

Arquitectura Institucional para la Seguridad Ciudadana

Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y Convivencia
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Cámara de Comercio de Bogotá



Presidencia de la República



Al servicio
de las personas
y las naciones



Arquitectura Institucional para la Seguridad Ciudadana

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Fabrizio Hochschild

Coordinador Residente (Representante Residente)

Arnaud Peral

Director de País

José Ricardo Puyana

Coordinador Área de Gobernabilidad Democrática

Blanca Cardona

Oficial Área de Gobernabilidad Democrática

Cámara de Comercio de Bogotá

Mónica de Greiff Lindo

Presidente Ejecutiva

Jorge Mario Díaz Luengas

Vicepresidente de Gobernanza

Jairo García Guerrero

Director de Seguridad Ciudadana

Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y la Convivencia

Francisco Lloreda

Alto Consejero para la Seguridad y Convivencia Ciudadana.

Carolina Franco

Asesora Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y Convivencia.

Bogotá, 2014

ISBN 978-958-688-421-1



Presentación

El 2 de julio de 2014 se realizó en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá el *Foro Arquitectura Institucional para la Seguridad Ciudadana*, el cual abordó el estado de la seguridad y convivencia ciudadana en el país, desde una perspectiva de los retos de la estructura institucional requerida para fortalecer el diseño, implementación y evaluación de resultados de las políticas públicas nacionales y locales.

La instalación estuvo a cargo de Mónica de Greiff, Presidente Ejecutiva de la Cámara de Comercio de Bogotá; Fabrizio Hochschild, Coordinador Residente y Humanitario del Sistema de Naciones Unidas en Colombia, y Francisco José Lloreda, Alto Consejero Presidencial para la Seguridad y Convivencia¹. Asistieron como invitados internacionales, Daniel Luz, Asesor Regional de Seguridad Ciudadana del PNUD para América Latina y el Caribe; Juan Carlos Garzón, Fellow del Woodrow Wilson

Center, y Ernesto López Portillo, Director del Instituto para la Seguridad y Democracia de México (INSYDE). Y como invitados nacionales, María Victoria Llorente, Directora de la Fundación Ideas para la Paz; Hernán Giraldo, Decano de Ciencias Sociales de la Universidad EAFIT de Medellín, y Catalina Niño, Coordinadora de Proyectos del Programa en Seguridad Regional de la FES Colombia. Pablo Abitbol, de la Universidad Tecnológica de Bolívar, fue el moderador.

El Foro se organizó en dos paneles en los que se hicieron presentaciones introductorias, y posteriormente se desarrollaron conversatorios entre los expertos nacionales e internacionales. El diálogo estuvo enmarcado en dos preguntas principales:

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades y desafíos institucionales? y
- ¿Cuáles son las propuestas de diseño institucional en relación con las condiciones de seguridad y convivencia en Colombia?

¹ La Alta Consejería para la Seguridad y Convivencia cumplió funciones durante el primer período 2010-2014 del Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos Calderón.

En este sentido, esta publicación conjunta entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia (PNUD), la Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y la Convivencia Ciudadana y la Cámara de Comercio de Bogotá, pretende integrar las principales conclusiones y observaciones realizadas durante el Foro, al igual que reflejar las diferentes posiciones institucionales sobre el tema. El documento se encuentra organizado en tres secciones:

1. *La Seguridad y Convivencia Ciudadana en el Plano Regional y Nacional (pág. 5)*

2. *Lecciones Aprendidas, Retos y Desafíos Institucionales de Seguridad y Convivencia Ciudadana en Colombia (pág. 8)*

3. *Propuestas de Diseño Institucional en Seguridad y Convivencia Ciudadana (pág. 13)*

El objetivo es aportar al debate sobre la necesidad de evaluar la arquitectura institucional responsable de desarrollar la política de seguridad y convivencia ciudadana, de cara a un escenario posible de construcción de paz con nuevos retos para consolidar la reducción de la violencia y delincuencia en el país.



1. La seguridad y convivencia ciudadana en el plano regional y nacional

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define la seguridad ciudadana como una situación social e institucional, en la cual las personas pueden gozar plenamente y ejercer integralmente sus libertades y derechos. Esto implica múltiples retos para los gobiernos e instituciones responsables, puesto que garantizar la seguridad y convivencia entre los ciudadanos, va más allá de la reducción de la delincuencia. Lo anterior abre paso a una serie de nuevos desafíos, enfocados en mejorar la calidad de vida de la población mediante la prevención del delito, la garantía y acceso ágil y eficaz

a la justicia, y educación fundamentada en el respeto de la ley, la tolerancia y la sana convivencia². En la última década, América Latina ha vivido un aumento en la inseguridad y la violencia. Por ejemplo, “entre 2000 y 2010, la tasa de homicidios de la región creció 11%, mientras que en la mayoría de las regiones del mundo descendió o se estabilizó”³. El aumento ha tenido como consecuencia de que los gobiernos concentren su atención hacia la necesidad de reducir los impactos y los costos de la inseguridad en el desarrollo y en la sociedad.

² Informe Regional de Desarrollo Humano 2013-2014. Seguridad ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina y el Caribe.

<http://www.latinamerica.undp.org/content/dam/rblac/img/IDH/IDH-AL%20Informe%20completo.pdf>.

³ Ibíd.

A estos esfuerzos se ha unido la Organización de Naciones Unidas a través del PNUD, quien viene trabajando con los gobiernos nacionales y locales en países como Nicaragua, Ecuador, Guatemala y El Salvador, donde se han logrado avances y se

Libres de Armas” con el cual se logró la reducción de, al menos, 21% de los homicidios violentos. En el caso de Guatemala, una serie de cambios en los procedimientos de investigación criminal llevaron a que, desde 2012, la impunidad se redujera del 99% al 70%, se incrementaran los casos en tribunales en un 1.200%, y se redujera la tasa de homicidios un 12% anual.

En el caso de Bogotá, según el Observatorio de Seguridad de la Cámara de Comercio, entre 2008 y 2013 el número de casos de violencia interpersonal creció en, al menos, 44%.

Entre las lecciones aprendidas, el PNUD, en su Informe Regional de Desarrollo Humano, resalta la necesidad de crear una arquitectura multisectorial, interinstitucional, que esté en constante intercambio con la sociedad civil y que fortalezca las capacidades deliberativas. También enfatiza en la importancia de crear mecanismos y herramientas de diagnóstico institucional y situacional tanto en lo nacional como en lo local; lograr altos niveles de

han aprendido lecciones significativas sobre políticas públicas con impacto en la disminución de la delincuencia y la conflictividad. Por ejemplo, en El Salvador se realizó el programa “Municipios

sensibilización y capacitación de los actores que van a intervenir en temas de seguridad; elaborar un diseño participativo de políticas de intervención y atención; desarrollar mecanismos de monitoreo y evaluación inclusivos; y, finalmente, planear modelos de implementación y seguimiento.

En Colombia, una de las prioridades del Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos en los últimos cuatro años (2010-2014), fue la seguridad y convivencia ciudadana. Desde el inicio de su administración, se creó la Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y Convivencia, con el propósito de implementar la *Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PNSCC)*, cuyo objetivo general es proteger a los ciudadanos en su vida, integridad, libertad y patrimonio económico, por medio de la reducción y la sanción del delito, el temor a la violencia y la promoción de la convivencia⁴ —partiendo del hecho de que la seguridad no es un asunto de responsabilidad única de la institución policial—.

De esta forma, se definió una estrategia que priorizó delitos y ciudades en el país, uniendo esfuerzos locales y nacionales, con acciones de corto, mediano y largo plazo.

La función de la Alta Consejería fue la de gestionar el compromiso de las entidades nacionales, para

⁴ Departamento Nacional de Planeación y Alta Consejería Presidencial para la Convivencia y Seguridad (2011), *Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana*, pág. 6.

que trabajaran de manera coordinada hacia las metas propuestas. La Alta Consejería lideró la coordinación de la “Estrategia nacional contra el hurto de celulares”, la definición de leyes y proyectos como la Ley de Seguridad Ciudadana, el fortalecimiento del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA), y la promoción de una cultura de la legalidad.

En el escenario territorial, adelantaron un trabajo conjunto de la nación con los municipios y ciudades, incentivando la participación del sector privado y organizaciones de la sociedad civil. La Alta Consejería priorizó sus intervenciones de acuerdo con los indicadores más altos de delitos contra la

vida y el patrimonio (homicidios, lesiones personales, muertes en accidentes de tránsito y hurtos), y las tasas más altas de ocurrencia. Estos criterios llevaron al Gobierno Nacional a iniciar en 2011 la primera fase “Implementación local asistida de la PNSCC” en veinte ciudades: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Palmira, Pereira, Popayán, Santa Marta, Soacha, Soledad, Tuluá, Valledupar y Villavicencio. En la segunda fase se priorizaron cuatro ciudades adicionales: Pasto, Armenia, Montería y Tunja. De esta forma, proporcionó asesoría y herramientas para generar capacidades en las administraciones locales en la gestión de la seguridad ciudadana.



2. Lecciones aprendidas, retos y desafíos Institucionales de seguridad y convivencia ciudadana en Colombia

Lecciones aprendidas

Las experiencias internacionales y el desarrollo de la Política Nacional de Seguridad Ciudadana (PNSCC) durante los últimos cuatro años en el país, plantean el reto de establecer nuevas alternativas institucionales del orden nacional con capacidades presupuestales, técnicas y administrativas, que faciliten diseñar, cofinanciar y evaluar programas y proyectos de seguridad ciudadana en estrecha cooperación con las entidades territoriales. La Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y Convivencia logró importantes avances en materia de construcción y ejecución de la política pública; sin embargo, no tuvo los recursos necesarios para establecer líneas de trabajo y agendas fuertes de ejecución. En este sentido, el Foro permitió identificar múltiples posiciones sobre las posibilidades de acuerdo con el contexto institucional colombiano, se consideraron desde la creación

de un Ministerio de Seguridad Ciudadana, hasta reformas a los Ministerios de Defensa e Interior, para constituir la especialización requerida en el desarrollo de una política de seguridad ciudadana.

Un elemento adicional considerado en el marco del Foro, fue el rol de la Policía Nacional en un escenario de construcción de paz que seguramente planteará nuevos retos institucionales en contextos urbanos y rurales. Estos retos van desde evaluar su ubicación en el Ministerio de Defensa Nacional hasta el fortalecimiento y transformación de sus capacidades para intervenir nuevos riesgos para la seguridad y la convivencia en el país. Las lecciones aprendidas en la discusión sobre el rol

de la Policía en este contexto de transición⁵, implican analizar las funciones que cumple en la actualidad en relación con la defensa y seguridad nacional en el marco del conflicto armado con las guerrillas y la guerra contra el narcotráfico, y proponer nuevas políticas desde una perspectiva de prevención y solución de problemáticas que incluyan un enfoque de mediación policial.

El reto institucional involucra el fortalecimiento de los procesos de identificación de las problemáticas de acuerdo con el comportamiento de la criminalidad, con las capacidades financieras, y sobre todo fortaleciendo mecanismos para evaluar periódicamente la pertinencia, la eficacia y la eficiencia en relación con los objetivos planteados por las mismas.

Dadas las condiciones del conflicto armado en Colombia, la Policía ha adquirido experiencia y resultados importantes en combatir el crimen organizado, un hecho que fue mencionado por los panelistas. Sin embargo, en los últimos años, las condiciones de convivencia se han deteriorado en el país y cada vez más la ciudadanía demanda una

Policía más cercana que priorice las acciones preventivas. En el caso de Bogotá, según el Observatorio de Seguridad de la Cámara de Comercio, entre 2008 y 2013 el número de casos de violencia interpersonal creció en, al menos, 44%. En este orden de ideas, las lecciones aprendidas en el caso colombiano, sugieren la importancia de trabajar de manera consistente en fortalecer el Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes, cuyos componentes privilegian la prevención, la atención al ciudadano y la solución de conflictos, promoviendo el acercamiento y el trabajo conjunto con las comunidades.

La segunda lección, que plantea una serie de retos institucionales, es el uso y la utilidad de los diagnósticos. Estos diagnósticos han sido insuficientes debido a la evolución y adaptación del crimen y al carácter coyuntural de las políticas, las cuales carecen de una visión prospectiva. En este sentido, en el Foro fue evidente la necesidad de promover investigación e intervención de las autoridades en aquellos delitos que exponencialmente representan un desafío para la seguridad ciudadana. Entre estos se destacan la extorsión, el contrabando, la corrupción, la minería ilegal y el lavado de activos, los cuales están relacionados con la violencia criminal y son delitos que se han desarrollado en el marco del conflicto generando economías criminales altamente rentables. La corrupción, en particular, ha sido facilitadora en la articulación entre las economías criminales, el poder político y la inseguridad.

Por esta razón, el reto institucional involucra el fortalecimiento de los procesos de identificación

⁵ Este escenario de posconflicto supone la transformación y sofisticación del crimen organizado, así como su incursión en nuevos crímenes y asociaciones entre redes

criminales urbanas y rurales, que plantean nuevas responsabilidades institucionales frente a crímenes que ya no pueden ser catalogados como urbanos o rurales con facilidad.

de las problemáticas de acuerdo con el comportamiento de la criminalidad, con las capacidades financieras, y, sobre todo, fortaleciendo mecanismos para evaluar periódicamente la pertinencia,

Una lección adicional sobre la implementación de la PNSCC en los últimos años, es que las políticas han estado enfocadas en medidas punitivas y reactivas, que generan congestión en la rama judicial y en el sistema carcelario. Según datos del Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), el hacinamiento en los centros de reclusión del país es del 53%⁶. De esta forma, uno de los retos es avanzar en acciones de prevención y reintegración que descongestionen el sistema, permitiendo que este sea más ágil, y que garantice mayor impacto en términos de construcción del tejido social y reducción de la impunidad.

La política nacional logró fortalecer el papel de la autoridad municipal, en relación con la seguridad y convivencia; sin embargo, este empoderamiento debe ir acompañado de generar mayores y mejores sinergias con las entidades del orden nacional como la Fiscalía General y la Policía Nacional, las cuales tienen responsabilidades estratégicas en la ejecución de la política.

En este orden de ideas, es necesario seguir fortaleciendo las capacidades de las entidades territoriales en términos de planeación y ejecución de las políticas, para que los alcaldes continúen desarrollando programas de focalización social y situacional que han funcionado de manera exitosa en aquellos municipios donde los recursos son limitados. Por supuesto, se debe tener en cuenta la heterogeneidad de los territorios en Colombia (capa-

la eficacia y la eficiencia en relación con los objetivos planteados por las mismas.

ciudades financieras, delitos priorizados y condiciones socioculturales), para su estructuración en los contextos municipales y en ciudades intermedias.

Estas lecciones y recomendaciones dejan entrever la complejidad que tienen los temas de seguridad, y los grandes retos que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar una arquitectura institucional fuerte y capaz de gestionar soluciones para la prevención y reducción de la delincuencia y la violencia en el país.

Desafíos

El primer desafío para la arquitectura institucional, involucra múltiples acciones, entre ellas la necesidad de desarrollar sistemas de información que sean flexibles y asequibles para todos los territorios. Hoy en día existen sistemas completos pero son complejos, lo cual permite que sean prácticos para las grandes ciudades donde hay capacidad y experiencia, pero son difíciles de implementar en ciudades intermedias y en contextos rurales.

De esta forma, uno de los retos es avanzar en acciones de prevención y reintegración que descongestionen el sistema, permitiendo que este sea más ágil, y que garantice mayor

⁶ Información estadística INPEC. Parte diario CEDIP, 30 de junio de 2014.

impacto en términos de construcción del tejido social y reducción de la impunidad.

Por tanto, es importante ampliar el espectro y lograr que la política de seguridad no contemple como estrategia exclusiva la focalización, sino también la construcción de un modelo de acompañamiento integral de cooperación en los 1.123 municipios del país, basado en la creación de capacidades, en el diseño de nuevos instrumentos de financiación, en el desarrollo de programas de prevención de la violencia fundamentados en evidencia con capacidad para ser replicados y en estándares en la aplicación de políticas transversales, como en el caso de los Números Únicos de Atención de Emergencias o las tecnologías de monitoreo. Es decir, más instrumentos, mayores capacidades y un portafolio más amplio de acompañamiento para los territorios desde el Gobierno Nacional.

Es necesario seguir fortaleciendo las capacidades de las entidades territoriales en términos de planeación y ejecución de las políticas para que los alcaldes continúen desarrollando programas de focalización social y situacional que han funcionado de manera exitosa en aquellos municipios donde los recursos son limitados.

Además, debemos avanzar en un modelo de auditoría permanente de los sistemas de información para aumentar la confiabilidad y la transparencia en su gestión y administración. Colombia debe avanzar en generar sinergias entre las entidades que producen información pública. Es necesario actualizar e innovar las variables bajo las cuales se evalúa el comportamiento de la seguridad y las políticas y programas. Si bien Colombia ha tenido importantes avances en la consolidación de información relacionada con los delitos tradicionales [contra la vida y el patrimonio], se debe profundizar en la construcción de indicadores en delitos como la extorsión, la minería ilegal, el lavado de activos y la violencia interpersonal y continuar promoviendo la consolidación de instrumentos adicionales de análisis como la encuesta de percepción y victimización, la cual viene siendo aplicada por el DANE desde el 2012.

Otro desafío importante es lograr incentivos para generar una articulación más efectiva entre los diferentes organismos responsables de la seguridad y la justicia, involucrando con mayor énfasis a la Fiscalía y a la rama judicial del poder público, que facilite una nueva aproximación sobre procesos de prevención, resocialización y reinserción en el que configura la necesidad de una política criminal articulada en el país.

La articulación no solo debe configurarse desde una perspectiva pública, sino también debe involucrar los aportes que desde la sociedad civil se pueden generar para la convivencia y seguridad ciudadana. Un rol que debe ser reconocido e incentivado por generar valor en la construcción, socialización, implementación y evaluación de las políticas públicas. La rendición de cuentas, permanente y cualificada, y la corresponsabilidad ciudadana, deben ser elementos prioritarios en la estructuración de una nueva institucionalidad para

la seguridad ciudadana; deben incentivarse mayores sinergias entre academia, ONG, organismos multilaterales y sector privado. La estrategia contra el hurto a celulares puede ser un ejemplo de articulación que puede funcionar en otros comportamientos delictivos.

Otro importante desafío tiene que ver con la percepción ciudadana de la seguridad. En Colombia y en las ciudades vienen desarrollándose ejercicios de medición de la percepción de inseguridad, especialmente en las grandes ciudades. El resultado de estos, debe consolidarse como un importante factor para la construcción de políticas públicas y no ser visto como un indicador negativo para el desempeño de las administraciones locales.

Los desafíos que se han planteado desde una perspectiva de la información, los programas, el acompañamiento y las sinergias deberán tener un elemento transversal, como repensar la seguridad en los contextos rurales y fortalecer los sistemas de información, incluyendo nuevos indicadores. Por tanto, se deberá tener en cuenta el fortalecimiento del rol de la Policía, no solo en el crecimiento del pie de fuerza, sino también en los procesos de formación, programas comunitarios y en

propuestas para resolver de manera pacífica los conflictos.

Los desafíos en los próximos años en materia de seguridad, estarán asociados con el desarrollo de las negociaciones para la finalización del conflicto; por ejemplo, los procesos de reintegración económica y social de los excombatientes, el mantenimiento del orden y la seguridad en los territorios tradicionalmente afectados por el conflicto, lo cual debería promover una revisión de competencias entre la nación, los departamentos y los municipios.

De igual manera, se identificaron dos aspectos importantes en el desarrollo del debate institucional. Primero, la necesidad de entender la estrecha relación que existe entre la agenda de seguridad y, en segundo lugar, los medios de comunicación en esta. Los medios de comunicación y las coyunturas han influenciado de manera importante las políticas de seguridad, pues la agenda tiende a girar en torno a hechos de alto impacto. La presión que impone la opinión pública en las instituciones, genera políticas reactivas y generalmente punitivas.



3. Propuestas de diseño institucional en seguridad y convivencia ciudadana

Una primera aproximación sobre propuestas de arquitectura institucional, es la necesidad de posicionar una entidad del orden nacional que gestione y articule la política de seguridad ciudadana. Sus acciones deben involucrar la prevención de la violencia, la reducción de la delincuencia y la atención de las víctimas (ciudadanos). En este contexto, es necesario considerar las funciones que en la actualidad ejercen múltiples ministerios y entidades con responsabilidades en la seguridad ciudadana, desde la perspectiva de coordinarlas, fusionarlas o complementarlas para generar una interacción eficiente. Esta creación o reorganización de entidades deberá tener un efecto positivo en el nivel local, proponiendo nuevos escenarios de interacción.

Por otro lado, la arquitectura institucional, como ya se ha hecho en algunas ciudades como Medellín y Bogotá, debe analizar las implicaciones políticas, administrativas y fiscales de un arreglo insti-

tucional. En ese orden de ideas, el país debe debatir y decidir cuál de los tres posibles escenarios de arquitectura institucional en materia de convivencia y seguridad ciudadana debería adoptar: a) mantener la arquitectura actual, b) crear una nueva entidad encargada del sector administrativo de la seguridad o c) hacer una reforma institucional que involucre un traslado de la Policía hacia una entidad civil fuera del Ministerio de Defensa.

Recomendaciones

Desde la Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y Convivencia, se presentaron cuatro recomendaciones sobre las acciones que se deben tomar para mejorar este aspecto.

- **Primera**, reorganizar y fortalecer el pie de fuerza de la Policía;
- **Segunda**, mejorar la inteligencia contra el delito, el crimen y la delincuencia organizada;

- **Tercera**, ajustar el sistema de justicia y de reclusión de adultos y menores;
- y, **por último**, fortalecer las tecnologías para la seguridad y los sistemas integrados de información.

Por su parte, el PNUD presentó un decálogo de recomendaciones fundamentales para enfrentar los múltiples desafíos de la seguridad y convivencia ciudadana. Las recomendaciones fueron las siguientes:

- a) **Alinear** los esfuerzos nacionales para reducir el delito y la violencia; con base en las lecciones aprendidas y promoviendo políticas de consenso;
- b) **Lograr** un acuerdo nacional por la seguridad ciudadana como política de Estado;
- c) **Prevenir** el delito y la violencia;
- d) **Disminuir** la impunidad; fortaleciendo las instituciones de seguridad y justicia con apego a los derechos humanos;
- e) **Generar** políticas públicas orientadas a proteger a las personas más afectadas por la violencia y el delito (jóvenes y mujeres);
- f) **Potenciar** la participación activa de la sociedad, especialmente de las comunidades locales, en la construcción de la seguridad ciudadana;
- g) **Incrementar** las oportunidades reales de desarrollo humano para los jóvenes;
- h) **Atender** y prevenir de modo integral la violencia de género en el espacio doméstico-privado y en el ámbito público; salvaguardar activamente los derechos de las víctimas;
- i) **Regular** y reducir los disparadores del delito —como armas, drogas y alcohol— desde una perspectiva integral y de salud pública, y
- j) **Fortalecer** los mecanismos regionales de coordinación y de evaluación de la cooperación internacional, e impulsar la cooperación

Sur-Sur entre las instituciones de seguridad y justicia.

La Cámara de Comercio de Bogotá considera que para definir la arquitectura institucional más adecuada para el contexto colombiano se deben plantear una serie de interrogantes.

En **primer lugar**, teniendo en cuenta la institucionalidad actual y la existencia de una política nacional de seguridad ciudadana, es fundamental definir bajo qué condiciones y liderazgo se debe proyectar su actualización y más importante aún, cómo profundizar su implementación en el territorio. También es necesario considerar las funciones de evaluación de las políticas bajo la responsabilidad de una entidad, facilitando de esta manera el ajuste de las mismas.

Segundo, es necesario considerar que en la actualidad el Ministerio de Defensa, el Ministerio del Interior (que tiene una cercanía importante con los municipios y departamentos), el Ministerio de Justicia, el Departamento Nacional de Planeación y la figura de la Alta Consejería Presidencial para la Seguridad y la Convivencia Ciudadana, que se encuentra en transición hacia el recién creado despacho del Ministro Consejero para el Posconflicto, los Derechos Humanos y la Seguridad, tienen direcciones y funciones relacionadas directamente con la seguridad y la convivencia ciudadana.

Tercero, los mecanismos e instituciones responsables del diseño y ejecución de la política de seguridad no es un debate nuevo en el país, y a escala local ya existen iniciativas de consolidación de sectores administrativos de la seguridad (Medellín tiene Secretaría de Seguridad y Bogotá lleva al menos tres años en la discusión). Estas experiencias muestran que la sinergia entre el ámbito nacional

y local es fundamental para generar una institucionalidad que se adapte a las necesidades locales y se garantice el cumplimiento de la política.

Cuarto, el diagnóstico es de vital importancia para el ciclo de cualquier política pública, pues permite tomar decisiones acertadas y puntuales. Seguir aplicando y fortaleciendo la Encuesta Nacional de Victimización, así como aplicar nuevos instrumentos de análisis y de investigación posicionando sus indicadores como metas de la política, deberá formar parte de las funciones de la arquitectura institucional que se proponga.

Finalmente, para la Cámara de Comercio de Bogotá, es prioritario considerar y dar más relevancia a los delitos que en la actualidad generan condiciones de inseguridad y violencia en la mayoría de los centros urbanos del país. Cualquier arquitectura institucional de seguridad y convivencia ciudadana debe contemplar estrategias contra el lavado de activos, la corrupción, el contrabando y la extorsión.
