



# De líder a comandante de Policía

## El ocaso del ejemplo como referente en Colombia

### Resumen

El artículo cuestiona la aplicación del concepto de liderazgo, en la interacción entre los miembros de la Policía Nacional de Colombia, que contrasta con el ideal estipulado en la academia y la doctrina. Por tanto, con un método mixto, se emplean herramientas como la autoetnografía, el grupo de discusión y la revisión documental, con lo cual se configura la representación social del liderazgo. Se obtiene como resultado la propuesta de cambiar la figura de líder por la de comandante de Policía. Este abordaje concluye que el liderazgo observado en otras épocas en personajes históricos no debe ser el mismo que en la actualidad, debido al margen mínimo de error que tolera una ciudadanía más exigente y consciente de sus derechos, de modo que es pertinente la actuación de los uniformados según los protocolos legales, no basados en criterios personales hacia la institución.

**Palabras claves:** liderazgo, Policía, ciudadanía, institución, doctrina.

### Abstract

The aim of this article is to question the application of the concept of leadership in the interaction between members of the Colombian National Police that contrasts with the ideal stipulated in

### Jorge David Moreno Cuesta

Doctorando en Educación y Magister en Resolución de Conflictos de la Universidad Internacional Iberoamericana UNINI, Mayor de la Policía Nacional de Colombia.

david.moreno@correo.policia.gov.co  
<https://orcid.org/0000-0001-6678-7158>  
Autor principal de la investigación.

### Nathaly Andrea Robles

Especialista en Gerencia Comercial y Estratégica, Administradora de Empresas y Profesional en Negocios Internacionales.

the academy and doctrine. Therefore, as a mixed method, different tools are used such as autoethnography, discussion group and documentary review configuring the social representation of leadership, resulting in the proposal to change the figure of leader to that of Police Commander. This approach concludes that the leadership observed in other times in historical figures should not be the same as it is today due to the minimum margin of error that is tolerated by a more demanding citizenry and aware of their rights, being pertinent the action of the uniformed according to the legal protocols, and not based on personal or petty criteria towards the institution.

**Keywords:** leadership, Police, citizenship, institution, doctrine.

---

El presente artículo obedece a la tesis doctoral del autor principal titulada "Análisis del comportamiento policial a través de las teorías de los imaginarios y representaciones sociales y del enfoque autoetnográfico como propuesta para estructurar procesos de formación en torno a la Ciencia de Policía en Colombia", la cual está en proceso con la Universidad Internacional Iberoamericana de México y dio inicio en el 2017.

### Cómo citar:

Moreno Cuesta, J. D., & Robles, N. A. (2023). De líder a comandante de Policía. El ocaso del ejemplo como referente en Colombia. Preprint Dirección de Educación Policial, Policía Nacional de Colombia. <https://doi.org/10.22335/ep.9>

## Introducción

El liderazgo es una cualidad necesaria en los entornos laborales donde las personas con algún tipo de autoridad o jerarquía deben adoptar cierto comportamiento, considerado ejemplar, incluso en el ámbito personal, con el fin de motivar e inspirar a los hombres y mujeres que direccionan. En la Policía Nacional de Colombia, este concepto ha hecho carrera a través de los contenidos programáticos dispuestos para los centros de formación policial y en el sentir de muchos uniformados que reclaman un superior intachable, que emane órdenes con criterio sano y responsable. No obstante, a pesar de que este enfoque sería el ideal, la experiencia muestra que no todas las veces un superior jerárquico goza de un comportamiento ejemplar y, como resultado ante una eventual falla en su actuar, el personal bajo su mando emplearía esto como justificación para ejecutar la misma acción.

Por lo anterior, surge la necesidad de explorar una alternativa que dirima esta problemática, teniendo como objetivo cuestionar la aplicación del liderazgo en la academia y en la práctica, ya que la Policía, en tanto institución pública, no puede desmayar en su compromiso legal y constitucional de defender la vida, la honra y los bienes por conflictos internos de esta índole. El desarrollo de la perspectiva teórica comprende la revisión de la literatura de los conceptos de los imaginarios y representaciones sociales del liderazgo, desde algunos personajes históricos, y liderazgo en el ámbito colombiano. Todo ello, con el fin de tener una mirada más integral de estos conceptos, a pesar de su dispersión y variación.

Finalmente, es de interés de los autores que este estudio sea útil como herramienta de consulta y debate en los diferentes círculos institucionales, tales como las aulas de clases, relaciones generales, comités de vigilancia o redes sociales, para que la figura propuesta de comandante de Policía sea una opción en la cotidianidad de los uniformados, reflexionando sobre el nivel de responsabilidad que ostentan ante la comunidad según su investidura.

## Metodología

El artículo obedece a la tesis doctoral en curso del autor principal, intitulada Análisis del comportamiento policial a través de las teorías de los ima-

ginarios y representaciones sociales y del enfoque autoetnográfico, como propuesta para estructurar procesos de formación en torno a la Ciencia de Policía en Colombia, que se desarrolla con la Universidad Internacional Iberoamericana de México. Por lo cual la autoetnografía (Ellis et al., 2015) es empleada como herramienta de información, basada en diecinueve años de experiencia policial.

De igual manera, del grupo de discusión (Aliaga et al., 2012), aplicado a quince miembros y exmiembros de la Policía Nacional, privados de la libertad en la Cárcel y Penitenciaría de Media y Mínima Seguridad para Miembros de la Fuerza Pública Facatativá – Policía Nacional (CPM-MSFFA-Ponal), con ocasión de la tesis referida son extraídos dos testimonios relacionados con el liderazgo, con su respectiva numeración bajo el nombre de informante.

Finalmente, la revisión documental (Guerrero, 2014) es necesaria para hacer un recorrido por algunos líderes históricos, conceptos de liderazgo en el ámbito colombiano, el contenido programático de la que era conocida como la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional (Dinae) hasta 2022, en la actualidad denominada Dirección de Educación Policial (Diepo) sobre el mismo tema, y el análisis de la estadística de policías sancionados disciplinariamente en el periodo 2010-2019, según la Inspección General Policía Nacional (2020).

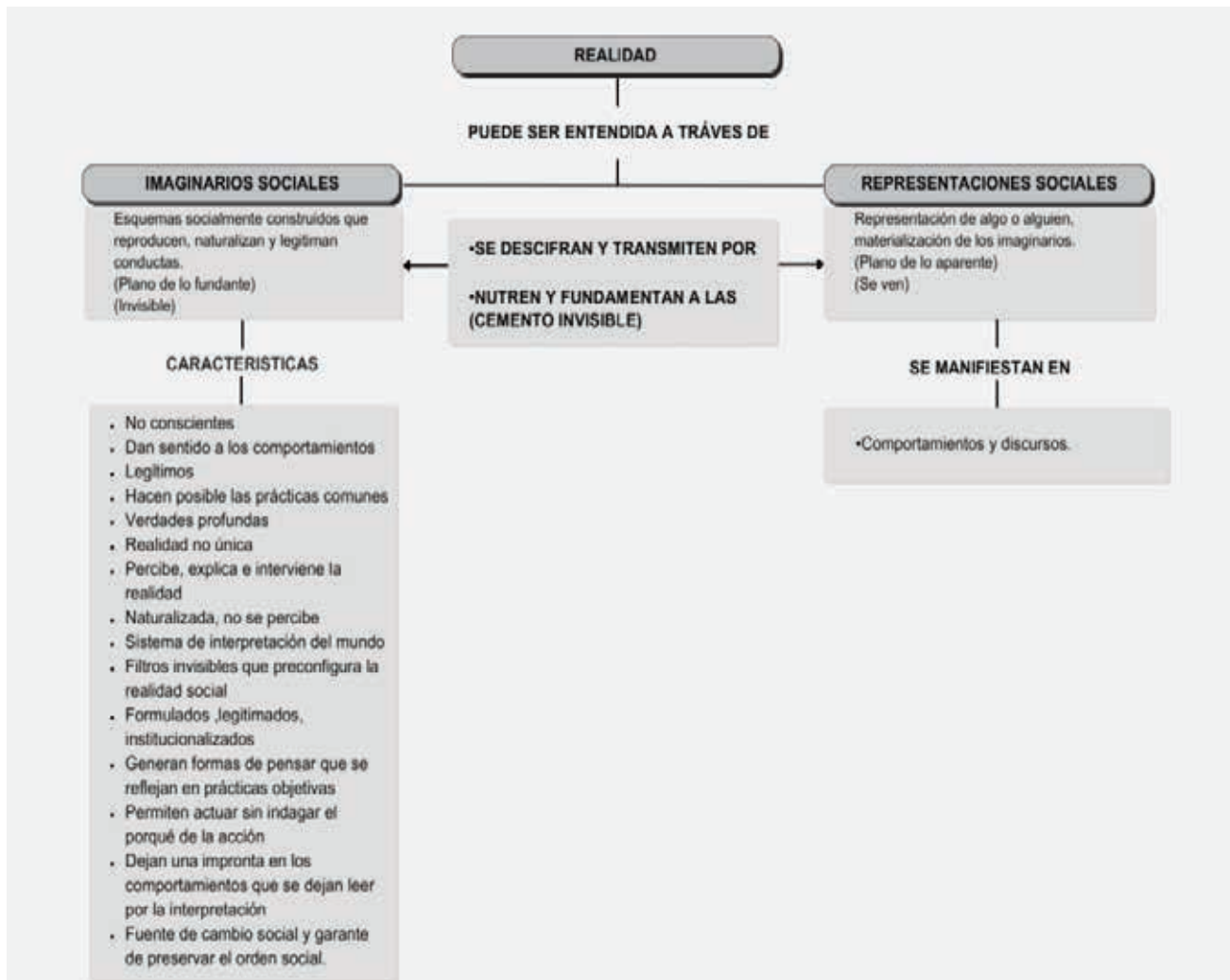
## Resultados

Es menester, para efectos de este abordaje, hacer claridad en la definición y el empleo de estas dos teorías, teniendo en cuenta que

se observa que la decisión sobre el uso de los conceptos de imaginario o de representaciones está ligado a la formación disciplinaria del investigador o a las escuelas de pensamiento en las que han estado vinculados, más que a la efectividad de los términos en sí mismo. (Aliaga et al., 2018, p. 237)

Por esto, existe un sinnúmero de definiciones casi directamente proporcional a los productos académicos o autores que se valen de ambas teorías. No obstante, es posible intentar plantear los conceptos y su complementariedad, a partir de distintos autores (Aliaga, 2008; Aliaga et al., 2012, Aliaga et al., 2016; Aliaga & Escobar, 2006; Aliaga et al., 2018; Aliaga & Pintos, 2012; Baeza, 2003; Bassok, 2012; de la Garza & Leyva, 2010; Carretero, 2010; Carretero

**Figura 1.** Definición de realidad, imaginario y representación



> Fuente: tomado de Moreno y Aliaga (2022, p. 102).

& Coca, 2009; D’Agostino, 2014; Girola, 2018; Hurtado, 2004; Pérez, 2017; Pintos, 2001; Pintos, 2004; Pintos, 2015; Raiter, 2001; Randazzo, 2012; Segovia et al., 2018; Silva, 2014; Velázquez, 2013; Vera, 2018; Villa, 2009; y Moreno et al., 2022). Ello, con el fin de establecer que la realidad no obedece a variables fortuitas exclusivamente, sino a la interacción entre los imaginarios y las representaciones sociales, cuyas características tienen relación con el plano de lo fundante y de lo aparente, respectivamente (figura 1).

La historia universal es testigo la existencia de grandes personajes que, a través de sus actos, encarnaron lo que se conoce como liderazgo. Muchas situaciones pusieron a prueba sus actitudes para direccionar a las personas, llevando a cabo

hazañas que los inmortalizaron. Tales comportamientos se dieron, por ejemplo, en contextos donde el futuro de una nación estaba en vilo, debido a fuerzas invasoras, a la necesidad de expansión territorial o por estar en guerra. Es aquí donde el liderazgo militar figura como uno de los más representativos, conocido por los resultados y los cambios en el curso de la historia de la humanidad.

Listar a cada uno de estos protagonistas sería dispendioso, teniendo en cuenta los innumerables eventos bélicos que han tenido lugar en el paso de los siglos. No obstante, algunos nombres han figurado más que otros, tales son los casos de Alejandro Magno y también el de Alejandro de Macedonia (356-323 a.C.), cuyo

ambicioso proyecto político y sus dotes de estrategia militar posibilitaron la conquista del Imperio persa y, como consecuencia, la propagación de una cultura, la helenística, cuya influencia ha quedado irresolublemente unida a la nuestra propia: las actuales instituciones políticas y el concepto esencial de democracia tienen su origen en Grecia; toda la historia de nuestro arte, filosofía y medicina son tributarias del pensamiento griego, y hasta aquella lengua fue la que utilizó San Pablo para propagar el cristianismo. (Parra, 2005, p. 42)

Es que, a pesar de su muerte a los 32 años, Alejandro Magno conquistó el mundo conocido hasta ese momento, y no hay memoria de derrota alguna sufrida en el campo de batalla. De igual forma, Alejandro fue la fuente de inspiración para otra figura de la Antigüedad, cuya muerte dio paso al inicio del Imperio Romano: Julio César.

Es, indudablemente, una de las biografías que mayor atracción ha generado tanto en su tiempo como entre el público moderno (académico o no). Su vida y obra marcaron un punto de quiebre en la historia de la Roma antigua y, puede decirse, en la historia de la humanidad. (Saiz, 2015, p. 25)

Siglos más adelante, en la edad moderna se encuentran otros dos generales que comandaron ejércitos con gran destreza. Lo que produjo admiración, como narra un soldado que luchó bajo el mando de George Washington, el cual manifestó:

Nuestro ejército ama grandemente a su general, pero solo tiene una cosa en su contra, que es lo poco que se cuida en las acciones bélicas. Su bravura personal y el deseo de animar a sus hombres con el ejemplo, le quitan todo temor al peligro. Esto nos provoca una gran intranquilidad. (Guerreiro, 1982, p. 125)

Características similares reflejadas en Napoleón Bonaparte quien, en sus inicios en la vida militar, era apodado “el pequeño cabo” (Peltzer, 2018, p. 53), porque, aunque ostentaba el grado de teniente, acostumbraba a manipular y accionar la artillería, función de los cabos. En consecuencia, “su rápida promoción a general se debió, sobre todo, a su mérito comprobado de estrategia ingenioso, así como de líder inspirador en el campo de batalla” (Gosling & Jones, 2018, p. 136).

Ya en la edad contemporánea, el siglo XX fue catalogado como el siglo de las guerras, por albergar la Primera y la Segunda Guerras Mundiales y

la Guerra Fría, dividida esta en pequeños conflictos por países apoyados por la URSS y EEUU. Pero en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, se destacó el general del ejército norteamericano George Patton, apodado “Sangre & Agallas” (Ramos, 2012, p. 4), cuyas acciones en el Norte de África y en el bosque de Las Ardenas contra el ejército alemán representaron grandes triunfos para los aliados. Una de las anécdotas más recordadas ocurrió en “su avance sobre Tréveris (cuando Eisenhower sugirió que sorteara la ciudad alemana fuertemente fortificada, Patton replicó: ‘He tomado Tréveris con dos divisiones, ¿qué quieres que haga, devolverla?’)” (Patton, 2016, p. 22).

Con ello mostraba su capacidad para maniobrar con divisiones blindadas, infantería y en coordinación con la Fuerza Aérea, para alcanzar posiciones estratégicas en el teatro de operaciones. No en vano afirmaba: “¡Las batallas se ganan con una gran ejecución, no con grandes planes! La gran ejecución puede salvar un plan mediocre; la mala ejecución siempre echará a perder un plan grande” (Krauze, 1998, p. 41).

A pesar de que el enfoque de esta reseña es el talento evidenciado en el campo militar, estos personajes históricos también alcanzaron la dignidad de Emperador, Presidente, Rey o Cónsul, a excepción de Patton, debido a sus victorias en batallas y su astucia política, al aprovechar el momento indicado. Igualmente, la polémica rodeó sus vidas siendo algunos de ellos catalogados como dictadores, egocéntricos, figuras cuasi divinas, cuestionadas por otros detalles de la esfera personal como el manejo de su vida sentimental. No obstante,

Líder es el que influye y convence, el que da ejemplo con sus actos, el que escucha y ayuda a los demás, el que respeta y se hace de respetar, el que no se derrumba ante un contratiempo, el que se compromete con su profesión sin complejos. (Comas, 2016, pp. 5-6)

Cualidades que estas cinco figuras, por coincidencia, mostraron en el campo de batalla, al estar en la primera línea de combate con sus hombres al punto de exponer su integridad física, lo que redundó en el respeto y la entrega incondicional de sus tropas. Por ello mismo, ha primado para la historia el heroísmo y estrategia militar, sobre otros aspectos característicos de cualquier ser hu-



mano, como las emociones, las ambiciones y las excentricidades y de las que indudablemente los generales mencionados escaparon.

Antes de abordar el liderazgo desde la perspectiva de los autores, es necesario hacer un recorrido por los conceptos encontrados en algunos productos académicos de Colombia y en el ámbito policial, ya que

es pertinente aceptar que el liderazgo es una palabra cuya definición es compleja, y las labores de policía también lo son; se desarrollan en un ambiente con múltiples elementos móviles que operan como sistema y requieren alta coordinación frente a múltiples situaciones o amenazas (Flynn & Herrington, 2015, citados por Molina et al. 2020, p. 87)

Por lo cual, Melenje (2016) en su trabajo de grado de maestría manifiesta que,

en relación con el objetivo general de este estudio, de acuerdo a la metodología de encuesta utilizada para el diligenciamiento del instrumento, se recopilamos los conceptos y argumentos textuales de los alumnos y docentes, para definir las características de liderazgo, concluyendo que el estilo de liderazgo que predomina en los docentes de la escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia es el estilo de liderazgo transformacional, seguido del estilo de liderazgo transaccional, los cuales se integran y complementan. (p.46)

De igual forma, Molina (2020, p. 11) a través de un cuestionario aplicado a varios uniformados analiza los estilos de liderazgo transformacional de los docentes policiales, asimismo,

la autora mediante esta investigación encuentra la importancia de fortalecer estudios de liderazgo activos, carismáticos, influyentes, dejando de lado prácticas docentes que favorecen un estilo pasivo y evasor, estilos que no promueven el reconocimiento y la construcción colectiva del conocimiento, con miras de la solución o respuestas a retos comunes, aspecto fundamental cuando se trata de los profesionales de policía. (Molina, 2020, p. 14)

En 2018, fue lanzado el *modelo holístico de liderazgo policial* (MHLP) que “enfatisa que el concepto líder no se refiere exclusivamente a las personas que ostentan el mando, cargo o grado, sino que abarca a la totalidad de funcionarios que laboran en la institución” (Nieto et al., 2018,

p.92). Posteriormente, hacen una aclaración de que “el mando es la facultad de poder que otorga una autoridad para ejercerlo sobre un determinado grupo de individuos o de una organización, facultad de poder requerida indiscutiblemente para administrar, pero no obligatoriamente para liderar” (Nieto et al., 2018, p. 98).

Para Nieto et al. (2019), el liderazgo policial tiene los siguientes atributos: honor policial, servicio profesional, visión, innovación, adaptabilidad y eficacia. Por otra parte, para Godoy (2019),

el liderazgo del policía, como representante de la autoridad, está en su lugar de trabajo, entornos cambiantes. La eficiencia de su liderazgo se pone de manifiesto en el cumplimiento de los propósitos establecidos en la Misión y la Visión de la institución. El ideal de la seguridad ciudadana viene a ser un constructo, resultado del adecuado empleo de sus habilidades, conocimientos y valores para congregar, organizar y dirigir a sus subalternos, compañeros y a la misma comunidad, para alcanzar ese fin. El policía requiere entonces desarrollar una forma de pensar, sentir e interpretar las situaciones a las que se enfrenta en su quehacer, de manera que le permita desempeñarse con hidalguía y coherencia tanto en lo profesional, como en su vida personal. (p.54)

Es de destacar que Vásquez (2020) relaciona enfoques o definiciones de liderazgo policial, según varios autores y lugares como College of Policing (2015), Fyfe et al. (1997), Giblin (2017), Schafer (2010); en España, Colombia, Timor Oriental, Australia, Sudáfrica, Inglaterra y Gales. Esta autora también hace una breve descripción del MHLP, con sus respectivas bondades. Sin embargo, en relación con esta estrategia que data del 2018, Villamizar et al. (2020) señalan que

en la actualidad y frente al MHLP, aún no se evidencian procesos de aplicación e implementación, en los jóvenes estudiantes que se encuentran en proceso de formación dentro de la escuela de Policía en Vélez, por cuanto los docentes policiales que imparten las diferentes asignaturas del programa académico no cuentan con el conocimiento apropiado y profundo del modelo holístico, cuya finalidad es mejorar el servicio de policía a través del liderazgo vivencial. (p.13)

Debido a esta última afirmación, fue necesario indagar a la máxima autoridad académica de la Policía Nacional, conocida como la Dirección Na-

**Tabla 1.** Contenidos programáticos en los cuales se emplea el concepto de «liderazgo»

Contenido programático	Asignatura o módulo	Algunas competencias o temas
Curso de ascenso (tenientes, capitanes)	Liderazgo y habilidades socio comunic ativas	Entender el liderazgo como la herramienta más poderosa para inspirar y empoderar a los seguidores, a partir de su ejemplo, coherencia en su actuar, con una visión holística y desafiante sobre las prioridades desde la profesión policial. Aplicar los principios y valores del liderazgo en su quehacer policial de manera integral.
Especialización en servicio de policía Administración policial (pregrado)	Liderazgo policial	Liderar el servicio de policía de acuerdo con la normatividad vigente, para la prevención y control de delitos y comportamientos contrarios a la convivencia, con el fin de mantener y garantizar el libre ejercicio de los derechos y las libertades ciudadanas en el contexto de la gestión pública. Analizar-desarrollar el liderazgo policial en el marco del MHLP, permitiéndole movilizar acertadamente la voluntad de sus seguidores en todos los niveles de responsabilidad, atendiendo a los atributos del ser, saber, saber hacer y saber estar de la profesión, para el logro de los objetivos institucionales.
Diplomado mando, dirección y liderazgo	Ejercicio del mando Prácticas de ejercicio del mando	Conceptos de mando, dirección y liderazgo enmarcados en el contexto institucional. Liderazgo individual y colectivo con el personal bajo su mando.
Especialización en seguridad	Liderazgo y habilidades comunicativas	Formar comandantes con habilidades y conocimiento en la Dirección del Servicio de Policía, en el ámbito operativo territorial, para que asuman con suficiencia los problemas nucleares de la profesión en relación con: la preservación del orden interior, el control, la prevención de la delincuencia, el mantenimiento del orden público, la promoción de la convivencia, el orden social y la gestión pública territorial del servicio de policía. Establecer la gestión de la comunicación pública como eje primordial para la construcción de una democracia participativa, en el entendido que ésta es un proceso generador de interrelaciones permanentes que posibilitan la convivencia y la participación ciudadana, así como la integración de los diferentes actores sociales a la gestión institucional.

> Fuente: Elaboración propia.

cional de Escuelas (Dinae), sobre los programas que dictan nociones de liderazgo policial. Esta dependencia respondió mediante comunicado oficial (Dinae, 2022) afirmativamente para los siguientes casos:

- Administrador policial
- Liderazgo y habilidades
- Ejercicio del mando - Diplomado mando dirección y actualización jurídica
- Especialización en seguridad - Liderazgo y habilidades comunicativas
- Especialización en servicio
- Liderazgo y habilidades (subintendentes)
- Liderazgo y habilidades (tenientes)

Con ello, abarcan al personal adscrito a las diferentes unidades que ostentan grado y mando sobre otros uniformados, y los que próximamente lo tendrán como los patrulleros, cadetes y alféreces (tabla 1).

Después de esta breve revisión del concepto o enfoque dado al liderazgo policial en Colombia, puede concluirse que la definición varía de acuerdo con el individuo, pero más que esa tendencia detectada en el presente estudio como lo ocurrido con los diferentes conceptos encontrados para los imaginarios y representaciones sociales (Moreno et al., 2022, p. 102), la preocupación de los autores es la interiorización y la implementación del lide-

razgo en el diario vivir de los uniformados. Puesto que toma un rumbo diferente al ideal propuesto por la academia donde el superior inspira, a través del ejemplo, para que sus colaboradores alcancen las metas de la organización.

Por consiguiente, debido a esas características (ejemplo-inspiración), atribuibles a un líder según la amplia literatura existente sobre el particular, es que se desatan, algunas veces en el terreno, posturas no acordes a una institución jerarquizada, como lo expuesto por un estudiante de la Escuela de Policía Simón Bolívar en Tuluá, en una investigación de Bolaños y Paniagua (2016), quien manifestó:

Son cosas contradictorias, los docentes nos dicen, nos dicen y ellos no aplican lo que nos dicen, el estudiante hace lo que ve en los demás, eso que usted, me diga a mí que respete, pero yo veo que usted respeta y aplica todo lo que me dice, el estudiante lo va a hacer, pero si yo veo, que él es una persona irrespetuosa nunca lo hace, el estudiante dice si él no lo hace por qué yo lo tengo que hacer. El comandante debe ser una persona que cuando vea a los estudiantes en problemas lo aconsejen, lo llame individualmente y le de consejos les dice lo que tiene que hacer para seguir adelante. (p.96)

Entonces, entra en juego el refrán “el ejemplo arrastra” que, normalmente, es utilizado por el subalterno como una especie de referente y escudo ético ante el superior que ordena y exige el cumplimiento de normas que él mismo no cumple. Es decir, desde la óptica del liderazgo, no es un ejemplo para su personal. Esta realidad también la describe el Informante 3 de esta investigación:

El ejemplo arrastra para bien o para mal ¿cierto? Entonces, al contrario estamos hablando solamente de comportamientos inadecuados. Pero si vemos a un superior o un comandante empoderado en su trabajo, dedicado, honesto pues eso también va a irradiar hacia las otras personas, porque nosotros siempre vimos, desde luego, tienen más connotación las cosas malas, pero cuando vemos a un comandante empoderado, laborioso, dedicado, responsable, pues eso a nosotros nos da un buen ejemplo para hacer las cosas bien, porque pues de igual manera lo vemos a él como, no como un foco moral, porque focos morales no hay, pero lo vemos como una persona que vale la pena seguir su camino, su ejemplo.

Es indiscutible que un superior con características positivas puede generar un ambiente laboral agradable. Sin embargo, como la historia y las estadísticas institucionales han demostrado, esto no es garantía para que cada uniformado asuma una conducta igual a la de aquel superior “ejemplar”, como narra el Informante 7:

Yo pienso, desde mi punto de vista, que ahí si aplica el refrán ese que dice “yo entro solo, me voy solo”. Entonces, yo pienso que si el hecho que mi comandante, porque siempre ponemos de ejemplo al comandante, cuando hay algunos subalternos que hacen todo a escondidas del comandante, el comandante es bueno. Entonces, yo pienso, desde mi punto de vista, que nosotros firmamos, el día que nos graduamos, somos profesionales y somos conscientes de los que estamos haciendo ¿sí me entiende? Nadie nos va a poner una pistola a obligarnos, ni nada, aquí yo creo que todo lo que hagamos como cuando capturamos a una persona y la dejamos a disposición, ahí el que se va a embalar es el que firmó, el que hace el procedimiento, ¿sí me entiende? Ahí no hay nadie más. Entonces yo pienso que, en este caso, también si usted recibe dinero, si usted se tuerce allá nadie lo va a obligar, usted entró solo y ahí si aplica el refrán, usted entró solo y se va solo ¿sí? No es el hecho de que, porque mi comandante o mi compañero lo hace, yo lo debo hacer. No. Yo pienso que eso viene ya de la personalidad de cada uno y la formación que tenemos.

De acuerdo con estos puntos de vista, es evidente que el liderazgo también tiene diferentes significados en los uniformados. Esto es entendible dentro de los grupos que hacen parte de una sociedad, pero la Policía Nacional de Colombia es una institución que garantiza la convivencia y seguridad ciudadana de todos los habitantes del territorio, misión consagrada en la Constitución, la ley y demás normatividad. Entonces, este deber legal que es obligatorio para cada uno de sus integrantes no puede desdibujarse como resultado de lo no ejemplar o líder que sea un superior, omitiendo referentes legales como el manual de funciones y otros protocolos. Esto quiere decir que, si la institución tiene una misión constitucional definida, funciones, sanciones de tipo disciplinario y penal, aunadas a pérdidas debido al daño antijurídico y el reproche del público por las

malas conductas de los uniformados, el liderazgo o figura de líder debería ser remplazado por la figura de comandante de Policía, puesto que

En el marco de un contexto global cambiante, con nuevas modalidades de guerra, con tecnologías más avanzadas y con misiones diversas, las nuevas funciones de las Fuerzas Armadas imponen cambios permanentes en los conceptos orgánicos, operacionales y administrativos de la organización. (Beramendi et al., 2015, p. 106)

Razón por la cual el direccionamiento de hombres y mujeres en una institución como la Policía Nacional no puede estar supeditado a un concepto tan maleable y de variada interpretación como el de liderazgo que, en comparación con épocas anteriores, actualmente sufre el cuestionamiento permanente de los ciudadanos y los mismos uniformados. Con respecto a esto, por ejemplo, las formaciones para las batallas antes de la Primera Guerra Mundial eran en bloque lo que causaba considerables pérdidas humanas, las cuales eran aceptables para la época; o la aplicación del fusilamiento o latigazos para castigar conductas como la desertión, la cobardía o la indisciplina de las tropas; mecanismos que ya no son aceptados ante la opinión pública por la incorporación de los derechos humanos (DDHH) y el derecho internacional humanitario (DIH) a la doctrina después de la Segunda Guerra Mundial y que los integrantes de la Policía Nacional con mando, bajo ninguna circunstancia deben materializar, porque sería una afrenta a la vida, la integridad física y la dignidad personal.

Por tanto, el liderazgo de antaño, en muchos aspectos, no compagina con las exigencias del liderazgo actual. Hoy, demanda individuos libres de la opulencia, la megalomanía o los delirios de grandeza y, según distintos autores, dueños de una actuación intachable basada en el mandato constitucional, en las leyes y protocolos internos.

Para efectos de esta propuesta, el comandante de Policía es el uniformado que ostenta un grado o jerarquía, el cual guía su accionar y gestión con base en la normatividad estipulada por la institución. Con ello se evita, en gran medida, conflictos de tipo laboral o personal presentados por asuntos cotidianos del quehacer policial, como los descansos, saludos, resultados operativos o administrativos, entre otros. Porque es conocido en el ámbito institucional que toda actuación po-

licial se rige por un amplio campo denominado el “deber ser legal” (Moreno & Robles, 2023, p. 179), compuesto por la constitución y las leyes principalmente. Sin embargo,

el espacio policial, como un campo bourdiano, constituye un espacio de fuerzas, al tiempo que de luchas. Esas disputas pueden observarse en la existencia de un régimen normativo sobrepasado por un conjunto de ilegalidades, de lógicas situacionales, con que se organiza y rige el trabajo policial. Precisamente, ciertas ilegalidades se van configurando en un “sentido común” que rige las interacciones sociales, y aparece naturalizado. Así, para transitar el campo policial deben aprenderse, además de las normas legales y el desempeño operativo de las funciones, las pericias, infracciones, símbolos, etc., que son compartidos y aprendidos en las experiencias de la rutina cotidiana. (Ugolini, 2009, pp. 95-96)

Es así como la representación social del liderazgo en la Policía legitima y supedita el actuar de los uniformados, según la conducta del superior y no necesariamente por lo que está establecido en los protocolos (tabla 2). Por ello, se convierte en una balanza no apropiada teniendo presente la naturaleza humana y los errores que pueda cometer un individuo en el ejercicio de direccionar hombres y mujeres.

**Tabla 2.** El liderazgo en la realidad del uniformado

Realidad	
Deber ser legal	Deber ser legítimo
Constitución Política Leyes Decretos Resoluciones	Representación social del liderazgo

Esta representación es alimentada con la convicción de que el superior jerárquico, al faltar a sus deberes en lo laboral o lo privado, da paso o licencia a que el personal bajo su mando también lleve a cabo acciones similares, como lo expuso el estudiante de la Escuela de Policía Simón Bolívar de Tuluá (Bolaños y Paniagua, 2016, p. 96) y los dos informantes que participaron en el grupo de discusión. Paradójicamente, para los autores de este artículo parece ser que los conceptos sobre



liderazgo evidenciados en el contexto colombiano y los contenidos programáticos de la Policía Nacional sobre el particular (Dinae, 2022) contribuyen a generar una relación de dependencia superior-subalterno, donde el referente es comportamental y no legal.

Al ser de esa manera, la necesidad de estar direccionado por alguien intachable no puede convertirse en motivo para no cumplir con los deberes constitucionales, consagrados para cada uniformado, a través de los manuales de funciones. Es decir, ello no significa que cada policía con mando o incluso sin mando no deba mostrar el más ejemplar y digno de los comportamientos. Pero, a falta de esto, ningún uniformado debe ampararse en dicha falencia para actuar contrariando la normatividad.

Este dilema es dañino para la institución, en la medida que la ciudadanía reclama hombres y mujeres dispuestos a prestar un servicio a la altura de los retos en seguridad y convivencia; y no espera conflictos de identidad, de sentido de pertenencia o crisis de liderazgo, a sabiendas que el juramento realizado por cada miembro de la Policía una vez egresa de las escuelas de formación es para cumplir la constitución y las leyes, defender al débil y, si es necesario, ofrendar la vida; no para basar su misión según sea la conducta de un tercero denominado superior jerárquico.

Por ejemplo, según la información de la Inspección General Policía Nacional (2020) sobre las sanciones impuestas a los uniformados a nivel nacional en 2010-2019, cruzada con el promedio de personal en el mismo lapso, de acuerdo a la Dirección de Talento Humano (DITAH), puede observarse que el porcentaje de sancionados entre los niveles que ostentan mando (oficiales, suboficiales) y nivel ejecutivo no es tan distante al presentado por los policías que no tienen mando como los patrulleros, agentes y auxiliares (tabla 3).

Este cuadro estadístico o cualquier subregistro existente sobre sanciones a uniformados con mando no debe convertirse en justificación, y sucumbir ante el ideal del ejemplo e inspiración que pueda esperarse del líder como referente para que el personal bajo su responsabilidad tenga un comportamiento adecuado, a sabiendas de que la conducta de todos los uniformados debe regirse por el marco normativo, como la Constitución, leyes, decretos, resoluciones y los manuales de funciones.

**Tabla 3.** Promedio personal y sanciones 2010-2019

Categoría	Promedio personal	Sancionados	Porcentaje por nivel (%)
Oficiales	6.938	1.689	24.35
Suboficiales	362	126	34.81
Nivel ejecutivo	36.598	7.057	19.28
Patrullero	94.924	23.771	25.04
Agentes	2.850	712	24.98
Auxiliares	23.305	7.310	31.36
<b>Total</b>	<b>164.977</b>	<b>40.665</b>	<b>24.64</b>

> Fuente: elaboración propia, con información de la Dirección de Talento Humano de la Policía Nacional mediante correo No. 1.545 DITAH – OBTAH de fecha 04072022, cruzada con información suministrada por la Inspección General Policía Nacional (2020), mediante comunicado oficial S-2020-012143-INSGE.

## Discusión

Los planteamientos expuestos aquí describen, en primera instancia, una realidad dividida en un deber ser legal, compuesto por las normas que dictan disposiciones para el comportamiento de un uniformado. Por otro lado, revelan un deber ser legítimo, integrado por la representación social del liderazgo la cual se rige por los imaginarios sociales. Estos son esquemas socialmente contruidos que reproducen, naturalizan y legitiman comportamientos como los observados en los diferentes discursos acerca de emplear la conducta de un superior, como justificación para llevar a cabo las mismas acciones, aun siendo contrarias a la ley.

Por consiguiente, la propuesta de la figura del comandante de Policía como opcional a la de líder será materializada a través del formato estandarizado de la Policía Nacional de Colombia, denominado *Procedimiento de diseñar o rediseñar currículo* (código 2FA-FR-0001), inicialmente en el programa de Administración Policial, dictado en la Escuela de Cadetes de Policía “General Francisco de Paula Santander” (Ecsan), donde la asignatura se llamaría “Operacionalización de la Ciencia de Policía”, subtema 7.3.1.3 (“Del líder al comandante de Policía”), en el marco de la tesis doctoral del autor principal. De igual manera, dicha socialización tendría lugar de forma más directa con la difusión

de este artículo en las unidades del país, a través de las diferentes redes sociales. Esto, con el fin de generar debates sobre la pertinencia o no de esta propuesta entre los uniformados.

## Conclusiones

Es innegable que el concepto de liderazgo tiene una connotación positiva y sus bondades representan el ideal de cualquier individuo perteneciente a una empresa o institución, donde el gerente, jefe o superior goce de unas calidades excepcionales en el plano de lo laboral y personal, por lo que inspira a llevar a cabo las tareas con total motivación y entrega. Por ejemplo, en el ámbito histórico, se encuentran personajes catalogados como líderes por sus grandes hazañas y aportes a la humanidad, entre ellos están Alejandro Magno, Julio César, George Washington, Napoleón Bonaparte y George Patton, entre otros, que han servido como referente en la política, gobernanza y en el campo militar.

La Dinae, por medio de sus contenidos programáticos, ha afianzado el liderazgo en los estudiantes que aspiran a ingresar al escalafón o los uniformados que realizan cursos de capacitación y actualización, con el fin de impactar positivamente en el servicio. Sin embargo, la representación social del liderazgo expuesta legítima la necesidad del uniformado de obrar según el actuar de su superior, reclamando un referente ético y ejemplar, una especie de guía que romantiza la figura de líder. No obstante, la ciudadanía exige la mejor disposición para servir y no espera margen de error basado en pretextos como la condición humana o actitudes coyunturales que puedan presentar los policías. Porque, si bien los grandes líderes de la historia hicieron aportes significativos a la humanidad, lo que les valió la inmortalización de sus nombres en libros, edificios, calles, estatuas y otros lugares emblemáticos, a pesar de actuaciones que para esta época serían cuestionadas como pérdidas considerables de vidas humanas en las batallas, tiranías, megalomanía y otros excesos, es claro que estas conductas no deben tener asidero en los hombres y las mujeres que integran la Policía Nacional, porque los estándares con los

cuales las figuras públicas son medidas no pueden compararse con la de otras épocas.

Entonces, surge la propuesta del comandante de Policía, consistente en aquel superior que basa su comportamiento de acuerdo con la Constitución, las leyes, decretos, resoluciones y manuales de funciones, donde se da prevalencia al deber ser legal sobre el deber ser legítimo, en el cual se ubica la representación del liderazgo. Es de anotar que esto no garantiza que el uniformado con mando que base sus comportamientos en la normatividad no incurra eventualmente en faltas disciplinarias o penales, pero sí es un parámetro más amoldado a las necesidades y exigencias de la comunidad y la institución.

Por lo anterior, el ejemplo o la inspiración que irradie un ser humano en su labor de superior no debe ser el único referente para direccionar a hombres y mujeres adscritos a una institución como la Policía Nacional de Colombia que, legalmente, tiene la responsabilidad para salvaguardar la vida, la honra y los bienes de la ciudadanía, mediante procesos y procedimientos establecidos que dictan protocolos de actuación. Por ende, factores tan volubles e indeterminados como la personalidad y las emociones deben ceder ante lo normado, para cumplir a satisfacción el servicio público de Policía (Policía Nacional, 2020, p. 18), sin inmiscuir “los sentimientos, prejuicios, animosidades o amistades personales” (Resolución 02782, Policía Nacional de Colombia 2009, art. 11). De ahí que, deba existir responsabilidad en doble vía, la primera del superior jerárquico en acatar la normatividad para direccionar y la segunda, del subalterno para cumplir sus funciones indistintamente del comportamiento del superior.

## Agradecimientos

Al mayor general (RP) Gustavo Alberto Moreno Maldonado, porque en la faceta de hijo, hermano y tío ha mostrado ser ejemplar, inspirador y bondadoso, materializando auténticamente el concepto de líder.

A mi tía Dilcia (QEPD) por luchar la batalla contra la escasez e indiferencia, convirtiéndose en la heroína de mi propia historia.

## Referencias

- Aliaga, F. (2008). Imaginarios sociales, inmigración e integración. Universidad de Santiago de Compostela.
- Aliaga, F., Basulto, O., & Cabrera, J. (2012). El grupo de discusión: elementos para la investigación en torno a los imaginarios sociales. *Prisma Social*, 9, 136-175.
- Aliaga, F., Contreras, C., & Uribe, C. (2016). Los imaginarios sociales desde Armando Silva, sus avances, transformaciones y productos. *Campos*, 4(1), 81-100. <https://doi.org/10.15332/s2339-3688.2016.0001.04>
- Aliaga, F. & Escobar, G. (2006). El imaginario social del joven en Chile. Una propuesta teórica de las raíces del concepto. *APOSTA, Revista de Ciencias Sociales*, 31, 1-17.
- Aliaga, F., Maric, M. & Uribe, C. (Eds.). (2018). *Imaginario y representaciones sociales*. Estado de la investigación en Iberoamérica. Ediciones USTA.
- Aliaga, F., & Pintos, J. (2012). La investigación en torno a los imaginarios sociales. Un horizonte abierto a las posibilidades. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas (RIPS)*, 12(2), 11-17.
- Baeza, M. (2003). *Imaginario social. Apuntes para la discusión teórica y metodológica*. Editorial Universidad de Concepción.
- Bassok, O. (2012). How to investigate the social imaginary. *Jerusalem Review of Legal Studies*, 5(1), 2-11.
- Beramendi, M., Muratori, M., & Zubieta, E. M. (2015). Análisis del liderazgo a partir de ejercicios de maniobra militar. *Pensamiento Psicológico*, 13(1). <https://doi.org/10.11144/javerianacali.ppsi13-1.alem>
- Bolaños, E., & Paniagua, W. (2016). *Imaginario sociales sobre la autoridad: "Transformar" una lectura desde la escuela de policía Simón Bolívar*. (tesis de maestría- Universidad de Manizales, Colombia)
- Carretero, E. (2010). *El orden social en la posmodernidad. Ideología e imaginario social* (tesis de maestría- Universidad de Manizales, Colombia). Erasmus Ediciones.
- Carretero, A. & Coca, J. (2009). *Sociologías de los márgenes. Libro homenaje a Juan Luis Pintos de Cea-Naharro* (tesis de maestría- Universidad de Manizales, Colombia). Editorial Hergué.
- College of Policing (2015) Leadership review (interim report). [https://www.college.police.uk/What-we-do/Development/Promotion/the-leadership-review/Documents/CoP\\_Leadership\\_Review\\_Interim\\_report.pdf](https://www.college.police.uk/What-we-do/Development/Promotion/the-leadership-review/Documents/CoP_Leadership_Review_Interim_report.pdf)
- Comas, M. A. (2016). Reflexiones sobre liderazgo y fuerzas armadas. *Boletín IEEE*, 2, 697-710.
- D'Agostino, A. M. (2014). Imaginarios sociales, algunas reflexiones para su indagación. *Anuario de Investigaciones*, 21, 127-134.
- De la Garza, E. & Leyva, G. (Coords.). (2010). *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales* (tesis de maestría- Universidad de Manizales, Colombia). Fondo de Cultura Económica.
- Dirección Nacional de Escuelas y Educación (Dinae). (2022). Contenidos programáticos en los cuales se emplea el concepto de "liderazgo". Autor.
- Ellis, C., Adams, T., & Bochner, A. (2015). Autoetnografía. Un panorama. *Astrolabio Nueva Época*, 14, 249-273.
- Flynn, E. A., & Herrington, V. (2015). Toward a profession of police leadership. *New perspectives in policing bulletin*. U.S. Department of Justice, National Institute of Justice. <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/248573.pdf>
- Fyfe, J., Greene, J., Walsh, W., Wilson, O., & McLaren, R. (1997). *Administración de la policía*. McGraw-Hill.
- Giblin, M. (2017). *Leadership and management in police organizations*. Southern Illinois University Carbondale.
- Girola, L. (2018). México Imaginarios y representaciones sociales. Un estado del arte en México. *En Imaginario y representaciones sociales. Estado de la investigación en Iberoamérica* (pp. 349-424). Ediciones USTA.
- Godoy, L. (2019). *Estrategias didácticas lúdico-creativas para fortalecer el liderazgo policial en estudiantes de la escuela de suboficiales de la Policía Nacional de Colombia* [Tesis doctoral]. Universidad privada Norbert Wiener.

- Gosling, J., & Jones, S. M. (2018). *El liderazgo estratégico y la táctica del poder. De Napoleón Bonaparte a la corporación moderna. En El liderazgo estratégico: una aproximación interdisciplinaria* (pp. 131-146). Ministerio de Defensa (España).
- Guerrero Y., C. (2017). *Perfil humano de George Washington. Cuadernos De Historia*, (2), 119–132. <https://cuadernosdehistoria.uchile.cl/index.php/CDH/article/view/46433>
- Guerrero, J. (2014). El valor de la autoetnografía como fuente para la investigación social: del método a la narrativa. En E. Pastor y M. Martínez (Coord.), *El trabajo social ante el reto de la crisis y la educación superior* (pp. 969-976). Universitas.
- Hurtado, D. (2004). Reflexiones sobre la teoría de los imaginarios. *Cinta Moebio*, 21, 169-174.
- Inspección General Policía Nacional (2020). *Respuesta comunicación oficial S-2020-019991-DI-PRO*. Grupo Seguimiento y Control Disciplinario. <https://insge.gusec@polcia.gov.co>
- Krauze, D. (1998). *El camino del líder*. Edaf.
- Melenje, A. (2016). *Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia* [Tesis de maestría]. Tecnológico de Monterrey.
- Molina, A. L. (2020). *Liderazgo transformacional: una aproximación al quehacer del docente policial*. Policía Nacional de Colombia. <https://doi.org/10.22335/EDNE.11>
- Molina, A. L., Moreno, J., & Velásquez, D. (2020). Liderazgo desde la perspectiva de la Red de Internacionalización Educativa Policial. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(3), 84-97. <https://doi.org/10.22335/r1ct.v12i3.1186>
- Moreno, J., & Aliaga, F. A. (2022). Imaginarios y representaciones desde el ámbito policial. Estado de la investigación desde 2004 hasta 2020. *Imagonautas*, 16(3), 89-110.
- Moreno, J., & Robles, N. (2023). *De la conceptualización a la operacionalización de la Ciencia de Policía. Una propuesta desde el rol operativo, asesor y académico del uniformado. En Dignidad parlamentaria* (2.a ed., pp. 160-187). Centro de Investigaciones y Altos Estudios Legislativos Jorge Aurelio Iragorri Hormaza – CAEL.
- Nieto, J.C., Nieto, J.H. & Moreno, J. (2018). Modelo Holístico de Liderazgo Policial. *Revista Logos Ciencia y Tecnología*, 10(2), 90-110
- Nieto, J., Acosta, J. & Cárdenas, J. (2019). Attributes of Police Leadership. *Revista Criminalidad*, 61(3), 191-204.
- Parra, A. F. (2005). Alejandro Magno y la dirección de personas. *Capital humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 18(185), 42-49.
- Patton, G. S. (2016). *La guerra como la conocí*. Ediciones Platea.
- Peltzer, J. (2018). *Evolución del arte de la guerra durante las guerras de la Revolución francesa y el Imperio napoleónico: el apogeo de Napoleón como conductor militar: campañas de 1805-1806*. Escuela Superior de Guerra Teniente General Luis María Campos.
- Pérez, S. (2017). Situando los imaginarios sociales: aproximación y propuestas. *Imagonautas*, 9, 1-22.
- Pintos, J. (2001), Construyendo realidad(es): los imaginarios sociales. *Realidad. Revista del Cono Sur de Psicología Social y Política*, 1, 7-24.
- Pintos, J. (2004): Inclusión/exclusión. Los imaginarios sociales de un proceso de construcción social. *Revista SEMATA, Ciencias Sociais e Humanidades*, 16, 17-52.
- Pintos, J. (2015). Apreciaciones sobre el concepto de imaginarios sociales. *Miradas*, 15, 150-159.
- Policía Nacional de Colombia (2009). Por la cual se derogan las resoluciones No. 05293 del 041208, mediante la cual se fortalece el Sistema Ético Policial, se incorporan los referentes éticos: Código de Buen Gobierno; Principios y Valores Institucionales; Acuerdos y Compromisos; Código de Ética; Imperativos y Directrices Éticas, y derogar la Resolución No. 06340 del 28 de diciembre de 2006, que adopta “la Plataforma Estratégica de la Policía Nacional para el Cuatrienio 2007-2010”, y por último modificar y adicionar lo concerniente a la Resolución No. 05297 del 5 de Diciembre de 2008, artículo 5 que enuncia los principios y valores institucionales 2007-2010. 15 de septiembre de 2009 [Resolución 02782 de 2009].



- Policía Nacional de Colombia (2020). *Políticas institucionales*. Imprenta Nacional de Colombia.
- Raiter, A. (Comp.). (2001). *Representaciones sociales*. Eudeba.
- Ramos, M. (2012). *Las características del liderazgo estratégico en el nivel operacional*. Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas (Argentina).
- Randazzo, F. (2012). Los imaginarios sociales como herramienta. *Imagonautas*, 2(2), 77-96.
- Saiz, M. J. (2015). Julio César. Entre la voluntad individual y la estructura histórica. *Ab Initio*, 11, 25-49.
- Schafer, J. A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: Traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(4), 644-663. <https://doi.org/10.1108/13639511011085060>
- Segovia, P., Basulto, O., & Zambrano, P. (2018). Imaginarios sociales y representaciones. Su aplicación a análisis discursivos en tres ámbitos diferentes. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 41, 79-102.
- Silva, A. (2014). *Imaginarios, el asombro social* (Ed. Rev.). Editorial Quipus - Ciespal.
- Ugolini, A. (2009). 'La Policía no es una fábrica'. *Usos y representaciones del tiempo en la configuración del oficio policial* [Tesis de grado]. Universidad Nacional de La Plata. Repositorio institucional UNLP: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.522/te.522.pdf>
- Vásquez, J. (2020). *Las estrategias de cooperación internacional regional de la Policía Nacional de Colombia (2000 - 2018) desde la perspectiva del modelo de capacidad dinámica de absorción* [Tesis de maestría]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Velázquez, O. (2013). Las representaciones sociales, los imaginarios sociales y urbanos: ventanas conceptuales para el abordaje de lo urbano. *TLATEMOANI*, 14, 1-24.
- Vera, P. (2018). *Argentina Interrogar sentidos desde las ciencias sociales. Una aproximación a los estudios actuales sobre imaginarios y representaciones sociales en Argentina*. En *Imaginarios y Representaciones Sociales. Estado de la investigación en Iberoamérica* (pp. 21-99). Ediciones USTA.
- Villa, M. (2009). Los imaginarios sociales. *Uni-pluri/versidad*, 9(3), 75-8.
- Villamizar, J., Riveros, S., & Vacca, D. (2020). Avances del diseño de una estrategia didáctica para la aplicación del modelo holístico de liderazgo policial - MHLP, desde la práctica docente en la Escuela de Carabineros, Provincia de Vélez. *Revista Oratores*, 10, 11-27. <https://doi.org/10.37594/oratores.n10.311>