

*Artículo de investigación científica y tecnológica*

## ESTRATEGIA PEDAGÓGICA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERNOS APLICADA A LOS ESTUDIANTES DE LA ECSAN

### PEDAGOGICAL STRATEGY FOR INTERNAL CONFLICT RESOLUTION APPLIED TO ECSAN STUDENTS

### STRATÉGIE PÉDAGOGIQUE DE RÉOLUTION DES CONFLITS INTERNES APPLIQUÉS AUX ÉTUDIANTS D'ECSAN

### ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERNOS APLICADOS A ESTUDANTES DA ECSAN

*Daniel Fernando Durán Ordoñez<sup>1</sup>*

*Carlos Andrés López Cárdenas<sup>2</sup>*

*Kehilor Estic Martínez Patiño<sup>3</sup>*

Recibido: 30 de agosto de 2020

Aceptado: 30 de octubre de 2020

<https://doi.org/10.38017/23228040.724>

#### **Resumen**

En el cumplimiento de derechos y deberes para el mejoramiento continuo de la calidad de vida, la Policía Nacional ha tenido cambios transicionales enfatizados en el cumplimiento del servicio, logrando así ser reconocida como una de las mejores fuerzas policiales del continente. Uno de los pilares fundamentales de la institución es su talento humano, ya que por medio de este se logra planear, organizar y desplegar diferentes servicios en el marco de una sana convivencia, es por lo cual que su bienestar tanto físico como emocional debe estar alineado y en óptimas condiciones para afrontar las diversas variables que afrontan en la prestación del mismo. De la misma forma, es importante que la Policía Nacional, con sus comandantes, trabajen en una resolución de conflictos con sus subalternos mediante unas estrategias pedagógicas. Para esto, es importante trabajarlo desde los estudiantes de la Escuela de Cadetes de Policía Francisco de Paula Santander, quienes se forman como futuros líderes de la institución.

---

<sup>1</sup> Policía Nacional de Colombia. Correo: [daniel.durano@policia.edu.co](mailto:daniel.durano@policia.edu.co),

<sup>2</sup> Policía Nacional de Colombia. Correo: [ca.lopez00038@policia.edu.co](mailto:ca.lopez00038@policia.edu.co)

<sup>3</sup> Policía Nacional de Colombia. Correo: [ke.martinez@policia.edu.co](mailto:ke.martinez@policia.edu.co)

**Palabras clave:** mediación, liderazgo, pedagogía, modelo académico, conflictos, resolución de conflictos.

### **Abstract**

In the fulfillment of rights and duties for the continuous improvement of the quality of life, the National Police has had transitional changes emphasized in the fulfillment of the service, thus achieving to be recognized as one of the best police forces in the continent. One of the fundamental pillars of the institution is its human talent, since through this it is possible to plan, organize and deploy different services within the framework of a healthy coexistence, which is why their physical and emotional well-being must be aligned and in optimal conditions to face the diverse variables that they face in the provision of the same. In the same way, it is important that the National Police, with its commanders, work on a conflict resolution with their subordinates through pedagogical strategies, for this it is important to work from the students, from the Francisco de Paula Santander Police Cadet School, who they are trained as future leaders of the institution

**Keywords:** : mediation, leadership, pedagogy, academic model, conflicts, conflict resolution.

### **Résumé**

Dans l'accomplissement de ses droits et devoirs pour l'amélioration continue de la qualité de vie, la Police nationale a mis l'accent sur les changements transitoires dans l'accomplissement du service, réussissant ainsi à être reconnue comme l'une des meilleures forces de police du continent. L'un des piliers fondamentaux de l'institution est son talent humain, car à travers cela, il est possible de planifier, d'organiser et de déployer différents services dans le cadre d'une coexistence saine, c'est pourquoi leur bien-être physique et émotionnel doit être aligné et dans des conditions optimales pour faire face aux diverses variables auxquelles ils sont confrontés dans la fourniture de la même chose. De la même manière, il est important que la police nationale, avec ses commandants, travaille à la résolution des conflits avec leurs subordonnés à travers des stratégies pédagogiques, pour cela il est important de travailler avec les élèves de l'école des cadets de police Francisco de Paula Santander, qui ils sont formés comme futurs dirigeants de l'institution.

**Mots clés:** médiation, leadership, pédagogie, modèle académique, conflits, résolution de conflits.

### **Resumo**

No cumprimento de direitos e deveres para a melhoria contínua da qualidade de vida, a Polícia Nacional teve mudanças transitórias enfatizadas no cumprimento do serviço, conseguindo assim ser reconhecida como uma das melhores polícias do continente. Um dos pilares fundamentais da instituição é o seu talento humano, pois através dele é possível planejar, organizar e implantar diferentes serviços no âmbito de uma convivência saudável, razão pela qual seu bem-estar físico e emocional deve estar alinhado e em ótimas condições para fazer face às diversas variáveis que enfrentam na prestação do mesmo. Da mesma forma, é importante que a Polícia Nacional, com seus comandantes, trabalhe na resolução de conflitos com seus subordinados por meio de estratégias pedagógicas, para isso é importante

trabalhar com os alunos da Escola de Cadetes da Polícia Francisco de Paula Santander, que eles são treinados como futuros líderes da instituição.

**Palavras-chave:** mediação, liderança, pedagogia, modelo acadêmico, conflitos, resolução de conflitos.

## Introducción

### INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

En diferentes momentos de nuestra historia han existido luchas sociales, políticas y culturales, que se generaron debido a diferentes factores como el inconformismo, las injusticias, la desigualdad, por nombrar algunos; pero, una de las luchas más constantes ha sido por vivir en paz; es por ello que, el fundamento de este proyecto tiene como punto de partida un tema fundamental para lograr dicho propósito: la resolución de conflictos mediante estrategias pedagógicas aplicadas a los estudiantes de la ECSAN, siendo estos los llamados a liderar y dirigir la Policía Nacional de Colombia con el objetivo de garantizar el cumplimiento de deberes y derechos de la ciudadanía para una sana convivencia.

Anualmente, por parte de la inspección general de la Policía Nacional, se adelantan investigaciones en los cuales se logra evidenciar los procesos relacionados con la fricción o percances que logran tener acciones disciplinarias, es así como el incumplimiento a órdenes, abuso de autoridad y agresión física representan un 55% de estas, donde mediante la utilización de las herramientas institucionales como la referente Ley 1015 por el cual se expide el Régimen Disciplinario para la Policía Nacional. A través del artículo 27, titulado “Medios para encauzar la disciplina”, logra preservar la línea base por la cual se rige a un funcionario público, se hace alusión a la resolución de conflictos dividiéndolos en

dos grupos, audiencias conciliatorias y en una baja medida charlas de sensibilización, pero se hace relevante mitigar aún más este tipo de actuaciones con el fin de asegurar un trabajo sano dentro de la institución para la prestación oportuno y eficiente de servicio policial (Secretaría del Senado, 2020).

Por lo anterior, es necesario formar integralmente al funcionario de policía a través de las escuelas que tiene la institución para este fin. En el territorio nacional existen 17 pertenecientes al nivel ejecutivo y 1 escuela a nivel directivo, siendo esta última la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander”, donde se forman los futuros oficiales de la institución, razón por la cual se hace necesario que adopten y apropien aún más los conocimientos impartidos para, a su vez, transmitirlos a sus subalternos en el buen desarrollo del servicio y relaciones interpersonales.

La Dirección Nacional de Escuelas-DINAE, bajo la Resolución 04048 por el cual se adopta el manual de convivencia para los estudiantes de la Dirección Nacional de Escuelas (Palomino, 2014), da conocimiento acerca del actuar de los estudiantes que adelantan sus estudios en las escuelas pertenecientes a la Policía Nacional, con el fin de que se apropien las disposiciones para la sana convivencia dentro de las mismas. Quien incumpla las medidas, se le otorgará medidas correctivas diferentes a los funcionarios que ya están en servicio, esto a razón de que los estudiantes

tienen un régimen especial dentro de la institución, ya que los mismos están en proceso de recibir un grado soportado en un acto administrativo y aprobación de los requisitos establecidos por la norma para su posterior grado y distinción.

Por lo cual, realizando una revisión de las cifras relacionadas con la aplicación de correctivos a los estudiantes ECSAN, muestran que, para el año 2019, se presentaron un total de 2735 comparendos, de los Alféreces y cadetes que conforman las compañías Gilibert, Santander, González y Carlos Holguín, donde 1575 comparendos fueron aportados por (190) alféreces y cadetes reincidentes (57,5%) del total de comparendos a los que les fueron interpuestos más de seis (6) medidas correctivas representando el (29,7%) del total de la fuerza efectiva (639) (Franco, 2019). Con esto, se logra deducir que, a pesar de que existen las herramientas para prevenir conductas contrarias al manual de convivencia además de documentos, instructivos y reglamentos, se evidencia que la alta reincidencia podría relacionarse con la falta de comunicación asertiva en el momento de impartir las medidas y, a su vez, en faltas relacionadas con la existencia de conflictos entre los estudiantes de la ECSAN (superiores, compañeros y subalternos).

La falta de apropiación de estas herramientas crea un vacío en su conocimiento y lo desarma frente a la correcta resolución de un conflicto, ya sea en su vida cotidiana o en su desempeño en la institución; además, la normativa que rige el proceso de formación no establece mecanismos alternativos de resolución de conflictos, esto por la carencia de espacios pedagógico-prácticos para la resolución de conflictos. Teniendo presente esto, una elevada tasa de correctivos, abusos de poder y falta de comunicación como medio

represivo ante los conflictos, estimula un arraigamiento del distanciamiento generalizado entre el superior y el subalterno durante el proceso de formación, que se refleja en el ejercicio profesional terminando por fracturar la relación entre los niveles de la institución.

Por lo que se planteó ¿Cuál es la estrategia pedagógica que podría minimizar los conflictos entre los estudiantes de la ESCAN? Esto se derivó de la necesidad de estudiar las experiencias de grupos sociales que no son medibles, pero aportan, en gran medida, al conocimiento de los hábitos humanos dentro de un marco social y además de ello dentro de una institución jerarquizada como es la Policía Nacional. Ante la falta de información acerca de las mediciones referentes a actitudes de los seres humanos, puede variar dependiendo tanto del contorno social como de los valores íntegros de cada funcionario, es por lo que este panorama se considera dimensiones de interacción social. Lo anterior, con el fin de establecer los métodos o técnicas utilizadas o planteadas en el marco de la resolución de conflictos para la relación íntegra en la prestación de servicio, con el objetivo de identificar una estrategia pedagógica para la resolución de conflictos internos en la ECSAN, mediante la exploración cualitativa de las experiencias de los actores en proceso de formación, que permitan la proposición de alternativas ejecutables en el ámbito académico.

A nivel nacional, existen diversas investigaciones que sugieren los componentes a través de los que se trabaja la cultura de resolución de conflictos y que permiten afirmar además que la policía será preferentemente mediadora y no tanto una institución que detente la fuerza, más cerca a la educación y prevención. En este sentido, la Policía Nacional (2017) afirma que “el hombre y la mujer policía deberá estar

formado con unas bases humanas, éticas y deontológicas que fortalezcan su función pública, y su quehacer ha de observar las virtudes necesarias para lograr la convivencia, por ello será ejemplo para la sociedad y elemento de cambio de la misma” (p. 12).

### **Policía Nacional**

La policía, a nivel internacional, busca instituir una nueva orientación en sus labores cotidianas. Según Steele (2018), “Se postula como una alternativa irreversible frente a las corrientes clásicas de la imposición de la pena. La transformación política y social en las comunidades, requiere de nuevas formas de acción operativa para satisfacer la seguridad pública” (p. 1). La intervención de la Policía es una parte factible y posible para solucionar relaciones interpersonales e intergrupales, cosa que fortalece el trabajo en equipo, evitando mandos antisociales. Al trabajar mancomunadamente entre las diferentes direcciones que existen en la institución, se pretende un desarrollo efectivo, eficaz y eficiente en servicio de la ciudadanía, razón por la cual los conflictos internos que se puedan denotar en la institución deben ser atendidos enmarcados en la norma, donde nos hace alusión a la

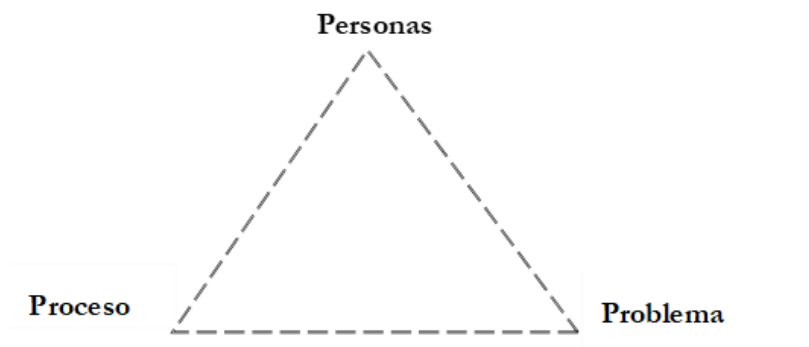
importancia que además de ser mediadores en conflictos ciudadanos, debemos velar por la salud tanto física como psicológica de cada uno de los funcionarios.

### **Conflicto**

Es entendido como el contraste de opiniones o inclinaciones entre una o más personas que comparten o viven en el mismo entorno social o personal. El ser humano está expuesto a diferentes variables que propician o representan un ideal conflictivo (Roberto Domínguez Bilbao y Silvia García Dauder, 2003, p. 1). En el presente, se estima que el conflicto no solo es ineludible, sino que además, tampoco debe traducirse como algo negativo, puesto que los conflictos muestran aspectos en los cuales se presenta una debilidad o error, pero que se pueden resolver a través de la su entendimiento y posterior trabajo.

La estructura de los conflictos se constituye por la interrelación de tres componentes básicos: personas, proceso y problema. Alguno de ellos o en su mezcla, pueden representar causa de conflicto, y en cualquier situación, siempre se hallarán en el desarrollo y resultado de una disputa (De *et al.*, 2015).

**Figura 1.**  
*Estructura del conflicto.*



**Fuente:** Adaptado de Lederach, 1989

Se hace necesario entender la estructura del conflicto, con el fin de que los cadetes, futuros oficiales, obtengan un diagnóstico inicial del ¿cómo? ¿por qué? y ¿cuándo? se tiene que abordar este tema, y así mismo tengan las herramientas para la resolución del mismo.

### Ciclo del conflicto

El conflicto tiene sus bases en las diferencias anteriormente nombradas, donde ya establecimos que hace parte de la cotidianidad del ser humano; es por eso que, a continuación, en la figura 2, hablamos de un ciclo del conflicto que, al ser una reacción en cadena, tiene sus fases y características especiales en cada una de ellas.

**Figura 2.**  
*Ciclo del conflicto.*



**Fuente:** elaboración propia

**Fase 1:** está relacionado con la percepción y posición que tenemos de la sociedad y el

conflicto, fundamentado en nuestros valores, creencias y demás cimientos

impartidos desde la casa, a través de los padres; el colegio, por medio de los profesores; y la sociedad, a través de estereotipos. Es por ello que, es una visión subjetiva de cada persona.

**Fase 2:** el conflicto es un proceso inherente a las relaciones sociales. Es inevitable que, en todo marco de relación, se produce en el patrio de la casa entre niños, y a niveles internacionales entre países. Es un fenómeno, por lo tanto, ubicuo y universal (Alzate, s.f., p. 9).

**Fase 3:** entendido como el punto donde empezamos a actuar, ya sea por nuestros instintos o por nuestra facultad de resolución de problemas, directamente relacionado con las actitudes y creencias.

**Fase 4:** robustecer la creencia, y así el ciclo se conserva. En la mayoría de los casos, el resultado del ciclo fortalece el sistema de creencias (Alzate, s.f.).

En este sentido, es válido afirmar que la mediación se plantea como canal de comunicación entre cada una de las fases de la figura 2. Tal como lo plantea Steele Garza (2018), el conservatismo clásico de imponer castigos y tener una intervención más reactiva que proactiva, no aporta valor a las relaciones interpersonales de un grupo social y, por el contrario, limita la capacidad del servicio de Policía, en el entendido de que establecer una cultura del diálogo y la convivencia sana plantea una ruta viable y factible que fortalece el capital social y reduce la aparición de comportamientos antisociales.

### **Resolución de conflictos**

Al hablar de resolución de conflictos, es necesario ver cómo se forman las personas primero en la parte humana y después en la intelectual, con el fin de un desarrollo

integral, que ayudará para el mejoramiento de la calidad de vida en la sociedad. Por esta razón, se debe ver la educación en resolución de conflictos, como un “fundamento de todo sistema educativo, que contribuya a generar procesos sociales basados en la confianza, la solidaridad y el respeto mutuo, facilite la solución pacífica de los conflictos y ayude a pensar de una forma nueva las relaciones humanas” (AEDIDH, 2008, p. 5). De igual forma, la Asamblea General de Naciones Unidas (1948) afirma que, “en que la educación se dirige al pleno desarrollo de la personalidad humana, el respeto a los derechos humanos, las libertades fundamentales, la comprensión, la amistad, la aceptación y la paz” (p. 15).

Teniendo en cuenta que la educación contribuye a la investigación de manera favorable, en el sentido de que los estudiantes están basados en los derechos, la cultura y la educación que se le pueda brindar. Según UNICEF (2014), la educación se define como:

Un proceso de promoción del conocimiento, las capacidades, las actitudes y los valores necesarios para producir cambios de comportamiento que permitan a los jóvenes y los adultos prevenir los conflictos y la violencia, tanto la violencia evidente como la estructural; resolver conflictos de manera pacífica; y crear condiciones que conduzcan a la paz, tanto a escala interpersonal, como intergrupala, nacional o internacional (p. 10).

De esta forma, se debe tener una formación enfocada, produciendo en los estudiantes un conocimiento de la resolución de conflictos, implementando desde sus relaciones una comunicación asertiva en la cual puedan crear un conocimiento crítico, para que así puedan llevar un entorno pacífico en sus

escuelas y comunidades. Para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, es necesario crear técnicas, en las cuales les ayude a crear pautas de resolución de conflictos. Por esta razón, Bandura (1987) dice que:

Los humanos aprenden la mayor parte de su conducta a través de la observación, por medio de modelado: al observar a los demás, nos hacemos idea de cómo se efectúa las conductas nuevas y posteriormente, esta información nos sirve como guía. Cuando se expone a un modelo, las personas que lo observan adquieren, principalmente representaciones simbólicas de las actividades efectuadas por el modelo.

Lo anterior permite identificar la importancia de trabajar con los alféreces y cadetes en términos de pedagogía para resolver conflictos, y más aún cuando se habla de interiorizar conductas a través de la observación, tomando como punto de partida los modelos a seguir que tienen los involucrados, siendo en una primera instancia las familias, conllevando a reflejar estas relaciones positivas (o negativas) dentro del aula de clase y su desempeño en general.

### **Estrategias pedagógicas**

Educar por medio de estrategias pedagógicas lleva a que los alféreces y cadetes empiecen a interiorizar sobre sus conflictos sin que puedan afectar a los demás, ayudándolos a diferenciar los espacios en los que ellos conviven, como la casa, escuela, los parques, etc. Por eso, es muy importante que los alumnos adquieran “herramientas” para mejorar sus relaciones basadas en valores que se traduzcan en actitudes y hábitos de convivencia, llevándolos a resolver sus conflictos por vías de acuerdos pacíficos.

Las estrategias pedagógicas son todas las acciones realizadas con el fin de facilitar la formación y el aprendizaje de un grupo determinado de personas. “Componen los escenarios curriculares de organización de las actividades formativas y de la interacción del proceso enseñanza y aprendizaje donde se logran conocimientos, valores, prácticas, procedimientos y problemas propios del campo de formación” (Bravo, 2008, p. 52). Con esto, se pretende decir que todas las acciones encaminadas a crear o reforzar un conocimiento partiendo desde su inicio o intervención para la efectividad y calidez del mismo, es considerado una estrategia pedagógica, ya que hay una interacción y/o estímulo de nuevos conocimientos por parte del educador hacia el estudiante. Todo este tipo de procesos deben ser tipificados para posteriores estudios y aplicaciones, midiendo así su éxito en la parte empírica.

Existen estrategias pedagógicas y las estrategias didácticas, las primeras son la base para la generación de las segundas, porque van en concordancia con el principio pedagógico fundante. Las estrategias didácticas son el resultado de la concepción de aprendizaje en el aula o ambiente diseñado con esta finalidad, y de la concepción que se tiene sobre el conocimiento; algunos hablan de transmitir y otros de construir, dichas concepciones determinan su actuación en el aula (Gamboa Mora *et al.*, 2013). Se hace necesario cautivar o atraer el interés del estudiante o un grupo determinado de personas, despertando su interés hacia el aprendizaje. El paso de los años ha ayudado a la correlación de diferentes aspectos que se habían asimilado de manera individual, lo que hoy en día se requiere es que el aprendizaje sea dinámico y creativo, y despierte el interés de los estudiantes como actores de dicho proceso.

### **Mediación Policial**



La mediación policial en Europa, especialmente en España, presume una nueva intervención, la cual es más práctica que reactiva, que entiende las diferencias de los grados, pero con énfasis en una cultura del diálogo y sana convivencia. Al respecto, Navarro (2018) afirma que, “para poder situar la mediación policial es preciso previamente establecer unos marcos de competencias y actuaciones dentro de tres conceptos básicos: Justicia restaurativa, Policía de proximidad, Rol del Policía” (p. 58).

Las investigaciones policiales se conforman, sobre todo, como un área de estudios sobre las policías. Efectivamente, el campo de estudios sobre las fuerzas de seguridad, principalmente en los países anglosajones en los que este cuenta con una tradición más desarrollada, se puede organizar en torno a la discusión por la definición de la noción de

Policía; es decir, a la cualidad que se define como esencial en su actividad: ¿se identifica o no esa esencia con el uso de la fuerza física? (Jobard, 1999, p. 4).

Desde este punto de vista, el campo de las investigaciones policiales enfrentaría a aquellos que definen la especificidad de la actividad policial en relación con la posibilidad del ejercicio de la coerción física de manera legítima o autorizada, con aquellos que optan por buscar la especificidad de lo policial en alguna característica diferente del uso de la fuerza, intentando dar cuenta de la multiplicidad de funciones y herramientas que pone en práctica. En América Latina, se puede destacar la centralidad del uso de la fuerza y la violencia que se vincula con la manera en que se defienden las fuerzas de seguridad (Ríos y Ríos, 2014).

### Metodología

La presente investigación permite identificar las relaciones que van a construir los futuros oficiales de la Policía Nacional con sus subalternos, a través de las estrategias y habilidades que deben ser instruidas y aplicadas de manera pedagógica desde las aulas académicas de la ESCAN, en relación con la resolución de conflictos de una manera pacífica e igualitaria sin exceder los límites del mando, dirección y liderazgo. Además, se hace fundamental analizar los diferentes instrumentos dispuestos por la institución para la prevención y mitigación de conflictos, donde finalmente se propongan estrategias direccionadas al crecimiento continuo del personal uniformado, por ende, de la Policía Nacional.

En el marco del proyecto se prioriza la Escuela de Cadetes de Policía “General

Francisco de Paula Santander”, lugar donde se forman los futuros oficiales de la Policía de Colombia, siendo estos los llamados a dirigir la institución; es por ello que, se hace primordial que cuenten con las capacidades necesarias para su servicio y pleno desarrollo con sus subalternos, por medio de un trabajo coordinado que logrará dar cumplimiento a la misionalidad dispuesta por la Policía Nacional en la Constitución Política de Colombia. Es así que, la Compañía Santander, siendo esta la compañía de alféreces más antigua de la Escuela de Cadetes de Policía “Francisco de Paula Santander”, tiene mayor trasegar en la vida de alumno-alférez y esta con los conocimientos suficientes para la determinar las diferentes variables que se presentan en un conflicto y cuáles son las medidas establecidas por la institución.

Ante la falta de información acerca de las mediciones referentes a las actitudes de los seres humanos, la investigación cualitativa plantea un gran reto, cotidianamente se recurre a información de carácter cuantitativo como estrategia estadísticamente significativa y de un nivel de complejidad alto; que plantea ciertas dificultades cuando se trata de medir experiencias que se salen del marco numérico, panorama que difiere cuando se consideran dimensiones de interacción social, que –con gran dificultad– se tratan con técnicas cuantitativas.

Este plan de selección recopila datos de manera adecuada, para posteriormente realizar un análisis minucioso que se estará realizando durante el desarrollo de la Investigación. De un diseño adecuado el investigador encontrará una técnica, ligada a un conjunto de herramientas viables para la toma de decisiones acertadas de la comunidad de estudio.

El tipo de investigación que se plantea para el desarrollo del presente proyecto, es de tipo exploratorio. En este sentido, teniendo en cuenta que la muestra es no probabilística, ya que está conformada por participantes voluntarios, se usa también porque no se tienen antecedentes de investigaciones sobre la resolución de conflictos dentro de la escuela ECSAN.

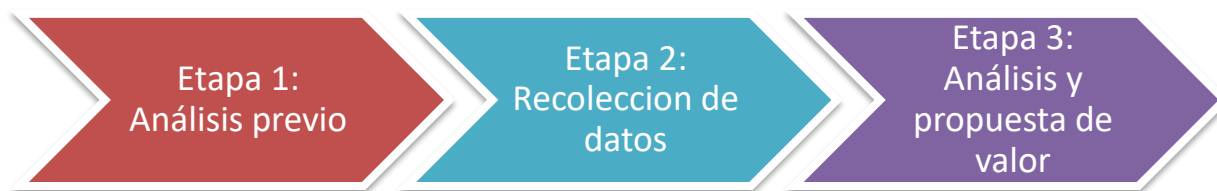
En este sentido, se pretende hacer uso de algunas herramientas propuestas por la

metodología de mejoramiento continuo *Lean Manufacturing*, que permiten evaluar y priorizar de forma cualitativa las principales causas y efectos que produce un fenómeno procedimental. Esta herramienta es utilizada en ámbitos de tipo industrial y manufacturero enfocados a identificar las actividades que no agregan valor para minimizar el uso de recursos o reducir los desperdicios, aspectos mayormente cualitativos (D'Antonio *et al.*, 2017). *Lean Manufacturing* ofrece diferentes instrumentos con los cuales se puede hacer un “empalme” hacia investigaciones de índole cualitativo donde se pretende analizar comportamientos, características y actitudes, que dan pie a que se presenten situaciones no permitidas en una organización o institución.

Es así como la investigación se desarrolló bajo tres fases principales; en la Etapa 1, denominada Análisis inicial, que tiene por objetivo la recolección y análisis de datos necesarios para el investigación; en la Etapa 2, se habla sobre la recolección de datos, donde se identifica por medio de la realización de un cuestionario aplicado a los estudiantes (Alfárez) de la ECSAN la capacidad de conocimiento, adaptación y apropiación de estrategias para la resolución de conflictos; finalmente, en la Etapa 3, se hace el análisis de los datos recolectados que aportan valor para la propuesta de valor que se quiere plantear a la institución.

**Figura**  
*Etapas de la investigación*

3.



### **Etapa 1: Análisis previo**

Para iniciar la investigación, es necesario realizar un análisis de cómo, cuándo y dónde se va hacer el proyecto, una de las cosas importantes que se deben tener es el impacto que va a tener en la población que se va a estudiar y aplicar. Se debe tener en cuenta lo siguiente. En primer lugar, es necesario que se tenga la población que va hacer estudiada, estableciendo qué posibles resultados se pueden obtener con el fin que se quiere llegar. Una definición rápida de cada uno de ellos que contenga qué necesidad cubre, y para qué tipo de personas puede servir. Como segundo, es establecer una estrategia de recolección de datos a nivel genérico, se debe mirar qué antecedentes existen sobre el fenómeno a estudiar, para así mirar qué tipo de investigación se quiere realizar y que genere valores de confianza.

### **Etapa 2: Recolección de datos**

Para la recolección de datos, se utilizará un cuestionario que se aplicará a los alféreces de la compañía Santander, por el cual se obtendrá información del conocimiento y metodología que ellos utilizan en cuanto a la resolución de conflictos, de esta forma se obtendrá un panorama no probabilístico, pero que ayudará con el estudio de interés. Esta recolección permite a la investigación evaluar los resultados para, posteriormente, plantear una propuesta de mejoramiento con respecto al fenómeno estudiado.

También, se usa para la triangulación, los documentos y registros que se tienen en la escuela, como lo es las estadísticas del año 2019 sobre los comparendos que se aplicaron del programa de autogestión de la escuela, y reglamentos que se tienen en la misma, apoyados en la observación participante que permite conocer mejor lo que se está viviendo dentro del fenómeno estudiado, ayudando a recolectar datos de manera natural.

### **Etapa 3: Análisis y propuesta de valor**

Para realizar el análisis, se deben tener en cuenta las siguientes unidades, que son las que arrojarán los efectos importantes para plantear la propuesta de valor que será el resultado final de esta investigación.

- Conocimiento y utilidad del manual de convivencia.
- Valoración de los conflictos internos en la ECSAN.
- Formación en resolución de conflictos y habilidades de liderazgo.

La propuesta de valor que se quiere plantear será sobre estrategias pedagógicas para la resolución de conflictos, se propondrán de acuerdo con los resultados que se obtengan del cuestionario, documentos investigados y la observación participante por los investigadores.

### **Población y muestra**

En la investigación puede conformarse por personas, objetos, organismos, etc., que son aquellos que participan en el fenómeno de estudio, y ayudan a delimitar el análisis del problema que se quiere estudiar, entre los tipos de población encontramos la finita e infinita; en este caso se utiliza la finita, ya que es más accesible, por eso se toman a 152 alférez de la escuela ECSAN integrantes de la Compañía Santander. Se tomó una muestra no probabilística de participantes voluntarios, conformada por 70 Alférez de la Compañía Santander, quienes brindarán información sobre los comportamientos y habilidades que, de acuerdo con su experiencia y conocimiento de causa, forman parte del perfil policial actual e ideal en la resolución de conflictos con personal a cargo.

#### **Muestra no probabilística de participantes voluntarios**

Son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno que se explora, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades. Se toma esta muestra, debido a que se tiene un tipo exploratorio, por lo cual exige que sea una muestra

representativa, sino que se basa más en el estudio.

#### **Diseño y elaboración del instrumento**

La técnica de recolección de información seleccionada para la presente investigación, fue un cuestionario de 18 preguntas mixtas con opción de respuestas múltiples y abiertas. El instrumento se aplicó con los alférezes por medio de la herramienta Google Forms de Google Inc. (Google Inc, 2020), la cual permitirá dar continuidad a cada actividad de la metodología propuesta. Los encuestados brindan la información contundente sobre la aparición y manejo que se debe dar a la resolución de conflictos, desde el contexto de su interrelación con la comunidad académica que conforma la ECSAN. La finalidad de hacer este cuestionario con el alférez, es dar la libertad al encuestado de elegir qué percepción y conocimientos tienen acerca de la resolución de conflictos y cómo la han manejado en sus vidas profesionales. Otra de las razones por las que se realiza, es el poder entablar una opinión más cercana con los alférezes y poder valerse de su experiencia para ponerla en práctica cuando se establezca una relación laboral con subalternos en la Policía Nacional.

#### **Figura 4.**

*Método.*



**Fuente:** elaboración propia.

También, se usa para la triangulación, los documentos y registros que se tienen en la escuela, como lo es las estadísticas del año 2019 sobre los comparendos que se aplicaron del programa de autogestión de la escuela, y reglamentos que se tienen en la misma, apoyados en la observación participante, la que permite conocer mejor lo que se está viviendo dentro del fenómeno estudiado, ayudando a recolectar datos de manera natural.

#### **Unidades de análisis**

- Conocimiento y utilidad del manual de convivencia.
- Valoración de los conflictos internos en la ECSAN.
- Formación en resolución de conflictos y habilidades de liderazgo.

#### **Resultados**

##### **Diagnóstico inicial.**

##### **Tabla 1.**

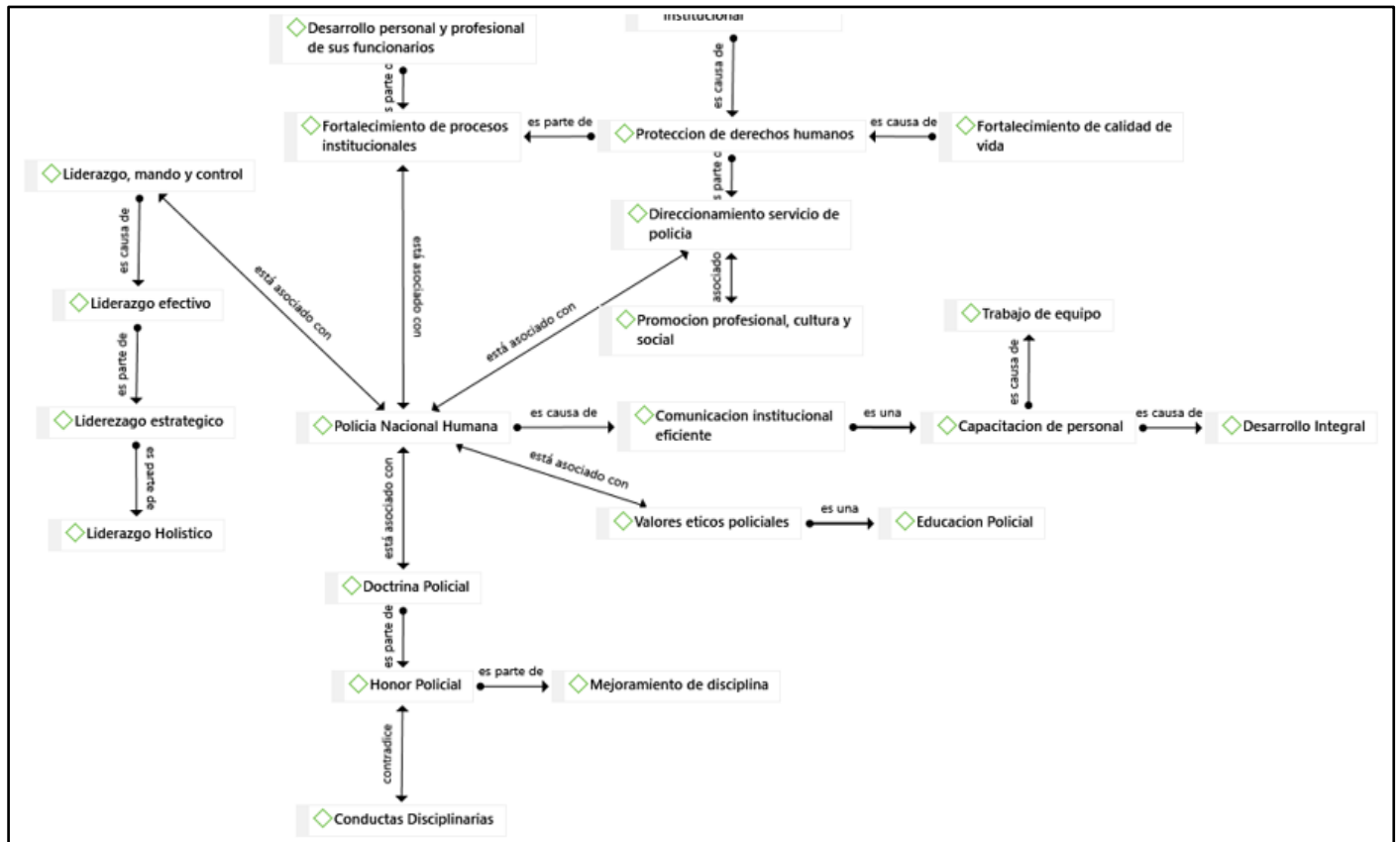
*Ficha técnica revisión bibliográfica.*

Hay turismo después del Covid 19: una crisis para la reflexión y el cambio

<b>Título documento</b>	<b>Aporte o área de análisis</b>
Manual Del Comandante De La Policía Nacional	Mando, dirección y liderazgo
La educación policial y los derechos humanos	Cumplimiento de los Derechos Humanos en la institución implementados a través de la es educación
El liderazgo policial: una herramienta de transformación social	Liderazgo transformacional
Habilidades socioemocionales: un elemento esencial en el policía como mediador en Colombia	Perfil del policía mediador
Constitución Política de Colombia Título 7. Capítulo 1. Artículo 218	Misión constitucional
Resolución 04048 del 03 octubre del 2014 Manual para estudiantes de la Dirección Nacional de Escuelas de Policía	Derechos y deberes de los estudiantes
Resolución 313 del 14 de marzo del 2018 Reglamento de régimen interno de la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander”	Normas de comportamiento y convivencia
Estrategia Multidimensional con enfoque humanístico	Estrategias pedagógicas del modelo académico
Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional	Prácticas efectivas y procesos mentales del líder policial

**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 5.**  
*Red semántica primera categoría: Policía Nacional Humana.*



**Fuente:** elaboración propia.

En la figura 5, producto de una revisión selectiva de documentos utilizando la herramienta ATLAS.ti (ATLAS.ti, 2020), podemos observar cómo la Policía Nacional de Colombia tiene un enfoque humanista al brindar herramientas y directrices encaminadas al mejoramiento continuo de su talento humano, además del apoyo tanto personal como profesional para el cumplimiento mutuo de las metas establecidas en el ejercicio del cumplimiento de la misionalidad constitucional.

Para lo anterior, se basa en la educación policial, donde su principal característica es la doctrina policial, a través de una jerarquización donde organiza y desarrolla el

servicio de la Policía en el marco de la protección de los derechos humanos: se hace necesario una figura que lidere este tipo de accionar dentro de la institución, razón por la cual el mando directivo debe tener actitudes para la identificación y desarrollo de actividades que ayuden a garantizar el mejoramiento continuo del servicio y más importante de su personal bajo su mando, debido a que, es a raíz de este último, que logrará satisfacer las necesidades del servicio. Este se fundamenta y se contextualiza a través del liderazgo, la cual es ejercida de una forma oportuna, efectiva y eficiente, entendiendo más como una herramienta que como una obligación, el cual facilita el actuar policial.

Es por lo anterior que, se dispone para el personal policial diferentes documentos donde enfatiza el trabajo en equipo, así mismo como las medidas necesarias para encauzar la disciplina si es necesario, concluyendo que hay una línea base, guiada

por la disciplina, los valores éticos policiales y el liderazgo, pero que carecen de claridad al tratar de conductas que no vayan acorde a lo establecido por la institución, terminando así en tribunales y perdiendo la utilidad de este tipo de herramientas.

**Figura 6.**

*Comportamientos que originan conflictos.*



**Fuente:** elaboración propia.

Por otra parte, determinar qué estrategias pedagógicas se deben incluir en un futuro plan académico de la Escuela General Santander, implica necesariamente identificar qué habilidades o destrezas hacen parte de un perfil ideal del policía, que permitan llevar a buen término la resolución de un conflicto enmarcando en todo momento el papel de líder como generador de mando y dirección en la institución. De esta forma, se han determinado 4 cualidades que fortalecen y orientan el actuar del uniformado frente a la toma de decisiones en situaciones donde se vea enfrentado a la resolución de un conflicto. En la figura 7, se muestra un conjunto de habilidades que forman parte esencial de un plan académico encaminado a reforzar y afianzar la resolución de conflictos en la ECSAN.

**Figura 7.** Cualidades del perfil policial en la resolución de conflictos.



**Fuente:** elaboración propia.

Todo funcionario público como lo es el personal uniformado de la Policía Nacional, está regido por unas normas que establecen e indican lo que debe o no hacer en el



ejercicio de sus funciones, por motivos que está representando al Estado. Por ello, en la Ley 1015 de 2006 habla sobre las personas que cumplen sus funciones como policías.

La finalidad de esta ley, es la de asegurar las condiciones mínimas inherentes a la actividad policial, que es indispensable para el cuidado de asuntos que están a cargo del Estado en observancia a los principios de “eficacia, igualdad, moralidad, celeridad, imparcialidad, economía, y publicidad” (Reales, 2015, p. 4), y sobre todo que los funcionarios públicos cumplan con sus obligaciones legales en el ejercicio de sus funciones.

De la misma forma, tenemos el ARTÍCULO 25 del Régimen Disciplinario para la Policía Nacional, el cual menciona que “La disciplina es una de las condiciones esenciales para el funcionamiento de la Institución Policial e implica la observancia de las disposiciones Constitucionales, legales y reglamentarias que consagran el deber profesional”. En consecuencia, se pueden incurrir en faltas disciplinarias, que trae unas consecuencias como se muestra a continuación.

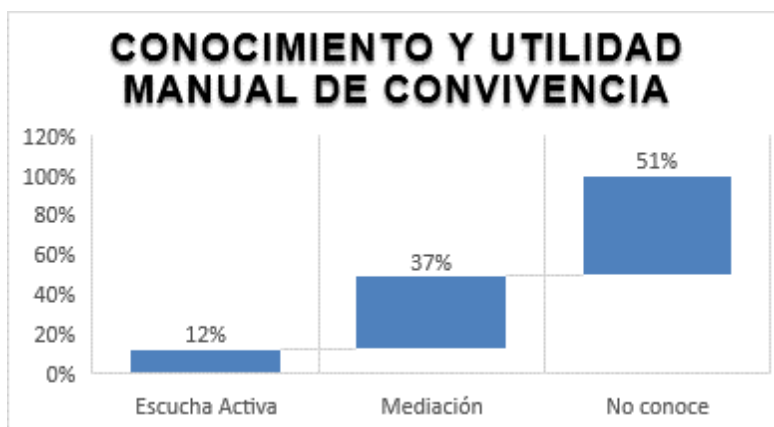
## **Cuestionario**

### **Figura 8.**

*Conocimiento y utilidad del Manual.*

De acuerdo con las unidades de análisis planteadas en la metodología y su relación directa con el cuestionario, las preguntas 15, 14, 16 y 17 arrojan información en torno al conocimiento y utilidad del manual de convivencia utilizado en la Escuela de Cadetes de Policía General Francisco de Paula Santander, cuyo fin primordial es fijar normas mínimas para una sana convivencia y el manejo pedagógico frente a diferentes situaciones. Se identifica un claro desconocimiento del contenido dirigido a la resolución de conflictos en dicho manual, así como su posterior aplicación frente al diálogo o la mediación. La dificultad para apropiar las normas establecidas en el manual de convivencia no solo es problema vocación o de interés, el conglomerado de estrategias en resolución de conflictos allí establecidas, no está claramente definido o no muestran un modelo de comportamiento que se pueda adoptar por parte de la comunidad académica que vive y convive diariamente en la ECSAN.

De esta forma, se muestra a continuación el aporte del cuestionario frente primera unidad de análisis con relación al manual de convivencia institucional. Se observa una evidente inclinación de los encuestados hacia el desconocimiento de estrategias pedagógicas enfocadas a fortalecer la resolución de conflictos.



**Fuente:** elaboración propia.

El comportamiento de la gráfica muestra un bloque representativo del 51% correspondiente al desconocimiento o a la dificultad de reconocer temas relacionados con la resolución de conflictos, siendo el Capítulo XVIII DE LAS RELACIONES ENTRE ESTUDIANTES (ECSAN, 2018) el contenido más cercano o alineado con este tema.

En este sentido, la población cuestionada se refirió frente a la aplicación de las demás normas establecidas en el manual de convivencia, de forma positiva y acertada, en la medida que reconoce la existencia, necesidad y obligatorio conocimiento de dicho documento. El 87% muestra el compromiso de la comunidad académica por acoger la normativa de convivencia establecida, más allá de que eso implique una obligación.

**Tabla 2.** Aplicación del Manual de Convivencia.

<b>¿Usted Aplica las normas y directrices del manual de convivencia establecidos por la institución?</b>	
<b>SÍ</b>	87%
<b>NO</b>	13%

**Fuente:** elaboración propia.

La necesidad por establecer tópicos específicos que giren en torno a la resolución de conflictos internos, a través de estrategias o habilidades propuestas en el manual de convivencia, se evidencia en la valoración que se tiene producto de la experiencia de los alféreces participantes del cuestionario frente a la participación o intermediación en una situación de conflicto. En la siguiente

gráfica, se observa que el 49% de los alféreces ha tenido, por lo menos, un conflicto con un superior en cualquier grado dentro de la ECSAN, sin haber llegado en su resolución a buen término, entendido este último como la aplicación imparcial de estrategias o habilidades ligadas a la mediación o escucha activa para llegar a una solución efectiva.

**Figura 9.**

*Participación en conflictos.*



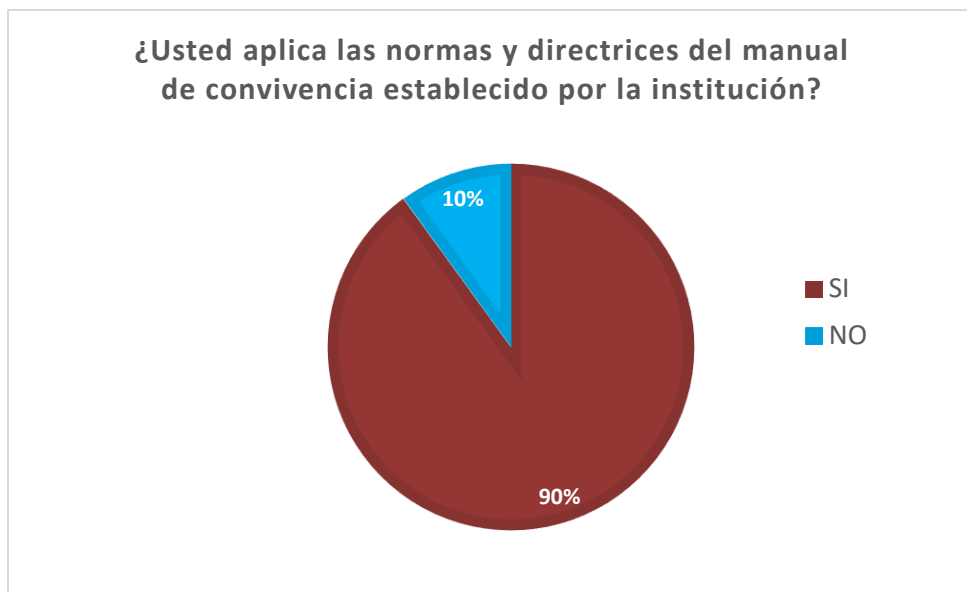
**Fuente:** elaboración propia.

Ahora, de acuerdo con la siguiente figura 10, se puede observar que el 90% de la población que se tiene como muestra, manifiesta aplicar las normas que se establecen en el manual de convivencia, pero lo que más se debe resaltar en esta gráfica es el 10% el cual no aplica las normas y

directrices, ya que pueden ser los que ocasionen los conflictos con sus pares, superiores o subalternos por el incumplimiento a las órdenes. En tal sentido, es necesario trabajar con estas personas para poder obtener un 100% de población que aplique lo establecido por la institución.

**Figura 10.**

*Aplicación de las normas y directrices del manual de convivencia de la ECSAN.*



Fuente: elaboración propia.

En relación con el ambiente institucional

y la oportunidad que ofrece este de establecer una comunicación interpersonal o crear lazos de confianza que permitan desarrollar la capacidad de transmitir un mensaje claro, el 40% del personal encuestado considera que es ameno; es decir, un lugar agradable que tiene una serie de características que lo hacen alegre,

placentero y principalmente favorece la aparición de relaciones interpersonales. La gráfica 4 muestra la distribución de respuestas obtenidas para el primer ítem de la encuesta, en donde se define una escala de 1 a 5, entendiéndose que 1 implica responder que no son amenos y 5 que son muy amenos.

Figura 11.

Diagrama de barras para relaciones interpersonales y ambiente institucional.



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, se puede observar que más de 80% de los cadetes encuestados consideran amenas las condiciones que ofrece la

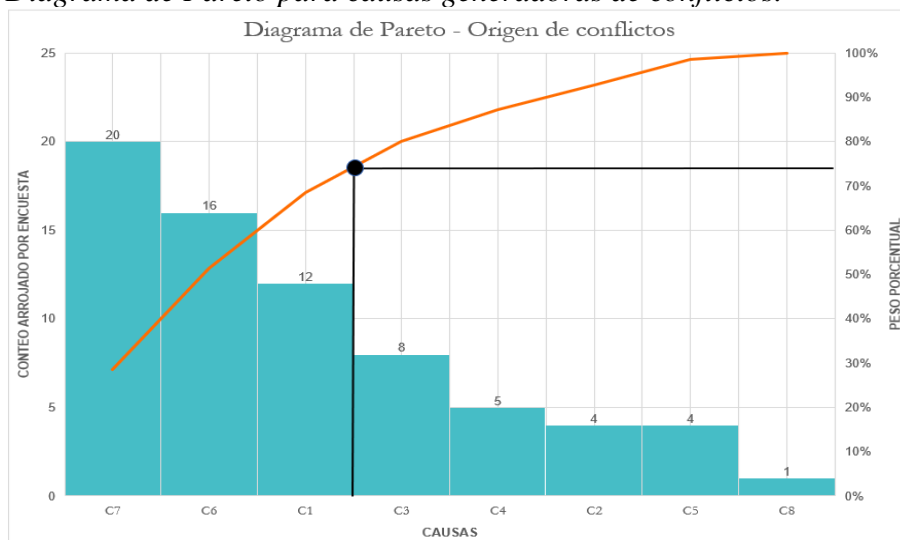
Escuela General Santander en relación con el ambiente institucional, condiciones que, de acuerdo con sus argumentos, son variadas

y se dan en múltiples escenarios del entorno académico-social. Sin embargo, el 14% de la muestra tiene una percepción contraria a la mayoría, esto representa experiencias

atípicas que tienen su origen en variables propias o inherentes de un sistema, las cuales suelen atribuirse al azar y que, por ende, no se pueden controlar.

**Figura 12.**

*Diagrama de Pareto para causas generadoras de conflictos.*



**Fuente:** elaboración propia.

#### Convenciones

CAUSA	DESCRIPCIÓN
C1	Por falta de respeto en el tono de voz
C2	Por indiferencia con sus funciones
C3	Por incumplimiento a órdenes, que probablemente no tengan fundamentos
C4	Por abuso de autoridad
C5	Inasistencia al servicio
C6	Abuso de Autoridad ( falta de respeto, chantaje, órdenes por fuera del servicio )
C7	Por incumplimiento a órdenes
C8	Negligencia con el servicio

De acuerdo con la figura 12, encontramos las principales causas que, de acuerdo con la población estudiantil de la Escuela General Santander, dan origen a la aparición de conflictos. Las causas C7, C6 y C1 por incumplimiento a órdenes, abuso de autoridad y por falta de respeto en el tono de voz respectivamente, corresponden al 75% de las consecuencias (conflictos); lo cual quiere decir que, si se enfocan todos los

esfuerzos a eliminar este tipo de comportamiento, los efectos se reducirán en más del 50%, esto representa en gran medida un cambio sustancial en el ambiente institucional y las relaciones interpersonales.

**Figura 13.**

*Falencias académicas en la capacidad de mediación.*



**Fuente:** elaboración propia.

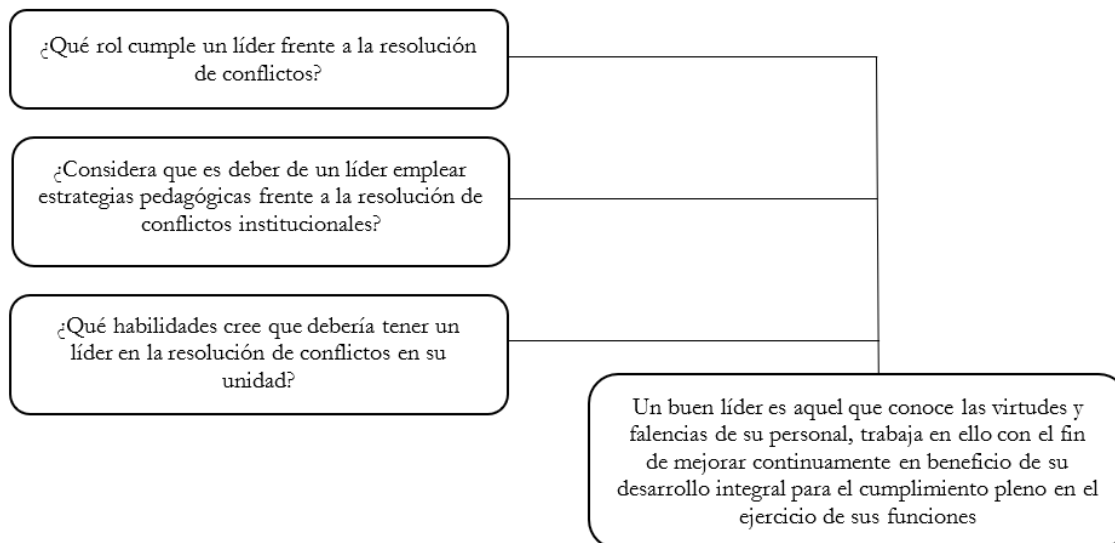
Por otra parte, se considera que una estrategia para fortalecer la capacidad de mediación en los futuros oficiales de la Policía, sería brindar espacios en el cual ellos puedan participar evocando situaciones que le generen inconformidad o situaciones que se les puedan presentar, y que se den aportes significativos de cómo manejarían las situaciones, y así se aprenden por medio de la experiencia, escucha y participación activa. El fortalecimiento de aspectos humanos no solo reside en la importancia de ser correcto en el hacer, sino también la importancia del ser humano. Implementando dentro del plan académico, capacitaciones y prácticas, las cuales hablen sobre los MASC, liderazgo, resolución de conflictos, que ayuden a fortalecer la capacidad de mediación, desplegando nuevas habilidades que mejoran el perfil del uniformado,

**Figura 14.**

*El liderazgo en la resolución de conflictos.*

permitiendo llevar un trato estable con sus superiores y subalternos.

El liderazgo toma un punto clave para la resolución de conflictos, ya que este debe velar por el bienestar de su personal de una manera íntegra, donde se cree un espacio de trabajo ameno con el fin de cumplir los lineamientos misionales de la institución. Por consiguiente, quien infunda las labores de un líder, debe tener ciertos rasgos que se establecieron dentro de la encuesta, donde la constante que se presenta es la realización de funciones de mediador en un conflicto, esto es respaldado por lo estipulado en la Ley 1801 de 2016 donde en sus objetivos específicos hace alusión a la promoción de mecanismos de conciliación y solución pacífica de desacuerdos.



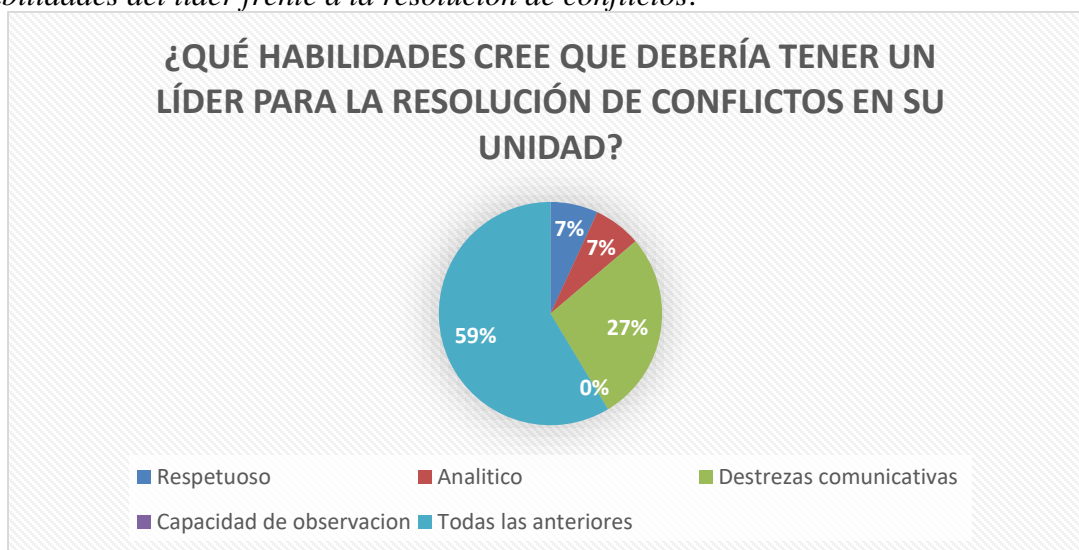
**Fuente:** elaboración propia.

En relación con lo anterior y tomando como referencia la figura 8, determinamos que, para ejercer esas labores de líder como mediador dentro de un conflicto, se debe, además, tener ciertas habilidades que ayudarán a realizar su intervención de una manera efectiva y eficaz. En la presente encuesta, tuvo predominancia con un 59% la respuesta “todas las anteriores”, puesto que

cada una de ellas es igual de importante considerando que se manejan en cadena, por lo que una va de la mano de la otra. Para entender un conflicto, se debe tomar postura de las dos partes de una manera respetuosa y analítica, observando las variables del caso, para finalmente comunicar de una manera asertiva la resolución del conflicto presentado.

**Figura 15.**

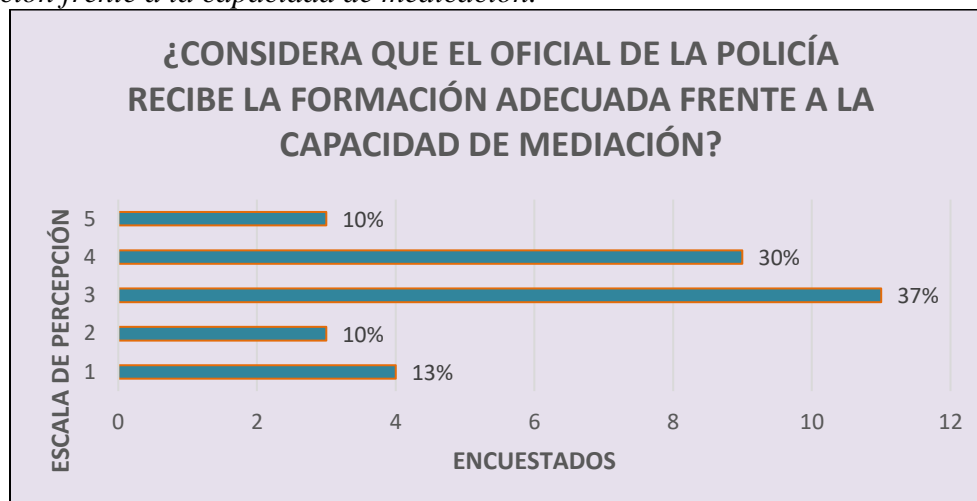
*Habilidades del líder frente a la resolución de conflictos.*



**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 16.**

*Formación frente a la capacidad de mediación.*



**Fuente:** elaboración propia.

De acuerdo con la figura 16, la percepción de los Cadetes encuestados frente a la formación brindada en la Escuela General Santander dirigida a fortalecer la capacidad de mediación en múltiples conflictos, se ve representada en gran medida por una indecisión equivalente al 37% de indecisión (escala 3). Lo anterior, entonces, implica que no es claro para los cadetes diferenciar si hay o no una buena capacitación académico-práctica, lo cual se traduce finalmente en la incapacidad de actuar como mediador en un futuro cercano, es por esto que se necesita hacer más programas dirigidos a la capacitación en mediación policial, con lo cual se propone buscar nuevas estrategias pedagógicas para que sean comprendidas las formas de mediar frente a un conflicto. De esta manera se concluye que, a pesar de que

existen lineamientos establecidos en los programas académicos de la ECSAN, aún falta establecer o reforzar temas referentes a la mediación policial en la resolución de conflictos.

La opinión de un grupo de Cadetes de la ECSAN representa un efecto negativo en las interpretaciones de toda la comunidad académica, esta opinión se ha venido construyendo a partir de las relaciones o experiencias personales, de familia, en el trabajo colaborativo o círculos de amistades, aunado a las múltiples columnas y reacciones que generan los medios de comunicación sobre la Policía.

### **Aporte institucional**

El aporte a la Policía Nacional de Colombia en relación con los resultados del presente trabajo, incluyen la reestructuración a la Resolución 313 del 14 de marzo del 2018, por el cual se establece el régimen interno de la Escuela de Cadete de Policía “General Francisco de Paula Santander”; y la Resolución 04048 del 03 de octubre de 2014,

por el cual se adopta el Manual Académico de los estudiantes de la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional y una propuesta de plan de actividades de acción por la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander”, direccionada a potencializar una cultura enmarcada en la resolución de conflictos.



El interés de los resultados del presente proyecto, hace relevancia a la importancia de la implementación de estrategias pedagógicas direccionadas a la resolución de conflictos evidenciados a través de las estadísticas y cuestionario, donde se deduce que se carece de un debido control en la imposición de medidas correctivas, con el fin de mitigar conductas que no corresponden al alférez o cadete de la ECSAN, es por lo cual que una interlocución adecuada puede ser el diferencial para formación de disciplina de los futuros oficiales de Colombia.

El fin de la de guía propuesta consiste en las capacitaciones y actualizaciones en resolución de conflictos que reciben los estudiantes de la ECSAN, donde el principal

### Tabla 3

*Responsabilidades dependencias de la Policía Nacional.*

<i>Unidad PONAL</i>	<i>Rol / Responsabilidad</i>
<i>Dirección Nacional de Escuelas (DINAE)</i>	Presenta la propuesta de Guía para fortalecer la cultura en resolución de conflictos internos para los estudiantes de las escuelas de formación de la Policía Nacional, como resultado de un proceso de investigación ejecutado por la ECSAN.
<i>Oficina de Comunicaciones Estrategias (COEST)</i>	Edita y aprueba el diseño general del documento, de acuerdo con los lineamientos para uso de la imagen institucional.
<i>Oficina de Planeación (OFPLA)</i>	Aprueba el contenido y organización del documento, de acuerdo con los criterios estándar del sistema de gestión integral.

**Fuente:** elaboración propia.

Con base en lo anterior, se identificó que la presente propuesta no generaría costo alguno para la institución, en razón de que hace parte de la funcionalidad de la misma, en el

responsable será el área académica y, finalmente, se evidenciará a través de la captación del conocimiento de los estudiantes.

### Responsables del proceso de institucionalización

El alcance de la propuesta va en cabeza de la Dirección Nacional de Escuelas-DINAE, puesto que, a pesar de que la prueba piloto y el presente proyecto es ejecutado en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander”, la aplicación involucra a todas las escuelas de policía dispuestas, es así como se incentiva la cultura de resolución de conflictos institucionales:

marco del mejoramiento continuo de la institución. Finalmente, en concordancia con la realización de una prueba piloto, a través de la Guía para fortalecer la cultura en

resolución de conflictos internos para los estudiantes de las escuelas de formación de la Policía Nacional (anexo1), los tiempos

para la evidencia de las actividades se preverían a 6 meses.

### Conclusiones

El modelo tradicional no ha permitido erradicar las múltiples consecuencias que dejan los conflictos al interior de la institución, tales como deserción estudiantil y bajo rendimiento académico, investigaciones disciplinarias, empleo de recursos, entre las más relevantes; de ahí que, se deban crear las condiciones necesarias para que se dé una política responsable que privilegie la acción de mediar sobre la acción de imponer y castigar antes de escuchar y proponer alternativas que brinden una solución alternativa.

No es claro para los cadetes diferenciar si hay o no, una buena capacitación académico-práctica, lo cual se traduce finalmente en la incapacidad de actuar como mediador en un futuro cercano. Es por esto que, se necesita hacer más programas dirigidos a la capacitación en mediación policial, con lo cual se propone buscar nuevas estrategias pedagógicas para que sean comprendidas las formas de mediar frente a un conflicto. De esta manera, se concluye que, a pesar de que existen lineamientos establecidos en los programas académicos de la ECSAN, aún falta establecer o reforzar temas referentes a la mediación policial en la resolución de conflictos.

Es evidente que la comunicación cobra especial importancia en todo proceso de regulación de conflictos, por este motivo se sugieren algunas de las técnicas comunicativas que ayudarán a desarrollar esta labor de facilitación. Algunas de las más útiles son: la escucha activa, el utilizar preguntas abiertas, el refuerzo positivo,

emitir mensajes asertivos, parafrasear, remarcar la comunicación de forma descriptiva, utilizar de manera consciente el lenguaje no verbal: usar el contacto visual y la sonrisa (Hernández-Calderón y Lesmes-Silva, 2018).

La ausencia de temáticas en el régimen interno de la ECSAN tendientes a la resolución de conflictos, es una debilidad vista como el punto de partida hacia una transformación pedagógica, que implique la puesta en marcha de un proyecto piloto dirigido a incluir, de manera taxativa, aspectos de mediación y escucha activa, así como estrategias permanentes tanto en el manual de convivencia como en el modelo académico o pénsum.

## Referencias

- BBC. (2020, 28 de febrero). Coronavirus: AEDIDH. (2008). Declaración de Luarca (Asturias) sobre el Derecho Humano a la Paz. *Revista paz y conflictos*, 109-119. [http://www.ugr.es/~revpaz/documentacion/rpc\\_n1\\_2008\\_doc1.pdf](http://www.ugr.es/~revpaz/documentacion/rpc_n1_2008_doc1.pdf)
- Alzate, R. (s.f.). *Teoría del conflicto*.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). Suplidora Van. <https://es.slideshare.net/fidiasarias/fidias-g-arias-el-proyecto-de-investigacin-6ta-edicin>
- Asamblea General de Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. ONU. [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/spn.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf)
- ATLAS.ti. (2020). *ATLAS.ti*. <https://atlasti.com/product/what-is-atlas-ti/>
- Bandura, A. (1987). *Teoría del Aprendizaje Social*. Espasa-Calpe.
- Bugala, M. (2019). *Perception of conflict situations before and after graduation from the police school*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Perception-of-conflict-situations-before-and-after-Bugala/0abfeb1de48e50603c4ebff89a6167a3099918f6>
- D'Antonio, G., Bedolla, J. S., y Chiabert, P. (2017). A Novel Methodology to Integrate Manufacturing Execution Systems with the Lean Manufacturing Approach. *Procedia Manufacturing*, 11, 2243-2251. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.372>
- De, A., Udala, V.-G., Maza, S., Sara, B., Urieta, G., Alzate Sáez De Heredia, R., Sánchez, M. L., Jesús, G.-A., Mendaza, P., Lozano, F., Laura, E., Blanco, G., Belén, M., Gómez, V., Villar Sáez De Santa, S., Luis, M., Peña, J. V., Zugazaga, J., y Edición, M. (2015). *Resolución pacífica de conflictos*.
- Domínguez Bilbao, R., y García Dauder, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*.
- ECSAN. (2018). *Resolución 313 del 14 de marzo del 2018 Régimen Interno*.
- Franco, G. (2019). *Balance plan de autogestión 2019*. ECSAN
- Gamboa Mora, M. C., García Sandoval, Y., y Beltrán Acosta, M. (2013). Estrategias pedagógicas y didácticas para el desarrollo de las inteligencias múltiples y el aprendizaje autónomo. *Revista de Investigaciones UNAD*, 12(1), 101-128. <https://doi.org/10.22490/25391887.1162>
- Gómez, A. (2017). Teoría de la Educación para la paz en América Latina. *Academicus*, 1(3), 6-19. [http://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/04/Art3\\_1.pdf](http://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/04/Art3_1.pdf)
- Gómez, S., y Calvo, G. (2014). Prácticas Pedagógicas Exitosas para Educar a la Policía de Colombia Prácticas Pedagógicas Exitosas para Educar a la Policía de Colombia. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación Prácticas*, 1-18.
- Google Inc. (2020). *Formularios de Google: crea y analiza encuestas de forma*

*gratuita.*

[https://www.google.com/intl/es-419\\_co/forms/about/](https://www.google.com/intl/es-419_co/forms/about/)

Hernández-Calderón, K. A., y Lesmes-Silva, A. K. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Convicciones*, 9(1), 83-87.

Martinez-Cola, M., English, R., Min, J., Peraza, J., Tambah, J., y Yebuah, C. (2018). When Pedagogy Is Painful: Teaching in Tumultuous Times. *Teaching Sociology*, 46(2), 97-111. <https://doi.org/10.1177/0092055X17754120>

Navarro, D. (2018). *La mediación policial: una propuesta de mejora*. ADE. <https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2018/12/mediacionpolicia-por-davidnavarro.pdf>

Palomino, R. (2014). *Manual académico 03-10-2014. Resolución 04048*. <https://www.policia.gov.co/file/52099/download?token=S0EJMM3b>

Policía Nacional. (2017). *Mediacion policial*.

<http://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2018/02/miscelaneas46234.pdf>

Ríos, A. L., y Ríos, A. (2014). Estudiar lo policial: Consideraciones acerca del estudio de las fuerzas de seguridad y una apuesta. *Sociológica (México)*, 29(81), 87-118.

Secretaría del Senado. (2020). *Código Civil Colombiano. Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad*.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1015\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1015_2006.html)

Steele Garza, J. G. (2018). Mediación policial. Un protocolo de prevención del delito y cultura de paz. *Justicia*, 23(34), 471-489. <https://doi.org/10.17081/just.23.34.3403>

#### *Artículo de reflexión*

e\_Tourisme\_de\_Lourdes\_DP\_Ete\_2018.pdf  
Sacré-Cœur de Montmartre. (s.d.). Histoire et visite. <http://www.sacre-coeur-montmartre.com/francais/histoire-et-visite/>