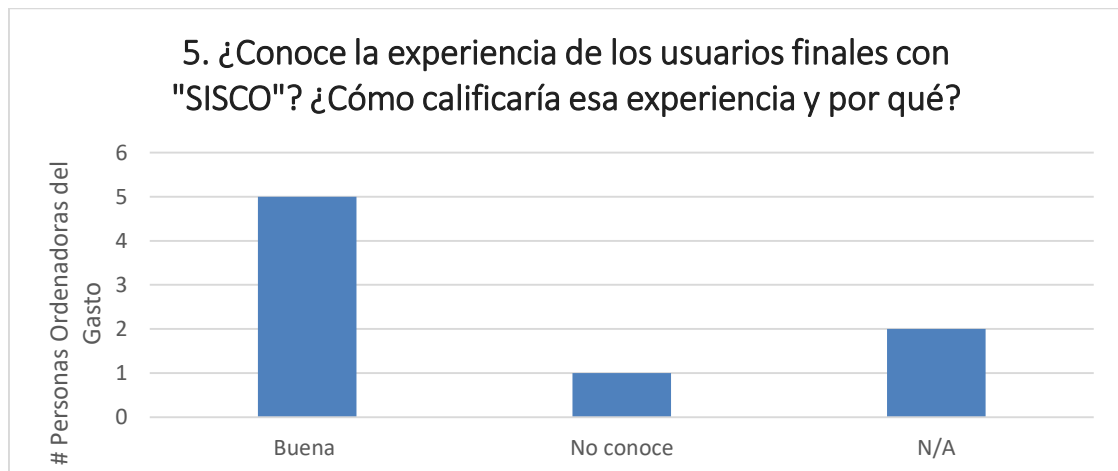
Ilustración 16 ¿Ha detectado discrepancias?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Respecto a la detección de discrepancias, el 75% de los ordenadores del gasto reportó haberlas identificado, distribuido en 37.5% que las detecta de forma recurrente y 37.5% de forma ocasional. El 25% restante manifestó no haber detectado discrepancias. Lo anterior sugiere que las discrepancias no son un evento aislado, pero tampoco constituyen una falla sistemática para todos los usuarios. La presencia de la categoría "A veces" indica la necesidad de identificar los factores o procesos específicos que generan dichas discrepancias.

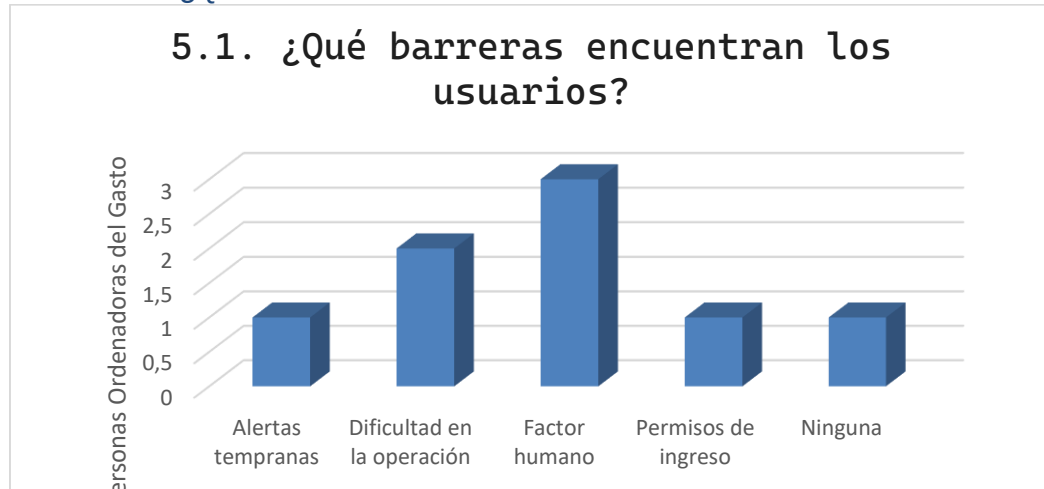
Ilustración 17 ¿Conoce la experiencia de los usuarios finales con "SISCO"? ¿Cómo calificaría esa experiencia y por qué?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 62,5% de los ordenadores del gasto conocen la experiencia y la califican como buena; y destacan que algunos ítems se pueden mejorar como implementar capacitación y fortalecer el sistema.

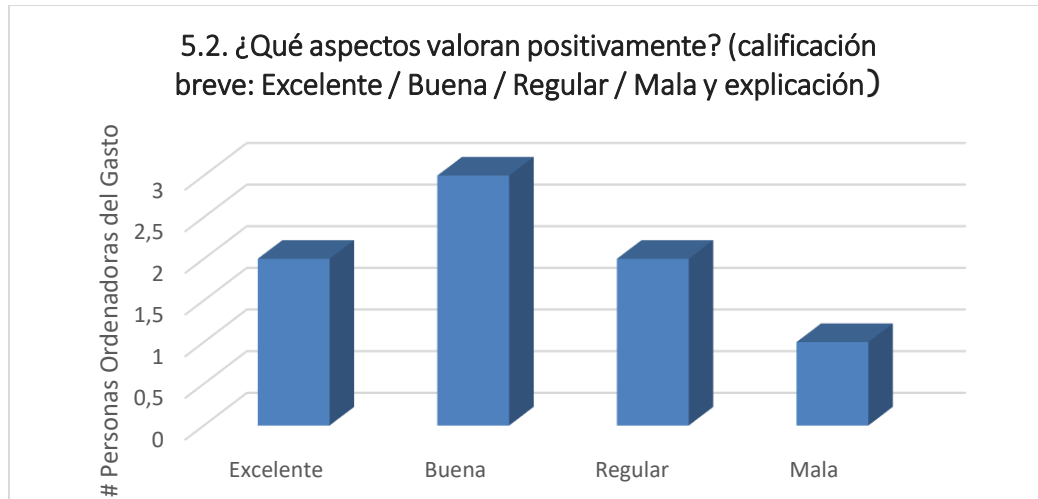
Ilustración 18 ¿Qué barreras encuentran los usuarios?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Los ordenadores del gasto señalan que la mayor barrera identificada es el factor humano, se requiere capacitación para la correcta operación, seguido de la dificultad en la operación del sistema, así como las alertas tempranas y los permisos de ingreso; solo un ordenador del gasto no evidencia barreras con los usuarios del sistema.

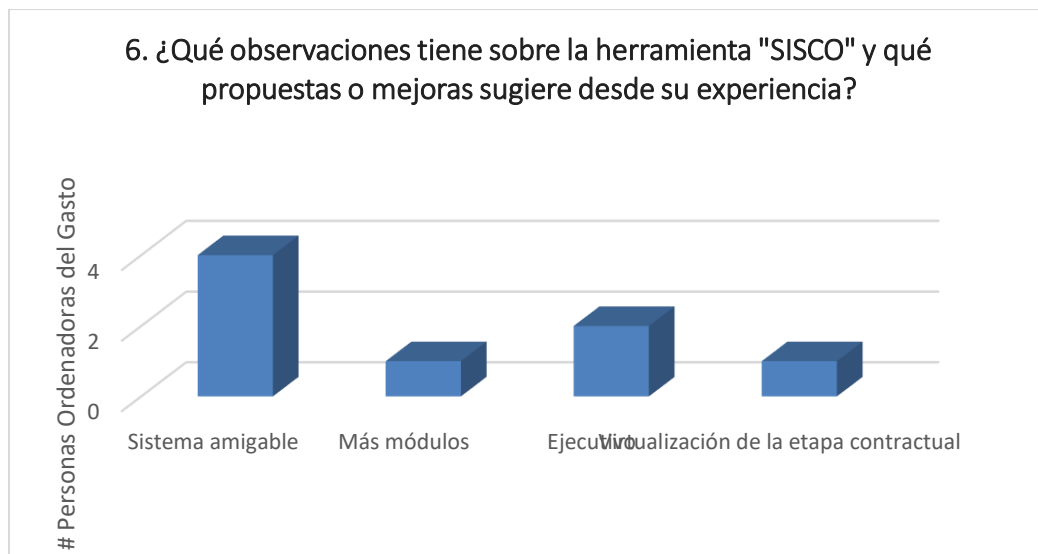
Ilustración 19 ¿Qué aspectos valoran positivamente? (calificación breve: Excelente / Buena / Regular / Mala y explicación)



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Los aspectos positivos destacados por los ordenadores del gasto señalan que la herramienta es importante para el seguimiento contractual, la validación de los estados de flujo de aprobación de las diferentes etapas contractuales, sistematizar la información para los análisis; así mismo, tres ordenadores valoran aspectos de forma buena, dos valoran de forma excelente, dos de forma regular y uno mala.

Ilustración 20 ¿Qué observaciones tiene sobre la herramienta "SISCO" y qué propuestas o mejoras sugiere desde su experiencia?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Los ordenadores del gasto, señala la importancia de que el sistema sea más amigable, intuitivo e interactivo con otros sistemas; virtualizar la etapa contractual;

que la información contractual sea extraída directamente del proceso y no de forma manual.

La información obtenida mediante la encuesta aporta elementos para examinar la relación entre el uso del sistema SISCO y los procesos de toma de decisiones de los ordenadores del gasto. De igual manera, los resultados permiten identificar oportunidades de análisis asociadas tanto a las características del sistema como a los procesos institucionales vinculados a su utilización por parte de los funcionarios.

Análisis de percepción a partir de la encuesta dirigida a Jefes Administrativos

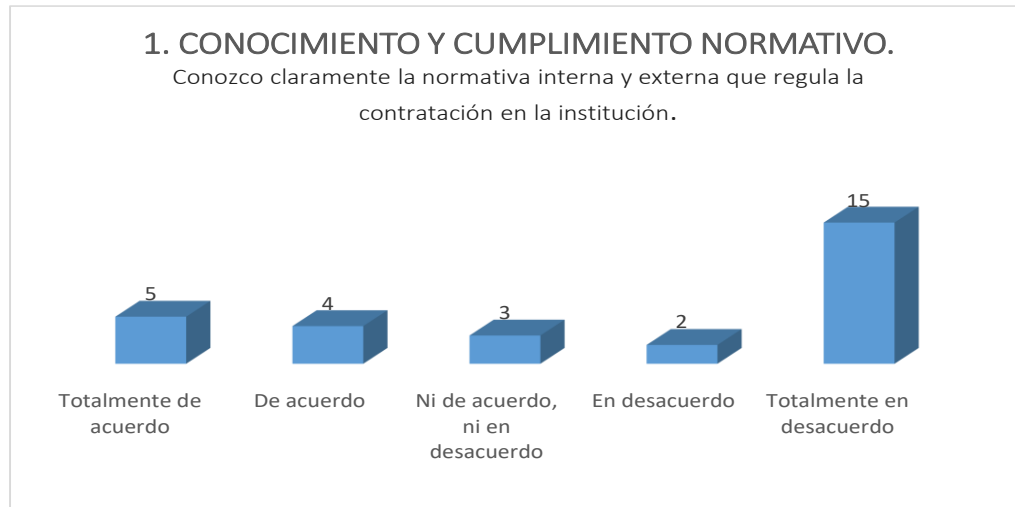
Los Jefes Administrativos que realizaron el diligenciamiento de la encuesta sobre el funcionamiento del Sistema de Información para el Seguimiento y Control del Proceso Contractual "SISCO".

Esta encuesta recopila información sobre el Sistema de Información para el Seguimiento y Control del Proceso Contractual sobre el funcionamiento, transparencia en los procesos contractuales, grado de trazabilidad de la información, nivel de satisfacción con el sistema, controles, riesgos y necesidades relacionadas con la contratación en la Policía Nacional para diseñar un modelo de seguimiento y control a la contratación.

La encuesta se orientó hacia el perfil de jefes administrativos de las diferentes unidades de la Policía Nacional de Colombia quienes integran las Direcciones, Metropolitanas y Departamentos de Policía a nivel nacional, tomando como muestra a 28 funcionarios del total de 45 dependencias que tienen ordenación del gasto, lo cual representa una opinión del 62% de los uniformados que lideran la administración de recursos logísticos y financieros en la Institución.

Frente a la dimensión de conocimiento y cumplimiento normativo relacionado con el sistema contractual, se estructuraron 14 preguntas las cuales obtuvieron los siguientes resultados.

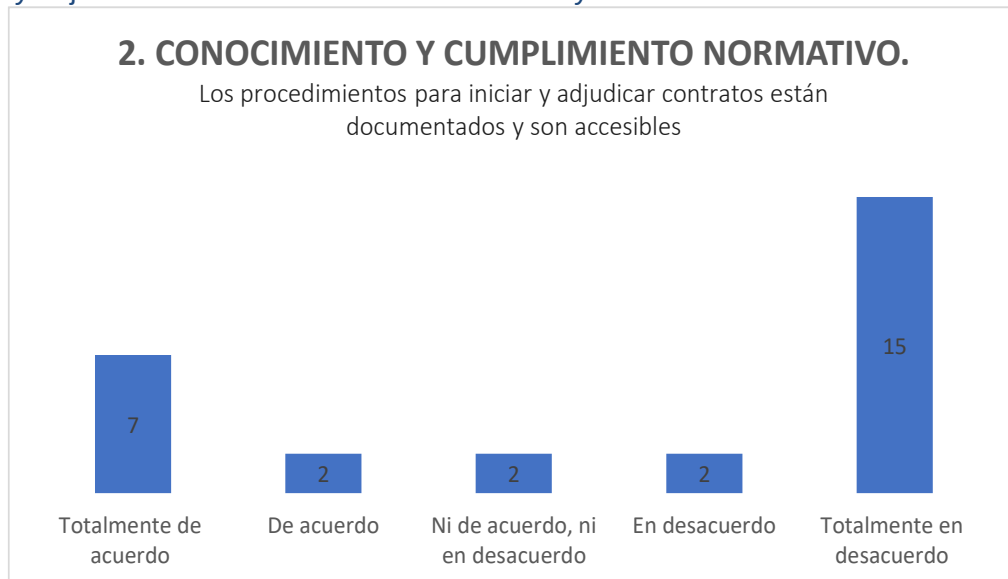
Ilustración 21 Conocimiento y cumplimiento normativo: Conozco claramente la normativa interna y externa que regula la contratación en la institución



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Se evidencia un desconocimiento normativo en el 61% de los encuestados, toda vez que 15 funcionarios están totalmente en desacuerdo con respecto a la pregunta ¿Conozco claramente la normativa interna y externa que regula la contratación en la institución?. Lo anterior, permite evidenciar que se requiere de una capacitación continua con respecto a la normativa interna y externa de los oficiales que asumen el cargo de jefe administrativos.

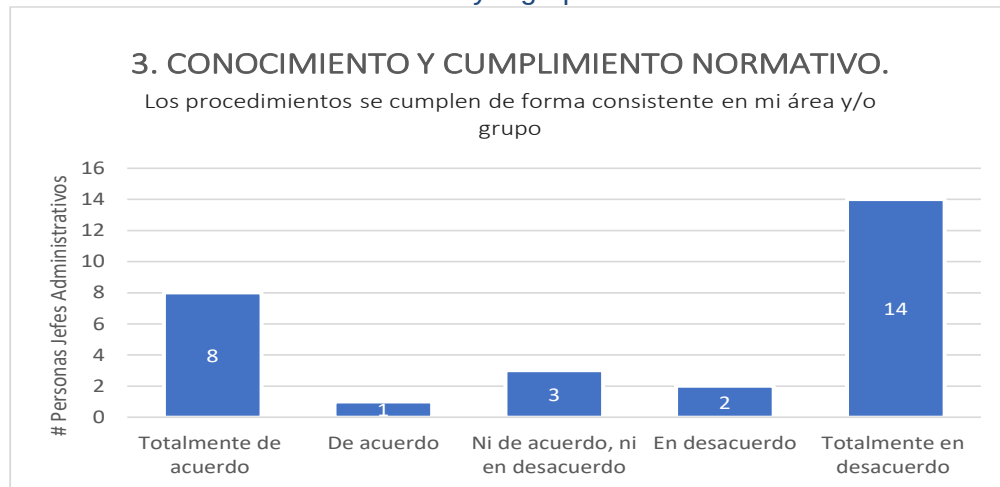
Ilustración 22 Conocimiento y cumplimiento normativo: Los procedimientos para iniciar y adjudicar contratos están documentados y son accesibles.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Si bien los procedimientos están documentados en la institución policial, su despliegue refleja una mediana difusión, esto obliga a elevar estrategias para consolidar la doctrina y apropiación de la misma en quienes están en el territorio, como herramienta para el fortalecimiento de competencias administrativas.

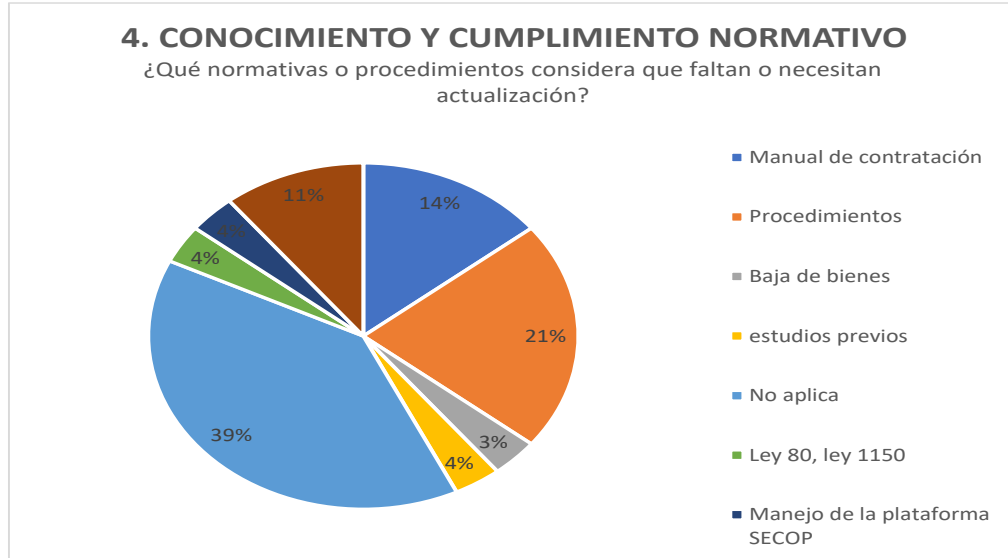
Ilustración 23 Conocimiento y cumplimiento normativo: Los procedimientos se cumplen de forma consistente en mi área y/o grupo.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Con relación al cumplimiento normativo, al indagar si "Los procedimientos se cumplen de forma consistente en mi área y/o grupo", el 57,1% de los jefes administrativos manifestó desacuerdo, frente a un 32,1% que expresó acuerdo y un 10,7% que se mantuvo neutral. La alta proporción de respuestas negativas sugiere debilidades en la aplicación consistente de los procedimientos de contratación establecidos por la institución. Este hallazgo representa una oportunidad de mejora para fortalecer los mecanismos de control y seguimiento.

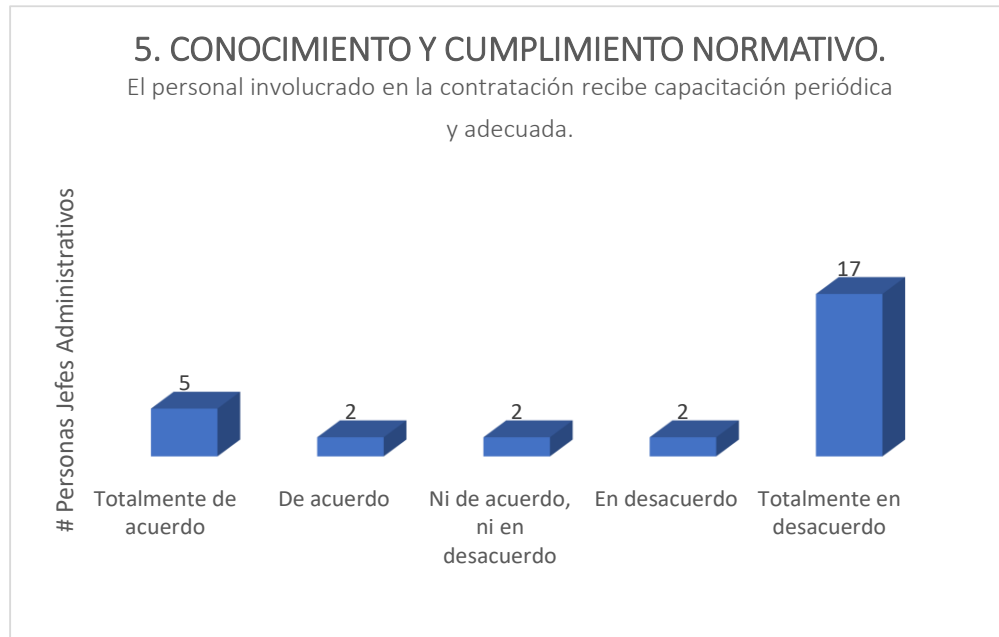
Ilustración 24 Conocimiento y cumplimiento normativo: ¿Qué normativas o procedimientos considera que faltan o necesitan actualización?



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

La tendencia se centra en un 39% de los jefes administrativos consideran no requieren de ninguna actualización, seguido de un 21% los procedimientos, posterior un 14% el Manual de Contratación, luego un 11% Manual Logístico y 3 ítems de 4% estudios previos, manejo de la plataforma SECOP, ley 80 y ley 1150, y un 3% baja de bienes. Esto define una hoja de ruta para el fortalecimiento de algunas de las necesidades de los grupos administrativos en las diferentes unidades de policía con ordenación del gasto.

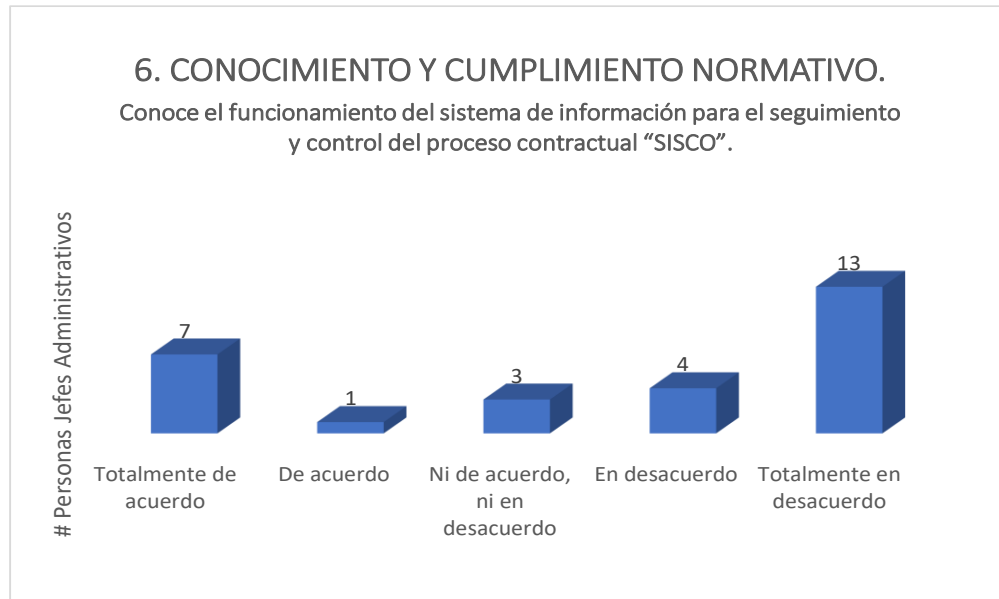
Ilustración 25 Conocimiento y cumplimiento normativo: El personal involucrado en la contratación recibe capacitación periódica y adecuada.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Los resultados esbozan la falta permanente de capacitación, solo un 28% manifiesta estar constantemente en escenarios de actualización, esto orienta las acciones a definir planes de capacitación y fortalecimiento de competencias constantes más aun frente a la misionalidad de la contratación y la actualización de leyes y normas.

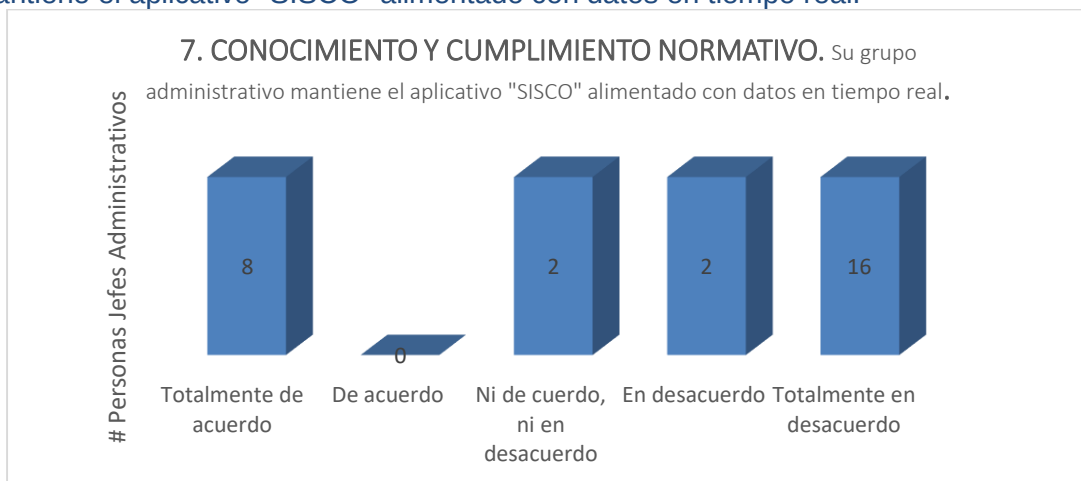
Ilustración 26 Conocimiento y cumplimiento normativo: Conoce el funcionamiento del sistema de información para el seguimiento y control del proceso contractual “SISCO”.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Si bien se observa un promedio de conocimiento del sistema en un 40%, no se reconoce el SISCO como una fortaleza o herramienta de seguimiento y control contractual, lo cual se puede potenciar a través de ejemplos patrón y establecimiento de indicadores que orienten la misionalidad del sistema hacia la toma acertada de decisiones.

Ilustración 27 Conocimiento y cumplimiento normativo: Su grupo administrativo mantiene el aplicativo "SISCO" alimentado con datos en tiempo real.

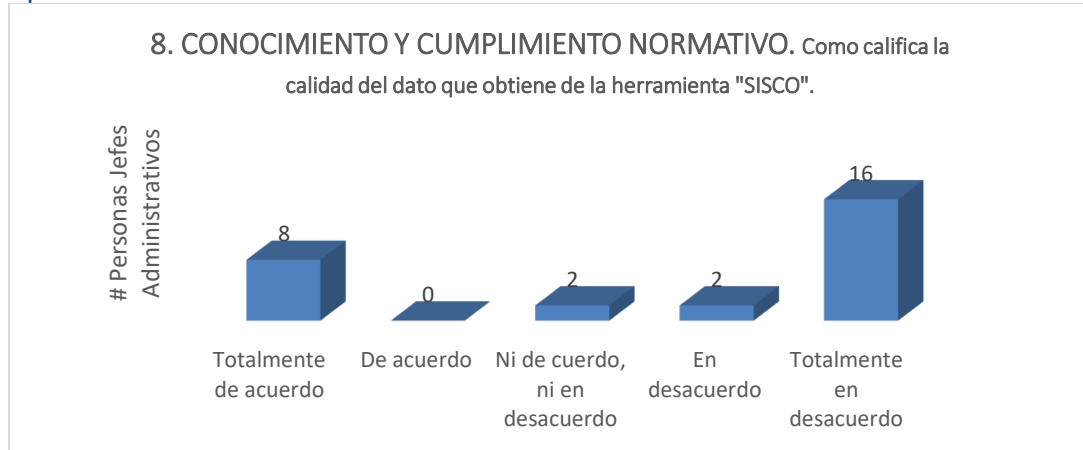


Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Se muestra como una de las graves debilidades del sistema, el no registro de información en tiempo real limita el seguimiento y control, por lo cual se identifican las

causas raíz determinando entre otras, la falta de capacitación, desinterés, poca exigencia de superiores y subvaloración del sistema.

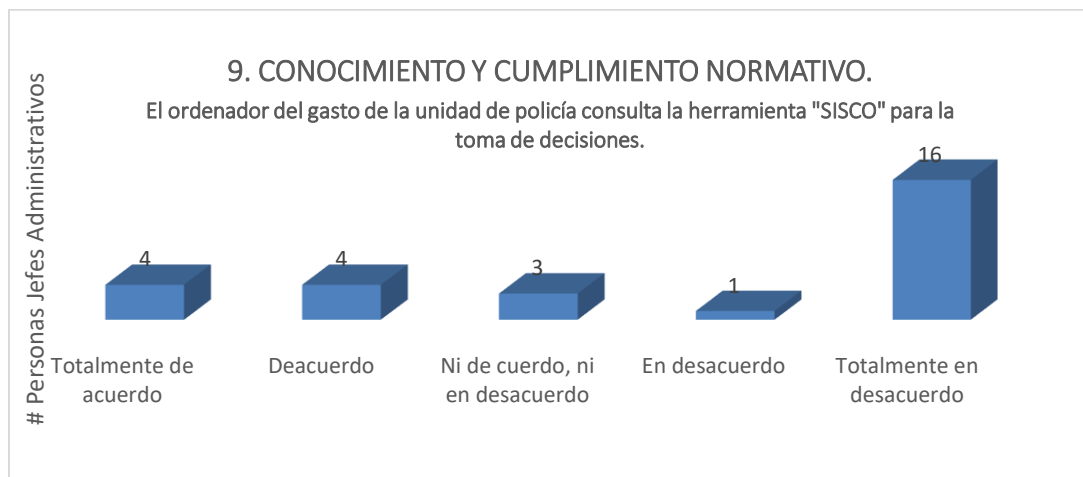
Ilustración 28 Conocimiento y cumplimiento normativo: Como califica la calidad del dato que obtiene de la herramienta "SISCO".



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

La calidad del dato va directamente relacionada con la actualización del sistema, ya evidenciada esta debilidad, el nuevo módulo requiere mejoras considerables para que permita dar datos reales, que oriente acciones encaminadas a mejorar los procesos contractuales desde la celeridad, la transparencia y la credibilidad.

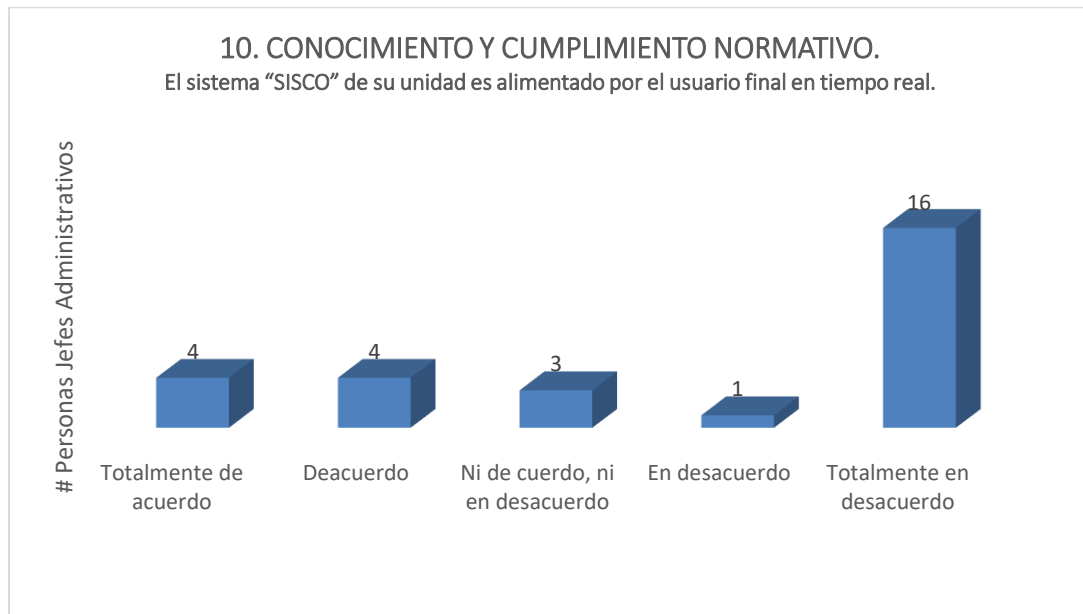
Ilustración 29 Conocimiento y cumplimiento normativo: El ordenador del gasto de la unidad de policía consulta la herramienta "SISCO" para la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

De cada 10 comandantes solo 4 consultan constantemente la herramienta, lo cual sería una debilidad gerencial conllevando institucionalmente a generar escenarios de socialización, que actualicen y concienticen a los líderes en las regiones sobre la importancia y bondades del empleo permanente de la herramienta como mecanismo de apoyo a la gestión para la toma de decisiones basadas en datos.

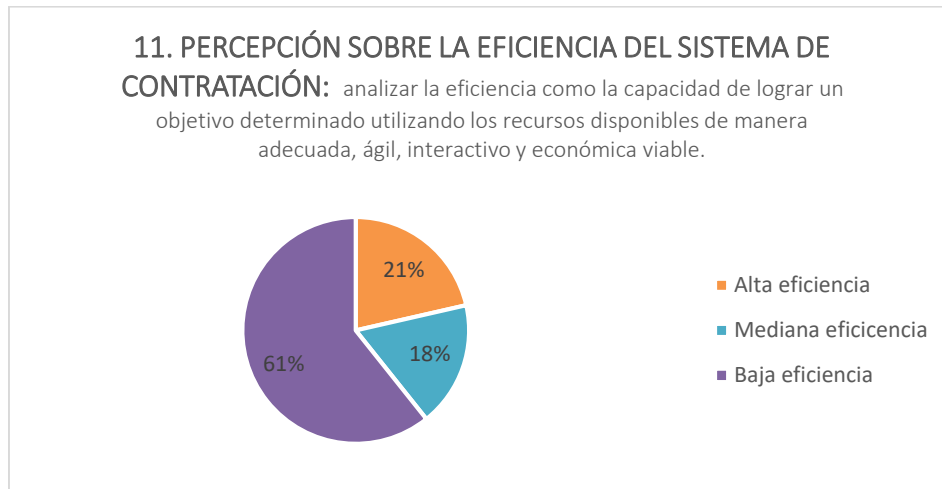
Ilustración 30 Conocimiento y cumplimiento normativo: El sistema “SISCO” de su unidad es alimentado por el usuario final en tiempo real.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

La no alimentación del sistema en tiempo real limita la funcionalidad de la herramienta actual, la hace obsoleta, no genera confianza y distorsiona los tiempos para el cumplimiento de metas, estas debilidades requieren atención inmediata de cara a la necesidad de información creíble y real que permita a los ordenadores del gasto tomar medidas administrativas para encauzar tareas que determinen la consolidación de objetivos institucionales propuestos.

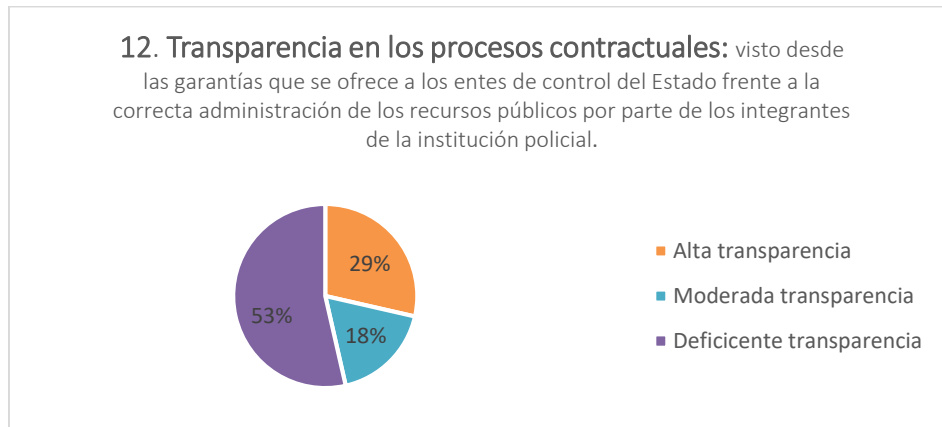
Ilustración 31 Percepción sobre la eficiencia del sistema actual de contratación: analizar la eficiencia como la capacidad de lograr un objetivo determinado utilizando los recursos disponibles de manera adecuada, ágil, interactivo y económica viable.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Los resultados de la encuesta muestran que el 61 % de los participantes percibe una baja eficiencia del sistema actual de contratación, mientras que el 18 % lo califica con una eficiencia media y el 21 % con una alta eficiencia. Esta distribución de respuestas sugiere una tendencia mayoritaria hacia valoraciones menos favorables del sistema y aporta elementos para analizar las condiciones actuales de su funcionamiento, así como posibles oportunidades de fortalecimiento en los procesos de gestión y seguimiento contractual.

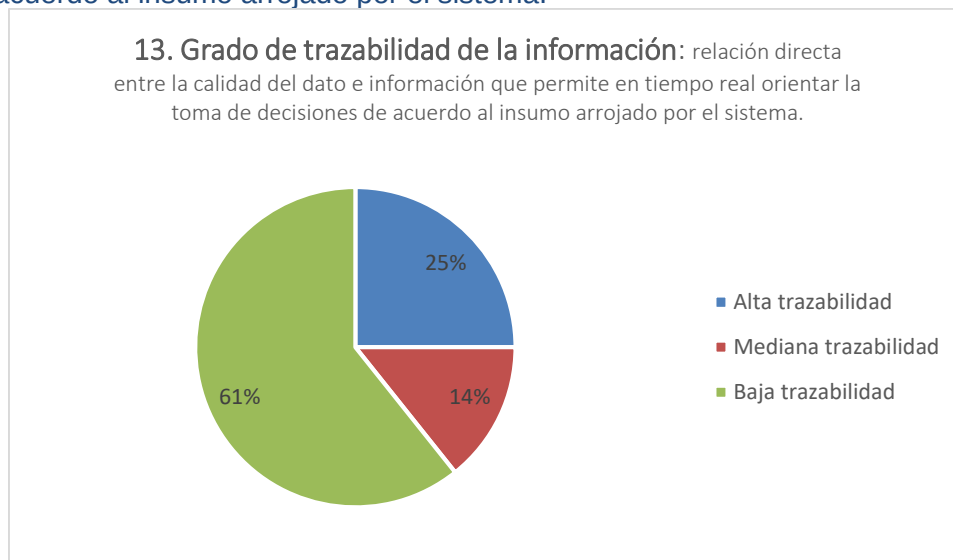
Ilustración 32 Transparencia en los procesos contractuales: visto desde las garantías que se ofrece a los entes de control del Estado frente a la correcta administración de los recursos públicos por parte de los integrantes de la institución policial.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente negativa sobre la transparencia en la contratación: el 53% la califica como deficiente, mientras que solo el 47% la considera moderada o alta (29% alta y 18% moderada). La predominancia de respuestas en la opción "deficiente" sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos que garanticen la correcta administración de los recursos públicos ante los entes de control.

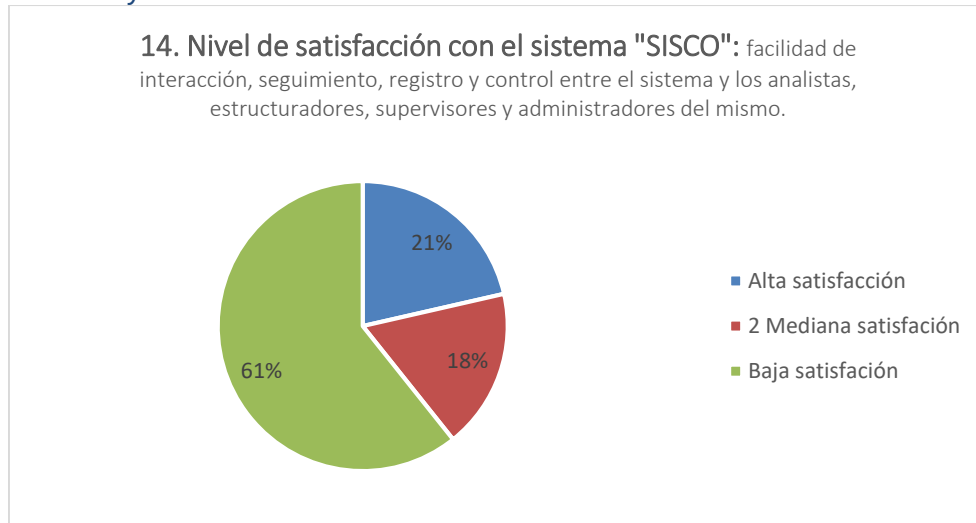
Ilustración 33 Grado de trazabilidad de la información: relación directa entre la calidad del dato e información que permite en tiempo real orientar la toma de decisiones de acuerdo al insumo arrojado por el sistema.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

En cuanto al grado de trazabilidad de la información, definida como la relación entre la calidad del dato y su utilidad para orientar la toma de decisiones en tiempo real, el 61% de los jefes administrativos la valoró como baja, el 25% como alta y el 14% como mediana. La predominancia de la respuesta "baja trazabilidad" sugiere debilidades en la calidad y disponibilidad de la información que el sistema arroja para la toma de decisiones.

Ilustración 34 Nivel de satisfacción con el sistema "SISCO": facilidad de interacción, seguimiento, registro y control entre el sistema y los analistas, estructuradores, supervisores y administradores del mismo.



Fuente: Elaboración propia con información base Google Forms

El 61% de los jefes administrativos tienen un nivel de satisfacción muy bajo del SISCO; un 18% tienen satisfacción media; y tan solo el 21% considera que su nivel de satisfacción es alto.

La encuesta realizada a los jefes administrativos, permite vislumbrar que el nivel de satisfacción del SISCO es muy débil y se identificaron cinco aristas que podrían orientar su capacidad de mejora y percepción así:

1. Mayor difusión de la herramienta en todos los niveles,
2. Capacitación a quienes alimentan el sistema,
3. Realizar ingeniería para que sea más amigable al usuario final y proponer nuevos módulos necesarios para la administración del proceso contractual
4. Establecer doctrina que obligue a su actualización periódica, garantizando la calidad del dato.
5. Generación de auditorías que aumenten los índices de transparencia frente a la información suministrada como elemento esencial de credibilidad para la toma de decisiones por parte de directores y comandantes.

Análisis de percepción a partir de la revisión documental

Como se indicó en el diseño metodológico, se aprovecharon las reuniones de seguimiento y ejecución contractual de la Policía Nacional, que se realizaron en el mes

de abril de 2025. (Ver Anexo 1. Relación actas reuniones de seguimiento y ejecución contractual). A partir del estudio de las reuniones se realizó un análisis de percepción de los jefes administrativos según lo que manifestaban en las diferentes reuniones, así:

- 05-04-2025, asistieron 15 participantes que corresponden a jefes administrativos; en la reunión se trataron temas referentes a ejecución contractual, cumplimiento de metas y ejecución de recursos.
- 12-04-2025, asistieron 21 participantes jefes administrativos; se abordaron temas de avances en la ejecución contractual, indicadores financieros, seguimiento a compromisos y obligaciones.
- 19-04-2025, participaron 15 jefes administrativos y se abordaron temas relacionados con ejecución contractual, indicadores financieros, adiciones y recomposición de recursos.
- 26-04-2025, 17 asistentes y se abordaron temas relacionados con los avances en la ejecución contractual, indicadores financieros, prorrogas, adiciones y modificatorios.

Una vez analizada la información (ver anexo 1, Relación actas reuniones de seguimiento y ejecución contractual) mediante la revisión documental correspondiente a las actas de reuniones, de las cuales condensaron información de diversos miembros de la Policía Nacional, vinculados a las áreas de contratación y logística, los resultados se consolidan en cuatro grandes categorías relacionadas con la percepción y el nivel de satisfacción, de la siguiente manera:

- *Percepción sobre la eficiencia del sistema actual de contratación:* analizar la eficiencia como la capacidad de lograr un objetivo determinado utilizando los recursos disponibles de manera adecuada, ágil, interactiva y económica viable.
- *Transparencia en los procesos contractuales:* visto desde las garantías que se ofrecen a los entes de control del Estado frente a la correcta administración de los recursos públicos por parte de los integrantes de la institución policial.
- *Grado de trazabilidad de la información:* relación directa entre la calidad del dato e información que permite en tiempo real orientar la toma de decisiones de acuerdo al insumo arrojado por el sistema.

- *Nivel de satisfacción con el sistema SISCO:* facilidad de interacción, seguimiento, registro y control entre el sistema y los analistas, estructuradores, supervisores y administradores del mismo.

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos permiten identificar que la gestión contractual de la Policía Nacional enfrenta deficiencias significativas en cuanto a trazabilidad, eficiencia y satisfacción del usuario. El sistema actual (SISCO), no responde a las necesidades de monitoreo en tiempo real ni a la demanda de indicadores confiables para la toma de decisiones. Esto ha generado retrasos en los procesos, errores en el registro manual, dificultades para realizar seguimiento y control; reflejado en una baja confianza tanto a nivel interno como externo. Adicionalmente, la ausencia de tableros de control y de alertas tempranas limita la capacidad institucional para anticipar riesgos que involucran la correcta administración y ejecución de recursos del Estado.

En el plano externo, factores relacionados con las dinámicas de control institucional, los procesos de transparencia en la gestión pública y los lineamientos asociados al gobierno digital configuran un contexto de referencia para el análisis de la gestión contractual. Desde esta perspectiva, resulta pertinente examinar el alcance y las posibilidades de un modelo de seguimiento y control que responda a las condiciones y requerimientos del entorno institucional.

Fortalezas: A pesar de las debilidades señaladas, el diagnóstico también evidencia algunas fortalezas. En primer lugar, la institución cuenta con una estructura administrativa consolidada, con direcciones y áreas especializadas que permiten focalizar esfuerzos en la gestión contractual; segundo, existe un capital humano calificado con experiencia en procesos de contratación, lo cual constituye una base para la adopción de nuevas herramientas tecnológicas; así mismo, se destaca el respaldo de la alta dirección, que reconoce la necesidad de modernizar los sistemas y actualizar la doctrina existente, demostrando disposición para destinar recursos a proyectos de innovación. Finalmente, el marco normativo colombiano ofrece soporte legal para implementar sistemas orientados a la eficiencia y la transparencia (Ley 80 de 1993; Ley 1150 de 2007).

Oportunidades de mejora (Debilidades): El análisis de resultados y el contexto institucional permiten identificar varias oportunidades de mejora. En primer lugar, la implementación de un modelo de seguimiento contractual basado en tecnologías de la información se perfila como la estrategia más adecuada para garantizar trazabilidad y control en tiempo real; segundo, se pueden desarrollar tableros de indicadores (KPI) que permitan medir y evaluar la gestión de manera continua, favoreciendo la toma de decisiones estratégicas; tercero, la incorporación de mecanismos de alertas tempranas permitiría anticipar riesgos de corrupción o incumplimiento contractual, y cuarto, la consolidación de doctrina actualizada que permita a usuarios la interpretación e interacción con el modelo propuesto, garantizando continuidad y transferencia del conocimiento basados en la alta rotación institucional. Finalmente, la modernización tecnológica constituye una oportunidad para fortalecer la confianza ciudadana y consolidar la imagen institucional de la Policía Nacional como entidad transparente y eficiente.

En síntesis, el diagnóstico organizacional de la Policía Nacional de Colombia, en relación con el proceso de administración de recursos públicos, se sustentó en el análisis de los procesos, procedimientos y del manual logístico, mediante la aplicación de la matriz FODA. Asimismo, se empleó el análisis PESTEL para evaluar el entorno de la contratación en el país; además, se aplicaron encuestas a los ordenadores del gasto y jefes administrativos de la Institución policial, junto con un análisis documental que incluyó la revisión de las actas de reunión del mes de abril. Lo anterior, permitió identificar de forma consistente algunas limitaciones estructurales en la gestión contractual; en las que se destacan:

1. La baja interoperabilidad del sistema SISCO con los sistemas existentes, y la usencia de un mecanismo robusto de seguimiento y control contractual, estos factores inciden en la eficiencia operativa y restringen la toma de decisiones basadas en evidencia.
2. Percepción compartida entre los actores clave, la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación y control, mejorar en la articulación institucional.
3. La institución debe transitar hacia un modelo de seguimiento y control contractual unificado; con esquemas más integrados, transparentes y tecnológicamente soportados de gestión contractual; para la toma de decisiones basadas en datos.

4. El SISCO, no es clave en la toma de decisiones de los ordenadores del gasto y es necesario superar algunas brechas del sistema y otras de los funcionarios, específicamente, capacitación.

En consecuencia, se puede evidenciar que la institución podría transitar estratégicamente hacia un modelo integral de seguimiento y control contractual, sustentado en la modernización de sus sistemas de información y la capacitación de los funcionarios que laboran en los grupos administrativos.

Plan de Intervención

La Policía Nacional de Colombia enfrenta un reto significativo en materia de gestión contractual: la necesidad de mejorar la eficiencia, transparencia y trazabilidad de los procesos asociados a la contratación pública. El diagnóstico realizado evidenció limitaciones en el actual sistema SISCO, el cual no permite el monitoreo en tiempo real ni cuenta con tableros de indicadores que respalden la toma de decisiones estratégicas. A partir de estas brechas, se propone un **Plan de Intervención orientado a la optimización de procesos y al fortalecimiento de la gestión contractual.**

De lo anterior, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de Información y la Oficina de Planeación, se establecieron los siguientes parámetros para diseñar el nuevo sistema que permita mejor eficiencia y eficacia en los procesos de contratación que responda a:

- Primero, crear el sistema MCT - Módulo de Contratación - nueva herramienta que permita mejorar los mecanismos de control y seguimiento bajo principios de transparencia, eficiencia, responsabilidad y modernización administrativa.
- Segundo, mejorar la interoperabilidad con otros sistemas de la policía como el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano – SIATH, el Gestor de Documentos Policiales - GEPOL y el Directorio Unificado de Usuarios – OUD, para facilitar procesos de auditoría y tomar decisiones confiables en materia de contratación. De igual forma, que sea transversal para puntos claves del proceso como las oficinas de tesorería y jurídica.
- Tercero, que cada usuario que acceda al sistema garantice las actividades que corresponden a su nivel de responsabilidad de cada proceso y se ejecuten de una forma controlada y transparente, en un entorno colaborativo y articulado en todo el proceso contractual.

A partir de ello, se propone la implementación de un Modelo de Seguimiento y Control a la Contratación en la Policía Nacional de Colombia que permita:

1. Establecer la creación del nuevo sistema a partir de la necesidad identificada ante la obsolescencia del SISCO,
2. Parametrizar los roles que debe tener el nuevo sistema de contratación y la finalidad del mismo,

3. Optimizar y ser más eficientes en los procesos de contratación en la Policía Nacional de Colombia y,
4. Emplear los datos para la toma de decisiones adecuadas para la correcta ejecución de los recursos públicos.

Objetivos Plan de Intervención

Objetivo general del plan de intervención

Diseñar e implementar un modelo integral de seguimiento y control contractual basado en innovación tecnológica y gestión estratégica, con el fin de optimizar los procesos de contratación de la Policía Nacional de Colombia y fortalecer la transparencia institucional.

Objetivos específicos del plan de intervención

- Identificar y caracterizar el 100% de los actores claves en el proceso de contratación en la Policía Nacional de Colombia, mediante revisión documental y entrevistas semiestructuradas, en un período máximo de 4 semana, para con el fin de establecer sus roles, responsabilidades e influencia en el proceso.
- Diseñar y aplicar encuestas al menos el 80% del personal vinculado al proceso de contratación, y recopilar el 100% de los archivos institucionales disponibles y relevantes, en un plazo de 6 semanas, con el propósito de obtener información confiable para el análisis del proceso.
- Analizar la información recolectada mediante técnicas cualitativas y cuantitativas, en un periodo de 4 semanas, para identificar mínimo 5 patrones, riesgos y oportunidades asociados al proceso de contratación, generando un informe estructurado de hallazgos.
- Establecer una alianza formal con la Oficina de Tecnologías de la Información en un plazo de 3 semanas, realizando al menos 2 mesas de trabajo, con el fin de documentar el 100% de los requerimientos funcionales y necesidades de los usuarios del sistema de contratación.
- Realizar una mesa de trabajo, con la oficina de planeación de la Policía Nacional para establecer la incorporación del nuevo modelo de seguimiento y control a la contratación en la Policía Nacional.

Objetivo específico 1

- Identificar y caracterizar los actores involucrados en el proceso de contratación de la Policía Nacional de Colombia.

Actividades

- Realizar revisión documental.
- Aplicar entrevistas semiestructuradas a los actores identificados.

Meta

- Caracterizar el 100% de los actores clave en un período máximo de cuatro semanas.

Objetivo específico 2

- Recopilar información relevante sobre el funcionamiento del proceso de contratación.

Actividades

- Diseñar y validar instrumentos de encuesta.
- Aplicar encuestas al personal vinculado al proceso.
- Recopilar y organizar los archivos institucionales disponibles.

Meta

- Encuestar al menos al 80% del personal vinculado y recopilar el 100% de los archivos relevantes en seis semanas.

Objetivo específico 3

- Analizar la información recolectada para identificar patrones, riesgos y oportunidades de mejora en el proceso de contratación.

Actividades

- Procesar la información cuantitativa y cualitativa.
- Elaborar matrices y categorías de análisis.
- Consolidar hallazgos en un informe técnico.

Meta

- Identificar al menos cinco patrones, riesgos u oportunidades y generar un informe estructurado en cuatro semanas.

Objetivo específico 4

- Levantar y documentar los requerimientos funcionales para el desarrollo o fortalecimiento del sistema de contratación.

Actividades

- Gestionar una alianza con la Oficina de Tecnologías de la Información.
- Realizar mesas de trabajo con los usuarios.
- Consolidar y validar los requerimientos identificados.

Meta

- Documentar el 100% de los requerimientos funcionales identificados mediante al menos dos mesas de trabajo en tres semanas.

Alcance de la intervención

El plan de intervención se aplicará inicialmente en la Dirección Logística y Financiera de la Policía Nacional, con proyección de escalabilidad hacia otras direcciones y unidades de la institución. La intervención contempla componentes tecnológicos, organizacionales y humanos, con el propósito de asegurar la sostenibilidad y replicabilidad del modelo en toda la institución.

Además de la alianza con la Oficina de Tecnologías de Información de la Policía Nacional, que permitan desarrollar un nuevo sistema que, de soluciones a los problemas identificados por los usuarios, que impliquen un diseño innovador y una solución estratégica y eficiente para optimizar los procesos de contratación.

Marco estratégico de la intervención

La propuesta se enmarca en tres pilares estratégicos, los cuales son producto de diversas fuentes de información consultadas para este proyecto, entre ellas la Política de Gobierno Digital, que hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y se articula con las políticas de gestión y desempeño institucional (MinTIC, 2022).

Asimismo, se consideraron los aportes de la OECD (2025a), particularmente el estudio de cómo los ecosistemas de innovación fomentan la participación ciudadana utilizando tecnologías emergentes en Portugal, España y los Países Bajos, perteneciente a la serie Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública (OECD Publishing, París), así como la Ley 80 de contratación, entre otras fuentes relevantes.

Los pilares estratégicos son:

- **Innovación digital:** modernización tecnológica mediante plataformas interactivas y análisis de datos.
- **Transparencia y control:** fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas y trazabilidad.
- **Gestión del talento humano:** capacitación y apropiación de competencias digitales en la fuerza laboral.

Fases del plan de intervención

Para el desarrollo del proyecto se implementaron 4 grandes fases, las cuales se presentan en la ilustración.

Ilustración 35 Fases Plan de Intervención



Nota: Elaboración propia

Recursos necesarios del Plan de Intervención

- **Recursos humanos:** equipo multidisciplinario conformado por ingenieros de sistemas, analistas de datos, expertos en contratación pública y gestores de cambio.
- **Recursos tecnológicos:** software de gestión contractual, servidores seguros, infraestructura de red y licencias de uso.
- **Recursos financieros:** presupuesto estimado en 1.200 millones de pesos, distribuido en desarrollo tecnológico (50%), formación y gestión del cambio (20%), infraestructura tecnológica (20%) y seguimiento-evaluación (10%).

Análisis de riesgos

Al realizar el análisis del Plan de Intervención se identificó como riesgos:

- *Resistencia al cambio:* mitigada mediante programas de formación y comunicación interna.

- *Limitaciones presupuestales:* gestionadas a través de recursos propios institucionales de la Oficina de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como los ingenieros de sistemas y expertos desarrolladores; así como los recursos técnicos y tecnológicos requeridos.
- *Brechas tecnológicas:* superadas mediante adquisición de infraestructura y soporte técnico continuo.
- *Riesgo de fallas en la integración tecnológica:* mitigado con pruebas piloto y soporte especializado.

Consideraciones del plan de intervención

El presente Plan de Intervención constituye una hoja de ruta para optimizar la gestión contractual de la Policía Nacional mediante la implementación de un modelo integral de seguimiento y control. La propuesta combina innovación tecnológica, gestión estratégica y formación del talento humano, en coherencia con las demandas institucionales y sociales de mayor transparencia y eficiencia.

Su aplicación permitió fortalecer la capacidad de la institución para anticipar riesgos, tomar decisiones basadas en evidencia y rendir cuentas de manera más eficaz. En términos de impacto, el modelo no solo mejorará la gestión interna, sino que también contribuirá a consolidar la confianza ciudadana en la Policía Nacional como entidad garante de la legalidad y del buen uso de los recursos públicos.

Ejecución plan de intervención

Fase I – Diagnóstico y diseño:

Esta primera fase tuvo una duración de cinco meses y se ejecutó con recursos humanos y tecnológicos propios de la institución, estimados en cerca de 800 millones de pesos. Contó con la participación de 12 integrantes de la institución policial, entre ellos expertos en contratación, administración logística, economistas y desarrolladores. El equipo partió de la revisión de los procesos contractuales que, para la fecha, se encontraban en curso (aproximadamente 450 procesos anuales), con el fin de determinar su estado actual (físico) en relación con la gestión administrativa. Asimismo, se comparó esta información con lo registrado en el sistema de información existente en ese

momento, lo que permitió identificar las variables que debían mantenerse, modificarse o implementarse.

De manera simultánea, con periodicidad mensual, se evaluaron por parte de la Jefatura de la Dirección Logística y Financiera de la Policía Nacional, los avances, sugerencias, debilidades encontradas y cursos de acción donde se determinaron ejercicios de “prueba y error” para que progresivamente interactuaran en el módulo los diferentes actores (desarrolladores, administradores, alimentadores del sistema y algunos usuarios finales) logrando identificar vulnerabilidades, errores estadísticos, fraccionamiento de la información, lo cual permitía en tiempos prudenciales ver las mejoras y su impacto en la toma de decisiones, buscando hacer un modelo más objetivo, exacto y de fácil comprensión.

Posteriormente, con los equipos de planeación, seguimiento contractual y el de tecnologías de la información se evaluaron y propusieron cinco (05) indicadores orientados a la eficiencia administrativa, satisfacción del usuario, insumo para entes de control, mitigación de errores y presentación estratégica de tableros de control; todo esto, de cara a una mayor y mejor organización en la administración de la información para permitir una lectura estratégica, funcional y real de cifras estadísticas y gestión que garantizara un impacto positivo en la contratación de la Policía Nacional de Colombia.

Indicadores de éxito (KPI)

Se definieron 5 indicadores relacionados con el éxito del proyecto.

Tabla 6 Índice de Eficiencia en la Consolidación de Información Contractual

Nombre del indicador	Índice de Eficiencia en la Consolidación de Información Contractual
Sigla	IE-CIC
Objetivo	Medir la reducción del tiempo requerido para consolidar la información contractual institucional.
Definición	Relación porcentual entre el tiempo promedio de consolidación antes y después de la implementación de las mejoras al sistema de gestión.
Fórmula	$IE - CIC = \frac{\text{Tiempo base} - \text{Tiempo actual}}{\text{Tiempo base}} * 100$
Meta	Reducción del 40% en los tiempos de consolidación.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia de medición	Trimestral
Fuente de información	Modelo de Contratación MCT.

Responsable	Jefe Área Contratos de la Dirección Logística y Financiera
--------------------	--

Nota: Elaboración propia

Es significativa la reducción en un 40% de los tiempos de consolidación de información contractual, ya que se deben ajustar a los tiempos contractuales previos para poder generar alertas en tiempo real, que permitan tomar decisiones oportunas.

Tabla 7 Índice de Satisfacción del Usuario del Sistema de Gestión Contractual

Nombre del indicador	Índice de Satisfacción del Usuario del Sistema de Gestión Contractual
Sigla	ISU-SGC
Objetivo	Evaluar el nivel de satisfacción del personal que utiliza el sistema de gestión contractual.
Definición	Porcentaje de variación en el nivel de satisfacción del personal respecto a una medición base.
Fórmula	$IE - CIC = \frac{Satisfacción\ actual - Satisfacción\ base}{Satisfacción\ base} * 100$
Meta	Incremento del 50% en el nivel de satisfacción.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia de medición	Semestral
Fuente de información	Modelo de Contratación MCT.
Responsable	Grupo de Tecnologías de la Comunicación de DILOF

Nota: Elaboración propia

Incremento en un 50% del nivel de satisfacción del personal con el sistema de gestión, desde quienes registran la información en el mismo hasta quienes solo lo consultan de manera estratégica para determinar niveles de avance, cumplimiento de metas y generación de nuevas directrices institucionales en materia de contratación.

Tabla 8 Tasa de Error en Registros Contractuales

Nombre del indicador	Tasa de Error en Registros Contractuales
Sigla	TERC
Objetivo	Medir la disminución de errores asociados a registros manuales en los procesos contractuales.
Definición	Proporción de registros con errores frente al total de registros contractuales realizados.
Fórmula	$TERC = \frac{Número\ de\ registros\ con\ error}{Total\ de\ registros} * 100$
Meta	Reducción del 30% en la tasa de errores.

Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia de medición	Mensual
Fuente de información	Modelo de Contratación MCT.
Responsable	Jefe Área Contratos de la Dirección Logística y Financiera

Nota: Elaboración propia

Reducción del 30% en errores asociados a registros manuales, limitando de manera tecnológica la materialización de los mismos de cara a obtener información con calidad del dato evitando retrocesos administrativos.

Tabla 10 Índice de Observaciones de Entes de Control en Contratación

Nombre del indicador	Índice de Observaciones de Entes de Control en Contratación
Sigla	IOECC
Objetivo	Evaluar la reducción de observaciones realizadas por los entes de control a los procesos contractuales.
Definición	Variación porcentual del número de observaciones frente a un periodo de referencia.
Fórmula	$IOECC = \frac{\text{Observaciones base} - \text{Observaciones actuales}}{\text{Observaciones base}} * 100$
Meta	Disminución del 20% en observaciones.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia de medición	Anual
Fuente de información	Comunicados oficiales allegados a la Institución
Responsable	Oficina de Planeación

Nota: Elaboración propia

Disminución del 20% en observaciones de los entes de control sobre procesos contractuales tomando como base las auditorías del año anterior y las recomendaciones realizadas tanto por la oficina de control interno de la Policía nacional como por las generadas por el equipo auditor de la Contraloría General de la República.

Tabla 11 Índice de Oportunidad en la Atención de Requerimientos de Auditoría.

Nombre del indicador	Índice de Oportunidad en la Atención de Requerimientos de Auditoría
Sigla	IOARA

Objetivo	Medir la capacidad institucional para responder oportunamente los requerimientos de auditoría gracias a la disponibilidad y trazabilidad de la información contractual.
Definición	Porcentaje de requerimientos de auditoría atendidos dentro de los tiempos establecidos.
Fórmula	$IOARA = \frac{\text{Requerimientos atendidos oportunamente}}{\text{Total de requerimientos recibidos}} * 100$
Meta	95 % de respuestas oportunas en las auditorías.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia de medición	Trimestral
Fuente de información	Comunicados oficiales allegados a la Institución.
Responsable	Oficina de Planeación y Oficina de Control Interno

Nota: Elaboración propia

Atención del 95% en las respuestas oportunas de la institución a los entes de control en las auditorías recibidas para temas contractuales.

Tabla 12 Nivel de Implementación de Tableros de Control y Alertas Tempranas

Nombre del indicador	Nivel de Implementación de Tableros de Control y Alertas Tempranas
Sigla	NITCAT
Objetivo	Medir el grado de implementación de tableros de control y alertas tempranas en las áreas intervenidas.
Definición	Proporción de áreas que cuentan con tableros y alertas activas frente al total de áreas intervenidas.
Fórmula	$NITCAT = \frac{\text{Áreas con tableros implementados}}{\text{Total de áreas intervenidas}} * 100$
Meta	Implementación en el 100% de las áreas.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia de medición	Anual
Fuente de información	Modelo de Contratación MCT.
Responsable	Grupo de Tecnologías de la Comunicación de DILOF

Nota: Elaboración propia

Implementación de tableros de control y alertas tempranas en el 100% de las áreas intervenidas, en respuesta a las necesidades de información previamente identificadas

en cuanto a cifras, fechas, acciones desarrolladas, estados actuales de los procesos, ejecución presupuestal, tiempos de liquidación entre otras.

Fase II – Desarrollo tecnológico

De acuerdo a lo planteado en la fase de diagnóstico y en coordinación con la oficina de tecnologías de la información, se buscó las opciones tecnológicas disponibles en el mercado cuya infraestructura se ajustará a lo planteado en el proyecto y también ofreciera interoperabilidad con otras bases de datos de la Policía Nacional.

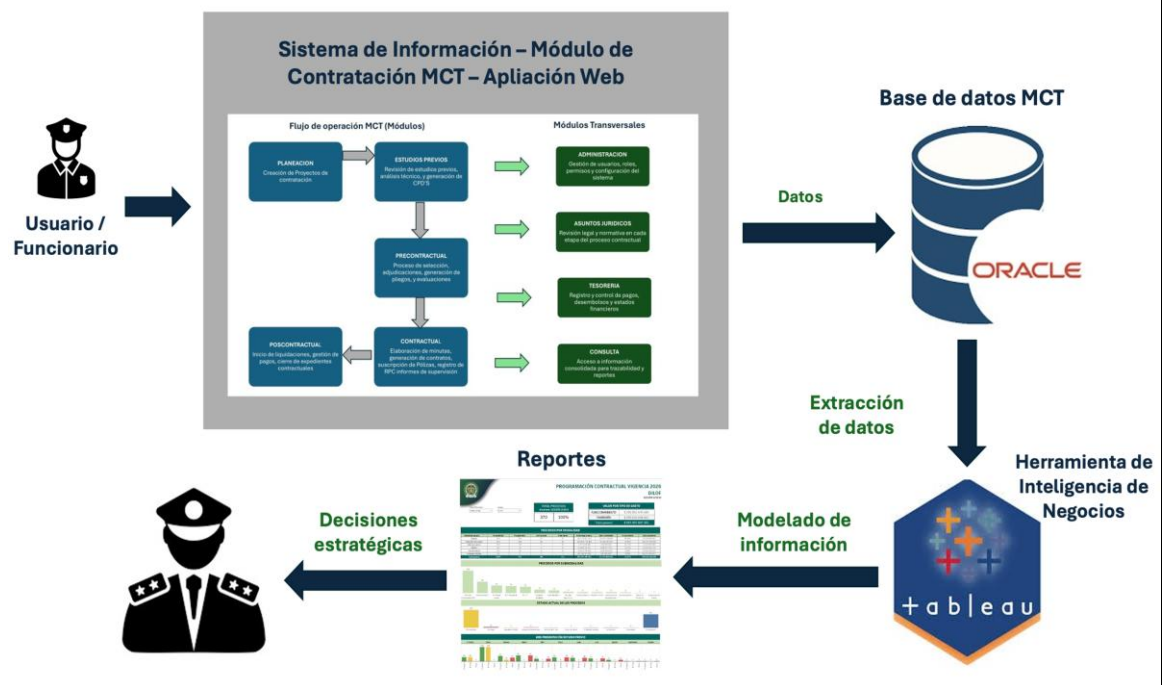
Para eso, se escogió la tecnología NET 8, que permite mayor estabilidad, rendimiento y compatibilidad con navegadores actuales, además de su infraestructura moderna reduce fallas y simplifica el mantenimiento, lo que garantiza la continuidad del negocio.

- Cobertura total del ciclo contractual: El MCT gestiona desde la planeación hasta la liquidación, integrando actividades como supervisión, manejo de pólizas, controles de pagos y trazabilidad. Esto elimina la fragmentación del proceso y mejora la eficiencia operativa.
- Interoperabilidad con sistemas institucionales: El modelo de contratación - MCT intercambia información de manera segura con el Sistema de Información para la Administración del Talento Humano – SIATH, el Gestor de Documentos Policiales - GEPOL y el Directorio Unificado de Usuarios – OUD, permite realizar la gestión de la identificación policial digital. Esto reduce reprocesos y asegura que los datos utilizados para análisis, certificaciones y supervisión sean consistentes y estén actualizados.
- Trazabilidad avanzada: Todas las actividades realizadas en el sistema quedan registradas con detalle sobre quién ejecutó la acción, cuándo la realizó y qué información fue gestionada. Esto fortalece auditorías, procesos disciplinarios y control institucional.
- Soporte para decisiones estratégicas: Gracias a las vistas estructuradas del MCT, herramientas como Tableau pueden acceder a la base de datos para generar tableros interactivos que reflejan el estado contractual en tiempo real.
- Alta disponibilidad y mejor usabilidad: El sistema está optimizado para un rendimiento estable bajo demanda institucional. Su interfaz intuitiva reduce tiempos de capacitación y mejora la experiencia del usuario final.

Fase III – Implementación piloto

El sistema fue creado bajo las siguientes características, módulos que reflejarán el flujo de la operación, módulos transversales conectados a bases de datos institucionales, así como usuarios claves del proceso y herramientas de inteligencia de negocios que generen reportes que faciliten la toma de decisiones.

Ilustración 36 Sistema de Información – Modulo de Contratación MCT – Aplicación Web



Fuente: elaboración propia

La fase de capacitación, ambientación y prueba se realizó durante un periodo de tres meses (noviembre/diciembre 2025, enero 2026). Adicional el diseño del Modelo de Contratación - MCT se ha realizado para que la experiencia en el uso sea lo más intuitivo posible y se alimenta de la base de datos SISCO.

Los resultados indicaron mayor facilidad para el registro de la información en el MCT, así mismo, eso permitió que de forma rápida y eficiente se pudiera visualizar los avances en contratación, unidades con mayor y menor porcentaje de ejecución, así como los contratos que tenían mayores problemas, patrones de comportamiento, entre otras variables que facilitan la toma de decisiones y correcciones de los procesos de forma rápida y en etapas cruciales para evitar problemas en el futuro cercano.

Capacitación del personal

La estrategia de capacitación del manejo del MCT se desarrolla en tres momentos, con el fin de garantizar una capacitación sostenida del modelo y que no se limite a una única acción; así:

Capacitación Inicial: dirigida a los ordenadores del gasto, supervisores de contrato y personal de la dirección logística y financiera; quienes aprenderán del manejo operativo y funcional del MCT, y de igual forma reforzarán los conocimientos de las normas asociadas a la contratación.

Capacitación de refuerzo: proyectada para resolver las dudas operativas identificadas durante las primeras semanas de uso real de la plataforma, ajustar prácticas y reforzar los módulos con menor nivel de apropiación detectado.

Fase IV – Evaluación y escalabilidad

En términos estratégicos, el MCT se proyecta como un habilitador institucional que trasciende de la simple digitalización del proceso contractual. Su integración con Tableau y la capacidad de generar indicadores en tiempo real permiten que la alta dirección tome decisiones basadas en evidencia, identifique comportamientos del ciclo contractual y actúe de forma proactiva frente a riesgos operativos o administrativos. La articulación entre módulos, la interoperabilidad con otros sistemas institucionales y la consolidación centralizada de la información fortalecen la supervisión, optimizan recursos y elevan los estándares de control interno. Así, el Modelo de Contratación - MCT no solo mejora los procesos actuales, sino que establece las bases para una gestión contractual más inteligente, sostenible y orientada a resultados, coherente con las metas estratégicas y de transformación digital de la Policía Nacional.

Los resultados obtenidos permiten considerar al Modelo de Contratación (MCT) como una propuesta tecnológica y de gestión aplicable al ciclo contractual de la Policía Nacional. Debido a su arquitectura moderna, su interoperabilidad institucional y su integración con herramientas analíticas como Tableau, el MCT se consolida como una solución estratégica que promueve transparencia, eficiencia y toma de decisiones basada en datos confiables.

Durante su fase de prueba permitió identificar los roles claves, para asegurar la correcta ejecución y administración del MCT, eso permitió identificar los siguientes diecinueve (19) roles:

- Rol Super Admin: tiene acceso a todo el menú contextual (todos los formularios). Rol de alto nivel destinado exclusivamente a la administración técnica y a pruebas funcionales del sistema; cuenta con permisos sobre la totalidad de funcionalidades. Su uso no está previsto para la operación cotidiana.
- Rol Admin: acceso a Administración → Usuarios, Roles, Rubros, Recursos, Modalidades, Submodalidades, Etapas Contractuales. Rol para administradores funcionales, con facultades para gestionar usuarios, asignar y revocar roles y privilegios, definir tipos de gestión, crear y editar roles, administrar rubros y recursos, y gestionar modalidades, submodalidades y etapas contractuales.

Nota: Quien ostente el rol Admin podrá cancelar proyectos, modificar fechas, reasignar analistas, estructuradores y/o supervisores y ajustar valores, previo registro del antecedente para fines de auditoría.

- Rol Consulta: acceso a Consulta → Búsqueda General. Permite consultar proyectos por código u objeto del proyecto, así como código del proceso y código del contrato.
- Rol Planeación: acceso a Planeación → Administración, Nuevo Proyecto, Gestionar Adición, Cargue Masivo. Permite crear proyectos, administrar proyectos existentes, gestionar adiciones, diligenciar detalles (clasificación, fechas, unidades), notificar estructuradores, asociar comunicaciones oficiales y realizar búsquedas.

Nota: Con este perfil se pueden crear proyectos con datos básicos, sin notificar al estructurador ni certificar plan de compras, con el fin de facilitar la programación contractual en el MCT.

- Rol Administrador de Estudios Previos: acceso a Estudios Previos → Gestión Proyectos. Puede asignar proyectos a analistas o revisores de estudios previos, devolver a Planeación o remitir a Precontractual.
- Rol Analista de Estudios Previos: acceso a Estudios Previos → Administración. Puede editar toda la información asociada a la revisión del estudio previo, devolver al estructurador, aprobar revisiones, registrar correcciones (p. ej., a ECOS), gestionar tareas propias del analista precontractual, registrar CDP y enviar los proyectos a revisión jurídica.

Nota: Para enviar a la siguiente etapa, todos los datos deben estar completos y actualizados, y no deben existir revisiones pendientes del estructurador ni de asesoría jurídica.

- Rol Administrador Precontractual: acceso a Precontractual → Administración. Puede asignar proyectos a analistas o revisores en la etapa precontractual, así como devolver proyectos a Estudios Previos o promoverlos dentro de la etapa Precontractual.

Nota: Para enviar un proyecto a la siguiente etapa, los datos de adjudicación deben estar completos y actualizados; no deben existir revisiones pendientes por parte del estructurador ni de asesoría jurídica.

- Rol Analista Precontractual: acceso a Precontractual → Mis Procesos. Puede editar datos generales del proyecto, gestionar lotes, parametrizar datos y etapas del proceso, realizar adjudicaciones, gestionar adjudicatarios, declarar desierto los procesos cuando aplique, asignar comités evaluadores, remitir proyectos a revisión jurídica, enviar estudios previos a revisión de estructuradores y gestionar correcciones al estudio previo.
- Rol Administrador Contractual: acceso a Contractual → Administración. Puede asignar proyectos o contratos a analistas en la etapa contractual, devolver a precontractual.

Nota: Al buscar por contratos (no por proyecto) puede asignar revisores de informes, quienes pueden ser distintos o coincidir con los analistas, dado que la asignación se realiza directamente al contrato.

- Rol Analista Contractual: acceso a Contractual → Mis Procesos, Mis Contratos. Gestiona los proyectos en etapa contractual y los procesos adjudicados y administra las modificaciones presentadas a los contratos durante la ejecución del contrato. En general, gestiona los contratos desde su creación hasta la terminación del plazo de ejecución.
- Rol Revisor de Informes: acceso a Contractual → Mis Contratos → (Gestionar Contrato) → Informes de Supervisión. Puede ingresar al módulo contractual como revisor de informes y, respecto del contrato seleccionado, revisar, aprobar o rechazar informes de supervisión mediante el menú “Informes de Supervisión”.
- Rol Administrador Postcontractual: acceso a Poscontractual → Administración. Puede asignar contratos a analistas o revisores en la etapa poscontractual,

devolver a contractual y designar a los analistas encargados de la revisión de liquidaciones.

- Rol Analista Postcontractual: acceso a Poscontractual → Contratos. Gestiona el flujo poscontractual, incluidas liquidaciones, pólizas en liquidación y todas las actividades asociadas a la revisión y aprobación de informes de liquidación.
- Rol Administrador Jurídico: acceso a Asuntos Jurídicos → Administración. Puede asignar proyectos o contratos a analistas o revisores y devolver proyectos o contratos a cualquier etapa en la cual hubieren sido enviados para revisión.

Nota: Es indispensable que el Administrador(a) Jurídico(a) ejecute la devolución; de lo contrario, el proyecto no podrá continuar su flujo hacia las etapas correspondientes.

- Rol Analista Jurídico: acceso a Asuntos Jurídicos → Gestión Proyectos. Usuario de Asuntos Jurídicos con facultad para emitir conceptos en cualquier punto del flujo (proyectos y contratos), efectuar revisiones y solicitar/validar correcciones respecto de los documentos del flujo de contratación. Debe aprobar o rechazar las correcciones para permitir la continuidad del flujo.
- Rol Estructurador: acceso a Estructurador → Mis Proyectos. Dispone de un panel donde visualiza en tiempo real la información general del proyecto y verifica las observaciones generadas durante el flujo. Su función principal es responder a las solicitudes de corrección remitidas por el analista, mediante la Gestión de Correcciones.

Nota: La revisión del estudio previo debe realizarse a través de la sección “Correcciones del Estudio Previo”, módulo que mide los tiempos de atención por actor (Analista/Estructurador). La visualización de “Auditoría” está disponible como apoyo para el registro de anotaciones.

- Rol Gestionador de Pagos: acceso a Poscontractual → Gestión Pagos. Permite gestionar pagos de un contrato u orden de compra; usualmente lo desempeña un Analista Contractual. Se registran y editan datos del pago, incluidos turnos de pago, fechas, valores a pagar y amortizaciones.
- Rol Tesorería Pagador: acceso a Financiera → Pagos. Usuario de la dependencia de Tesorería encargado de registrar y editar los pagos realizados, incluyendo sus valores y detalles.

- Rol Supervisor: acceso a Supervisor → Mis Contratos. Puede presentar informes de supervisión, realizar ajustes y correcciones, elaborar informes de liquidación y efectuar la evaluación del contrato.

Es importante señalar que, lo anteriormente expuesto, fue parte de los puntos fundamentales en el instructivo de implementación del Modelo de Contratación - MCT en la Policía Nacional.

Comité de gobernanza del MCT

De otra parte, como resultado del proceso de investigación se identificó la necesidad e importancia es importante señalar la importancia de establecer una instancia que garantice el acompañamiento permanente de las partes interesadas que garantice el acompañamiento permanente durante la fase de escalabilidad del modelo. Por lo anterior, se crea el comité de gobernanza del MCT, que tenga participación de la oficina de planeación (articulador del plan estratégico institucional), oficina de las tecnologías de la información y las comunicaciones (responsable de la infraestructura tecnológica e interoperabilidad del sistema), control interno (garante del cumplimiento normativo y la gestión de riesgos) y usuarios finales representados en los ordenadores del gasto, los jefes administrativos y financieros con sus equipos de trabajo y supervisores de los contratos (receptores directos del modelo) que esté bajo liderazgo de la Dirección Logística y Financiera en las diferentes fases de implementación y el sostenimiento del MCT. Este comité tendrá como función validar hitos, gestionar riesgos, resolver conflictos y la apropiación del sistema en todas las unidades de la Policía Nacional.

1. Funciones del Comité

- Evalúa periódicamente los resultados de la implementación del MCT y evalúa los indicadores definidos.
- Define y aprueba los criterios de priorización en el territorio nacional.
- Resuelve conflictos de competencia
- Evalúa y aprueba ajustes normativos o tecnológicos
- Sirve como instancia de coordinación
- Garantiza la continuidad presupuestal y operativa del modelo, articulando con la oficina de planeación.

2. Periodicidad

- Sesión ordinaria (frecuencia trimestral), se cita para revisión de indicadores, avance del esclarecimiento, retroalimentación de usuarios.
- Sesión extraordinaria (según necesidad), se convoca para dar solución a conflictos urgentes y decisiones críticas de riesgo y priorización.

Tabla 13 Funciones Específicas del Comité por Cargo

INTEGRANTES	FUNCIONES ESPECIFICAS
<i>Director Logístico y Financiero (presidente del comité)</i>	Lidera, presenta los resultados en las reuniones y aprueba los recursos necesarios para el escalonamiento del MCT.
<i>Oficina de la TIC</i>	Evalúa la capacidad técnica y de infraestructura, garantizando la interoperabilidad de los sistemas institucionales.
<i>Control Interno</i>	Verifica que el proceso de escalonamiento cumpla con la normativa, audita controles del proceso y el procedimiento.
<i>Oficina de Planeación</i>	Articular el escalonamiento MCT, consolidar el resultado de los indicadores de gestión del modelo.
<i>Usuarios finales (Ordenadores del gasto)</i>	Retroalimentar sobre la usabilidad y pertinencia del sistema; validar que las nuevas funcionalidades respondan a las necesidades reales del proceso contractual.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de resultados Obtenidos

Teniendo en cuenta que el MTC estará en continuo cambio y ajuste por el desarrollo tecnológico al que se vea sometido por las necesidades de la institución o el avance de la tecnología se hace necesario evaluar y fortalecer con acciones concretas el MCT cuando sea necesario.

De igual forma, es necesario reforzar los conocimientos de los actores (previo a cada ciclo de escalonamiento); los uniformados serán capacitados para actualizar conocimientos: así como se capacitará a aquellas nuevas personas que inician a tener contacto con el sistema; es esta etapa se incluirán las lecciones aprendidas.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El análisis realizado permitió concluir que la ausencia de trazabilidad y de información actualizada en el sistema SISCO ha limitado la eficiencia administrativa de la Policía Nacional. Por lo anterior, con el diseño y la implementación de un modelo de monitoreo contractual en tiempo real, soportado en indicadores clave de desempeño (KPI), se da respuesta a la necesidad de contar con información confiable para la toma de decisiones estratégicas, logrando mayor efectividad en la planeación y ejecución de contratos.

Así mismo, se evidenció que la falta de mecanismos de seguimiento visibles y de reportes dinámicos ha generado desconfianza interna frente a los procesos contractuales que se insertan en el sistema SISCO. La incorporación de tableros de control digitales, que centralizan y sistematizan la información, garantiza no solo una mayor transparencia, sino también un mayor control sobre los recursos públicos, en coherencia con las políticas de Gobierno Digital.

De otra parte, el diagnóstico evidenció que los procesos actuales carecen de mecanismos de alerta temprana. La implementación del modelo de intervención permite anticipar riesgos asociados a la corrupción y al incumplimiento de obligaciones contractuales, lo cual incrementa la capacidad de la institución para responder oportunamente a los entes de control y la ciudadanía.

Por consiguiente, el proyecto también ha demostrado que la modernización tecnológica no puede ser exitosa sin un proceso de formación y apropiación. La capacitación en competencias digitales y específicamente en el uso de nuevas herramientas digitales para el talento humano que labora en las áreas administrativas fortalece la gestión institucional y asegura la sostenibilidad de la propuesta en el largo plazo.

La propuesta es viable y factible desde los puntos de vista técnico, legal y financiero; toda vez que la institución cuenta con la estructura organizacional, el marco normativo

(Leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007) y los recursos iniciales para avanzar en su implementación. Ello representa una oportunidad de innovación administrativa que puede convertirse en referente para otras entidades públicas.

De acuerdo con lo anterior, la implementación de un modelo de seguimiento y control de la contratación en la Policía Nacional, articulado con un nuevo sistema tecnológico compatible y escalable con otros sistemas, resulta viable y necesario. Lo anterior, en la medida en que generaría diversos beneficios desde la óptica gerencial, tales como:

- **Transparencia:** Desde una visión gerencial, la transparencia representa uno de los pilares fundamentales para garantizar la legitimidad y la confianza en la gestión pública. El nuevo Módulo de Contratación - MCT fortalece este componente al proporcionar una visión integral y unificada de la actividad contractual, permitiendo que la información relevante esté disponible de forma organizada, trazable y verificable para los niveles directivos.

A nivel estratégico, la transparencia no solo se limita a la disponibilidad de datos, sino que se convierte en una herramienta de gobernanza que facilita la supervisión efectiva de los procesos y la rendición de cuentas. La capacidad de consultar el estado real de los procesos contractuales permite a la alta dirección ejercer un liderazgo basado en evidencia, minimizando riesgos asociados a la falta de información o a la dispersión documental.

Asimismo, este fortalecimiento impacta positivamente la percepción institucional, al demostrar una gestión orientada a la integridad, la responsabilidad y la correcta administración de los recursos públicos. Desde la gerencia, esto contribuye a consolidar una cultura organizacional enfocada en la transparencia como valor transversal de la gestión.

- **Seguimiento contractual:** El seguimiento contractual, visto desde la perspectiva gerencial, constituye una herramienta esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. El nuevo Módulo de Contratación – MCT permite a los niveles de dirección contar con una visión global y actualizada del avance de los procesos, facilitando el monitoreo permanente y la identificación temprana de riesgos o desviaciones.

Este enfoque transforma el seguimiento en un mecanismo de control estratégico más que operativo, permitiendo anticipar situaciones críticas y adoptar decisiones

oportunas antes de que los problemas impacten negativamente la ejecución contractual. La posibilidad de observar tendencias, identificar retrasos recurrentes y visualizar el desempeño general de las unidades ejecutoras fortalece la capacidad directiva para orientar acciones correctivas y preventivas.

En consecuencia, el seguimiento contractual deja de ser una actividad reactiva para convertirse en un proceso de gestión proactiva que mejora la coordinación institucional y asegura el cumplimiento de metas dentro de los tiempos y parámetros previstos.

- **Control estratégico y trazabilidad:** Desde el enfoque gerencial, el control institucional no se limita a la revisión posterior de resultados, sino que implica la capacidad de comprender integralmente cómo evolucionan los procesos y dónde se encuentran los puntos críticos que afectan el desempeño. El nuevo Módulo de Contratación - MCT fortalece esta visión mediante una trazabilidad clara de las actuaciones, permitiendo a la dirección identificar responsabilidades, analizar decisiones y evaluar el comportamiento de los procesos a lo largo del tiempo.

Esta trazabilidad genera un valor estratégico al facilitar el aprendizaje organizacional, ya que permite reconocer patrones de error, oportunidades de mejora y factores que impactan la eficiencia institucional. Para la alta dirección, contar con información histórica y estructurada representa una ventaja clave para orientar políticas internas, ajustar lineamientos y fortalecer el control interno desde una perspectiva preventiva.

De esta manera, el sistema se convierte en una herramienta de gobernanza que reduce riesgos administrativos y jurídicos, al mismo tiempo que mejora la capacidad de la institución para mantener estándares altos de cumplimiento y responsabilidad institucional.

- **Efectividad institucional:** Desde una óptica gerencial, la efectividad se relaciona directamente con la capacidad de transformar recursos en resultados concretos para el cumplimiento de la misión institucional. El nuevo Módulo de Contratación - MCT aporta significativamente a este objetivo al permitir que la gestión contractual fluya con mayor coordinación, claridad y oportunidad, fortaleciendo la ejecución eficiente de los planes institucionales.

La optimización de los procesos administrativos genera un impacto directo en la productividad organizacional, ya que reduce tiempos improductivos y facilita la articulación entre áreas responsables. Esto permite que los equipos concentren sus esfuerzos en actividades de mayor valor estratégico y no únicamente en tareas administrativas repetitivas.

A nivel directivo, la mejora en la efectividad institucional implica una mayor capacidad para cumplir metas, ejecutar recursos dentro de los periodos establecidos y mejorar el desempeño global de la organización, alineando la gestión contractual con los objetivos estratégicos de largo plazo.

- Toma de decisiones: Uno de los mayores aportes del nuevo Módulo de Contratación - MCT desde la perspectiva gerencial es su contribución a un modelo de toma de decisiones basado en información confiable y análisis integral. La centralización de datos y la posibilidad de visualizar el comportamiento de los procesos permiten a la alta dirección contar con insumos claros para evaluar escenarios y definir acciones estratégicas.

Este enfoque fortalece el liderazgo institucional, ya que las decisiones dejan de depender de percepciones aisladas y se fundamentan en información objetiva y verificable. Asimismo, facilita la priorización de recursos, la definición de estrategias de mejora y la planificación basada en evidencia real del desempeño institucional. En términos gerenciales, el sistema se convierte en una herramienta de inteligencia administrativa que mejora la capacidad de anticipación, reduce la incertidumbre y fortalece la dirección estratégica, permitiendo orientar la gestión hacia resultados sostenibles y medibles.

En conjunto, el nuevo Módulo de Contratación - MCT representa una evolución hacia una gestión contractual moderna y orientada a resultados, donde la información se transforma en un activo estratégico para el liderazgo institucional. Desde la óptica gerencial, su mayor valor radica en fortalecer la gobernanza, incrementar la eficiencia organizacional y apoyar la toma de decisiones con visión estratégica, consolidando una gestión más transparente, efectiva y alineada con los objetivos institucionales.

Los sistemas de información, fortalecen el control institucional y provee a la alta dirección información confiable y oportuna para la toma de decisiones estratégicas, en concordancia con los principios que rigen la contratación estatal en Colombia (Ley 80, 1993).

Recomendaciones

En consecuencia, se recomienda consolidar e implementar de manera integral el Modelo de Contratación (MCT) en toda la institución, con el propósito de contar con una visión panorámica de los procesos contractuales y de la ejecución de los recursos públicos. Para ello, se sugiere su extensión progresiva a todas las dependencias de la Policía Nacional, garantizando la integración de bases de datos y la interoperabilidad con otros sistemas de gestión pública. Este proceso deberá planificarse por fases, a fin de asegurar la estabilidad tecnológica y promover la adecuada apropiación por parte del personal institucional.

Asimismo, ampliar la capacidad de los tableros de control hacia la rendición de cuentas ciudadana marcaría un hito y la institución policial podría ofrecer espacios de acceso público que fortalezcan la rendición de cuentas y la confianza ciudadana. Esto puede realizarse a través de un portal de transparencia que permita consultar la evolución de los contratos en tiempo real.

De igual forma, sería importante institucionalizar los mecanismos de alerta temprana, y que los mismos se conviertan en un componente normativo y operativo dentro de la gestión contractual de la Policía Nacional. Esto implica establecer protocolos de actuación ante cada tipo de alerta y asegurar que los responsables tengan capacidad de respuesta inmediata.

De otra parte, se recomienda que en el marco del Comité de Gobernanza del MCT, la oficina de las TIC lidere la evaluación y alineación del modelo con los lineamientos del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información (MSPI) del MinTIC, en la versión actualizada según la Resolución 02277 de 2025, la cual incorpora la norma ISO/IEC 27001:2022 como referencia técnica. Lo antes expuesto permite que el MCT cuente con sello de confianza institucional reconocido por el Estado colombiano.

Además, se considera prioritario diseñar un programa de capacitación permanente que garantice la sostenibilidad del modelo. En este sentido, se recomienda establecer un proceso continuo de formación en competencias digitales, gestión de datos y ética pública, el cual deberá actualizarse conforme a los cambios tecnológicos y normativos. De esta manera, se asegura que el personal institucional esté preparado para afrontar los retos del entorno tecnológico.

Por último, explorar la escalabilidad del modelo a otras entidades públicas, dado el impacto positivo esperado, se recomienda que la Policía Nacional lidere procesos de cooperación interinstitucional que permitan transferir el modelo a otras organizaciones del sector público. Esto abriría espacios para futuras investigaciones, orientadas a la creación de redes de innovación en la contratación pública, fortaleciendo la gobernanza y la confianza en el Estado.

Referencias

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Auerbach, M. P. (2021). *Poder y autoridad: Autoridad racional-legal*. EBSCO.
<https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/power-and-authority-rational-legal-authority>
- Autoridad nacional de Licencias Ambientales (2026, junio 03). *Ley 1474 de 2011 – Estatuto Anticorrupción – Corrupción – Lucha Contra la Corrupción – Mecanismos de Prevención, Investigación y Sanción de Actos de Corrupción y la Efectividad del Control de la Gestión Pública*.
<https://www.anla.gov.co/wanla/eureka/normativa/leyes/ley-1474-de-2011-estatuto-anticorrupcion-corrupcion-lucha-contra-la-corrupcion-mecanismos-de-prevencion-investigacion-y-sancion-de-actos-de-corrupcion-y-la-efectividad-del-control-de-la-gestion-publica>
- Banco Mundial. (1992, abril 30). *Governance and development*.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>
- Banco Mundial. (2017, enero 1). *Governance and the law* (World Development Report 2017). World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017#a>
- Barragán, X. (2019). *Factores que inciden en la gestión pública* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7416/1/TD135-DA-Barragan-Factores.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- CEPAL. (2014, noviembre 1). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/37223-panorama-la-gestion-publica-america-latina-caribe>
- Colombia Compra Eficiente. (2025, diciembre 2). *SECOP II*.
<https://www.colombiacompra.gov.co/secop/secop-ii>

Constitución Política de Colombia [Const.]. (1991/2025). Asamblea Nacional Constituyente. Diario Oficial No. 53.335.

<https://www.secretariassenado.gov.co/index.php/constitucion-politica>

Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. Harvard Business Review, 84(1), 98-107.

Decreto 1082 (2015, 26 de Mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional. Departamento Nacional de Planeación.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77653>

Decreto 113 (2022, 25 de enero). Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Defensa. *Diario Oficial No. 53.422 - 9 de marzo de 2026.*

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0113_2022.html

Decreto 1510 (2013, 17 de julio). Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública. *Diario Oficial 48854 de julio 17 de 2013.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53776>

Decreto 19 (2012, 10 de enero). Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. *Diario Oficial No. 53.335 - 15 de diciembre de 2025.*

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0019_2012.html

Decreto 648 (2017, 19 de abril). *Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80915>

Decreto 767 (2022, 16 de mayo). *Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Política de Gobierno Digital y se subroga el Capítulo 1 del Título 9 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1078 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.* Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-210461_recurso_1.pdf

Decreto ley 111 (1996, 15 de enero). Por el cual se compilan la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico del Presupuesto. *Diario Oficial No. 53.335 - 15 de diciembre de 2025.*

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0111_1996.html

Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. (2024, diciembre). *Manual del Buen Gobierno.*

<https://dapre.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/M-DE-03-Manual-Integridad-Buen-Gobierno.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2023, mayo 5). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia, potencia mundial de la vida*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2024, 06 de marzo). Sistema de Seguimiento a Proyectos de Inversión. <https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-inversiones-seguimiento-evaluacion/direccion-proyectos-informacion-para-inversion-publica/Paginas/sistema-de-seguimiento-a-proyectos-de-inversion.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2025, 16 de mayo). CONPES 4144: La hoja de ruta de Colombia en Inteligencia Artificial para retos actuales y la transformación futura. Edición No. 21.

<https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/conpes-4144-hoja-de-ruta-colombia-inteligencia-artificial-retos-actuales-transformacion-futura.aspx>

Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.

Harrington, J. H. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. McGraw-Hill.

INTOSAI. (2019). *Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores*. <https://www.intosai.org/es/index.html>

Johnson, G., Scholes, k., & Whittington, R (2006). *Dirección Estratégica* (11th ed.). Pearson Educación.

Johnson, G., Scholes, k., & Whittington, R (2006). *Exploring strategy: Text and cases* (7.^a ed.). Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial* (8.^a ed.). Pearson Educación.

Leguizamón López, E. M., & Galindo Higuera, D. A. (2022). *Título del trabajo* [Trabajo de grado, Universidad EAN]. Repositorio Minerva.

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/c20ea17d-a808-4d0c-9fb6-1f0ddb989d24/content>

Ley 1150 (2007, 16 de julio). Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos. *Diario Oficial no. 53.335 - 15 de diciembre de 2025.*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html

Ley 1474 (2011, 12 de julio). Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. *Diario Oficial No. 53.335 - 15 de diciembre de 2025.*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1474_2011.html

Ley 1581 (2012, 17 de octubre). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. *Diario Oficial No. 53.438 - 24 de marzo de 2026.*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Ley 2195 (2022, 18 de enero). Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 53.335 - 15 de diciembre de 2025.*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2195_2022.html

Ley 225 (1995, 20 de diciembre). Por la cual se modifica la Ley Orgánica de Presupuesto. *Diario Oficial No. 53.335 - 15 de diciembre de 2025.*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0225_1995.html

Ley 80 (1993, 28 de octubre). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. *Diario Oficial No. 53.335 - 15 de diciembre de 2025.*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

Ley 87 (1993, 29 de noviembre). 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. 53.335 - 15 de diciembre de 2025.*

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2008, diciembre 15). *Funciones y deberes.*

<https://www.minhacienda.gov.co/entidad/funciones-deberes>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2019, abril). *Aspectos generales del proceso presupuestal colombiano* (4.ª ed.).

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/Lineamiento%20Ministerio%20de%20Hacienda%20y%20Credito%20P%C3%BAblico.pdf>

- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Aspectos generales del SIIF Nación* [Diapositivas]. <https://www.minhacienda.gov.co/siif/siif-nacion/informacion-general>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2025, noviembre 29). Transformación Digital del SILOG: El Sector Defensa da un salto histórico con SAP S/4HANA. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gTNcNGAIR4>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2026, febrero 17). Economía colombiana creció 2,6 % en 2025 impulsada por comercio y servicios. <https://www.minhacienda.gov.co/w/econom%C3%ADa-colombiana-creci%C3%B3-2-6-en-2025-impulsada-por-comercio-y-servicios>
- OCDE. (2009, diciembre). *La integridad en la contratación pública: Buenas prácticas de la A a la Z*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2007/04/integrity-in-public-procurement_g1qh7e20/9789264085084-es.pdf
- OCDE. (2014, julio 15). *Recommendation of the Council on digital government strategies*. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>
- OCDE. (2020, julio 7). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/8a2fac21-es.pdf
- OCDE. (2025b, octubre 30). *Developing a data-driven corruption risk model to strengthen integrity in Belgium: Practical considerations for the federal internal audit*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/10/developing-a-data-driven-corruption-risk-model-to-strengthen-integrity-in-belgium_289e1d65/e85587eb-en.pdf
- OECD (2024), *Perspectivas de anticorrupción e integridad 2024*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d1153060-es>.
- OECD (2025a), *De cómo los ecosistemas de innovación fomentan la participación ciudadana utilizando tecnologías emergentes en Portugal, España y los Países Bajos*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/84092127-es>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. Wiley.
- PNUD. (2024, septiembre 23). *Gobernanza para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/gobernanza_para_el_desarrollo_en_america_latina_y_el_caribe.pdf

Policía Nacional de Colombia. (2019, abril 02). Caracterización del proceso.

Administración de recursos financieros.

https://www.policia.gov.co/sites/default/files/1ar-cp-0001_administracion_de_recursos_financieros_.pdf

Policía Nacional de Colombia. (2020, abril). *Informe de avance plan de acción*.

https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/informe_avance_plan_de_accion.pdf

Policía Nacional de Colombia. (2022, enero 25). *Estructura orgánica*.

<https://www.policia.gov.co/quienes-somos>

Policía Nacional de Colombia. (2023a, marzo 31). *Mapa de procesos institucional*.

<https://www.policia.gov.co/mapa-procesos-institucional>

Policía Nacional de Colombia. (2023b octubre 25). *Plan estratégico institucional*.

https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/001_estrategia_seguridad_z1.pdf

Policía Nacional de Colombia. (2024, enero 1). *Distribución presupuestal de proyectos de inversión*. <https://www.policia.gov.co/distribucion-presupuestal-proyectos-inversion>

Policía Nacional de Colombia. (2025a). *Quiénes somos – misión*.

<https://www.policia.gov.co/quienes-somos>

Policía Nacional de Colombia. (2025b, diciembre 2). *Cifras de personal (estadística de personal / talento humano)*. <https://www.policia.gov.co/talento-humano/estadistica-personal/cifras>

Policía Nacional de Colombia. (2025). *Informe anual de gestión 2024*. Policía Nacional de Colombia. <https://www.policia.gov.co/informes-de-gestion/informe-anual-gestion>

Resolución No. 00003 (2025, 01 de enero). Por la cual se señalan las partidas del Presupuesto de Funcionamiento de la Policía Nacional de la vigencia fiscal 2025.

Policía Nacional de Colombia. (2025, enero 1).

https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/RESOLUCION%20NRO%2000003%20DEL%2001012025_0.pdf

Resolución No. 00005 (2025, 01 de enero). Por la cual se señalan unas partidas con cargo al Presupuesto de Inversión de la Policía Nacional, vigencia fiscal 2025. (2025, enero 1).

<https://www.policia.gov.co/sites/default/files/RESOLUCION%20NRO%2000005%20DEL%2001012025%20%284%29.pdf>

Resolución No. 3409 (2023, 10 octubre). Por la cual se establecen las definiciones estratégicas y el Marco Estratégico Institucional 2023-2026 de la Policía Nacional,

modificando parcialmente la Resolución 1002 del 21 de marzo de 2023 "Por la cual se adopta la matriz de indicadores asociados a los procesos de la Policía Nacional y se establecen otras disposiciones.

https://www.policia.gov.co/sites/default/files/descargables/resolucion_3409_del_1010_2023_pei.pdf

Resolución No. 00090 (2018, 15 enero) Por la cual se actualiza, modifica y complementa el Manual de Contratación de la Policía Nacional, adoptado mediante Resolución 03049 de 2014. <https://www.policia.gov.co/sites/default/files/resolucion-00090-del-15012018-manual-de-contratacion.pdf>

Resolución No. 03049 (2014, 30 de julio). Por la cual se adopta el Manual de Contratación de la Policía Nacional. https://oas.policia.gov.co/sites/default/files/resolucion_03049_de_2014_manual_de_contratacion.pdf

Resolución No. 354 (2007, 05 de septiembre). *Por la cual se adopta el Régimen de Contabilidad Pública, se establece su conformación y se define el ámbito de aplicación*. Diario Oficial 46751 de septiembre 14 de 2007. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=26612>

Rodríguez, M. (2022). Los contratos estatales en Colombia. Tirant lo Blanch.

Rosero Melo, B. C. (2024). Contratación estatal: Manual teórico-práctico (5.^a ed.). Ediciones de la U.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Sánchez, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Bubok Publishing S. L.

Senado de la República de Colombia, (2025, febrero 3). *El Desfinanciamiento de las Fuerzas Militares y de policía*. <https://www.senado.gov.co/index.php/component/content/article/13-senadores/6206-el-desfinanciamiento-de-las-fuerzas-militares-y-de-policia>

Segovia, C. V. (2025, julio 4). Control interno y contrataciones públicas: Claves para la transparencia y eficiencia en la gestión estatal. *INVECOM*, 7.

Simon, H. (1984). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. Prentice-Hall.

Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.

Transparencia por Colombia. (2024, junio 5). *Más de \$21 billones de pesos perdidos y 15 millones de personas afectadas por la corrupción en Colombia revela la radiografía de la corrupción 2016–2022*. <https://transparenciacolombia.org.co/comunicado-radiografia-2016-2022/>

Valderrama, Andrea. (2025). *Perspectivas de Seguridad en Colombia 2025: retos y realidades*. Dialogo Político. <https://dialogopolitico.org/agenda/perspectivas-colombia-2025/>

Varian, H. R. (2014). Big data: New tricks for econometrics. *Journal of Economic Perspective*, 28(2), 3-28.

Weber, M. (1968). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Bedminster Press.

Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197–222.