

La Gerencia de la policía judicial en la investigación del posconflicto con las Farc en  
Colombia

Estudiante.  
Luis Fernando Castellanos Matallana

Universidad La Gran Colombia  
Facultad de Posgrados y Formación Continuada  
Especialización en Gerencia  
Bogotá  
2016

La Gerencia De La Policía Judicial En La Investigación Del Posconflicto Con Las Farc  
En Colombia

Estudiante  
Luis Fernando Castellanos Matallana

Trabajo presentado como requisito para optar por el título de especialista en Gerencia

Directora: Dra. Ariane Illera Correal

Universidad La Gran Colombia  
Facultad de Posgrados y Formación Continuada  
Especialización en Gerencia  
Bogotá  
2016

## Resumen.

En Colombia las entidades públicas se han caracterizado por asumir posturas gerenciales que no son eficientes, los resultados se ven reflejados en la percepción que hoy día siente la sociedad, la poca credibilidad y mala imagen son las características más comunes en cuanto a la mayoría de las entidades estatales: Sin embargo, la posición de los servidores públicos debe estar encaminado en mejorar esa percepción a través de la experiencia de la labor que desempeñan a diario y desarrollándolas por medio del aprendizaje académico.

Todos esos aportes se deberán ver reflejados en el desarrollo de mecanismos e implementación de herramientas que aporten ideas para mejorar esa percepción, de esta manera se podrán establecer planes de trabajo previos basados en el conocimiento adquirido en la academia, de esta manera se podrán ejecutar planes de acción frente a las políticas del gobierno nacional en cuanto la aplicación de las leyes las cuales hoy día se encuentran establecidas para brindar soluciones a la población Colombiana teniendo en cuenta el proceso de paz, que se está adelantando en la ciudad de la Habana por parte del gobierno y el grupo armado de las “FARC” con el fin de dar por terminado un conflicto de índole no internacional, es allí donde se deberán implementar todas esos mecanismos para que se pueda cumplir a cabalidad lo pactado en los acuerdos. Todas las personas que se encuentren involucradas en este proceso deben tener en cuenta lo establecido en la Constitución Nacional, el gobierno debe ser gerente y dar aplicación a todas las estrategias posibles para que no sean en vano el esfuerzo y la voluntad de todos frente a esta situación que ha tenido el país por más de cinco décadas.

## Palabras Clave

Policía judicial, posconflicto, procesos, paz, entidades oficiales, Fiscalía.

Abstract.

In Colombia public entities have been characterized by assuming managerial positions that are not efficient, the results are reflected in the perception that today feels society, the unreliability and poor image are the most common characteristics in terms most state entities: However, the position of public servants should be aimed at improving the perception through the experience of the work performed daily and developing them through academic learning.

All these contributions should see reflected in the development of mechanisms and implementation of tools that contribute ideas to improve this perception, so you may establish work plans prior based on the knowledge gained in the academy, so you may execute plans action against the policies of the national government in the implementation of laws which today are established to provide solutions to the Colombian population taking into account the peace process, which is advancing in the city of Havana by government and the armed group of the "FARC" in order to terminate a conflict not of an international character, is where they should implement all these mechanisms so that it can comply fully agreed in the agreements. All persons who are involved in this process should take into account the provisions of the Constitution, the government should be manager and to implement all possible strategies that are not in vain the effort and will all face this situation that has taken the country for more than five decades.

Keywords.

Judicial police, post-conflict processes, peace, government agencies, prosecution.

## Introducción.

Los conflictos internacionales se han desarrollado a través de toda la historia, desde la época del cristianismo y relatos religiosos como el de Caín y Abel, pasando por la colonización del Imperio Romano, las famosas cruzadas, las guerras mundiales, en fin, toda una serie de confrontaciones que han tenido diferentes contextos, tanto geográfico, ideológico, religioso, económico, social y político; sin embargo muchos conflictos son propios de cada país, es decir internos, nacen de las discrepancias y diferencias reinantes tanto a nivel social, étnico, religioso, racista.

No obstante, como consecuencia de estas confrontaciones han salido diálogos, conversaciones que han demorado mucho tiempo, pero con la insistencia, perseverancia y tesón han logrado consolidar grandes éxitos reflejados en procesos de paz, a lo largo de cuatro continentes como son: Europa, Asia, África y América; a continuación una descripción de algunos procesos de paz surgidos en el mundo:

Tabla No. 1 Procesos de Paz

PROCESOS DE PAZ EN EL MUNDO		
AMERICA (CENTROAMERICA)	El Salvador	1984/1992
	Guatemala	1985-1996
EUROPA	Irlanda del Norte	1997/2008

AFRICA	Angola	1988/2002
	Sudáfrica	1989/1994
	Burundi	1998/2008
	Sierra Leona	1994/2002
	Sudan	1998/2005
ASIA	Indonesia	2000/2005
	Nepal	2002/2006
	Tayikistán	1992/1997

Fuente: Elaboración Propia

## Planteamiento del problema

### Contexto del conflicto colombiano:

Desde nuestra misma independencia de los españoles se vivieron diez guerras civiles en el siglo XIX, posteriormente desde 1910 hasta 1945 hubo un ciclo de relativa tranquilidad, hasta la llegada de la “violencia” etapa de fanatismo político en donde la reducción o muerte del oponente era el verdadero fin; la consolidación del Frente Nacional trata de apaciguar la violencia generada, sin embargo como consecuencia se empezaron a formar grupos guerrilleros de corte marxista, entre los más importantes que se puedan nombrar están; M19, FARC, EPL, ELN, el grupo indigenista Quintín Lame y el Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT) , algunos de estos como el M19 y el EPL, lograron alcanzar importantes procesos de paz, al contrario las FARC y el ELN han venido fortaleciéndose militar, económica y políticamente tanto a nivel nacional como internacional, los diferentes gobiernos de turno han intentado dialogar sobre procesos de paz pero han sido debilitados fácilmente por los intereses reinantes de los diferentes actores del conflicto.

Durante más de cincuenta años en la historia de Colombia, muchos conflictos violentos se han generado, desde 1948 con la muerte del líder liberal Jorge Eliecer Gaitán en la ciudad de Bogotá, hasta nuestros días con las apariciones de las guerrillas y grupos de Autodefensas o Paramilitares; en cada etapa han aparecido siniestros personajes que atribuyéndose ideales han perpetrado las más sangrientas de las historias en nuestro país; la conformación de grupos de Autodefensas con un ideario de oponerse a ciertas prácticas que venían siendo sometidos los campesinos de las regiones por parte de las guerrillas, fueron poco a poco perdiendo el rumbo hasta llegar a convertirse en grupos armados que perpetraron los más despiadados y atroces

crímenes y violaciones a los derechos humanos que pueda recordar un país en un periodo aproximado de 15 años 1990 a 2005.

Podemos ir avanzando y reconociendo que a lo largo de la historia los peligros de confrontaciones estarán a la orden del día, las diferencias arraigadas hacen que se detonen impulsos que a la postre generan grandes conflictos alrededor del mundo, esa diversidad de pensamientos y comportamientos son génesis para discrepancias que por afanes ideológicos logran desestabilizar un país o región desde un ámbito social, económico y político pero también se puede conservar la esperanza de un ideario constitucional como es tener una sociedad en paz, por lo que varios gobiernos de turno han intentado consolidar escenarios propicios para entablar sendos procesos de paz con grupos armados ilegales; una vez logrados los tan anhelados acuerdos o que se establezcan ciertas reglas en las confrontaciones es donde se deben involucrar las entidades internas de cada país, instituciones públicas que deben cumplir un papel determinante en pro de garantizar los derechos tanto a víctimas, victimarios y demás intervinientes en dichos conflictos.

No se había superado tres años del primer mandato del presidente Álvaro Uribe Vélez, cuando fue aprobada por el Congreso de la República la ley 975 de 2005 o ley de Justicia y Paz, esta ley con un componente social/político, que tenía como objetivo principal facilitar los procesos de paz y la reincorporación de grupos armados al margen de la ley y daba garantías a las víctimas con lo llamado verdad, justicia y reparación por el gobierno nacional.

La responsabilidad creada y dirigida por la ley 975, recae sobre varias entidades tanto de índole administrativo como de índole judicial, entre las administrativas se puede resaltar el

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF al igual que varios Departamentos administrativos, en el ámbito judicial en donde centramos el tema de la presente investigación están: el Consejo Superior de la Judicatura, la Procuraduría General de la República, la Defensoría del Pueblo, los Tribunales de Justicia y Paz y la Fiscalía General de la Nación.

Durante el desarrollo de la presente ley, que ya completa 10 años, muchos han sido los cuestionamientos y críticas por parte de diferentes sectores, lo cual ha puesto en contexto el papel de las entidades judiciales encargadas en investigar y ejecutar el objeto de esta ley.

El anterior ejemplo de la implementación y desarrollo gerencial de las entidades públicas, nos puede brindar experiencias y soportes en cuanto al manejo que deben poseer ciertas entidades que cumplirán un papel fundamental en el posconflicto con las FARC en este caso específico de la Policía Judicial de la Fiscalía General de la Nación.

Línea de investigación.

Desarrollo económico y calidad de vida, enfocado al núcleo problemático social referente a la igualdad y sobre todo a la justicia.

## Justificación

Las entidades públicas en Colombia deben brindar resultados óptimos a la comunidad y de esta manera garantizar la confianza entre ambas partes, para ello es necesario que las entidades establezcan políticas gerenciales y administrativas claras que conlleven al desarrollo de sus procedimientos teniendo como base los principios constitucionales y legales, es así que la Constitución Política en su artículo 2, nos informa cuales son fines esenciales del Estado: “servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares”

La experiencia ha enseñado que durante muchos años hemos observado entidades públicas paquidérmicas, abusadoras de la función pública y de los derechos y principios que tiene la sociedad en general, la Constitución Política en su artículo 209, nos habla sobre la función pública

“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas

deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”.

Durante la última gran encuesta del año anterior presentada en la edición de la revista Semana, publicada el día 15 de noviembre, los ciudadanos opinaron sobre las instituciones públicas:

“La última Gran Encuesta puso al descubierto la creciente falta de confianza que tienen los colombianos en sus instituciones. Salvo la Iglesia y las Fuerzas Armadas, prácticamente todas las demás, como el Congreso de la República, la Justicia, las altas cortes, la Contraloría, la Procuraduría, los medios de comunicación y los partidos políticos, así como sus representantes, fueron rajados a la hora de medir la confianza y favorabilidad por parte de los encuestados”

Estos resultados aunados a las percepciones que se siguen teniendo de las entidades públicas, nos hacen tener cuestionamientos tan serios como:

¿Las entidades públicas en Colombia tienen la estructura organizacional apropiado para cumplir a cabalidad con el interés general, la Fiscalía General de la Nación de acuerdo con la experiencia de la ley 975 de 2005, tendrán una gerencia o liderazgo en el manejo de la policía judicial para el pos conflicto con la FARC que garantice los derechos a todos los intervinientes?

Objetivo general

Conocer cuáles son las políticas gerenciales/administrativas que debe poseer la Fiscalía General en cuanto a la administración de la Policía Judicial en el pos-conflicto con las FARC.

### Objetivos específicos

- Analizar la importancia de las entidades públicas en materia de pos-conflicto.
- Determinar las políticas administrativas de la Fiscalía General de la Nación, estableciendo cuáles son los procedimientos de la Policía Judicial en materia investigativa.
- Proponer con base en la experiencia de la policía judicial de la ley 975, una mejora en el modelo gerencial que haga su función más eficiente.

### Marco teórico

Todas las entidades tanto públicas como privadas, deben tener una capacidad organizativa y administrativa que brinden el desarrollo adecuado en cuanto a la producción de las mismas ya sean representados en productos o servicios; los anteriores interrogantes nos tienen que remontar a las principales teorías sobre la administración, tanto a nivel de desarrollo pública como privado. Una clara y breve descripción de los diferentes enfoques, teorías y sus principios están descritos en el libro Teoría de la Organización y Administración Pública de Carles Remio (2010) y que a continuación se relacionan en tres grandes grupos, en donde se observar el desarrollo organizacional a través del tiempo:

Tabla No. 2. Teorías Organizacionales

T E O R I A S O R G A N I Z A C I O N A L E S	ENFOQUES CLASICOS	Dirección Científica y Dirección Administrativa Escuela Estructuralista Weberiana o Burocrática Escuela de las Relaciones Humanas
	ENFOQUES NEOCLASICOS	Teoría Neorracionalismo Neoestructuralismo o Institucional Teoría Contingencias
	ENFOQUES COMTEMPORANEOS	Análisis Longitudinal Análisis Interorganizativo Economía Organizativa Cultura y aprendizaje organizativo Decisiones y ambigüedad Poder y Conflicto en las organizaciones Cambio Organizativo

Fuente: Elaboración Propia

En el anterior cuadro nos enmarca dentro de un contexto global y a su vez nos ilustra sobre el desarrollo que han tenido las diferentes teorías organizacionales, algunas muy rígidas hasta lograr cierta flexibilidad que permite a las entidades adaptarse a los cambios que exige la sociedad y el mundo. Los enfoques clásicos son los enfoques teóricos que se destacan en la mitad del siglo XX y son base para la moderna Teoría de la Organización; los enfoques neoclásicos son los conceptos teóricos modernizan a la Teoría de la Organización aportando una visión más global e integral de los fenómenos organizativos al intentar interrelacionar sus diferentes dimensiones y los enfoques contemporáneos enmarcan las tendencias de las organizaciones hoy en día, brindando un dinamismo y herramientas que hacen que se compenetre a la teoría de la organización de una manera más práctica.

A continuación algunos autores que se enmarcan dentro de los diferentes enfoques y que contribuyen al desarrollo del siguiente documento:

Henry Fayol: ingeniero civil de profesión es considerado el padre de la Administración Moderna, en su obra "Administración Industrial y General" (1916) en sus postulados él tiene como premisa que solo hay una doctrina para la industria como para el Estado, en sus principios generales se destacan: La división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración del personal, la centralización, la línea de autoridad, el orden, la igualdad, la estabilidad del puesto, la iniciativa y el espíritu corporativo.

Max Weber (1864 – 1920): de nacionalidad alemana, de profesión economista y sociólogo, fundador de la escuela Burocrática, para Weber el liderazgo está en los escritorios, en

las oficinas y el manejo de las entidades sean privadas y públicas están en los documentos representados en estatutos, reglamentos, directrices, protocolos y quienes los crean y desarrollan tiene toda la capacidad de manejo al interior de las mismas. Weber define la burocracia como la forma más eficiente de organización teniendo en cuenta los siguientes principios:

- El desempeño de funciones oficiales es permanente y constante (en el sentido que los funcionarios no cambian tareas arbitrariamente y que siempre habrá alguien que desempeñe determinada función).
- Tales funciones se ejecutan estrictamente de acuerdo a las siguientes reglas:
  - a. Las tareas de cada funcionario están delineadas de acuerdo a criterios impersonales.
  - b. El funcionario tiene la autoridad para desempeñar sus tareas.
  - c. Los medios de coerción a disposición de ese funcionario son estrictamente limitados y las condiciones de su uso claramente definidas.
- Las responsabilidades y autoridad de cada funcionario son parte de una jerarquía de autoridad, con derechos y deberes apropiados de supervisión y apelación.
- Los funcionarios no son propietarios de los recursos que utilizan en el desempeño de sus funciones, pero son responsables por el uso de tales recursos.
- Los ingresos en relación al desempeño de las funciones están estrictamente separado de cualquier otro. Igualmente en relación al trabajo.
- Las posiciones y/o funciones no pertenecen ni pueden ser apropiadas por los funcionarios (es decir, no se pueden heredar, transferir, etc., por decisión del funcionario).
- Las funciones se desempeñan —y se llega a decisiones— sobre la base de documentos escritos.

Max Weber reconoce que no puede existir un tipo de organización ideal y por lo tanto se pueden encontrar las diferentes críticas o reparos:

- La jerarquía vertical de autoridad puede no ser lo suficientemente explícita o delineada, causando confusión y conflictos de competencia.
- Las competencias pueden ser poco claras y usadas contrariamente al espíritu de las reglas; en ocasiones el procedimiento en sí mismo puede considerarse más importante que la decisión o, en general, sus efectos.
- Nepotismo, corrupción, enfrentamientos políticos y otras degeneraciones pueden contrarrestar la regla de impersonalidad, pudiéndose crear un sistema de contratación y promoción no basado en méritos.
- Los funcionarios pueden eludir responsabilidades.
- La distribución de funciones puede ser inefectiva, produciendo excesiva actividad regulatoria, duplicación de esfuerzos y, en general, ineficiencia.

Michel Crozier: (1922 – 2013) – de nacionalidad francesa (Escuela Neo-estructuralista o Institucional), considerado como el padre de la sociología de las organizaciones, "El Fenómeno Burocrático" publicado en 1963. (Descifra las relaciones de poder y otros mecanismos en dos organismos públicos franceses, la Agencia parisina de cheques postales y Seita, empresa pública que controlaba el cultivo, la fabricación y venta del tabaco en Francia), publicación del periódico La Jornada 26 de mayo de 2013. En este análisis realizado por Crozier hace énfasis en cuatro (4) elementos que se encuentran en la Burocracia generan un corto circuito que no permite que se flexibilicen las estructuras y además no se adaptan a los cambios necesarios, dichos elementos son:

- El desarrollo de normas impersonales las cuales generan en los empleados unas actitudes y comportamientos determinados
- La centralización de las decisiones que tiende a concentrar la capacidad decisoria en el vértice.
- El aislamiento entre los distintos niveles jerárquicos, que implica una pérdida de la continuidad y de la visión general de la organización por parte de sus actores.
- El desarrollo de relaciones de poder paralelas (la formalización resulta siempre incompleta y ante las zonas de incertidumbre aparecen relaciones informales de poder).

En cuanto a los enfoques contemporáneos, el cambio organizativo es un sistema que se adapta fácilmente a los cambios y necesidades reinantes tanto a nivel local como a nivel mundial, como modelo representativo del enfoque contemporáneo encontramos el Modelo de Nadler, el cual tiene como premisas tres problemas esenciales con la que toda organización se debe enfrentar al cambio: la disminución de la resistencia al cambio-unfreezing\_, la necesidad de controlar la transición-change-, y la necesidad de reconfigurar la dinámica política del poder-refreezing, y los cuales el autor refiere de la siguiente manera:

- Disminución de la resistencia al cambio, se deben disminuir los sentimientos de resistencia que se puede producir en los individuos, grupos y organizaciones, partiendo de la insatisfacción actual, facilitando la participación en el nuevo diseño, incentivando las conductas que apoyen el cambio y ofrecer tiempo y oportunidades para desconectar del estado actual.

- Control de la transición, desde la organización se debe desarrollar y comunicar una clara visión de futuro, si se utilizan influencias múltiples y diseños organizacionales y por último si se construyen mecanismos de feedback.
- Reconfiguración de la dinámica política de poder, lo que se traduce en un nuevo nivel de comportamiento de la organización con base en apoyo grupos clave, liderazgo y utilización de un nuevo lenguaje y símbolos.

## Marco legal

- Constitución Política de Colombia
- Ley de Justicia y Paz, Ley 975 de 2005

Esta ley aprobada por el Congreso de la República en el 2005, tiene como finalidad principal la reintegración de grupos organizados al margen de la ley que decidieron desmovilizarse, es decir brindar una justicia transicional; en su artículo Primero, reza “la presente ley tiene por objeto facilitar los procesos de paz y la reincorporación individual o colectiva a la vida civil de miembros de grupos armados al margen de la ley, garantizando los derechos de las víctimas a la verdad, la justicia y la reparación”, sin embargo para acceder a los beneficios otorgados por dicha ley, es necesario que los grupos ilegales que deciden desmovilizarse confiesen los crímenes realizados, reparen a sus víctimas y cuenten la verdad, lo que alimenta la memoria histórica del conflicto armado en Colombia; las penas para aquellos integrantes que deciden acogerse a las anteriores premisas, oscilan entre 5 a 8 años de cárcel,

### Artículo 29,

“Pena alternativa. La Sala competente del Tribunal Superior de Distrito Judicial determinará la pena que corresponda por los delitos cometidos, de acuerdo con las reglas del Código Penal. En caso que el condenado haya cumplido las condiciones previstas en esta ley, la Sala le impondrá una pena alternativa que consiste en privación de la libertad por un período mínimo de cinco (5) años y no superior a ocho (8) años, tasada de acuerdo con la gravedad de los delitos y su colaboración efectiva en el esclarecimiento de los mismos”

Aquellos integrantes que se acojan a dicha ley y se demuestre mediante investigación que ha faltado a la verdad o ha seguido delinuyendo, pierde los beneficios y afrontan la justicia ordinaria, lo que trae como consecuencia el pago de penas demasiado altas.

Marco Empresarial.

Fiscalía General de la Nación

La Fiscalía general es una entidad pública relativamente nueva, fue creada con la Constitución Política de Colombia de 1991, pero su desarrollo como tal fue a partir del mes de julio de 1992, como función principal corresponde la de investigar los delitos y acusar ante los jueces y magistrados de la República, en su página de internet [www.fiscalia.gov.co](http://www.fiscalia.gov.co), informa “La Fiscalía general es una entidad adscrita a la Rama Judicial con autonomía administrativa y presupuestal, fue creada con la Constitución Política de 1991, sus funciones están descritas en el artículo 250 CPC”

Misión

La Fiscalía General de la Nación ejerce la acción penal y participa en el diseño de la política criminal del Estado; garantiza la tutela judicial efectiva de los derechos de los intervinientes en el proceso penal; genera confianza y seguridad jurídica en la sociedad mediante la búsqueda de la verdad, la justicia y la reparación.

Visión

En el 2016, la Fiscalía General de la Nación contará con un sistema de investigación integral y será reconocida por el diseño y ejecución de políticas públicas vanguardistas que le permitirán enfrentar con éxito las diversas formas de criminalidad. Su tarea se verá apoyada en la profesionalización del talento humano y el desarrollo y aplicación de herramientas innovadoras de tecnología y comunicación, que garanticen la independencia, la autonomía, el acceso a la justicia y la efectividad de la acción penal.

Funciones

## Artículo 250 Constitución Política de Colombia

Corresponde a la Fiscalía General de la Nación, de oficio o mediante denuncia o querrela, investigar los delitos y acusar a los presuntos infractores ante los juzgados y tribunales competentes. Se exceptúan los delitos cometidos por miembros de la Fuerza Pública en servicio activo y en relación con el mismo servicio. Para tal efecto la Fiscalía General de la Nación deberá:

1. Asegurar la comparecencia de los presuntos infractores de la ley penal, adoptando las medidas de aseguramiento. Además, y si fuere del caso, tomar las medidas necesarias para hacer efectivos el restablecimiento del derecho y la indemnización de los perjuicios ocasionados por el delito.
2. Calificar y declarar precluidas las investigaciones realizadas.
3. Dirigir y coordinar las funciones de policía judicial que en forma permanente cumplen la Policía Nacional y los demás organismos que señale la ley.
4. Velar por la protección de las víctimas, testigos e intervinientes en el proceso.
5. Cumplir las demás funciones que establezca la ley.

El Fiscal General de la Nación y sus delegados tienen competencia en todo el territorio nacional.

La Fiscalía General de la Nación está obligada a investigar tanto lo favorable como lo desfavorable al imputado, y a respetar sus derechos fundamentales y las garantías procesales que le asisten.

Principios y Valores

## Principios éticos

Los principios éticos del servidor de la Fiscalía General de la Nación, según lo previsto en el artículo 3 de la Ley 489 de 1998, recogidos a su vez de la Constitución Política son: “Buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad, y transparencia”, cuyo desarrollo permite a los servidores públicos de la entidad el cumplimiento de los fines institucionales para beneficio de la comunidad.

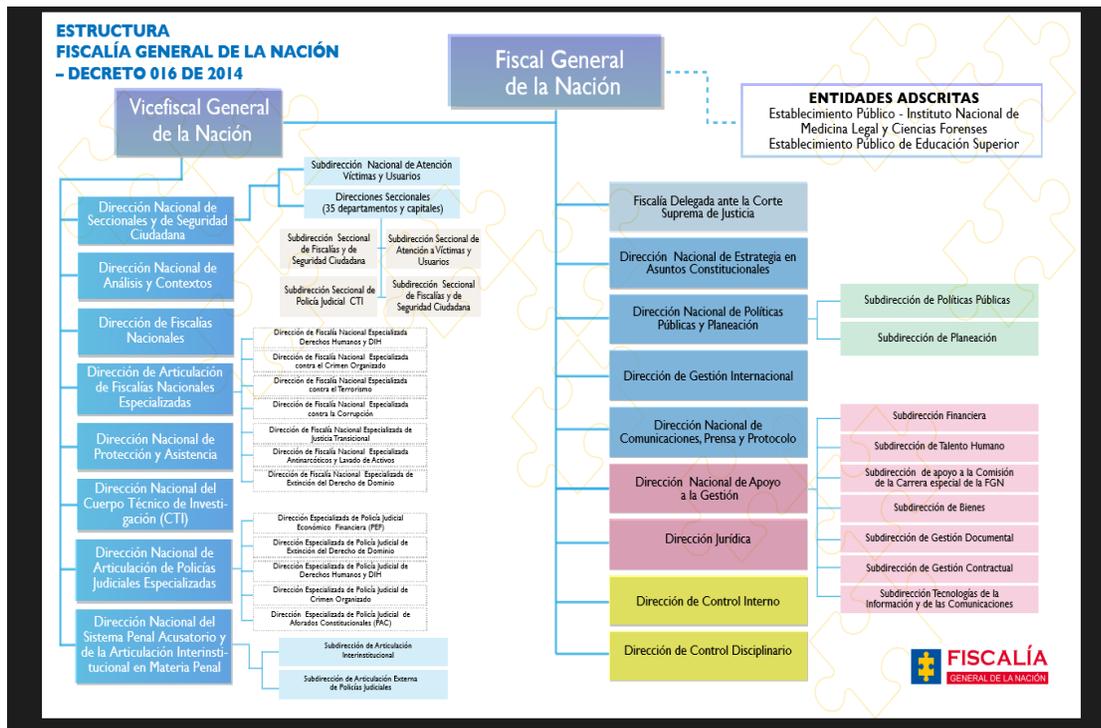
## Valores

- **Calidad:** La gestión de la Fiscalía General de la Nación se inspira en la calidad en los servidores públicos, en el trabajo, en el servicio, en las relaciones humanas y en los procesos y procedimientos.
- **Efectividad:** Consolidar, a través de resultados concretos, la credibilidad y la confianza de la comunidad en la institución. El uso eficiente y eficaz de los recursos, así como el logro de los objetivos, serán responsabilidad y tarea permanente de todos los servidores públicos.
- **Sentido de pertenencia:** Tener un real espíritu de cuerpo e identificarse con la labor que se realice y con la institución.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad de la institución frente a la Constitución, a la sociedad, al país y a la comunidad internacional es el marco de actuación del quehacer diario de la misma.

- Respeto: El respeto a la Constitución y a la ley, a la dignidad humana, a los derechos de los ciudadanos, es regla de comportamiento que obliga a todos los miembros de la Fiscalía General de la Nación.
- Trabajo en equipo: Lograr los propósitos y metas comunes definidos por la entidad, mediante la coordinación, la cooperación y el trabajo mancomunado.
- Honestidad: Además del cumplimiento y respeto por los preceptos constitucionales y legales, debe existir en la entidad coherencia entre lo que se es, lo que se cree y lo que se hace, tanto en la vida institucional como en la personal.
- Lealtad: La lealtad y compromiso de todos los servidores públicos con la entidad y sus propósitos son un factor clave para el cumplimiento de la misión de la Fiscalía General y el fortalecimiento institucional.
- Equidad: Imparcialidad en la toma de decisiones al impartir justicia, equilibrio en la adopción de determinaciones administrativas, rectitud, amabilidad en el trato con los clientes internos y externos.

En cuanto a su conformación interna, la entidad está definida piramidalmente en cabeza por el Despacho del fiscal general, de ahí se desprenden las diferentes direcciones y subdirecciones nacionales con funciones específicas en pro del desarrollo misional, como lo definió Weber es un sistema burocrático vertical, que desde la alta gerencia se emanan las ordenes representadas en resoluciones, manuales, procedimientos, formatos, instructivos y comunicados

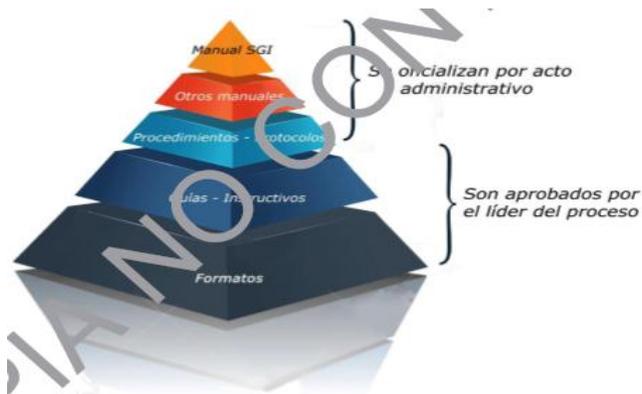
Figura No. 1. Organigrama Fiscalía general



Fuente: [www.fiscalia.gov.co](http://www.fiscalia.gov.co)

Respectivamente para la estructura documental, la alta gerencia es la encargada de analizar, estudiar y trazar el Direccionamiento Estratégico por el periodo para cada fiscal general es decir cuatro (4) años, siendo como máximo manual el del Sistema de Gestión Integral (SGI), documento en donde se plasma la descripción, funciones, misión, visión, fundamentos jurídicos y normativos, ambiente de trabajo, atención al cliente, infraestructura y talento humano entre otros.

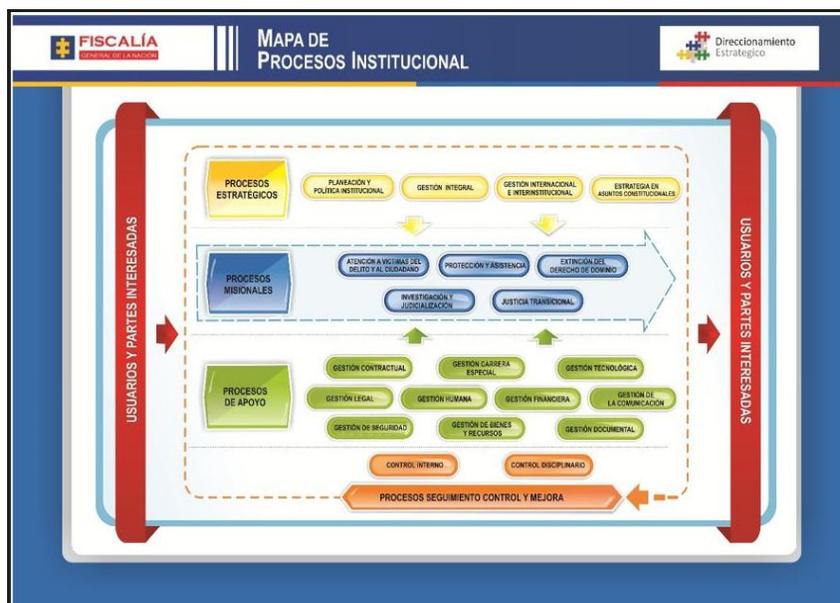
Figura No. 2. Estandarización Gestión de Calidad



Fuente: [www.fiscalia.gov.co](http://www.fiscalia.gov.co)

En cuanto a la parte misional, la entidad se encuentra clasificada de acuerdo a los niveles de jerarquía, observando en la ilustración 3 el mapa de procesos, los cuales forman un ciclo entre los procesos estratégicos, procesos misionales y los procesos de apoyo, teniendo en cuenta que para la revisión existe un proceso de seguimiento, control y mejora.

Figura No. 3. Mapa de procesos institucional.



Fuente: [www.fiscalia.gov.co](http://www.fiscalia.gov.co)

La policía judicial de la Fiscalía general de la nación, se encuentra adscrita a tres (3) direcciones nacionales, Dirección Nacional del Cuerpo Técnico de Investigación, Dirección Nacional de Articulación de Policías Judiciales Especializadas y a la Dirección Nacional de Seccionales y Seguridad Ciudadana, en total son aproximadamente 12.000 servidores que cumplen funciones de policía judicial en estas tres grandes direcciones a nivel nacional, y que para realizar la parte misional, la entidad cuenta con un proceso de policía judicial, el cual contiene instructivos, manuales, procedimiento y formatos, los cuales deben servir de orientación, guía, planeación y desarrollo en todas las actividades investigativas.

La policía judicial de Justicia Transicional<sup>1</sup>, se encuentra adscrita en Bogotá a la Dirección Nacional del CTI, y a nivel nacional a la Dirección de Fiscalía Nacional Especializada de Justicia Transicional, de acuerdo al decreto de modernización que tuvo lugar la entidad en el año 2014, en ese orden de ideas la policía judicial de Justicia Transicional es dirigida por dos (2) direcciones, situación que genera diversidad de políticas o directrices que muchas veces como lo dijo Michel Crozier. “El aislamiento entre los distintos niveles jerárquicos, que implica una pérdida de la continuidad y de la visión general de la organización por parte de sus actores”.

### El posconflicto en materia de investigación

Cuando se finaliza los conflictos internos en países a nivel mundial ratificados por las firmas de los procesos de paz, se inicia una nueva etapa denominada posconflicto, esta nueva etapa se desarrolla de acuerdo al país involucrado, en Colombia verdad, reparación, reconocimiento de las

---

<sup>1</sup> La justicia transicional, el conjunto de medidas judiciales y políticas que diversos países han utilizado como reparación por las violaciones masivas de derechos humanos. Entre ellas figuran las acciones penales, las comisiones de la verdad, los programas de reparación y diversas reformas institucionales. <https://www.ictj.org/es/que-es-la-justicia-transicional>

víctimas, justicia transicional, reformas constitucionales y políticas, proyectos y reformas económicas y sociales, dejación de armas, reintegración a la vida civil de excombatientes ilegales, cese del fuego, son elementos necesarios para que existe un verdadero posconflicto.

El Gobierno Nacional como es de amplio conocimiento a nivel local y mundial, adelanta un proceso de paz con el grupo subversivo FARC EP en la Habana (Cuba), dentro de los acuerdos establecidos y con el ánimo de brindar seguridad jurídica una vez se firmen los acuerdos finales entrara a funcionar la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP), esta nueva jurisdicción estará integrada por 24 magistrados (en su mayoría nacionales) todos con el rango de altos magistrados, compuesta por cuatro (4) salas, cada una de seis magistrados, una de las salas de este nuevo tribunal es la Sala de Investigación e Indagación tendrá su propio Cuerpo Técnico de Investigación, es decir posiblemente y de acuerdo al presupuesto contara con su propia policía judicial, la Fiscalía general de la nación, teniendo como base procesos anteriores como fue el de Justicia y Paz, tiene mucho que aportar a la construcción y desarrollo de este nuevo tribunal; sin embargo el aporte que tiene que hacer la Fiscalía como entidad oficial y en aras de los principios de colaboración y ayuda interinstitucional, el cual debe sentar bases a través de las experiencias y retroalimentaciones que se ha adquirido durante más de 10 años con la implementación de la ley de Justicia y Paz, teniendo claro cuáles han sido los errores y las falencias que se vienen presentando en la aplicación de los procedimientos que se establecieron. En la selección del personal tanto en fiscales como en investigadores, en el manejo de los recursos públicos y en la eficiencia que debe tener una entidad estatal. Con el presente documento se busca conocer cuáles han sido las posibles causas o inconvenientes que se han presentado durante el desarrollo de la ley y que en el marco de la Justicia Transicional que se ha puesto en contexto dentro de los acuerdos de paz dialogados en la Habana ayude a la creación, capacitación e implementación de

soluciones, para que se pueda desarrollar todo lo que se plantea para la resolución del conflicto armado y sea el objetivo de una paz verdadera para el pueblo Colombiano.

#### Diseño metodológico

Se realizó una investigación tipo descriptiva, con enfoque mixto, como instrumento se planteó la aplicación de la encuesta a determinado grupo de personas especialmente las involucradas en la aplicación de la Justicia Transicional entidad Fiscalía General de la Nación, es decir investigadores de campo, la planta de este personal actualmente es de 325 servidores; por lo tanto se tomó un número de 30 servidores tanto a nivel local como a nivel nacional, los cuales fueron encuestados vía correo institucional, el cuestionario contiene un máximo de 10 preguntas entre ellas 9 preguntas cerradas, 1 abierta y un ítem de sugerencias y observaciones, que nos brindan capacidad de análisis con respecto al funcionamiento de lo que ha sido y posibles manejos de la policía judicial en justicia transicional en aras del posconflicto con las FARC EP.

Tabla No. 3. Ficha técnica Encuesta

FICHA TECNICA	
TECNICA:	ENCUESTA
OBJETIVO:	CONOCER OPINION
POBLACION:	300 SERVIDORES
MUESTRA:	30 ENCUESTAS
RECOLECCION:	MEDIO ELECTRONICO
HERRAMIENTA:	GOOGLE DRIVE
FECHA:	MARZO 05 DE 2016

Figura No. 4. Modelo de encuesta realizada.



**ENCUESTA DE OPINIÓN POLICÍA JUDICIAL**

Esta encuesta esta dirigida a servidores y funcionarios de la fiscalía general de la nación, con el animo netamente académico de identificar ciertos aspectos de mejora continua en cuanto a la policia judicial en temas de posconflicto.

**Conoce el alcance de la ley 975 de 2005?**

SI  
 NO

**Conoce los procedimientos internos en cuanto a la entidad nos atañe de la ley 975 de 2005?**

SI  
 NO

**Conoce cuales son las funciones que debe cumplir en cada uno de sus despachos?**

SI  
 NO

Muy eficiente  
 Eficiente  
 Poco eficiente  
 Nada eficiente

**Considera Ud que el manejo que desde los despachos fiscales le han dado a la policia judicial ha sido:**

Muy eficiente  
 Eficiente  
 Poco eficiente  
 Nada eficiente

**Considera Ud que las políticas emitidas desde la alta Gerencia en cuanto al manejo de la policia judicial han sido:**

Apropriadas  
 Inexactas  
 Falta de claridad  
 Eficientes

**De acuerdo a su experiencia, que mejora implementaría en materia de policia judicial en cuanto a la investigación del posconflicto:**

**SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Fuente:

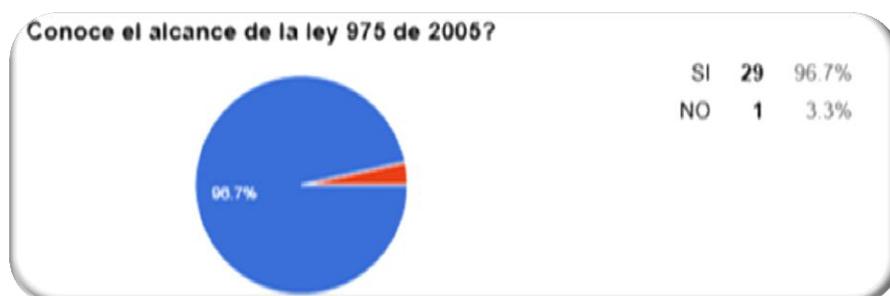
<https://docs.google.com/forms/d/11GFxBpKAmLXFKp9JYvNogUrT3f60SztTC5MU7jzgXhU/p>

[refill](#)

## Análisis de resultados

Se realiza el análisis de las 10 preguntas realizadas en la encuesta:

Figura No. 5. Pregunta No.1 encuesta



Fuente: Elaboración Propia

En esta primera pregunta, se busca establecer si el encuestado conoce el propósito de la ley 975 o ley de Justicia y Paz, ley que ha servido de marco legal o génesis para todos los procedimientos que se derivan de la misma, en un 96.7% los encuestados respondieron SI (29) y en un 3.3% respondieron NO (1), indicando que los investigadores en su gran mayoría conocen un punto de partida con respecto al global de la ley, eso quiere decir que conocen su esencia y objeto, al igual lo que esta ley persigue sin embargo existe 1 encuestado el cual manifiesta que desconoce el alcance de la ley y es algo que dentro de la entidad debe haber una claridad y conocimiento sobre el alcance de la ley.

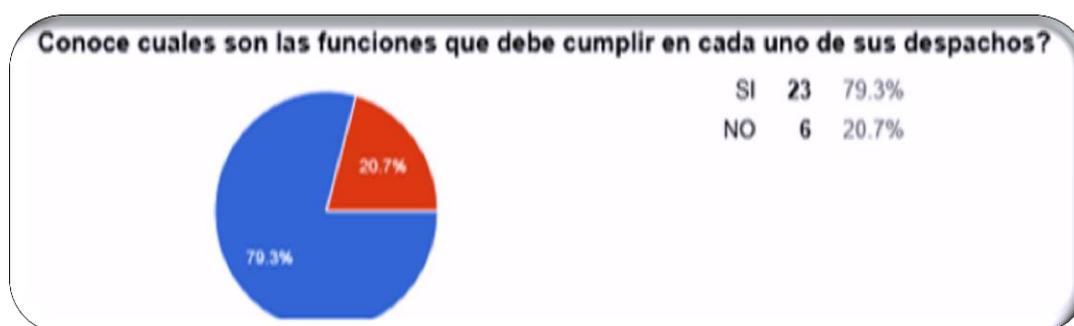
Figura No. 6. Pregunta No.2 encuesta



Fuente: Elaboración Propia

En esta segunda pregunta, se busca establecer si el investigador conoce los procedimientos internos que la Fiscalía ha definido internamente para desarrollar la ley 975 de 2005, estos hace parte del Sistema de Gestión de la Calidad; los encuestados respondieron en un 90% que SI (27) y en un 10% respondieron que NO (3), indicando que los investigadores en su mayoría conoce los procedimientos establecidos y que son base para el desarrollo de sus funciones.

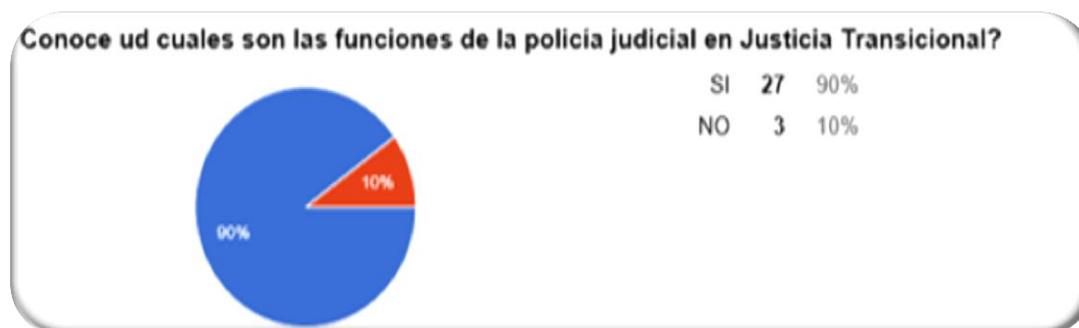
Figura No. 7. Pregunta No.3 encuesta



Fuente: Elaboración Propia

En esta tercera pregunta, la encuesta busca establecer si los investigadores conocen como funcionan los despachos fiscales, sus procedimientos y las funciones que debe cumplir a cabalidad cada servidor de acuerdo a la Constitución y la ley; los encuestados respondieron en un 79.3% que SI (23) y en un 20.7% respondieron que NO (6), indicando que los investigadores en su mayoría conoce los procedimientos establecidos en los despachos, aunque un porcentaje negativo influye en los resultados finales de los procesos, exteriorizando que pueden alterar o dedicarse a funciones diferentes previamente definidas en los sistemas de calidad institucional.

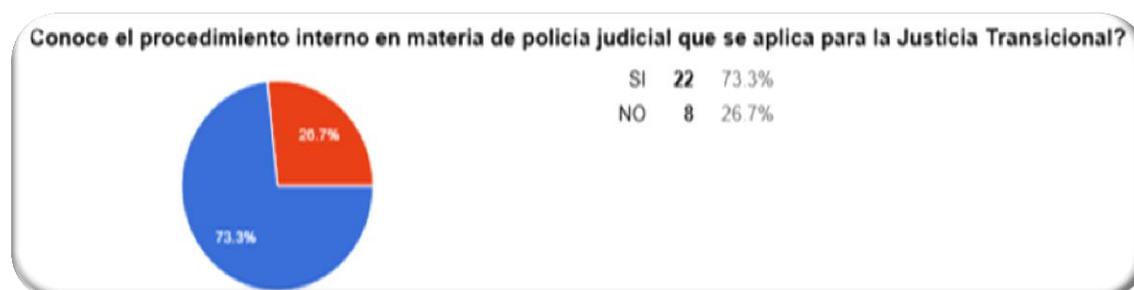
Figura No. 8. Pregunta No.4 encuesta



Fuente: Elaboración Propia

En esta cuarta pregunta, se pretende identificar si los investigadores tienen claridad sobre las funciones de policía judicial establecidas en la Justicia Transicional, teniendo en cuenta que aunque existe un proceso general establecido principalmente para la justicia ordinaria, para la justicia especial corresponde otro especialmente dirigido a las víctimas; el 90% de los encuestados respondieron SI (27), mientras el 10% respondieron NO (3), indicando que en su gran mayoría los investigadores saben y conocen las funciones que se deben cumplir en la justicia especial.

Figura No. 9. Pregunta No.5 encuesta

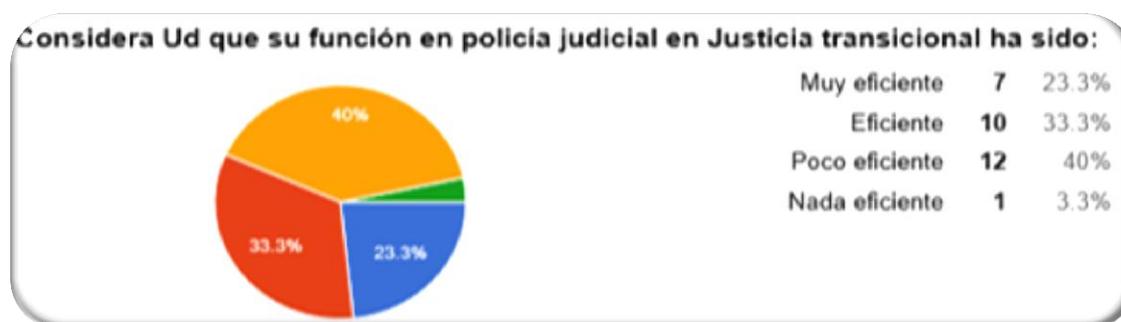


Fuente: Elaboración Propia

En esta quinta pregunta, se busca establecer si los investigadores conocen el procedimiento interno que se debe manejar en materia de policía judicial a diferencia del procedimiento ordinario; el 73.3% respondieron SI (22), mientras que el 26.7% respondieron NO (8); la

confusión en los procedimientos, basado en ese 26.7% puede generar retrasos en los procesos, pérdida de tiempo, que se ve reflejado en demora de tramites a los clientes externos en este caso las víctimas.

Figura No. 10. Pregunta No.6 encuesta

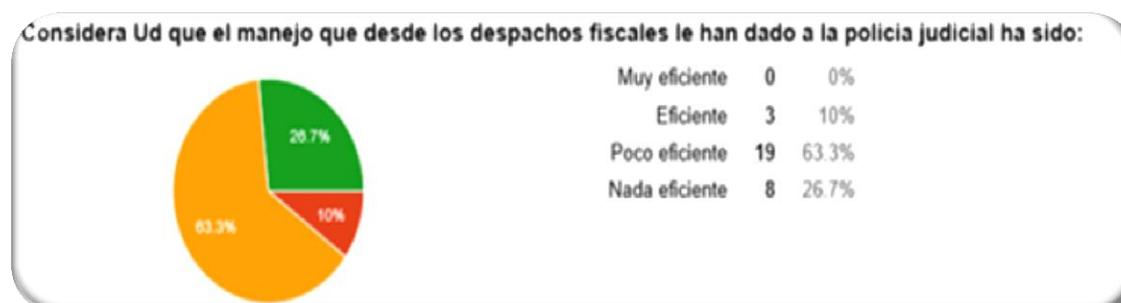


F

Fuente: Elaboración Propia

En esta sexta pregunta, se pretende hacer una ponderación de la función legal que el investigador cumple en el procedimiento interno de policía judicial en la Justicia Transicional; el 23.3% respondieron Muy Eficiente (7), el 33.3% respondieron Eficiente (10), el 40% respondieron Poco Eficiente (12) y el 3.3% respondió Nada Eficiente (1); se puede deducir que debe existir una serie de factores que hace que la policía judicial no considere que su función es óptima para el desarrollo del procedimiento de la justicia especial, esto puede generar traumatismos y afectaciones en la prestación del servicio de la policía judicial.

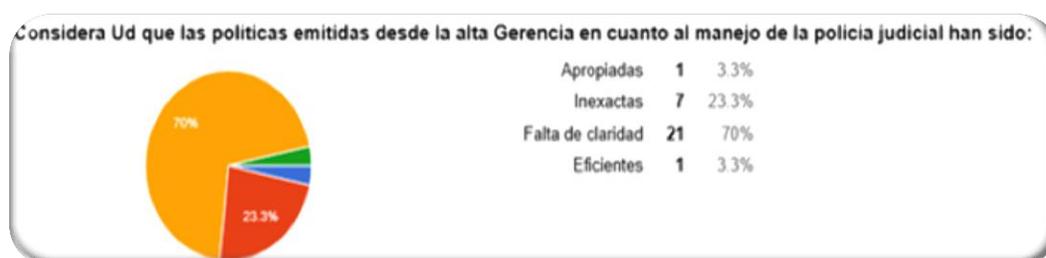
Figura No. 11. Pregunta No.7 encuesta



Fuente: Elaboración Propia

En esta séptima pregunta, se desea conocer la opinión de la policía judicial que ha trabajado desde los despachos fiscales, funcionarios que en la justicia especial administran el talento humano; el 0% respondió Muy Eficiente (0), el 10% respondió Eficiente (3), el 63.3% respondió Poco Eficiente (19) y el 26.7% respondió Nada Eficiente (8); los despachos fiscales en su mayoría son mal calificados en cuanto a la administración del talento humano, situación que va en contra del desarrollo normal de las funciones de la policía judicial, atenta contra el trabajo en equipo y de la armonía institucional, trayendo como consecuencias demoras y errores en los procedimientos a desarrollar.

Figura No. 12. Pregunta No.8 encuesta



Fuente: Elaboración Propia

En esta octava pregunta, se busca conocer la opinión en cuanto a las políticas emitidas desde la alta gerencia; el 3.3% respondió Apropiadas (1), el 23.3% respondió Inexactas (7), el 70% respondió Falta de Claridad (21) y el 3.3% respondió Eficiente (1); se denota que la transmisión de las políticas en la mayoría carecen de claridad, eso genera confusión, mala interpretación y diversidad de criterios al momento de desarrollar el proceso.

Figura No. 13. Pregunta No. 9 encuesta



Fuente: Elaboración Propia

En esta novena pregunta, la experiencia adquirida por parte del policía judicial en cuanto a de donde deben depender gerencial y operativamente, nos indica que con un 3,3% respondió Despacho fiscal (1) y un 96.7% respondió Dirección Nacional/Jefatura de PJ (29); en su mayoría los investigadores no avalan un despacho fiscal para la administración de personal de policía judicial, al contrario opinan que deben ser gerenciados desde la Dirección nacional/Jefatura de PJ, esto brinda mayor sentido de pertenencia, mayor cumplimiento de las funciones y mejor comprensión de las políticas institucionales.

Figura No. 14. Pregunta No.10 encuesta.

De acuerdo a su experiencia, que mejora implementaría en materia de policia judicial en cuanto a la investigación del posconflicto:

SE DEBE TENER CLARO LO QUE SE QUIERE, PARTIENDO DE LA BASE CONSTITUCIONAL DE UNA ENTIDAD EFICIENTE

políticas claras, estrategias definidas y sobre todo planeación total

información clara, análisis y estrategia de desarrollo

Capacitación de los funcionarios por parte de la entidad para optimizar la investigación, para dar mejores resultados, y también un mejor manejo articulado de la información derivada de las investigaciones para evitar el desgaste a la justicia.

Programación, y ajuste gerencial en el manejo de recurso humano y logístico, tabulación de procesos y procedimientos, estableciendo protocolos para el logro y obtención de información útil en el desarrollo investigativo, y social, toda vez que es importante determinar causa y efecto en cada una de las variables delictivas y pueda servir como insumo en el análisis de posible conformación de

Estandarización de procesos, manejo idóneo de recursos, coordinación con otras entidades, etc.

Se requiere de mas personal de Policía Judicial para darle una mejor y oportuna respuesta en materia de investigación a las víctimas del conflicto armado.

QUE SE DIERA COMUNICACIÓN CLARA DE LAS DIRECTRICES ENTRE LOS DESPACHOS Y LA JEFATURA DE POLICÍA Y QUE CADA SERVIDOR CUMPLIERA CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS DE ACUERDO AL MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS CARGOS TANTO DE FISCALIAS COMO DE POLICÍA JUDICIAL

primero el conocimiento mas amplio por parte de los investigadores de la legislación internacional sobre temas de paz y post conflicto, en los tribunales internacionales, así como una especialización en delitos sensibles como VBG, reclutamiento forzado, desaparición forzada. Así mismo un lineamiento claro de las funciones de la policia judicial y una restricción en cuanto a la asignación de tareas administrativas ya que limitan el tiempo que la policia judicial puede invertir en mejores investigaciones y conexiones sobre casos relevantes. implementar reuniones e trabajo entre las policia judiciales de

Los diferentes departamentos involucrados en el análisis y control

Fuente: Elaboración Propia

En esta última pregunta, el encuestado de acuerdo a su experiencia, relaciona algunos aspectos que serían importantes para una mejora continua en cuanto a la aplicación de la policía judicial para el posconflicto, a continuación algunas de ellas:

- Entidad eficiente
- Planeación en las actividades
- Análisis de la información
- Optimización de la investigación a través de capacitación
- Optimización del talento humano y logístico
- Estandarización de procesos
- Comunicación clara y acertada

## Discusión De Resultados

La Fiscalía general de la nación, a través de su mandato constitucional y legal ha sido desde el 2005 la entidad encargada de desarrollar la ley 975, esta ley ha tenido como objeto tres premisas principales la verdad, justicia y reparación; para la aplicabilidad de esta ley la Fiscalía, tuvo que crear y organizar procedimientos, guías, protocolos y diseños que en su momento se implementaron con el ánimo de satisfacer las necesidades de los clientes externos es decir las víctimas del conflicto sufrido por las atrocidades de la guerra promovida por los grupos de autodefensas o paramilitares en Colombia.

Como todas las entidades públicas y privadas el sistema burocrático es prácticamente el elegido para la gerencia de las entidades y empresas, la idea del señor Weber, es la forma más eficiente de administrar una empresa; en este orden de ideas la Fiscalía no es exenta de este modelo gerencial, al interior de la organización es administrada a través de documentos como decretos, resoluciones (actos administrativos), circulares, memorandos y comunicados con un diseño directivo piramidal en donde en la cúspide está el fiscal general de la nación, seguido por un Vice-fiscal, directores nacionales, directores especializados hasta encontrar la parte misional y la parte asistencial. En la Dirección de Fiscalía Nacional Especializada de Justicia Transicional área encargada de administrar todo el procedimiento en cuanto a la aplicabilidad de la ley 975 de 2005, igualmente se encarga de generar las estrategias de utilización del talento humano (fiscales/investigadores) y de la parte logística; dicha Dirección ha buscado siempre garantizar una prestación de servicio óptima para la satisfacción de sus usuarios, sin embargo el sistema burocrático como lo dijo Weber no es ideal y pueden encontrarse fallas o riesgos que afecten su normal desarrollo, la encuesta realizada a personal vinculado directamente con la parte misional de Justicia Transicional, pretende identificar este tipo de fracturas que han ocasionado inconvenientes y demoras en una prestación eficiente del servicio:

- La jerarquía vertical de autoridad puede no ser lo suficientemente explícita o delineada, causando confusión y conflictos de competencia.

La encuesta marca un gran porcentaje en asegurar que las políticas emitidas y multiplicadas por los demás mandos tienen falta de claridad, esto ha causado traumatismos y confusión para el desarrollo del procedimiento.

- Las competencias pueden ser poco claras y usadas contrariamente al espíritu de las reglas; en ocasiones el procedimiento en sí mismo puede considerarse más importante que la decisión o, en general, sus efectos.

La encuesta delimita claramente las funciones de la policía judicial, aunque los procedimientos tanto para la justicia ordinaria como para la especial son diferentes, la encuesta marca que en momentos no se diferencian esto ocasiona actividades innecesarias, demoradas y poco pertinentes para el procedimiento en general.

- Nepotismo, corrupción, enfrentamientos políticos y otras degeneraciones pueden contrarrestar la regla de impersonalidad, pudiéndose crear un sistema de contratación y promoción no basado en méritos.

Aunque la encuesta no lo dice, por lo general son males que afectan a las entidades públicas, la Fiscalía no es ajena a este tipo de situaciones que hace que una entidad pierda credibilidad y presente imagen negativa ante la sociedad, en la actualidad la entidad presenta imagen desfavorable en aproximadamente un 60%, tal y como lo afirman los últimos sondeos transmitidos en medios masivos de comunicación, resaltando temas de contratación innecesarias, incorporación de personal sin experiencia y en cargos superiores y traslado desde otras áreas a la dirección en cargos superiores sin la experiencia adecuada para el desarrollo misional del área.

La carrera administrativa siendo mandato constitucional para las entidades públicas, que garantiza el derecho a la igualdad, se ha visto trastornada en los últimos tiempos por circunstancias económicas, políticos y de unificación de criterios académicos.

- Los funcionarios pueden eludir responsabilidades.

La encuesta lo afirma tácitamente, el manejo que ha tenido los despachos fiscales es calificado como poco o nada eficiente, en el diseño del procedimiento se les otorgo a los señores fiscales la administración del talento humano, se denota que existió o ha existido una deficiencia notoria en esta responsabilidad, generando atrasos importantes en el procedimiento establecido.

- La distribución de funciones puede ser inefectiva, produciendo excesiva actividad regulatoria, duplicación de esfuerzos y, en general, ineficiencia.

La encuesta denota que la policía judicial cumple su función sin embargo otros factores han incidido en la eficiencia de la misma, la distribución de tareas no avaladas por el sistema, la falta de organización y planeación de actividades, dañan el proceso desde su inicio.

La entidad cuenta con manual de funciones, sin embargo en muchos casos existe un desvío de las mismas por factores como estado de confort, falta de personal o desconocimiento de las funciones, que se puede advertir con las auditoras internas realizadas y en donde se generan los diferentes hallazgos y compromisos.

## Conclusiones

A lo largo de la historia muchos autores han desarrollado teorías que han permitido la evolución dinámica de ciertas formas de administración empresarial, las cuales se deben tener como base al momento de gerencia cualquier proyecto, empresa pública o privada o gobernar una Nación, es por esto que todas las entidades del gobierno Colombiano deben tener la capacidad de dar un salto evolutivo en la implementación de las políticas gubernamentales para que todo el esfuerzo no sea en vano, teniendo en cuenta los diferentes conflictos internos que hoy día están latentes en el país. La Fiscalía General de la Nación como un ente estatal debe tener claros todos los procesos para que esto sean manejados de manera adecuada para la resolución de conflictos y más cuando existe una negociación por parte de los negociadores del gobierno, lo cual brindan garantías para todos, ciudadanos del común, víctimas, los actores que hacen parte del grupo al margen de la ley y las autoridades judiciales, las cuales estarán a cargo del manejo y aplicabilidad de la Justicia Transicional. Todo lo expuesto se tendrá que ver reflejado al futuro cuando se logre firmar los acuerdos y más aún después de estos ya que se debe pensar que será el después y el compromiso debe ser enorme para que no exista reincidencia y una justicia no existente como se ha podido comprobar con los anteriores procesos que se han negociado con los diferentes grupos beligerantes que han existido en Colombia.

Sin embargo, queda la expectativa todo lo expuesto y el éxito depende de los resultados de una buena gerencia en la resolución de este conflicto. Este procedimiento interno debe contar con el asesoramiento de la Dirección de Políticas Públicas y Planeación, de la Dirección Nacional del Cuerpo Técnico de Investigación y la Dirección Jurídica.

## Referencias Bibliográficas.

1. González, Fabio. (2005). Escritura del estado del arte [en línea]. Disponible en:  
<http://dis.unal.edu.co/~fgonza/courses/2005-II/seminario/estadoArte.pdf>.
2. López, William. (1999). Las políticas de la paz y los procesos de negociación en Colombia. Breve balance y perspectivas [en línea]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/105/10501911.pdf>.
3. Presidencia de la República. (2006). Proceso de paz con las autodefensas [en línea]. Disponible en:  
<http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/web/libro/Libro.pdf>.
4. Roy, Joaquín. (2005). La Ley de Justicia y Paz de Colombia: Contexto, perspectivas internacionales, y actitud de la Unión Europea [en línea]. Disponible en: <http://www6.miami.edu/eucenter/Royfinal.pdf>.
5. Hernández, Fernando. (2006). Negociación de paz con el ELN: una aproximación metodológica [en línea]. Disponible en:  
[http://www.nuevoarcoiris.org.co/sac/files/oca/analisis/Negociacion\\_de\\_paz\\_con\\_el\\_ELN.pdf](http://www.nuevoarcoiris.org.co/sac/files/oca/analisis/Negociacion_de_paz_con_el_ELN.pdf). [Consultado 17 de enero de 2010].
6. Oficina del Alto Comisionado para la paz. (2008). Propuesta de Acuerdo Base Gobierno Nacional ELN [en línea]. Disponible en:  
<http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/web/publicaciones/acuerdobase/101982-DIALOGO%20NUEVO.pdf>.

### Fuentes de información links.

1. <http://www.estudiossocialesonline.com/conflicto-armado-en-centroamerica/03/>
2. <http://www.eluniversal.com/opinion/150209/conflictos-armados-en-2015>
3. [http://escolapau.uab.cat/img/programas/procesos/manual\\_procesos\\_paz.pdf](http://escolapau.uab.cat/img/programas/procesos/manual_procesos_paz.pdf)
4. <http://www.las2orillas.co/las-guerras-del-2014-continuan-en-el-2015/>
5. <http://www.semana.com/especiales/articulo/la-paz-con-el-m-19/32794-3>
6. <http://www.scielo.org.co/pdf/espo/n40/n40a09.pdf>
7. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-87506>
8. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-15036>
9. <http://americalatina.about.com/od/Politica/a/Ley-De-Justicia-Y-Paz-De-Colombia.htm>
10. <http://www.fiscalia.gov.co:8080/Esquema975.htm>
11. <http://jpinazoh.blogspot.com/2014/05/la-administracion-publica-5-principios.html>
12. <http://enciclopolitica2000.blogspot.com/2012/09/teoria-de-la-burocracia-de-max-weber.html>
13. <http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>