

# Una nueva oportunidad para transformar la Policía

Esta columna de opinión se publicó en Razón Pública<sup>[1]</sup> el 28 de mayo de 2017

## **Sin novedad**

Una vez más se ha producido una serie de incidentes y escándalos que ponen sobre la mesa los principales problemas de la Policía Nacional y que ofrecen la oportunidad de mejorar la institución.

Para que esto ocurra sería necesario continuar la discusión que comenzó con el anuncio presidencial de un plan para modernizar a la Policía sobre la base de las recomendaciones de una comisión externa de alto nivel que fue creada después del escándalo de la “comunidad del anillo”. Pero esta discusión parece haber quedado suspendida.

Algunas de las recomendaciones de la nueva comisión que destacó el Presidente fueron:

- Mejorar el Modelo de Vigilancia por Cuadrantes
- Adaptar la educación policial al nuevo contexto del país y al nuevo Código de Policía
- Fortalecer los Carabineros
- Mejorar el trabajo con la Fiscalía para ser más efectivos contra el crimen organizado
- Introducir un enfoque territorial
- Incluir más mujeres en la Policía
- Optimizar la gestión administrativa, financiera, logística y operativa de la institución.

Sin negar la pertinencia de estas propuestas debe reconocerse que ninguna de ellas es novedosa:

- Muchas de las recomendaciones de la comisión ya han sido propuestas antes por la misma Policía, como es el caso de la actualización del modelo

de vigilancia por cuadrantes que evaluaron los comandantes operativos de las policías metropolitanas hace más de un año.

- También el Comité de Revisión Estratégica e Innovación Policial (CREIP) ha abordado temas como el arreglo institucional necesario para cerrar la brecha entre seguridad urbana y rural y ha hecho propuestas de vanguardia orientadas a eliminar rasgos militares que aún persisten en la Policía.
- A esto se suman las propuestas que hemos planteado en estas discusiones –y en muchas otras– expertos y organizaciones como la Fundación Ideas para la Paz (FIP), que llevamos años estudiando la Policía.

### **Sin ejecutarse**

Somos escépticas con respecto a la capacidad institucional y al compromiso político y social que exige llevar a cabo las reformas de la Policía.

Hay que recordar que los avances logrados con las reformas anteriores han sido modestos y que **el principal problema de la Policía sigue siendo la acumulación de asuntos no resueltos**. En otras palabras, los temas que exigen una gestión organizacional sofisticada –como el estatuto de carrera o el modelo de evaluación de desempeño– se han aplazado o ignorado y, en general, la dinámica institucional se ha conservado sin mayores cambios.

Así, la pregunta importante es por qué si la mayoría de las recomendaciones de la comisión ya se habían discutido interna y externamente no se ha avanzado en su implementación. Hay por lo menos dos razones:

- La falta de dirección y liderazgo del gobierno nacional
- La insuficiencia de conocimientos técnicos, condiciones culturales y clima organizacional para impulsar un ajuste que permita un salto cualitativo y cuantitativo en los resultados en materia de seguridad ciudadana y en la optimización de los procesos internos de la Policía.

En lo que resta de este artículo ahondaremos en la segunda razón.

## **Cuestión de liderazgo**

En la Policía, como en otras instituciones que enfrentan la necesidad de cambio, hay directivos visionarios que consideran la innovación como una oportunidad de progreso institucional y de desarrollo personal. Pero también hay sectores reuentes que se aferran a las prácticas establecidas y cuya transformación implica más trabajo, más responsabilidades y mayor riesgo para sus carreras -lo cual los lleva a obstruir cualquier intento de cambio, apertura o discusión que ponga en entredicho el *statu quo*-.

**La clave para que haya un cambio profundo en la Policía Nacional está en el liderazgo.** Los retos que enfrenta el mando policial hoy en día son muy distintos de los de hace unos años. Estamos cerrando el conflicto armado y pasando a un escenario donde esta institución debe tener un papel protagónico y asumir retos muy diversos con respecto a la seguridad rural mientras consolida los resultados de su trabajo en las zonas urbanas.

Todo esto exige un mando que logre altos niveles de eficiencia administrativa, logística, financiera y técnica. **También requiere de líderes que contribuyan a la transformación y que, sin desconocer las fortalezas institucionales, motiven a los policías** a que afronten y modifiquen aquellos rasgos de la cultura organizacional que crean incentivos perversos y obstaculizan la eficacia o la transparencia en sus actividades.

Estos líderes no deben estar únicamente en la cúpula. En nuestra experiencia de trabajo con la Policía hemos comprobado la necesidad de que los funcionarios de todos los niveles que tienen responsabilidades de dirección y ejecución actúen como líderes. Son ellos quienes realmente tienen la posibilidad de producir cambios y poner en marcha el plan de transformación que anunció el presidente.

## **Las claves**

Para lograr el cambio que se ha propuesto creemos necesario tener en cuenta cuatro puntos en materia de liderazgo:

- 1.** Debe haber un liderazgo claro, pero compartido. Hoy se sabe que en las organizaciones eficaces el liderazgo se distribuye y se difunde en lugar de concentrarse en la cabeza de la institución, incluso si se trata de una muy

jerarquizada como la Policía.

En el caso de la Policía Nacional encontramos excelentes líderes que por lo general son más el producto de rasgos personales que de la formación y la cultura institucionales, y esto lleva a que haya resultados de gestión muy variables y erráticos.

**2.** El liderazgo de los policías debe ser predecible: esto produce confianza y certidumbre tanto en los miembros de la institución como en la ciudadanía. Además contribuye a que se reconozca y se premie el éxito como producto de un trabajo sistemático. De esta manera podría evitarse una práctica preocupante en la Policía colombiana: el aislamiento y silenciamiento de quienes se destacan o cuestionan el orden de cosas establecido.

**3.** El liderazgo debe promover el aprendizaje y la innovación. Trabajar con un enfoque regional y diferencial -que es lo que ahora necesita el país- exige estrategias que se ajusten a las particularidades territoriales y poblacionales. Esto implica que los policías cuenten con cierta autonomía que solo es posible cuando son bienvenidas la creatividad, la innovación y la discusión.

Para eso es indispensable pasar de la noción de que el superior lo sabe y soluciona todo a una que permita que los líderes faciliten la ejecución de nuevas ideas y desarrollen capacidades y actitudes de aprendizaje en su personal. En otras palabras: es necesario transformar las mentes y procedimientos rígidos en mentes abiertas en y mecanismos flexibles con controles definidos.

**4.** La utilidad de las órdenes está sobrevalorada y esto debilita el liderazgo. En la Policía se supone que dar órdenes automáticamente soluciona problemas. No hay duda de que en algunos casos esto es así, pero muchas veces la responsabilidad se delega tantas veces que al final no se sabe si la orden se cumplió o no se cumplió.

**Ejecutar el plan de transformación que anunció el presidente exige el compromiso de “comandantes-líderes”** que creen un entorno donde las iniciativas sean escuchadas para que las decisiones sean más compartidas y comprendidas y las órdenes mejor apropiadas y ejecutadas.

Para que eso se haga realidad se necesita que -además de hacer entrenamientos o actualizaciones- se acompañe al personal en el proceso de aprendizaje para abordar nuevos problemas y se atiendan las dudas, temores e inquietudes que

surjan en el desarrollo del plan de transformación.

Una de las principales obligaciones de un “comandante-líder” es propiciar el desarrollo del personal a su cargo. Esto se logra mediante el diálogo y exige tomarse el tiempo para enseñar cómo trabajar y para explicar el sentido de las actividades que se realizan. Por otra parte, adoptar mecanismos formales de supervisión y retroalimentación es muy importante para lograr que las decisiones –que finalmente se traducen en órdenes– se ejecuten con convicción y compromiso, de modo que produzcan los resultados esperados.

Ronald Heifetz, profesor de liderazgo público en Harvard, afirma que el trabajo más importante de los líderes policiales es llevar a la organización a cambiar sus valores, sus prácticas jerárquicas y su cultura de manera que pueda afrontar mejor los retos futuros que no podrán solucionarse únicamente recurriendo a la autoridad.

**En conclusión**, si se quiere modernizar la Policía para que responda a los retos del posconflicto es fundamental trabajar en la cultura institucional y, sobre todo, en el desarrollo de la capacidad de liderazgo de los miembros de la organización. No obstante, esto es algo que hasta ahora no ha figurado en las declaraciones acerca del plan de transformación. Y, en cualquier caso, para que esta modernización sea posible es fundamental que se haga desde el interior de la Policía pero bajo el direccionamiento del gobierno nacional y con el acompañamiento del Estado en su conjunto y de la sociedad.

Imprimir documento<sup>[2]</sup>

## Referencias

1.^ Razón Pública ([www.razonpublica.com](http://www.razonpublica.com))

2.^ Descargar ([utils.gestorsutil.com](http://utils.gestorsutil.com))