

Toma de decisiones para la gestión territorial de la seguridad ciudadana: caso de los comandos de Departamento de policía Santander y Policía Metropolitana de Bucaramanga

Decision-making for the territorial management of citizen security: Case Santander Police Department and Bucaramanga Metropolitan Police Department Command

Tomada de decisão para a gestão territorial da segurança cidadã: Caso Delegacia de Polícia de Santander e Polícia Metropolitana de Bucaramanga Comando do Departamento

Luisa Fernanda Pedraza Uribe^{a*} | Artur Oswaldo Villamizar Moreno^b

^a <https://orcid.org/0000-0002-9332-4922> Policía Nacional de Colombia, Bogotá, D. C., Colombia

^b <https://orcid.org/0000-0002-4493-3166> Policía Nacional de Colombia, Bogotá, D. C., Colombia

- Fecha de recepción: 2022-02-05
 - Fecha concepto de evaluación: 2022-04-25
 - Fecha de aprobación: 2022-05-01
- <https://doi.org/10.22335/rct.v14i2.1547>

Para citar este artículo/To reference this article/Para citar este artigo: Pedraza-Uribe, L. F. & Villamizar-Moreno, A. O. (2022). Toma de decisiones para la gestión territorial de la seguridad ciudadana: caso de los comandos de Departamento de policía Santander y Policía Metropolitana de Bucaramanga. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 14(2), 108-123. <https://doi.org/10.22335/rct.v14i2.1547>

RESUMEN

Este documento presenta una aproximación al bucle decisional policial con sus características y atributos. Presta especial atención al asesoramiento para la toma de decisiones policiales e indaga sobre los niveles de Gestión Decisional Policial –GDP–. Se presentan los resultados de un estudio exploratorio y cualitativo que corresponde a una fase de la investigación “Gestión Decisional Policial”. Por otro lado, se aplicó el método de sistematización de experiencias y la entrevista semiestructurada como técnica de recolección; de igual forma, se empleó la observación no participante para complementar la visión de los entrevistados. De esta manera, se realizaron veinte entrevistas semiestructuradas a comandantes policiales que integran la pirámide de responsabilidades en la ejecución del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes –MNVCC–. El resultado principal de la investigación es que la GDP compromete a los policías indistintamente de la posición jerárquica en la que se encuentren y obedece a un modelo implícito no declarado. Se concluye la necesidad de construir una visión conjunta sobre la toma de decisiones policiales mediante el estudio de otras unidades policiales para mejorar la propia práctica.

Palabras clave: toma de decisiones, policía, teoría de la decisión, orden público.

ABSTRACT

This document presents an approach to the police decision-making loop with its characteristics and attributes. It pays special attention to advice for police decision-making and inquiries about the levels of Police Decision Management (GDP). The results of an exploratory and qualitative study corres-

* Autor de correspondencia. Correo electrónico: luisa.pedraza2366@correo.policia.gov.co

ponding to a phase of the investigation “Police decisional management” are presented. The method of systematizing experiences and the semi-structured interview were used as a collection technique, in the same way, non-participant observation to complement the vision of the interviewees. Twenty semi-structured interviews were conducted with police commanders who make up the pyramid of responsibilities in the execution of the National Model of Community Surveillance by Quadrant (MN-VCC, by its acronym in Spanish). The main result of the research is that the GDP commits the police officers regardless of the hierarchical position in which they find themselves and obeys an implicit, undeclared model. The need to build a joint vision on police decision-making through the study of other police units to improve the practice itself is concluded.

Keywords: decision making, police, Decision theory, Public order.}

RESUMO

Este documento apresenta uma abordagem do circuito de decisão policial com as suas características e atributos. Presta especial atenção ao aconselhamento em matéria de tomada de decisões policiais e investiga os níveis de Gestão de Decisões Policiais (PDM). São apresentados os resultados de um estudo exploratório e qualitativo, que corresponde a uma fase da investigação “Gestão da Decisão Policial”. Por outro lado, o método de sistematização das experiências e a entrevista semi-estruturada foram aplicados como técnica de recolha; do mesmo modo, a observação não-participante foi utilizada para complementar a visão dos entrevistados. Desta forma, foram realizadas vinte entrevistas semi-estruturadas com comandantes policiais que constituem a pirâmide de responsabilidades na execução do Modelo Nacional de Vigilância Comunitária por Quadrantes (Modelo Nacional de Vigilância Comunitária por Cuadrantes, MNVCC). O principal resultado da investigação é que o PIB comete agentes policiais independentemente da sua posição hierárquica e obedece a um modelo implícito e não declarado. Conclui que existe a necessidade de construir uma visão conjunta da tomada de decisões policiais através do estudo de outras unidades policiais, a fim de melhorar a própria prática.

Palavras-chave: tomada de decisão, policiamento, teoria da decisão, ordem pública.

Consideraciones introductorias

La Policía Nacional de Colombia (2020b) define el liderazgo institucional como la “condición que tiene una institución para ejercer influencia en su entorno, generando consenso, credibilidad y confianza en las políticas, objetivos, metas y planes de acción que impulsa o realiza” (p. 25). De esta forma, según Nieto et al., (2018), se establece el Modelo Holístico de Liderazgo Policial (MHLP), el cual integra el ámbito personal, institucional y comunitario del uniformado con el propósito de movilizar la cultura y optimizar el servicio de policía frente a los entornos sociales, dinámicos y complejos de la sociedad colombiana. Este enfoque devela la capacidad de liderazgo que debe tener el policía independientemente de su cargo o grado.

En este estudio, la Gestión Decisional Policial –GDP– es una característica del liderazgo que puede variar según la posición en la que se encuentre el decisor. En un entorno jerarquizado y piramidal, como el que experimenta la institución policial, el liderazgo

que ejerce el nivel directivo para tomar decisiones estratégicas en los diferentes ámbitos de gestión determina la decisión y actuación del nivel ejecutivo.

La toma anticipada de decisiones es un enfoque de gestión decisional que permite formular acciones resolutivas con anterioridad para gestionar escenarios previstos, además, privilegia el ejercicio organizado de actividades encaminadas a analizar diferentes opciones ante el futuro y provee los recursos necesarios para ejecutarlas. Este enfoque es valorado porque tiene la capacidad de planear el futuro deseado, evitar escenarios desfavorables, eliminar el estrés provocado por la contingencia y crear un entorno de calma favorable para elegir las mejores opciones. Sin embargo, hace al decisor dependiente de la anticipación, la cual pierde utilidad cuando se desacierta en las visiones de futuro.

Un enfoque alternativo corresponde a la toma de decisiones en contingencia, el cual permite a la institución sobrellevar los sucesos inesperados y

sacar provecho de la incertidumbre, o en palabras de Taleb (2013) consolidarse como un sistema antifrágil. Además, Innerarity (2002) advirtió sobre la dificultad creciente para descifrar los significados de las cosas que pasan en la realidad social y aún más cuando se trata de percibir el futuro. A pesar de contar con cúmulos de datos, cuando se habla de futuro se muestra un manglar de sorpresas donde “todo lo que puede saberse tiene el estatus de una suposición o de una sospecha” (Policía Nacional de Colombia, 2020a, p. 1).

Centrarse solo en la anticipación genera vulnerabilidad ante el deseo de asumir un camino dinámico y desconocido con el mapa estático y rígido que se construye de manera predeterminedada. Un ejemplo claro corresponde a la pandemia COVID-19, la cual fue advertida por algunas instituciones (National Intelligence Council, 2012; Ministerio de Defensa de España, 2018) pero no derivó un cambio o preparación, por el contrario, se convirtió en un suceso inesperado que requería respuestas adecuadas y oportunas. En este contexto, se propone incursionar en un enfoque de antifragilidad que permita a la Institución beneficiarse de sucesos inesperados.

La toma de decisiones constituyó el objeto de investigación, teniendo en cuenta que desde el punto de vista teórico es el núcleo de la antifragilidad, y a nivel institucional es la columna vertebral que determina la actuación policial, de esta forma, indagar sobre la metodología empleada es importante para el mejoramiento continuo. Asimismo, se emplearon como referentes teóricos los postulados de Taleb (2013), con el fin de acotar enfoques para la GDP como la intervención predictiva que propende por la planeación minuciosa de los procesos y es proclive a la fragilidad y la introspección no predictiva que encuentra utilidad en la incertidumbre y es propensa a la antifragilidad. De igual forma, la propuesta del ciclo Observación, Orientación, Decisión, Acción –OODA– (Boyd, 2018) permitió la identificación de elementos clave de la toma de decisiones que posteriormente configuraron el bucle decisional policial.

En este contexto, se planteó como objetivo describir la toma de decisiones para la gestión territorial de la seguridad ciudadana en los comandos de la Policía Metropolitana de Bucaramanga y el Departamento de Policía Santander, el cual se

abordó a partir de los siguientes interrogantes: ¿en qué contextos se toman decisiones en los comandos? ¿Cómo es la toma de decisiones policiales? Y ¿cómo aporta el servicio de inteligencia a la toma de decisiones policiales?

En relación con lo anterior, y alineado al programa bandera de la Dirección General de la Policía Nacional denominado “Laboratorio de Criminología Táctica y Actividad de Policía Basada en la Evidencia” y su segundo componente evidencia para la toma de decisiones, se reconoció la necesidad de sistematizar el proceso decisional policial con el propósito de aportar a la consolidación de una institución policial proactiva “que va más allá de la reacción y contiene elementos de anticipación del delito, prevención, contención y disrupción del comportamiento criminal” (Vargas et al., 2021, p. 21). De esta manera, se abordaron unidades policiales del nivel desconcentrado con despliegue del Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes –MNVCC–; contexto en el que el direccionamiento y la toma de decisiones policial es de orden local–territorial con influencia del gobierno nacional y subnacional, fenómeno del servicio de policía que Aparicio et al., (2019) denominan pluralidad de mandatos policiales.

El presente documento se organizó en tres partes: la primera presenta la metodología empleada para el desarrollo del estudio; la segunda expone los resultados en tres momentos: 1) niveles de gestión decisional a escala territorial, 2) aproximación al bucle decisional y 3) asesoramiento policial para la toma de decisiones; y la tercera plantea la discusión de resultados.

■ Metodología

Este estudio exploratorio–cualitativo corresponde a una fase de la investigación titulada “Gestión Decisional Policial”, y está sustentado en el paradigma crítico y el método de sistematización de experiencias (Expósito & González, 2017), dado que permite aprovechar la interpretación crítica como vía para construir conocimiento. Tiene un alcance limitado dado que ofrece una visión de la toma de decisiones en un entorno particular y en un nivel de gestión específico; sin embargo,

proporciona información significativa sobre el proceso de toma de decisiones de los administradores policiales. Dicho proceso configura y ofrece las bases de una línea de investigación susceptible de expandirse a futuro en los diferentes entornos académicos institucionales.

Teniendo en cuenta que la investigación usa métodos, técnicas y herramientas que no exponen a ningún ser vivo ni a la naturaleza, se determinó clasificarla en un proyecto de bajo riesgo para los participantes. En virtud de lo anterior y en concordancia con el Manual de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional de Colombia (Resolución 02078 de 2020), no requirió activar protocolos de bioética más allá de las acciones encaminadas a garantizar: a) el uso exclusivamente académico de los resultados recabados en la investigación, b) la protección y no publicación de los nombres, o de cualquier otro dato que pueda conllevar a la identificación de los participantes del estudio, c) la sujeción de la información recogida a las disposiciones generales para la protección de datos personales (Ley 1581 de 2012) y d) el diligenciamiento del consentimiento libre e informado a través del cual se confirman y autorizan las participaciones.

La recolección de información se estructuró en una estrategia de triangulación que analizó casos múltiples con rasgos distintivos. Se seleccionaron tres laboratorios de recolección: Cali, Santander y San Andrés y Providencia, unidades policiales con alto, medio y bajo desempeño respectivamente en cuanto asesoramiento y generación de alertas tempranas para la toma de decisiones, según los resultados del “Seguimiento al Componente Regional” –SECOR– (Dirección de Inteligencia Policial, 2019).

Para este caso, se socializan los resultados de la primera fase, desarrollada en el Departamento de Santander (Policía Metropolitana de Bucaramanga –MEBUC– y Departamento de Policía Santander –DESAN–) en el periodo comprendido entre enero y marzo de 2021. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a veinte líderes policiales con el cargo de comandante y subcomandante de policía metropolitana y departamento, comandante operativo de seguridad ciudadana, comandante de distrito y comandante de estación. Se empleó

un cuestionario de diez preguntas; las cuales se acotaron cuando la respuesta de los participantes abarcaba más de una.

1. ¿Qué situaciones de gestión territorial de la seguridad ciudadana demandan la toma de decisiones por parte del comando de policía?
2. ¿Cuáles son las características que describen cada una de las situaciones mencionadas?
3. ¿Qué similitudes y diferencias presentan las situaciones?
4. ¿Qué origina y finaliza el proceso decisonal?
5. ¿Cuál es el paso a paso para tomar una decisión?
6. ¿Qué actividades se realizan? (Gerenciales, operativas y de apoyo)
7. ¿Cuál es el soporte de cada actividad?
8. ¿Qué insumos y materiales se requieren?
9. ¿Quiénes intervienen en el cumplimiento de las actividades?
10. ¿Quiénes son los responsables de cada actividad? ¿Quiénes apoyan cada actividad?

El protocolo de aplicación de instrumentos fue adaptado diariamente en respuesta a la disponibilidad de los participantes teniendo en cuenta que se priorizó el titular decisor en cada unidad policial. El consentimiento informado se solicitó para que los participantes manifestaran por escrito su voluntad de hacer parte del ejercicio de recolección de información, de esta forma, previamente los investigadores comunicaron a los participantes datos de contexto de la investigación y señalaron ventajas y beneficios institucionales y profesionales derivados de su contribución. Se realizaron dos sesiones de observación no participante, en escenarios ofertados por los decisores seleccionados, por esta razón, la información recolectada es de carácter complementario.

El tratamiento y análisis de los datos se realizó en dos momentos. El primero, en campo para retroalimentar las rutinas de recolección y lograr una interlocución más clara con las fuentes consultadas, así como para redefinir los ejes de exploración de

información. El segundo, posterior a la recolección, con el fin de clasificar los datos en paquetes de información e identificar características y atributos del proceso decisional policial.

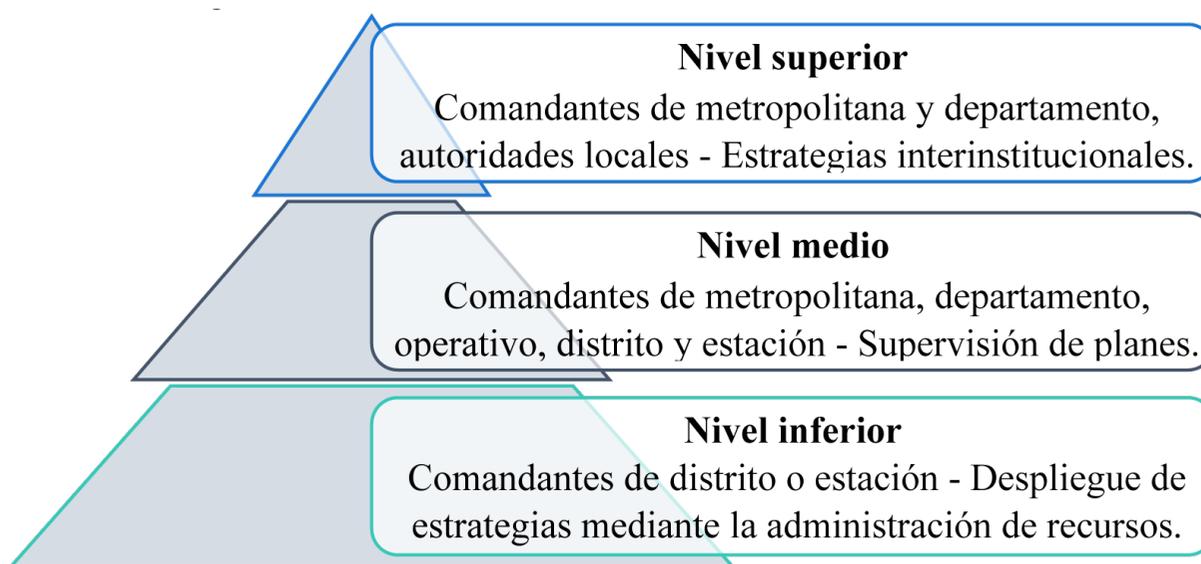
Resultados

La GDP depende del nivel de gestión en el que se encuentre el decisor, de esta manera, un ni-

vel superior incide en el medio y el inferior. En cualquiera de los niveles o ámbitos en los que se encuentre el decisor, siempre depende de otra persona que plantea retos y condiciona las decisiones propias. Por esta razón, antes de profundizar en el paso a paso del bucle decisional, a continuación, se describen los niveles de gestión decisional policial.

Figura 1

Pirámide de gestión decisional



A. Niveles de gestión decisional policial a escala territorial

La institución policial funciona como un cuerpo único y centralizado, no obstante, la gestión decisional a escala territorial se expresa en una pirámide conformada por los niveles superior, medio e inferior según el alcance de las decisiones.

Nivel superior

El primer nivel corresponde a la gestión coordinada de la seguridad ciudadana entre las autoridades

político-administrativas de orden local y los comandantes de metropolitana o departamento de policía. Opera a través de espacios de reunión en los que se advierten problemáticas, se definen objetivos y se establecen estrategias interinstitucionales de manera conjunta. En este escenario, desde la perspectiva del comandante de policía “cualquier cosa de mayor importancia puede cambiar y afectar la planeación escrita, una orden superior, la falta de personal entre otras” (un policía decisor). No obstante, “las opciones para tomar decisiones se construyen con el equipo de trabajo y con las autoridades, en mesas de trabajo para buscar soluciones y mitigar problemas” (un policía decisor). El papel de la policía fluctúa entre el de fuente de diagnóstico, autoridad que aporta criterios decisionales y agente tomador de decisiones.

Nivel medio

El segundo nivel reúne de forma periódica a los comandantes de metropolitana o departamento, operativo, de distrito y estación para enfrentar problemáticas locales de alcance policial. Consiste en espacios de reunión en los que se determinan planes de acción institucional, se supervisan avances en la gestión de la seguridad, se replantean mecanismos de intervención y se formulan propuestas de cambio. En este sentido “los planes se elaboran en reunión de comandantes y ahí salen las propuestas e iniciativas, esas reuniones son cada ocho días” (un policía decisor).

Nivel inferior

Este nivel se concentra en el comandante de distrito y de estación para atender problemáticas locales de seguridad. Consiste en espacios de disertación individual y colectiva en el que se definen metas, prioridades y estrategias para la administración de los recursos a su cargo. El decisor atiende y ejecuta las decisiones tomadas en los niveles de gestión anteriores, de esta manera, casi siempre se encuentra ante la disyuntiva de hacer lo impuesto o lo que considera oportuno. Según la versión de un comandante:

Si uno es cuadrado, se limita a cumplir el papel, las órdenes y los planes que define el sistema; actuar de esa manera le asegura una larga vida en la policía, pero no ajusta el servicio de policía a la realidad social. (un policía decisor)

Cuando desacata, suspende o aplaza las órdenes asume el riesgo que corresponda. En los comandantes de estación es frecuente escuchar de su función las siguientes expresiones: “siempre debo

dar cumplimiento a las órdenes con los recursos que dispone la estación” (un policía decisor) y “hay decisiones que nos hacen jugarlos sin tener nada que ganar y mucho que perder como es el caso de los retenidos” (un policía decisor).

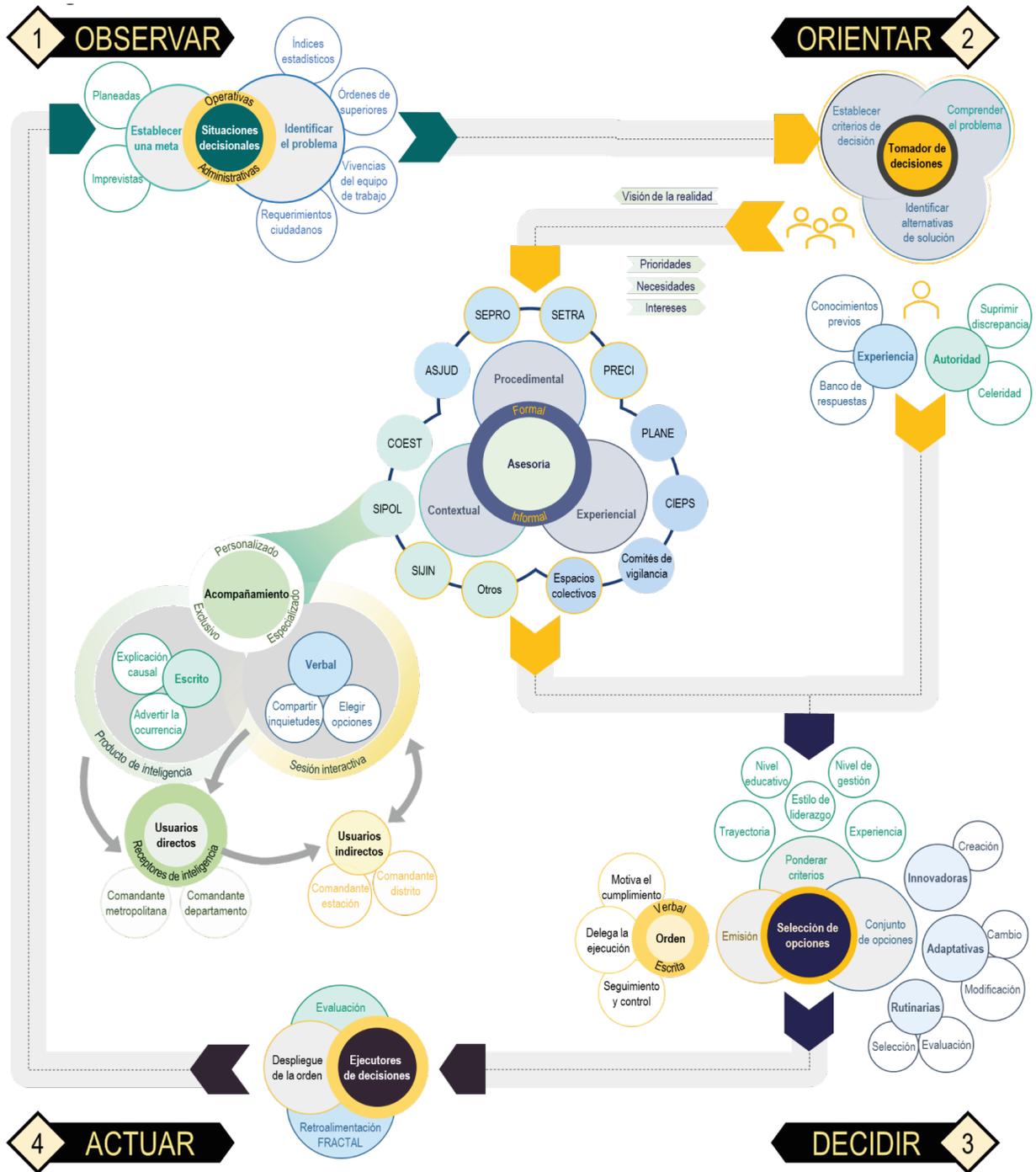
Los decisores policiales que integran cada nivel presentan un grado y cargo particular. Según la escala de despliegue pueden ser decisores, asesores o ejecutores. Para Casey & Mitchell (2010) a medida que los agentes de policía “ascienden en la escala jerárquica, enfrentan situaciones y decisiones más complejas que exigen mayor conocimiento y mejores habilidades” (p. 37). Las decisiones pueden ir de arriba hacia abajo entre niveles definiendo actividades más detalladas en ese tránsito.

B. Aproximación al bucle decisional policial

La toma de decisiones en los comandos de policía MEBUC y DESAN se manifiesta como un proceso rutinario e intuitivo, asociado a la capacidad de emitir órdenes para dar solución a situaciones previsibles y contingentes relacionadas con el servicio de policía. Es una responsabilidad de los comandantes en los diferentes niveles de gestión decisional. No es sistemático ni formal ni el mismo en todas las situaciones. Se concibe como proceso cuando se trata de decisiones “importantes” con impacto institucional, en otros casos hacen referencia a decisiones de rutina. En cualquiera de las dos situaciones se comporta como un bucle que incluye cuatro pasos: observar, orientar, decidir y actuar (Boyd, 2018); los cuales son iterativos, es decir, se repiten las veces que sea necesario de manera similar a un fractal.

Figura 2

Categorías de la Gestión Decisional Policial



Nota. Basado en Boyd (2018).

El primer paso es observar y consiste en la recolección inicial de información. En este momento se identifica el problema o situación a resolver y la meta que se debe cumplir. Las situaciones decisorias o problemas para resolver surgen del se-

guimiento a índices estadísticos, de las órdenes de superiores jerárquicos y de requerimientos ciudadanos. Estos últimos reúnen las necesidades de la administración local y de la comunidad, así como las necesidades del equipo de trabajo. Los índices

estadísticos definen la planeación estratégica de las unidades policiales, esto indica que las demás situaciones decisionales a las que se enfrentan los comandantes son imprevistas y distorsionan la planeación del servicio de policía. Desde esta lógica, este primer paso supone priorizar o articular entre metas planeadas y contingentes.

Las situaciones conllevan a decisiones operativas o administrativas, según el caso. Las primeras corresponden a “circunstancias para contrarrestar el accionar de la delincuencia común y organizada, la prevención y conservación del orden público y la convivencia pacífica” (Nieto et al., 2018, p. 97). Las segundas se refieren “al conjunto de circunstancias en las cuales se desarrollan tareas relacionadas con la administración de recursos, talento humano, servicio y apoyo, servicios médicos y hospitalarios, cumplimiento de las metas estratégicas de la institución y apoyo a organismos de la administración pública e interinstitucionales” (Nieto et al., 2018, p. 97).

El segundo paso es orientar e implica la comprensión de la situación o problema, el establecimiento de criterios decisionales y la identificación de alternativas de solución. Dichas actividades las realiza el decisor en solitario o con la orientación de otros. Cuando las ejecuta individualmente se soporta en la experiencia personal y en la autoridad que le otorga la institución a través del mando, dado que deriva en decisiones rápidas y oportunas. Cuando acude a la orientación de otros convoca la participación de asesores formales e informales, los cuales ofrecen perspectivas contextuales, procedimentales y experienciales para dar tratamiento a las situaciones decisionales planteadas. Los asesores formales son declarados en la doctrina institucional mientras que los informales adquieren esa figura al ser consultados por su autoridad, experiencia y entrenamiento.

La relación decisor-asesor permite un intercambio de información donde el primero comparte sus intereses, necesidades y prioridades al segundo, quien ofrece una visión complementaria de la realidad. Los asesores varían según el nivel de gestión decisional, el estilo de liderazgo, la dinámica del equipo de trabajo y el grado de confiabilidad entre ellos y el decisor. Por ejemplo, un comandante de estación no tiene asesores formales, pero se apoya en las personas que llevan más tiempo en la unidad o son de la región; a través de quienes obtiene información sobre el contexto de las situaciones que se presentan.

Entre los asesores formales pueden ser enlistados: el Centro de Información Estratégica Policial Seccional –CIEPS–, los Comités de Vigilancia, las dependencias asesoras de Planeación, Asuntos Jurídicos, Derechos Humanos y Comunicaciones Estratégicas y la Seccional de Inteligencia Policial. Por su parte, son asesores informales: el Grupo de Prevención y Educación Ciudadana, las Seccionales de Investigación Criminal, Protección y Servicios Especiales y Tránsito y Transporte, las autoridades locales, los compañeros policías (superiores y subalternos) y los expertos académicos.

La comprensión implica la obtención de información adicional que permita detallar causas, consecuencias, manifestaciones y actores implicados en la situación problema, además de una lectura del entorno con el fin de reconocer sus características culturales, demográficas, sociales, económicas, políticas y ambientales.

El establecimiento de criterios decisionales es una actividad realizada entre el decisor y el asesor. Consiste en fijar parámetros que guíen la identificación y elección de alternativas de solución, y en argumentar y dar soporte a las acciones. Entre los criterios que emplean los comandantes se logró identificar los siguientes:

Tabla 1*Criterios decisionales*

Criterio decisional	Valoración
1. Aprobación del superior jerárquico	¿Tiene aceptación y respaldo del jefe inmediato?
2. Vulnerabilidad profesional	¿Deriva eventos que ponen en riesgo la estabilidad personal, familiar y profesional del decisor? Ejemplo: traslado, rotación, afectación al formulario de evaluación y seguimiento y a la evaluación de la gestión, entre otros.
3. Tiempo	¿Se ajusta a la prioridad de atender la situación? Y ¿Permite que se atienda oportunamente el problema?
4. Efectividad	¿Resuelve las causas del problema? y ¿Mejora la convivencia y seguridad ciudadana?
5. Capacidad institucional	¿Es susceptible de implementarse con el talento humano y recursos logísticos disponibles?
6. Satisfacción del cliente interno	¿Cumple con los estándares básicos de bienestar para el equipo de trabajo?
7. Satisfacción del cliente externo	¿Favorece la imagen institucional? Y ¿Atiende las necesidades de la comunidad?
8. Doctrina policial	¿Es acorde a los valores, principios, lineamientos, objetivos y planes institucionales?
9. Antecedente de implementación	¿Existe evidencia de resultados positivos previos?
10. Articulación	¿Aporta a la resolución de otras situaciones decisionales o problemas pendientes por resolver?

Los criterios y su valoración constituyen un apoyo para el decisor, en la medida en que delimitan las prioridades conforme a las exigencias del contexto, pero también suelen convertirse ocasionalmente en limitaciones que restringen la oportunidad de crear opciones extraordinarias. Aunque se enuncian diez criterios, en la práctica puede adoptarse un modelo monocriterio o multicriterio según la trascendencia de la decisión.

La identificación de alternativas de solución consiste en la capacidad del decisor o asesor para valorar uno o más criterios decisionales y visualizar opciones que atiendan la situación decisional y sean susceptibles de llevar a la acción. Los comandantes de policía recurren al conocimiento, experiencia y capacidad logística de la unidad para determinar su margen de gestión decisional, ya que en la medida que escasean o abundan los recursos surgen opciones para diversificar la acción, o en el caso de que no existan el comandante queda sin saber qué hacer.

Después de acotar estas actividades, el tercer paso comprende el acto de decidir. Este acto está a cargo del comandante y del subcomandante de policía metropolitana y departamento, del comandante operativo de seguridad ciudadana, del comandante de distrito y del comandante de estación. Abarca la elección entre un conjunto de opciones y la emisión de un comunicado que permita su implementación. En la elección, los criterios decisionales juegan un papel importante dado que su ponderación en un contexto determinado permite al decisor inclinarse por una u otra opción. Otros factores como el nivel educativo y de gestión decisional, el estilo de liderazgo, la experiencia y la trayectoria institucional inciden en el peso asignado a los criterios decisionales.

La comunicación de la decisión está sujeta a la emisión de una orden verbal o escrita del decisor hacia los ejecutores. El objetivo es delegar la responsabilidad de materializar la decisión, es el mo-

mento preciso en que el decisor contagia, motiva y empodera al equipo de trabajo de la necesidad de alcanzar la meta, pero también puede ser el momento ideal para recibir una realimentación de parte del mismo equipo de trabajo. La dinámica institucional hace que la orden incorpore compromisos, responsables y plazos para garantizar su cumplimiento.

El soporte de las decisiones se documenta en un acta de reunión para blindar al comandante de policía de investigaciones disciplinarias, penales y administrativas, asimismo se conserva como soporte ante acciones correctivas que puedan surgir de la supervisión y del control por parte de los superiores. Existe la necesidad de tomar decisiones que puedan ser soportadas, es decir, que permitan exponer y justificar las razones de su elección en cualquier escenario o evento.

Desde esta perspectiva, se identificaron tres estilos decisionales: a) el comandante facultado para adoptar decisiones en forma de órdenes, que delega y confía la elección de opciones en terceros y reduce su papel a emitir el comunicado, es decir, la orden; b) el comandante que promueve la elección de opciones de forma colaborativa con el propósito de cotejar perspectivas, hacer partícipes a los responsables en la implementación y encontrar soportes que respalden la decisión y c) el comandante que recibe asesoría y orientación pero toma la decisión en la “soledad del mando” y emite las órdenes a sus subalternos para su estricto cumplimiento.

El cuarto y último paso implica actuar. Es la etapa que introduce a los ejecutores de las decisiones los cuales, como se ha visto, pueden variar según el nivel de gestión decisional. Cuando una decisión tomada en el nivel superior es ejecutada por un decisor en el nivel medio u operativo provoca el reinicio del bucle decisional a otra escala. El actuar crea un nuevo fractal del proceso decisional en el cual quien ejecuta la orden se convierte en nuevo decisor que debe evaluar si es susceptible de cumplirla y, en caso contrario, indicar los motivos que impiden su realización o asumir los riesgos.

C. Asesoramiento policial para la toma de decisiones

El asesoramiento se concibe como un espacio de encuentro en el que se ofrece un contexto de hechos sociales de afectación a la seguridad ciudadana y en algunos casos opciones para dar tratamiento en el territorio. Surge del prestigio institucional del asesor, el reconocimiento de la labor por parte de los decisores y la oportunidad del servicio ofertado. Se enfatiza en el asesoramiento de la inteligencia policial, dado que define a nivel doctrinal su función asesora.

Las Seccionales de Inteligencia Policial –SIPOL– brindan un servicio de acompañamiento especializado, exclusivo y personalizado a los decisores, que es preservado a través de una relación confidencial y colaborativa, dada la naturaleza de la información que se comunica y el grado de confianza del decisor en el asesor. Tiene como propósito ofrecer un punto de vista objetivo de la realidad y proponer opciones para la resolución de problemas mediante la articulación de objetivos institucionales e individuales.

El contenido de la asesoría es información que se presenta de forma escrita y verbal. La primera corresponde al producto de inteligencia, es decir, es un documento estandarizado y controlado que tiene como propósito brindar una explicación causal de las problemáticas que se presentan y advertir la ocurrencia de eventos que pueden poner en riesgo la convivencia y la seguridad ciudadana. La segunda se da en sesión interactiva entre asesor-decisor y consiste en compartir inquietudes frente al contenido del producto de inteligencia y definir opciones, es decir, alternativas de solución a las problemáticas identificadas.

Según el caso, la forma verbal complementa la escrita o constituye el acto de asesorar. Cuando el decisor hace parte del portafolio de receptores de productos de inteligencia, se dan las dos formas, es el caso de comandantes de Departamento y Metropolitana. Cuando se trata de un comandante de Distrito o Estación, la asesoría es verbal y la realiza directamente un funcionario de inteligencia o el receptor que tuvo acceso a la información.

El asesoramiento escrito es contable y medible, determina la medición de las unidades desconcentradas a través de los productos de inteligencia con su respectiva trazabilidad, medición e impacto. El verbal es variable e indeterminado, se da conforme se le presentan situaciones esperadas e inesperadas al decisor, y requiere de una serie de sesiones que pueden darse en espacios formales e informales. Los formales hacen referencia a comités, reuniones o sesiones que convocan la participación de otros asesores, mientras que los informales obedecen a llamadas telefónicas, encuentros repentinos o conversaciones por aplicaciones móviles de mensajería instantánea.

En su quehacer cotidiano el decisor recopila información que contrasta con su visión y la de los asesores. La diferencia entre el contenido de la asesoría que ofrece la inteligencia policial respecto a la de otras unidades policiales se encuentra en el contexto y las opciones que incluye, es decir, en el enfoque cualitativo que caracteriza el análisis del problema y la capacidad de plantear alternativas de solución.

Ahora bien, las opciones que establece el asesor son propuestas susceptibles de seleccionarse, adaptarse o cambiarse. El nivel de confianza en la inteligencia policial hace que ocasionalmente el decisor cambie las opciones o, por el contrario, seleccione o fusione algunas de ellas. Cambiar las opciones implica crear e innovar en las formas de actuar, pero el uso de estrategias prefabricadas, sumado al pretexto de la falta de tiempo, motiva la selección de opciones rutinarias y adaptativas.

El asesoramiento de la inteligencia es un componente clave en la toma de decisiones policiales, dado que deriva en órdenes de estricto cumplimiento para las unidades subordinadas. Por otro lado, otorga la responsabilidad de emitir juicios deliberados que sean útiles para gestionar la convivencia y la seguridad ciudadana sin generar un desgaste institucional. En todo caso, el decisor asume las consecuencias de la decisión tomada.

■ Discusión

La primera pregunta abordada por este estudio ha sido cómo es la toma de decisiones policiales

a nivel territorial. Los resultados apuntan a una secuencia corta, sencilla y simplificada que se asemeja al bucle decisional OODA de cuatro pasos: observar, orientar, decidir y actuar (Boyd, 2018). Aunque Bazerman y Moore (2009) proponen *“six steps you should take, either implicitly or explicitly, when applying a “rational” decision-making process to each scenario”* (p. 2), algunos de estos agrupan actividades del primer modelo. Más allá de validar las secuencias teóricas, este estudio reconoce que esas secuencias sirven de referente para documentar el bucle decisional policial desde una perspectiva práctica.

Se encontraron tres niveles de gestión decisional: superior, medio e inferior, los cuales constituyen un elemento transversal del bucle que determina el alcance de la decisión, la profundidad de las actividades, las instancias intervinientes y la construcción de las opciones. Para Daft (1989) los mandos altos, medios y bajos ejercen un liderazgo con impacto en el entorno organizacional, en las estructuras específicas de la policía y en la prestación de servicios, respectivamente. A diferencia de estos planteamientos, los niveles analizados están relacionados con el cargo que ejerce el mando policial, más no con la posición jerárquica que ocupa.

Los niveles de gestión decisional son esferas de la microgerencia policial que tienen autonomía limitada y una relación de interdependencia. Esta relación es necesaria y está mediada por la posibilidad de activar el bucle decisional en cada nivel, de ahí que la decisión tomada en un nivel se convierta en una situación decisional o en el punto de partida para otro.

La autonomía es limitada porque la decisión está sujeta a las disposiciones y el liderazgo ejercido por un nivel superior, ya sea de orden interno (institucional) o externo (gobierno nacional y subnacional). Esto obedece a la pluralidad de mandatos policiales a los que se refieren Aparicio et al. (2019) los cuales aumentan a nivel territorial, dado que, la organización por regiones, departamentos, metropolitanas, distritos, estaciones, puestos de policía y centros de atención inmediata no coincide con las divisiones político-administrativas, lo que genera diversidad de enfoques para gestionar

la seguridad ciudadana que en ocasiones no son compatibles.

El estudio identificó una escala de tres niveles, sin embargo, existen otros decisores que configuran escalas mayores y menores. Por ejemplo, en la escala analizada el comandante de metropolitana o departamento se encuentra en el nivel superior de la pirámide mientras que el comandante de estación en el inferior. En una escala menor el comandante de estación ocupará el nivel superior y el personal de los cuadrantes el inferior. Esto demuestra, que la posición en la pirámide está dada por la posibilidad de ser decisor, ejecutor e, inclusive, asesor.

Llama la atención que los comandantes consultados manifiesten la importancia de aplicar un proceso estructurado para tomar decisiones en los niveles superior y medio, mientras que en el inferior no. Para Fyfe et al. (1997), esto se da porque según el nivel las decisiones tienen orientaciones e implicaciones distintas. Unas son estratégicas e impactan el relacionamiento de la institución en su entorno más amplio y las otras se orientan a la solución de problemas cotidianos por lo que pueden ser revocadas fácilmente. En todo caso, el estudio evidencia que en la toma de decisiones se mantiene algún tipo de estructura más o menos detallada relacionada con los pasos del bucle decisional.

Según Gottfredson & Gottfredson (1988) hay tres componentes principales de cualquier decisión: objetivo, alternativas e información. Este último permite guiar la selección entre varias opciones y a su vez cambiar o modificar las decisiones. El cambio se refiere a la reevaluación de opciones para elegir nuevamente, mientras que la modificación transforma las características de la opción seleccionada sin que esto conlleve a su desaparición. El comportamiento dinámico o estático de la decisión depende del decisor, en este caso del comandante de policía.

El enfoque de liderazgo que ejerce el decisor puede incidir en variables como el compromiso de los involucrados, la flexibilidad y el clima organizacional para la toma de decisiones (Bass, 1999). En los mandos consultados predomina el liderazgo autocrático porque les permite demostrar la ejecución

pronta de soluciones al obviar cuestionamientos y discusiones. También, porque permite transformar las decisiones en órdenes que se deben obedecer, observar y ejecutar (Ley 2196 de 2022, art. 32).

Este tipo de liderazgo privilegia la autoridad y la experiencia como principios que dan celeridad a la toma de decisiones. El primero es útil por su potencial para suprimir la discrepancia, además porque reclama obediencia de los subordinados y no requiere de la coacción ni de la persuasión (Arendt, 2005). El segundo, apela a la capacidad del decisor o del personal con antigüedad en el equipo de trabajo para identificar acciones con resultados favorables en otros contextos con el fin de reducir los riesgos. En ambos casos, los decisores se exponen a seguir tomando las mismas opciones, basados en las mismas creencias, sesgos y suposiciones.

Además, se pierde la oportunidad de ampliar la visión de los decisores, acoger diversas perspectivas, y aumentar el compromiso y el sentido de pertenencia de los involucrados. Por su parte, los espacios colaborativos para la toma de decisiones se convierten en cultos que rinden tributo a la antigüedad, demuestran consenso anulando objeciones y unifican criterios democráticamente.

Contrario a lo anterior, Riel & Martin (2018) sugieren incluir tres principios para la toma de decisiones: metacognición, empatía y creatividad. Esto significa identificar los sesgos y limitaciones de nuestros modelos mentales, posteriormente abrir las puertas de la colaboración de terceros y, por último, encontrar respuestas nuevas y exclusivas.

La creencia de que entre más rápido se tome la decisión más rápido se soluciona el problema hace que el proceso decisional sea vertical, es decir, se concentre en un único mando policial para prescindir de las discusiones de grupo y emitir soluciones rápidas. Este razonamiento resulta controvertido, ya que el decisor en un inicio gana velocidad, pero a la larga amplía distancias con sus colaboradores y retrasa el proceso comunicacional y, por ende, la acción.

Por su parte, las decisiones tomadas de forma horizontal admiten la participación e influencia de las partes interesadas y de los expertos. Aunque puede

aumentar los tiempos en los tres primeros pasos del bucle decisional, tienen la ventaja de que se apliquen con prontitud, fiabilidad y efectividad porque cuentan con la aceptación y validación de los ejecutores. Existen algunos decisores con iniciativas que promueven la toma de decisiones colaborativa, pero el predominio de la autocracia en sus superiores y subordinados disminuye la posibilidad de plantear ideas opuestas, creativas e innovadoras que aporten a la búsqueda de opciones.

Desde esta perspectiva, las expresiones de liderazgo que concentran el proceso decisional en un solo individuo y producen soluciones rutinarias deben replantearse para dar paso a aquellas que favorezcan la flexibilidad, la creatividad y la innovación. La idea es que exista un espacio de validación entre la decisión y la orden que consienta posiciones discrepantes, sin asociarlas a actos de insubordinación.

La segunda pregunta consistió en develar lo que significa asesorar la toma de decisiones desde la inteligencia policial. La asesoría en el bucle decisional policial tiene como propósito incrementar la fiabilidad de las soluciones adoptadas. Esto se consigue con la integración de distintos puntos de vista de instancias formales e informales que más allá de sumarse, se confrontan y valoran para construir nuevas narrativas de las situaciones (Ventura, 2008). Entonces, asesorar significa compartir la visión que se tiene de la realidad al decisor, para ampliar la comprensión del problema, identificar nuevas alternativas de solución o diversificar los criterios de la selección, con el objetivo de incrementar las probabilidades de acierto al momento de ejecutar las decisiones.

Para López (2016), la asesoría es un servicio que ofrece un consejo o dictamen sobre aspectos que el decisor no maneja a profundidad. Los decisores policiales tienen idea de las situaciones o problemas a resolver, no obstante, reclaman del asesor la experiencia porque permite el intercambio de conocimiento y genera confianza para tomar decisiones de manera conjunta (Lambrechts et al., 2009). De esta forma, quien ha vivido o enfrentado el problema es convocado para asesorar e incidir en la toma de decisiones.

Otro aspecto que hay que considerar es el tipo de asesoría que se produce. Según Schein (1998), el asesoramiento es un proceso consultivo en el que se teje una relación de ayuda entre el decisor y el consultor con la intención de comprender lo que sucede de manera conjunta. Desde esta lógica, el asesoramiento puede darse aun cuando el consultor es novato o el decisor es experto en el tema.

La asesoría está dada según la actividad que se desarrolla. Para este caso fueron identificados los siguientes tipos de asesor:

1. El asesor–determinador: el que dice al decisor lo que debe hacer.
2. El asesor–auditor: el que evalúa el razonamiento del decisor para aprobarlo e identificar recomendaciones de mejora.
3. El asesor–coaching: el que facilita el proceso para que los decisores encuentren las soluciones por sí mismos.
4. El asesor – consultor: el que aporta información en determinados pasos del bucle para que el decisor perciba, entienda y actúe ante la situación que enfrenta.

Con base en lo anterior, la inteligencia policial es un asesor determinador y consultor que contribuye en el reconocimiento de situaciones, explica problemas, ofrece alternativas de solución y elige opciones. Las otras partes intervinientes en la asesoría para la toma de decisiones tienen un papel de auditor y coaching debido a que, como entes especializados, evalúan la viabilidad de las opciones y aportan en la definición de aspectos procedimentales. Cabe señalar que la inteligencia policial es el único asesor que incluye esta actividad en su doctrina, razón por la cual es recomendable que estudios futuros delimiten el enfoque y la metodología de asesoramiento, así como la participación de otros actores.

Los objetivos de investigación propuestos se alcanzaron mediante la sistematización de prácticas y la identificación de sus elementos comunes, los cuales coinciden con el bucle OODA (Boyd, 2018) y

los planteamientos de Taleb (2013) relacionados con la fragilidad y la antifragilidad en la toma de decisiones. La importancia epistémica de la investigación radica en el acceso a fuentes primarias que representan las voces y testimonios de actores involucrados en la toma de decisiones policiales con experiencia situada y conocimiento. Los relatos y diálogos se vuelven invaluableles porque ofrecen información sobre el proceso decisional que por medio de otras técnicas no se hubiera obtenido.

■ Conclusiones

La pirámide de gestión decisional es una estructura fija compuesta por niveles que involucra individuos y situaciones decisionales. Los niveles son interdependientes y delimitan la participación de los individuos (decisores, asesores, ejecutores); por su parte, las situaciones decisionales son cambiantes y tratadas con criterios particulares conforme a su naturaleza y origen. La participación en cada nivel de la pirámide decisional en los comandos de Departamento de Policía Santander y la Policía Metropolitana de Bucaramanga está dada en función de los cargos y no de los grados de los funcionarios, de esta manera, en la medida que los tomadores de decisión asumen diferentes posiciones dentro de la organización se exponen a nuevas situaciones decisionales que demandan mayor o menor complejidad y responsabilidad dentro de los niveles.

Resulta llamativo que el papel a desempeñar está determinado primordialmente por el cargo ostentado y no por el grado jerárquico del funcionario policial, teniendo en cuenta que en la institución los grados segmentan grupos poblacionales en los que de manera escalonada se delega mayor responsabilidad a medida que se adquiere experiencia. Desde esta lógica, se desmitifica la idea de que la toma de decisiones policiales es un proceso centralizado que recae en el nivel directivo o cuerpo de generales de la institución, dado que en el día a día desde el policía de menor antigüedad se toman decisiones que marcan la ruta institucional y al mismo tiempo consolidan la imagen ante el ciudadano.

Como resultado de la investigación se concluye que existe un modelo de gestión decisional apropiado

e implícito en los comandantes de las unidades policiales del DESAN y MEBUC, quienes reconocen que toman decisiones y en retrospectiva son capaces de indicar cómo las tomaron, pero no hay conciencia de los modelos decisionales. De todas formas, de la sistematización de prácticas se encontraron elementos comunes que se asemejan al bucle de OODA (Boyd, 2018), y configuraron el denominado bucle decisional policial.

Los individuos consultados reconocieron que incorporar visiones divergentes al proceso amplía la comprensión, enriquece las opciones y refuerza argumentos para tomar decisiones; sin embargo, existe una inclinación a prescindir de esas otras miradas. Los decisores tienen libertad para involucrar a los individuos e instancias de acuerdo con la naturaleza de cada situación abordada. La mayoría de ellos tiende a aprobar e incorporar los puntos de vista de otras personas cuando refuerzan sus posiciones o, en su defecto, cuando validan y respaldan las decisiones. Por el contrario, los puntos de vista divergentes son rechazados.

Este panorama refleja dos enfoques de decisión, uno orientado por la experiencia profesional y otro por la divergencia y confrontación de ideas creativas e innovadoras, a partir de los cuales es posible la generación de decisiones rutinarias o adaptativas, respectivamente. La experiencia profesional valora las opciones puestas en práctica previamente y que demuestran resultados tangibles, mientras que, la divergencia y confrontación encuentran utilidad en la discusión, comprensión y creación de nuevas respuestas a problemas comunes y desafiantes. El primer enfoque permite la selección y evaluación rápida de opciones, demuestra celeridad y garantiza resultados de gestión, el segundo destaca el papel del asesor, promueve el intercambio de ideas, motiva la adhesión de los colaboradores a las decisiones y generan resultados de impacto.

En este sentido, la asesoría se presenta como mecanismo de apoyo a la decisión que se requiere en cada paso del bucle decisional. Cuando se incorpora en la etapa de observación permite advertir e identificar problemas al decisor; cuando lo hace en la de orientación se usa para ampliar la comprensión del problema, identificar alternativas de solución y diversificar criterios de selección; en la

etapa de decisión sirve para ponderar criterios y elegir entre un conjunto de opciones; finalmente, en la etapa de actuación su función es evaluar y retroalimentar sobre las acciones ejecutadas.

En la GDP participan distintos asesores declarados doctrinalmente o que tradicionalmente son convocados para apoyar la decisión. El nivel superior dispone de varios asesores formales mientras que el inferior recurre a asesores informales que, por el grado de proximidad y confianza con el decisor, le aportan a la toma de decisiones. La inteligencia policial es la única instancia que tiene un cuerpo doctrinal para esta actividad.

Finalmente, el diseño de estudios de caso proporciona datos empíricos útiles dentro de la gestión decisional policial; sin embargo, al detallar en cuestiones específicas limita el alcance y el potencial de generalización de los resultados obtenidos. Como estrategia para compensar dichas limitaciones conviene que en investigaciones posteriores se comparen las inferencias y conclusiones con otras unidades de policía con resultados de desempeño alto y bajo en cuanto a asesoramiento y generación de alertas tempranas para la toma de decisiones (por ejemplo, Cali o San Andrés). Además, es necesario profundizar en el estudio de la actividad de asesoramiento para la toma de decisiones en la Policía Nacional, con el fin de comprender los papeles e insumos que diferencian a cada una de las instancias asesoras.

Referencias

Aparicio Barrera, J., Bello Montes, S. C., & Marín Cuelar, A. (2019). La superposición organizativa en la coordinación territorial de la seguridad y del servicio de policía en Colombia: estudio de caso de los departamentos de Tolima y Meta y sus respectivas capitales. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 11(3), 120-135. <https://doi.org/10.22335/rlct.v11i3.919>

Arendt, H. (2006). *Sobre la violencia*. Alianza Editorial.

Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bazerman, M., & Moore, D. (2009). *Judgment in managerial decision making* (7ª ed.). Wiley.

Boyd, J. (2018). *A Discourse on Winning and Losing*. (H. Grant, Ed.) Maxwell AFB. Air University Press.

Casey, J. & Mitchell, M. (2010). *Conducción y administración policiales*. Prometeo Libros.

Congreso de la República de Colombia (Octubre 17, 2012). Ley Estatutaria 1581. *Disposiciones generales para la protección de datos personales*. DO. 48587. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/base-doc/ley_1581_2012.html

Congreso de la República de Colombia (2022) Ley 2196 de 2022. Por medio del cual se expide el estatuto disciplinario policial. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=176046>

Daft, R. (1989). *Organizational theory and design*. St. Paul, Minnesota.

Dirección de Inteligencia Policial (2019). *Resultados Seguimiento al Componente Regional –SECOR–*. Policía Nacional de Colombia.

Expósito, D. & González, J. (2017). Sistematización de experiencias como método de investigación. *Gaceta Médica Espirituana*, 19(2), 1-6.

Fyfe, J., Greene, J., Walsh, W., Wilson, O., & Clinton, R. (1997). *Administración de la Policía*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Gottfredson, M. R., & Gottfredson, D. M. (1988). *Decision Making in Criminal Justice: Toward the Rational Exercise of Discretion* (2nd ed.). Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9954-5>

Innerarity, D. (2002). *La sociedad invisible*. Universitat de Barcelona.

Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited: Taking a “relational practice” perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0021886308326563>

López, S. A. (2016). *El asesoramiento empresarial*. Universidad Miguel Hernández.

Ministerio de Defensa España. (2018). *Panorama de tendencias geopolíticas. Horizonte 2040*. Imprenta del Ministerio de Defensa de España. http://www.iece.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2019/panorama_de_tendencias_geopoliticas_2040.pdf

- National Intelligence Council. (2012). *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. . Oficina del Director de Inteligencia Nacional.
- Nieto Rojas J. H.; Nieto Aldana J. C. & Moreno Daza J. (2018). Modelo holístico de liderazgo policial. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 10(2), 90-110. <https://doi.org/10.22335/rlct.v10i2.551>
- Policía Nacional de Colombia (2020a). *Políticas institucionales*. Imprenta Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (2020b). *Modelo de Gestión del Talento Humano y Cultura Institucional*. Imprenta Nacional de Colombia.
- Policía Nacional de Colombia (septiembre 1, 2020). Resolución 02078 de 2020. *Por la cual se expide el Manual de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Policía Nacional de Colombia*.
- Riel, J. & Martin, R. (2018). *Crear grandes opciones. Una guía de pensamiento integrador para los líderes de hoy*. Paidós empresa.
- Schein, E. H. (1998). *Process consultation revisited. Building the helping relationship*. Addison Wesley World Student Series.
- Taleb, N. (2013). *Antifrágil. Las cosas que se benefician del desorden*. Paidós.
- Vargas-Valencia, J. L., Ibáñez-Pedraza, R., Norza-Céspedes, E. H., & Torres-Preciado, J. F. (Coords.) (2021). *Seguridad y Convivencia Ciudadana en Colombia: Teorías, datos y estrategias aplicadas*. Editorial de la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional de Colombia. <https://doi.org/10.22335/EDNE.41>
- Ventura, M. (2008). Asesorar es acompañar. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12(1), 1-14.