

La responsabilidad de ejercer un liderazgo visible



“... ¿de qué nos serviría conquistar el éxito, si perdiéramos el amor por la gente, la capacidad de servicio y la oportunidad de transformar la realidad de tantas vidas que no conocen el bienestar?”

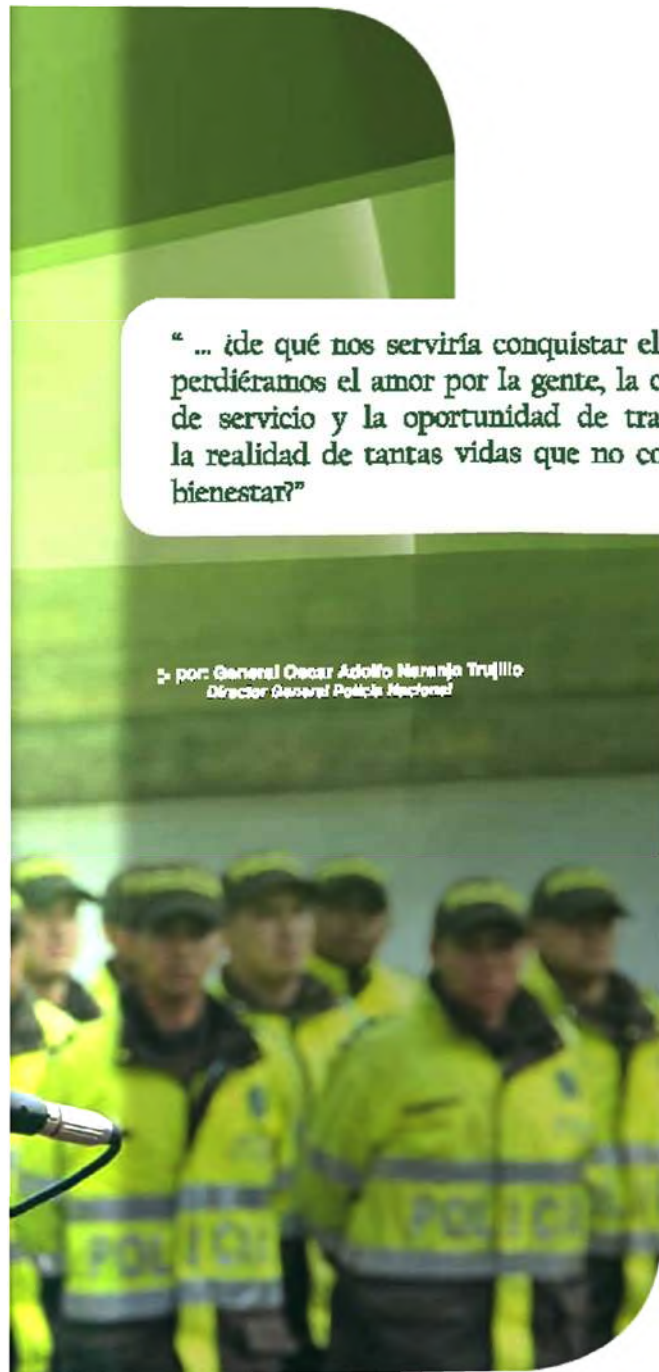
por: General Oscar Adolfo Naranjo Trujillo
Director General Policía Nacional

Resumen

Para la Policía Nacional de los colombianos, resulta esencial fomentar una cultura del servicio basada en el humanismo, orientado a proyectar la dignidad y el potencial de cada integrante de la institución ante la evolución de las amenazas delincuenciales y el deber ético de construir confianza y credibilidad con la ciudadanía. A partir de esta convicción, se hace un recuento sobre la capacidad transformadora del liderazgo y la gestión policial, describiendo sus principales desarrollos en educación, ciencia y tecnología, así como en el despliegue operacional, para contribuir a las realidades de Seguridad y convivencia durante el periodo 2007-2011.

Introducción

Para la Dirección de la Policía Nacional, compartir experiencias institucionales que se construyen día a día, significa brindar una visión realista y al mismo tiempo futurista de nuestro país, que durante décadas ha sido objeto de estudio por parte de la academia, como la cuna de la formación de la alta dirigencia militar, policial, empresarial y pública respecto a la historicidad y al horizonte de éxito de la Seguridad y la Defensa Nacional, teniendo en cuenta que el mayor descubrimiento de mi generación es que los seres humanos pueden cambiar sus vidas y la de su nación, evaluando la manera tradicional de resolver problemas y conquistando sueños inalcanzables.



De hecho, el siglo XXI se presenta ante nosotros como un tiempo de catarsis y de perfección del liderazgo social, que pone en evidencia, el alto riesgo que se corre al llegar al éxito sin estar preparado. Se necesita de la sabiduría y de la humildad necesaria, para manejar ese poder transformador que ha sido delegado, teniendo en cuenta que el poder absoluto, corrompe completamente, porque ¿de qué nos serviría conquistar el éxito, si perdiéramos el amor por la gente, la capacidad de servicio y la oportunidad de transformar la realidad de tantas vidas que no conocen el bienestar?

Las fórmulas del éxito de ayer no funcionan ante los desafíos actuales en Seguridad y convivencia. La realidad nos impone movernos con efectividad dentro de la incertidumbre. Así lo concebí, luego de cuatro años de un *Direccionamiento Humanista* y de experimentar sus beneficios, frente al panorama de un país que enfrenta nuevos retos en materia de Seguridad, y que demanda la visibilidad de sus líderes, por ser ellos el rostro del Estado y el contacto más directo que establece el ciudadano con sus autoridades.

“Actualmente, la Institución cuenta con 26 escuelas de Policía, para la formación de Oficiales, integrantes del nivel ejecutivo y especialidades del servicio, distribuidas en todo el territorio nacional, como parte del cumplimiento de las políticas de calidad y del incremento del pie de fuerza”.

Como lo advierte Warren Bennis en su libro *Co-Leaders*, el coliderazgo es una firme estrategia que tiene que desatar el talento anónimo, así como descubrir y acompañar la capacidad imperceptible de quienes tienen el potencial de líder en cualquier organización. Es por ello que cuando nos preguntamos: ¿para qué fuimos creados? con frecuencia los policías entendemos que el liderazgo es una disciplina en la

cual una persona intencionalmente se prepara y ejerce influencia sobre otras, con el fin de llevarlas a un lugar de beneficio colectivo. Así lo demuestran 13 policías secuestrados durante más de una década por la crueldad, y cada uniformado que se entrega sin limitaciones a la misión asignada, en medio de ese umbral riesgoso que define el límite entre la vida y la muerte.

Hace unos años, Peter Drucker analizó las características esenciales de un líder. Una de sus principales conclusiones es que *“aunque los líderes natos existen son demasiado escasos para las necesidades actuales, el liderazgo no es una meta inalcanzable, por lo tanto, puede y debe aprenderse, debido a que ésta es una cualidad de muchos, dada su capacidad de influir sobre otros”*. Un buen maestro, un buen ciudadano, un funcionario coherente en sus actuaciones, ejercen funciones de convocatoria importantes, al modelar comportamientos. De hecho, la legitimidad de entidades como la Policía depende de su determinación de luchar por igual contra toda organización o persona que amenace la seguridad pública, en la medida en que una Institución que rinde cuentas y mantiene la insatisfacción por los éxitos alcanzados, es capaz de responsabilizarse por sus victorias y fracasos, dada la actual crisis de valores en la sociedad, como una posibilidad de crear visiones compartidas y estimular compromisos.

1 BENNIS, Warren, HEENAH, David A. *Co-leaders. The power of Great Partnerships*. CHES Management, 1998. p. 50

Desde esta perspectiva, la Policía Nacional es símbolo de respeto, legalidad y justicia, al asumir su rol de referente social, el cual demanda un comportamiento coherente con la ley y la ética tanto en ámbitos de la vida privada, como en el ejercicio de su función. Como contribución a esta determinación, la Policía colombiana adquirió en el año 2007 un software denominado "Suite Visión Empresarial (SVE)®" basado en la metodología del *Balance Score Card-BSC*, el cual se convierte en una forma integrada de medir los avances, desarrollos y logros institucionales. El software permite evidenciar la existencia del Sistema de Gestión Estratégica para monitorear desempeños individuales, generando insumos para la toma de decisiones del Mando Institucional.

De igual manera, mediante la implementación de la Política Estratégica Educativa se creó el Centro de Ambientes Virtuales, así como distintos programas de maestría en Criminología e Investigación Criminal y se descentralizó la capacitación del talento humano institucional, mediante la creación de los Equipos Móviles de Capacitación (Emcap), conformados por grupos de docentes que periódicamente se trasladan a regiones apartadas para desarrollar programas de actualización y reentrenamiento, lo cual ha generado un alto impacto en el buen desempeño policial.

Construir civilidad en Colombia, supone reconocernos en el espejo del buen desempeño y de la formación pedagógica. No hacerlo, es dejar pasar la oportunidad que la historia nos brinda para dar un paso definitivo hacia el reconocimiento de una identidad particular en el contexto formativo de los cuerpos de Policía en el ámbito mundial. Es pensar la Institución en términos transformadores que permitan al estudiante policial, desarrollar un pensamiento crítico y analítico para asumir con autoridad moral e intelectual, los retos del servicio.

Actualmente, la Institución cuenta con 26 escuelas de Policía, para la formación de Oficiales, integrantes del nivel ejecutivo y especialidades del servicio, distribuidas en todo el territorio nacional, como parte del cumplimiento de las políticas de calidad y del incremento del pie de fuerza. En efecto, el reconocimiento de la Escuela de Cadetes de Policía General Francisco de Paula Santander como entidad universitaria, marcó un hito en la historia de la educación policial, al tener la facultad de otorgar títulos profesionales. Así mismo, el sistema educativo policial está alineado con las exigencias del Ministerio de Educación Nacional y las políticas del Ministerio de Defensa Nacional, con relación al Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (Sefa), para incentivar la excelencia educativa, la experiencia vital de defender los Derechos Humanos y de generar sostenibilidad en los avances tecnológicos.

Esta es la esencia de la Educación Superior que hemos propuesto desde la Policía Nacional, la de una formación asociada al sistema de valores ciudadanos de la nación para romper los paradigmas que impuso la delincuencia y generar un proceso dialéctico de resultados en convivencia, al reconocer que los mejores líderes son aquellos que se preocupan más del éxito de otros



que del suyo propio; delegan, mantienen informada a la gente y reconocen el sentido de la autoridad. A partir de estas convicciones, la promoción de valores, el incremento de ciencia y tecnología en nuestra capacidad operativa así como una combinación de esfuerzos y estrategias en operaciones sostenidas, el Sector Defensa podrá incrementar la neutralización de los sistemas de la ilegalidad, de financiación y de provisión logística.

Se indica además, que el clima que transmiten los medios de comunicación está vinculado a una realidad social. Por lo tanto, necesitamos generar un cambio positivo en los estilos de vida de nuestro país, mediante una sensibilidad que anteponga al ser humano como valor central, a cualquier tipo de discriminación, violencia física o simbólica. Nos enfrentamos a un cambio de la economía criminal, así como a nuevas realidades asociadas a la virtualización del delito y al incremento de violencias en ámbitos privados. Un panorama sobre el que se tendrá que dar una lucha bajo el liderazgo de los seres humanos a los que el destino otorga el privilegio del reconocimiento unánime de sus conciudadanos y el respeto de las instituciones que les vieron crecer.

Como lo afirmó en su tiempo el presidente Alberto Lleras Camargo: *"quien pertenece al cuerpo de Policía tiene que saber, mejor que la inmensa mayoría de sus compatriotas, cuál es la ley y cómo opera. Tiene que conocer lo que el propio pueblo, su demandante, muchas veces ignora"*. Una aseveración que ha trascendido los capítulos de la historia nacional y permite advertir que cuando el hombre desconoce su sujeción a Dios y a la sociedad como eje existencial, es porque se ha olvidado del significado de la estrella – que es su conciencia- y que le permite orientarse en medio del caos, al ser líderes inspiradores para sus comunidades y en consecuencia, tener la oportunidad de ejercer un liderazgo transformacional.

Integridad policial y seguridad operacional: la clave del éxito

En la actualidad, la relación entre el Estado y la sociedad opera en torno a la construcción de una ciudadanía política y social. Por lo tanto, la representación y participación comunitaria son los ejes en torno a los cuales se articula el sistema democrático, de manera que los intereses particulares puedan intervenir en la esfera pública, con el objeto de construir el

bien común. A partir de esta realidad, la democratización del Estado requiere estrategias que propicien la apertura de organismos públicos a la veeduría en la gestión, pero también en concebir estrategias que involucren a la ciudadanía y generen aprendizajes orientados a incidir en su comportamiento cívico como interlocutores legítimos del Estado. Este despliegue es entendido como la actividad institucional encaminada a generar estrategias para movilizar la participación de la comunidad en procesos de control social.



Ante esta compleja labor, la Policía cada día se hace más visible ante la opinión pública, a la hora de coadyuvar en la consolidación del Estado Social de Derecho. Por ello, ha estructurado un servicio transparente y oportuno que desarrolla su despliegue a nivel central en cada una de las direcciones que lo componen, pasando por las regiones, metropolitanas, departamentos, distritos y estaciones, hasta llegar a la mínima unidad policial, en concordancia con su misión y ámbito de acción.

Como parte de este desarrollo, la Policía Nacional ha concebido e implementado el Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, el PNVC,



“Hemos impulsado la formación de más de 9.000 carabineros en 75 Escuadrones Móviles en los campos de Colombia, para afianzar la autoridad legítima y derrotar a los terroristas”.

mediante la asignación de responsabilidades y la realización de un diagnóstico delictual, en tiempo real, en un territorio delimitado. Esta propuesta de trabajo recoge las mejores experiencias nacionales e internacionales en materia de vigilancia policial y las integra en un modelo de gestión ajustado a las expectativas y realidades de las ciudades colombianas, para garantizar que el trabajo policial se desarrolle de manera organizada y su seguimiento por parte de la ciudadanía sea constante. A la par, se ha realizado un cubrimiento estratégico en zonas productivas, Parques Nacionales y Reservas Naturales, produciendo una transformación radical en la percepción y en las condiciones de seguridad rural, a pesar de

las pretensiones de la ilegalidad, de persistir en la estrategia del terror.

Para nuestra Institución es una prioridad explorar estrategias y enfoques acordes con la evolución de distintas expresiones de criminalidad. De hecho, los resultados operacionales de la Policía han derivado en la protección de la riqueza minero-ambiental del país; en evitar daños irreversibles a los ecosistemas, así como en atender las urgencias derivadas de la reciente ola invernal. Hemos impulsado la formación de más de 9.000 carabineros en 75 Escuadrones Móviles en los campos de Colombia, para afianzar la autoridad legítima y derrotar a los terroristas. Han sido largos años de lucha, pero también de satisfacción, al constatar en cada vereda y en cada municipio de Colombia, que nuestros ciudadanos son libres y no actúan bajo la presión de la ilegalidad.

Sumados a estos esfuerzos, los resultados interagenciales han producido un quiebre de paradigmas en la tendencia criminal, sin embargo, los desafíos en la lucha contra el narcotráfico, así como en el aseguramiento de vías y de zonas productivas, son retos permanentes. Como respuesta efectiva a esta realidad, los Escuadrones Móviles de Carabineros (Emcar), los Grupos de Operaciones Especiales de Hidrocarburos y los Grupos Comando Jungla, han integrado sus capacidades estratégicas para contrarrestar distintos factores de desestabilización. En la práctica, esta circunstancia ha significado una transición de la etapa del control de áreas, a una presencia masiva con operaciones focalizadas, pero fundamentalmente, una mayor capacidad de atención al ciudadano.

Así se interpreta de los acuerdos de cooperación realizados entre distintos gremios y nuestras Escuelas de Policía, con el fin de brindar un acompañamiento permanente al ciudadano que ara la tierra,

a los transeúntes de caminos veredales, a nuestros empresarios rurales; mediante la formación de 2.297 carabineros técnicos en explotaciones agropecuarias, quienes laboran en zonas de restitución de tierras y realizan la primera fase de restitución a las víctimas de la violencia, gracias a un trabajo coparticipativo con familias campesinas, orientado a generar proyectos agrícolas, pecuarios y ambientales, contributivos a la seguridad alimentaria, así como a la sustitución de cultivos ilícitos.

Esta labor se ha compaginado con la conmemoración del vigésimo aniversario de nuestra Carta Constitucional y la implementación de dos hitos históricos que impactarán las realidades en materia de seguridad: la Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, y la Ley de Seguridad Ciudadana. En este orden de ideas, la promoción de los Derechos Humanos, la consolidación de un sistema de capacidades disuasivas en el ámbito interinstitucional, la transparencia procedimental en la función pública, así como el control de delitos asociados a la intolerancia social, son algunos de los objetivos operacionales derivados de estas herramientas legislativas.

Al considerar los retos de cada uno de estos objetivos, se intuye que la mayor revolución educativa que se produce en las naciones para generar liderazgos visibles, es la conquista del hombre mismo y



de su deber ser, debido a que como lo advertía San Agustín, *"un corazón desorientado es una fábrica de fantasmas"*, intuyendo que el riesgo está en que asistamos a una disociación entre nuestras propuestas y lo que el país espera de nosotros; entre la teoría y el resultado de nuestras acciones. No de manera casual, la concepción renovadora y vanguardista de la Policía Nacional de los colombianos, emerge de una concepción autónoma de su identidad, considerando el aprendizaje de las lecciones históricas en la lucha contra el delito y el desarrollo de competencias policiales que profundizan la experiencia vital de la seguridad y la convivencia por parte de cada ciudadano.

Conclusiones

Existen tres ámbitos clave de evaluación del servicio policial: el desempeño individual de cada policía, la calidad de la organización en su conjunto y la efectividad en el conocimiento y atención de los motivos de policía. A partir de estos imperativos del deber ser, la Policía reflexiona sobre su capacidad de cambiar el rumbo del país, al ejercer un liderazgo transformador en la vida de cada colombiano, mediante una cultura de servicio efectivo y cercano a la ciudadanía, para garantizar comunidades seguras, solidarias y en convivencia.

De hecho, en el momento en que las personas requieren nuestro servicio o acompañamiento, se presenta un valioso espacio para visibilizar el profesionalismo de nuestros uniformados. Así mismo, al instante en que los policías visitan a las comunidades rurales y las invitan a vincularse a nuestros programas, se prueba su capacidad de integrar una comunidad a los propósitos institucionales. Es en estas precisas circunstancias en las que se produce la visibilidad del líder.

Por ello, las políticas de Estado sobre renovación de la Administración Pública, las exigencias de ley para lograr altos niveles de calidad, los retos de la globalización y la necesidad de la Policía Nacional de responder a la sociedad colombiana en materia

de convivencia y seguridad ciudadana, motivaron al mando institucional a liderar la definición del lineamiento de política Direcciónamiento Policial basado en el Humanismo con responsabilidad, así como la consolidación del Modelo de Gestión Humana Fundamentado en Competencias que, alineados con el Sistema de Gestión Integral, permiten centrarse en el factor humano, en cuanto a mejores condiciones de vida laboral y familiar, para asegurar la prestación de un servicio policial efectivo.

Por consiguiente, los comandantes y directores deben liderar a su personal con la convicción de que la jerarquía es factor estructural de la disciplina, para crear un impacto positivo en la dignidad policial, que sin duda permitirá a la Policía Nacional contribuir a las iniciativas para lograr la Prosperidad Democrática, teniendo en cuenta que las políticas se dinamizan cuando trabajamos en los valores que nos sustentan, en los pensamientos que alimentan las acciones, en el desarrollo integral del ser humano, sensible y solidario que hay dentro de cada servidor público, debido a que las personas quieren ser dirigidas por otras que sean dignas de confianza y que identifiquen el mejor camino para lograr objetivos comunes y la realización de sus expectativas, bajo principios de integridad ética y de trascendencia existencial. ✎

Bibliografía

Doctrina institucional

Estrategia Institucional para la seguridad ciudadana: Plan Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (PNVCC)

Lineamiento de Política 1, Direcciónamiento Policial basado en el humanismo con responsabilidad

Calidad de vida: un pilar del humanismo

Publicación

BENNIS, Warren; HEENAN, David A. *Co-leaders. The power of Great Partnerships*. CEOs Managers, 1999