



**10** años  
2013 - 2023  
**Liderazgo  
Bogotá**



Universidad de  
los Andes

Escuela de Gobierno  
Alberto Lleras Camargo

# Apuntes de Gestión y Políticas Públicas

Esta serie busca visibilizar y poner en el debate público discusiones sobre instrumentos, ideas y recomendaciones de política que se alimentan desde nuestra propia investigación, desde la experiencia de los hacedores de política y expertos, y desde la literatura de punta en el campo de los asuntos públicos: la gestión y las políticas públicas. Tiene un enfoque de coyuntura y busca contribuir con lecciones, aprendizajes, ideas e instrumentos de política a una discusión amplia entre academia, actores estatales y sociedad civil sobre potenciales respuestas a ingentes problemas colectivos y sociales.

**Abril del 2024 | No. 15**

## Conversaciones y reflexiones en torno a los retos de gestión y políticas públicas de Bogotá.

Conmemoración de los 10 Años del Programa de Liderazgo por Bogotá (LXB)

 | **@GobiernoUAndes**

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación

Reconocimiento como Universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964 Reconocimiento personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949 Minjusticia



## **Autores**

### **NATHALIE MÉNDEZ**

*Profesora de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes*

### **LUISA RAMÍREZ**

*Investigadora de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes*

---

### **María Alejandra Rojas Forero**

*Coordinación editorial*

### **Miguel Angel Campos Guaqueta**

*Diagramación y diseño de imagen*

---

# Introducción

*“Las verdaderas revoluciones no son las que desatan ríos de sangre sino las que cambian la mentalidad de las gentes”*

**Eduardo Santos (1930)**

La “incubadora” de liderazgo de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, cumplió una década de formar líderes que contribuyen a una transformación positiva de la ciudad. Liderazgo por Bogotá (LxB) es uno de los programas estrella de Educación Continua y un espacio de encuentro para que personas de diferentes ideologías, profesiones e intereses, puedan unirse a pensar los problemas de la ciudad y proponer soluciones desde un enfoque de liderazgo colaborativo y humano. Desde su creación, LxB ha buscado fortalecer habilidades y conocimientos en los ciudadanos para que puedan generar valor público en sus territorios y con ello contribuir a la consolidación de una Bogotá más amable, inteligente, abierta y sostenible.

En conmemoración de los 10 años del programa, la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, desarrolló en el año 2023 un ciclo de conversatorios orientados a poner en el centro del debate temas importantes para la ciudad como son: sostenibilidad ambiental, finanzas públicas, salud pública y seguridad. Estos escenarios de discusión se desarrollaron en medio de un contexto político de elecciones territoriales y buscaron potenciar aún más el pensamiento crítico de los ciudadanos y fortalecer el ejercicio democrático.

Este documento presenta la compilación de las relatorías de los cuatro conversatorios desarrollados y sintetiza las principales reflexiones y recomendaciones que surgieron de un ejercicio dialógico entre la academia, el sector público y demás actores. Es un recurso académico que contiene evidencia territorial útil para el análisis y toma de decisiones de política pública en Bogotá.

Agradecemos a los panelistas invitados y a los más de 200 asistentes que hicieron posible este espacio de reflexión y generación de conocimiento para la ciudad. Hoy podemos confirmar que Liderazgo por Bogotá ha sido, es y será, un escenario de revolución silenciosa donde se transforman mentes y se fortalecen liderazgos.

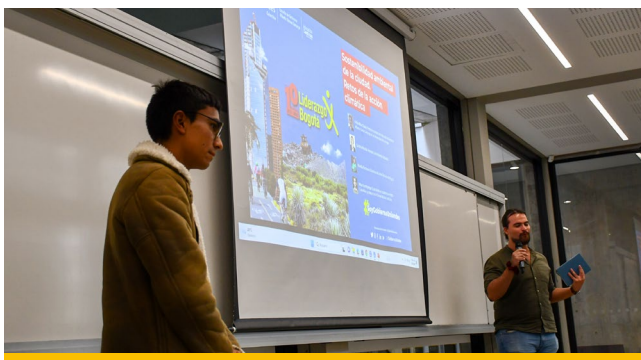
# Sostenibilidad ambiental de la ciudad: retos de la acción climática

El conversatorio “Sostenibilidad ambiental de la ciudad. Retos de la acción climática” se desarrolló el pasado 23 de agosto y contó con la participación de 3 panelistas expertos. En el encuentro se abordaron los desafíos y avances de la ciudad a nivel ambiental y se hicieron reflexiones en torno al ejercicio del liderazgo en materia de cambio climático. Adicionalmente, el espacio contó con la participación de profesores, estudiantes y egresados pertenecientes a los semilleros de investigación en liderazgo público y EGOB verde, quienes desde su accionar, aportan a la consolidación de una Bogotá más amable, incluyente y sostenible.

Este espacio académico permitió consolidar conocimientos y brindar insumos útiles para que el ciudadano y los próximos gobiernos puedan evaluar propuestas ambientales para Bogotá.

## Presentación de semilleros EGOB

Los estudiantes de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes presentaron el trabajo realizado por dos semilleros de investigación en materia ambiental.



## Semillero en Liderazgo público

Daniela Moreno y Ana María Delgado presentaron el semillero como un espacio interdisciplinar de investigación, formación y discusión sobre casos y experiencias de éxito en liderazgo público.

Resaltaron la importancia de la formación de líderes ambientales que aporten a la consolidación de una agenda sostenible. Igualmente, presentaron un caso de estudio del semillero, en el cual investigaron los

retos del liderazgo ambiental y comunitario en el uso compartido de los manglares en Barú.

## Semillero EGOB verde

Sebastián Tovar y Sebastián Bonilla hablaron de la importancia del semillero como un espacio de discusión de cambio climático y política pública. Destacaron que la labor del semillero se enfoca en sensibilizar, concientizar, investigar y promover la intersección entre gestión pública, política pública y sostenibilidad ambiental. Finalmente, presentaron las acciones y eventos organizados por el semillero, la articulación con distintos actores y su contribución a la gestión de conocimiento.

## Panel de expertos



En este espacio, cada uno de los expertos invitados, presentó sus principales aportes y reflexiones en torno a la sostenibilidad ambiental de la ciudad. Lo anterior desde su experiencia de liderazgo en distintas entidades y procesos territoriales.

## Carolina Urrutia

*Secretaria de ambiente de Bogotá*

Resaltó los avances de la ciudad en términos de: actualización del inventario y reducción de gases de efecto invernadero, evaluación del riesgo climático a nivel ciudad, a través de instrumentos como el índice de riesgo para adaptación, fortalecimiento de instancias de participación ciudadana y planeación en materia de acción climática por medio de instrumentos como el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y la Política de Acción Climática. En su intervención, la secretaria también destacó importantes avances de Bogotá en temas de movilidad sostenible, transición

energética, planeación de la acción climática y estrategias para mejorar la calidad del aire en los sectores donde hay peores condiciones (sur-occidente). Carolina también puso sobre la mesa la gestión que se está haciendo para sacar un decreto que establezca presupuestos climáticos de carbono y facilitar que no se den retrocesos en materia ambiental.

## Martha Liliana Perdomo

*Directora del Jardín Botánico de Bogotá*

Presentó al Jardín Botánico como un centro de investigación cuya misión se orienta a investigar y conservar las coberturas vegetales de los ecosistemas altoandinos y de páramo. Resaltó la labor del jardín en tres grandes macroprocesos con los cuales se busca contribuir a la adaptación al cambio climático, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo sostenible. Los macroprocesos son respectivamente: generación de conocimiento y fomento de la investigación, aplicación de conocimiento desde la planificación integral del desarrollo ambiental y apropiación social del conocimiento desde la educación ambiental. Se resaltó el rol del Jardín Botánico en temas relacionados con ordenamiento territorial, protección ecológica y soberanía alimentaria (Acuerdo 790), estrategias de gestión de riesgo (Plan Distrital de Gestión de Riesgo); conectores ecosistémicos, investigaciones sobre acción climática y consolidación de redes cuidadoras del entorno ambiental (Política de Acción Climática).

## Mauricio Madrigal

*Profesor y especialista en incidencia en WWF*

El docente mencionó la importancia de utilizar la información para analizar el componente ambiental en los planes de desarrollo de los candidatos. Adicionalmente, presentó el concepto de “justicia climática” y argumentó que el cambio climático es la principal amenaza a la garantía de los derechos humanos en Bogotá, Colombia y el mundo. El experto señaló la necesidad de implementar acciones en materia de adaptación y mitigación inmediatas para reducir las conflictividades sociales en el futuro. Por último, mencionó las obligaciones legales de los Estados relacionadas con reducción de emisiones y soberanía alimentaria.

## Conversatorio y conclusiones

En la segunda parte del evento se realizó un diálogo entre los panelistas, moderado por el profesor y experto Felipe Roa Clavijo, en el cual se concluyó que los principales retos en materia de cambio climático para el próximo gobierno de Bogotá son los siguientes:

(i) construir sobre lo construido y no retroceder en aspectos como la reducción de emisiones; (ii) ser ambiciosos y priorizar temas como la ampliación de la estructura ecológica, la electrificación de la flota pública y la gestión de residuos; (iii) usar los instrumentos de planificación desarrollados por el Gobierno actual y pasar a la implementación de la mano de los ciudadanos y las comunidades; (iv) incluir la noción de justicia climática y derechos humanos en las propuestas y el Plan de Desarrollo; (v) fortalecer las veedurías en torno a la acción climática.

## Preguntas del público

Finalmente, se realizó una ronda de preguntas para dar voz a los participantes. Algunas de las más importantes fueron: ¿cómo fortalecer la veeduría ciudadana de colectivos como Plogging Colombia?, ¿Cuál es el impacto ambiental del metro y de las grandes obras de la ciudad?, ¿Qué tareas pendientes hay en torno a retos de la calidad del aire y salud? y ¿Cuál es la motivación para comenzar a ser un líder ambiental?

A través de este ejercicio fue posible identificar la importancia de fortalecer las capacidades organizativas y los liderazgos territoriales en materia de cambio climático, la relevancia del análisis costo beneficio en el desarrollo de los proyectos de ciudad (especialmente del Metro de Bogotá) y la compensación ambiental como elemento indispensable frente a los proyectos de la ciudad. Por último, el profesor Felipe Roa destacó aspectos clave para llevar adelante liderazgos ambientales tales como: reconocer la injusticia ambiental, avanzar y no retroceder en los procesos implementados, centrarnos en las soluciones, aferrarnos a la esperanza y tener motivación para comenzar a generar cambios.



*Agradecemos a los profesores, panelistas, participantes y empleados que hicieron posible este espacio de reflexión y generación de conocimiento para la ciudad.*

# ¿Cómo están las finanzas públicas en Bogotá?

El conversatorio “¿Cómo están las finanzas públicas en Bogotá?” fue realizado el pasado 13 de septiembre y contó con la colaboración de 3 panelistas expertos, quienes conversaron sobre el estado de las finanzas en la actualidad y de cara hacia el futuro. Además, se logró la participación de profesores, estudiantes, egresados y asistentes externos.

Este espacio académico permitió consolidar conocimientos y brindar insumos útiles para que el ciudadano pueda entender, analizar y discutir, de forma más consciente e informada, propuestas desde un enfoque financiero.

## Intervención del secretario de hacienda

En este espacio Juan Mauricio Ramírez presentó el estado actual de las finanzas de la ciudad.



## Presupuesto

El presupuesto total de Bogotá para el año 2023 correspondió a \$31,5 billones de pesos y representa cerca de una tercera parte de la economía del país, siendo el presupuesto más grande entre las ciudades de Colombia.

Del total, \$26,1 billones de pesos corresponden a rubro de inversión (82,8%), 3,9 billones a funcionamiento (12,3%) y 1,6 billones a servicio de la deuda (4,9%). Analizando los últimos años se evidencia que el gasto de funcionamiento es pequeño comparado con el servicio de la deuda, el cual se ha triplicado pasando de 0,5 billones en 2020 a 1,4 billones de pesos en 2023.

El incremento en el servicio de la deuda se justifica en un aumento estratégico de inversión en temas de infraestructura vial, social y de cuidado. Específicamente durante la administración de Claudia López se tomaron decisiones importantes en materia de movilidad:

- Adjudicación de contrato de construcción de troncales Av. 68 y Av. Ciudad de Cali.
- Adjudicación de obras de acceso a Bogotá: ALO Sur y ampliación Autopista Norte y Cra. 7.<sup>a</sup>.
- Suscripción convenio de cofinanciación línea 2 del metro.
- Suscripción convenio de cofinanciación troncal calle 13.
- Licitación Proyecto Cable San Cristóbal.
- Inició licitación Proyecto Corredor Verde.
- Inició licitación Proyecto 2 Línea del Metro.
- Contratación ciclo alameda Medio Milenio.

Se espera que en los próximos 5 años se vean los resultados del boom de inversión en obras realizadas por la administración de Claudia López.

## Recaudo

El recaudo en 2023 es de 12,3 billones de pesos. De los cuales 5,9 billones corresponden a ICA, 1,1 billones a impuesto de vehículos, 4,3 billones por impuesto predial y 1 billón por otros. Analizando por contribuyentes 206 961 son por el ICA, 1 311 229 por impuesto a vehículos, 1 402 202 por impuesto predial y 3 407 corresponden a otros impuestos.

Analizando los últimos años se observa que el recaudo creció 8% respecto a la administración de Peñalosa y 27% respecto a la de Gustavo Petro. En este sentido, el recaudo creció un 8% y la inversión se triplicó, por tanto, la única forma de financiar los proyectos que necesitaba Bogotá era a través de la deuda.

## Servicio de la deuda sostenible

Bogotá tiene capacidad de endeudamiento para realizar inversiones que permitan mejorar la infraestructura y la calidad de vida de las personas. El endeudamiento durante el periodo de gobierno 2020-2023 cumple con criterios de sostenibilidad de la deuda de acuerdo con los indicadores de la Ley 358 de 1997. Específicamente, los indicadores de sostenibilidad

(saldo deuda/ingresos corrientes) y capacidad de pago (intereses/ahorro operacional), se mantienen por debajo de los límites de ley. La principal variación en la sostenibilidad de la deuda se debe a una reducción en el saldo por pago en amortizaciones.

Bogotá mantiene el límite del indicador de sostenibilidad inferior al 100% para el periodo 2023-2033 (Ley 2155 de 2021) y su relación entre intereses y ahorro operacional es bajo comparado con el límite establecido de 60%, manteniendo estable su capacidad de pago.

Los indicadores de la sostenibilidad de la deuda indican que Bogotá sí tenía y tiene capacidad de endeudarse. Lo importante es que el dinero invertido sea rentable social y económicamente para incrementar la productividad y reducir las desigualdades sociales.

## Decisiones de endeudamiento

En pandemia, dada la caída de ingresos, la administración decidió no recortar el gasto en 1,5 billones de pesos, sino dar una respuesta contra cíclica: endeudarse y mantener el gasto.

El primer acuerdo aprobado por el Concejo de Bogotá en 2020 fue por 5 billones de pesos dirigidos al fondo de estabilización tarifaria, inversiones en salud y transferencias monetarias para hogares pobres y vulnerables (Ingreso Mínimo Garantizado), entre otras inversiones. Posteriormente, en 2022, se aprobó un cupo de endeudamiento de 11,8 billones que se asignó a infraestructura (vial, educativa, social y de cuidado) y cupos para la educación superior con el programa Jóvenes a la U. Específicamente:

- Priorización de la ejecución del cupo endeudamiento – Acuerdo 781 de 2020 - \$5 128 669
- Priorización de la ejecución del cupo endeudamiento – Acuerdo 840 de 2022 - \$11 877 734

### Respecto a los logros en materia de inversión:

• La inversión en educación incrementó notablemente en esta administración, pues con los programas Jóvenes a la U y Todos a la U se alcanzará para finales de 2023 un total de 60 000 jóvenes beneficiarios de educación post media. Esto contrasta con gobiernos como, por ejemplo, el de Gustavo Petro, que solo benefició a 3097 jóvenes y el de Enrique Peñalosa, que contó con una cifra de 4.259 beneficiados.

• Respecto al Ingreso Mínimo Garantizado (IMG) se han beneficiado cerca de 500 000 hogares y un total de la

población mayor a 3 millones de personas.

• Con la creación de las 24 manzanas de cuidado se generó un sistema corresponsable de cuidado en el que se apoya a los cuidadores de la ciudad.

En suma, la administración actual tomó decisiones estratégicas en inversión que se reflejan en indicadores de endeudamiento.

## Vigencias Futuras (VF)

El total de vigencias futuras corresponde a \$19 178 miles de millones de pesos. Para la vigencia 2023 se asignó el mayor monto de VF, con un total de \$1,8 billones (ya incorporado en el Presupuesto 2023). Las VF aprobadas para la Primera Línea del Metro de Bogotá, Segunda Línea del Metro de Bogotá y la Calle 13 representan 76,9% del total de vigencias aprobadas por el Confis Distrital.

El 22% afectará la administración 2024-2027, las siguientes tres administraciones (2028-2039) concentrarán el 75% de VF y el 2,8% restante se ejecutará en el periodo 2040-2043.

## Principales reflexiones

- El balance fiscal y primario a mediano plazo indica que es importante dinamizar los ingresos de Bogotá.
- Es importante conseguir fuentes para financiar el transporte público. Actualmente es inviable implementar tarifa 0 para todos los ciudadanos sin cargar económicamente por otro mecanismo a los contribuyentes.
- Deben promoverse los instrumentos que capturen valor del suelo. Por ejemplo, fuentes previstas en el POT.
- Deben afianzarse rentas existentes (ICA), promoverse nuevas fuentes de ingresos asociadas con actividad productiva y revisar potencial del recaudo del impuesto predial.

**El mensaje más importante para el secretario de hacienda es:**

**¿Cómo dinamizamos ingresos?**

## Conversatorio y preguntas

En este espacio los profesores Carlos Caballero Argáez y Camilo Ignacio González realizaron una serie de preguntas técnicas relacionadas con las finanzas de Bogotá al secretario de Hacienda (SH).

### Carlos Caballero Argáez

Profesor titular Facultad de Economía y Escuela de Gobierno

#### ¿El plan de mediano plazo de Bogotá está hecho sin asumir cambios tributarios?

Respuesta SH. Sí, no asume cambios tributarios. No hay una reforma tributaria. La última reforma tributaria se hizo en 2020 y pasó por el Concejo. En dicha reforma se les brindó un descuento en el impuesto de industria y comercio a quienes perdieron ingresos por la pandemia (superiores al 50%) mientras que, a quienes ganaron ingresos con la pandemia se les aumentó el ICA (farmacéuticas, servicios a domicilio, sector financiero, entre otros).

#### ¿Cómo está el gasto en temas de seguridad?

Respuesta SH. En seguridad se ha hecho un esfuerzo importante para aumentar los recursos. Se ha dado cupo de endeudamiento para URIS, el C4 (Centro de Comando, Control, Comunicaciones y Cómputo) video cámaras de vigilancia y software para aprovechar Big data. Es importante tener una policía local para que la inversión que se hace en capacitación pueda mantenerse y reflejarse en resultados de la ciudad.

#### ¿Bogotá le pasa mucho a la nación y recibe muy poco? ¿Hay un desbalance?

Respuesta SH. Bogotá produce más o menos el 33% de la renta del país y el 27% del PIB. De los dineros recibimos de 4-5 billones de pesos del Gobierno Nacional por Sistema General de Participaciones (SGP) y otras transferencias, pero el desbalance es grande. Sin embargo, hay otros territorios que requieren más transferencias comparando con Bogotá. Entonces, Bogotá no puede tener menos, pero, pretender que aumenten las transferencias de la nación es muy difícil.

### Camilo González

Profesor asociado de la Escuela de Gobierno -

Experto en Gestión Pública

#### ¿Cuál es su posición frente a la viabilidad técnica de las siguientes propuestas?

- Hacer exenciones tributarias hacia el lado occidental de la ciudad para atraer inversión de empresas a través de reducción del ICA.
- Tarifas diferenciales o gratuidad en el transporte público.
- Transición al transporte eléctrico por vía férrea o buses totalmente eléctricos.

Respuesta SH. En todas las propuestas es importante plantearnos la calidad del gasto público. Respecto a las exenciones tributarias, la evidencia muestra que son instrumentos que no afectan las decisiones de inversión. Hay otras cosas que afectan las decisiones de inversión de las empresas y las atraen mucho más, como, por ejemplo, la seguridad, la movilidad o los centros de innovación. La evidencia de incentivos tributarios para atraer empresas es débil y genera canibalismo tributario.

Respecto a la tarifa diferencial de Transmilenio hay que fortalecer el sistema de subsidios porque los hogares pobres se gastan más del 30% en transporte. Deben generarse subsidios focalizados porque los números no dan para tarifa cero para todos.

En cuanto a la flota eléctrica, Bogotá ya tomó la decisión del cambio de la flota, pero la transición puede considerar los transportes a gas.

#### ¿Cómo está en ejecución la alcaldía? ¿Qué tanto contribuye el gasto público a la economía?

Se ha dado una desaceleración fuerte de la economía en Bogotá, con una caída grande del PIB del sector privado, pero el distrito está gastando. Sin embargo, comparando con el año pasado, es menor el gasto. Sí se está ejecutando y por eso estamos endeudados.

## Preguntas del público

En esta sección los participantes del evento realizaron preguntas al secretario de Hacienda. A continuación, se presentan algunas intervenciones.



## ¿Cuál es la estimación de evasión de impuestos distritales?

Respuesta SH. La evasión es del 16% en predial y 18-19% en vehículos. Tenemos un millón de bogotanos que le deben 10 billones de pesos en deudas morosas a Bogotá. Respecto al ICA la cartera morosa es mucho menor y el tema con este impuesto es la informalidad. En esa medida, hay que generar incentivos para formalizar e incorporarlos al pago del ICA, pero se requieren estrategias como garantizar el acceso a crédito.

## ¿Cuáles son las consideraciones de Transmilenio en términos de costos? ¿Es eficiente? ¿Nos tiene que costar Transmilenio?

Respuesta SH. Hace falta un sistema de información para hacer más eficiente el sistema.

Es importante involucrar mecanismos de control y una estructura de incentivos para garantizar la eficiencia. No deben existir carros sin pasajeros circulando.

## ¿El servicio de la deuda es alto? ¿Esto afecta el incremento de intereses? ¿Cómo esa deuda y las vigencias futuras atan al siguiente gobierno en temas de gasto?

Respuesta SH. La calificación del distrito es AAA. La deuda del distrito en dólares es bajísima y no hay problema. Ya se plantea la necesidad de comenzar operaciones de pasivos y manejo de deuda para reducir el peso del servicio a la deuda.

## ¿Se ha hecho algún tipo de evaluación en eficiencia del gasto?

Respuesta SH. Hay un instrumento que desarrolló el Gobierno Nacional, que se llama EPICO, el cual tiene priorización del impacto y gasto. Adicionalmente, se están haciendo ajustes para presupuestación orientada a resultados y también evaluaciones de impacto en Bogotá.

## ¿Qué medidas se pueden adoptar para atraer empresarios del comercio informal de manera que se formalicen y paguen el ICA?

Respuesta SH. Se deben generar beneficios al formalizarse. Por ejemplo, en la administración se generó una estrategia de formalización donde en el primer año no se cobra ICA, el segundo año solo 20%, el tercer año 40%. De esta manera, se incrementa progresivamente y ya, en el sexto año, se cobra la tarifa completa. Al tiempo se les ayuda con acceso a crédito.



*Agradecemos a los profesores, panelistas, participantes y empleados que hicieron posible este espacio de reflexión y generación de conocimiento para la ciudad.*

# Liderazgo en crisis: el caso de la Secretaría de Salud en la pandemia

El conversatorio “Liderazgo en crisis: el caso de la Secretaría de salud en la pandemia” se desarrolló el pasado 11 de octubre de 2023 y contó con la participación de cuatro expertos en salud pública y liderazgo, quienes dialogaron entorno a los desafíos enfrentados durante la pandemia y las principales lecciones aprendidas durante el proceso de contención de crisis. Además, en este espacio, se socializó el primer caso de estudio del sector salud elaborado por el Semillero estudiantil en liderazgo público de la Escuela de Gobierno.

## Presentación del caso de estudio en liderazgo y salud

La estudiante Laura Mejía, junto con la profesora Nathalie Méndez, ambas pertenecientes al Semillero de liderazgo público, presentaron el documento académico “Caso de estudio No.7 La respuesta de la Secretaría de Salud al COVID-19 en Bogotá: lecciones sobre liderazgo colaborativo en contextos de crisis”.

Este documento, fundamentado en fuentes primarias (entrevistas semiestructuradas) y secundarias (documentos oficiales y artículos de prensa), tiene por objetivo analizar la importancia del liderazgo colaborativo para la contención de crisis y situaciones desafiantes en el sector público. Las autoras afirmaron que el principal reto técnico que enfrentó la Secretaría Distrital de Salud fue “Aumentar la capacidad instalada para responder a la presión sobre los servicios médicos y hospitalarios en Bogotá ante la llegada de la epidemia de COVID-19” mientras que el principal reto adaptativo fue “Toma de decisiones de manera rápida en medio de una crisis, asumiendo la responsabilidad de lo que suceda”.

En los hallazgos encontraron que, frente a la crisis, la Secretaría de Salud: (i) aumentó la capacidad diagnóstica por medio de la generación de alianzas con universidades y laboratorios públicos-privados; (ii) fortaleció el sistema hospitalario con la implementación de hospitales transitorios, atención domiciliaria y aumento de camas UCI; (iii) promovió estrategias de autocuidado para la ciudadanía y grupos específicos; (iv) disminuyó la velocidad de contagio por medio del aislamiento preventivo.

Respecto a las lecciones aprendidas, el estudio evidenció la importancia de trascender de un liderazgo heroico e individual a un liderazgo humano donde las responsabilidades se asumen de manera compartida. Igualmente, se destacó el rol del liderazgo colaborativo para obtener resultados colectivos a través de la gestión de redes y alianzas. Por último, se mencionaron aspectos como: la importancia de reconocer el valor de lo público y del servicio público, la comunicación abierta y transparente, la capacidad adaptativa a nuevos escenarios, la necesidad de evaluar y tener información disponible para tomar decisiones, así como la visión integral y sistémica de los problemas.



[El estudio de caso completo aquí](#)

## Intervención del secretario de salud

Alejandro Gómez, médico y especialista en salud y finanzas de la Universidad EAFIT, explicó la forma en la que la Secretaría de Salud de Bogotá afrontó los retos de atención durante la pandemia.

En un primer momento destacó que el COVID-19 fue un evento sobreviniente, inesperado y de tal nivel de masividad, que exigió a las autoridades pensar por fuera de la caja y asumir posiciones distintas. En cuanto a los hitos más importantes de la pandemia se refirió a: (i) la realización exitosa del simulacro vital en Bogotá, que tenía fines de prevención, el cual fue llevado a cabo del 19 al 23 de marzo; (ii) la decisión del

aislamiento preventivo obligatorio en la ciudad para retrasar la velocidad de contagio; (iii) la asignación de zonas de cuarentena estricta y de cuidado especial. Adicionalmente, señaló que la pandemia obligó al sistema de salud a hacer en 6 meses lo que se tenía planeado para 4 años y esto implicó una tensión entre proteger la vida y la economía. En el caso de la Secretaría de Salud de Bogotá, las decisiones tomadas por la alcaldesa Claudia López fueron consultadas siempre con expertos, “No tomó las decisiones sola” afirmó.

## ¿Cómo se logró responder a la pandemia?

El secretario planteó que antes de la pandemia el sistema de salud se caracterizaba por la suspicacia y desconfianza entre los actores. Por ejemplo, desde el sector privado, los aseguradores y prestadores desconfiaban el uno del otro y consideraban al Estado como corrupto o arbitrario. Sin embargo, para responder a la pandemia de manera efectiva, se buscó romper ese statu quo a través de la consolidación de un convenio tripartito entre las organizaciones (públicas y privadas) que permitiera garantizar una atención sin barreras a los ciudadanos en tiempos de crisis.

Para ello, se generaron estrategias orientadas a pasar de la desconfianza al trabajo solidario. Lo primero fue mostrar respeto por todos los interlocutores dentro del sistema y reconocerles como interlocutores válidos. Luego, generar espacios de diálogo en donde se construyera la confianza y, por último, fortalecer el trabajo sinérgico. De lo anterior, se rescata que una de las grandes lecciones, en términos de liderazgo en crisis, fue reconocer la importancia de generar confianza con los demás actores para promover el trabajo colaborativo dentro del sistema y garantizar la atención sin barreras.

Por otro lado, Alejandro enfatizó en el ejercicio de la autoridad señalando que “el mando tiene obediencia si hay confianza”, así como en el rol de líder como alguien que inspira a otros a gestar los cambios. Frente a este último aspecto afirmó: “a los líderes no nos corresponde hacer las cosas sino animar a las personas para que las cosas pasen”.

Específicamente expuso que el liderazgo colaborativo permitió entre otras cosas: desplegar una estrategia de búsqueda de casos a través de pruebas para detección de COVID e identificación de zonas de riesgo, expandir el número de camas de cuidados intensivos, centralizar el manejo y capacidades

del sistema de salud, atender a las personas en su casa, alcanzar importantes tasas de vacunación y generar información de acceso al público a través de SALUData (Observatorio de salud).

Por último, Alejandro mencionó que la confianza, no solo fue un elemento esencial para el trabajo interno de la organización y externo con otros actores, sino que también fue necesario generar confianza hacia los ciudadanos respecto a la vacunación, lo cual se logró desde el ejemplo de quienes tomaban las decisiones.

## ¿En términos de indicadores qué se logró?

- Más de 10 millones de pruebas procesadas gracias al apoyo de las universidades que dispusieron sus laboratorios.
- Confinamientos focalizados con zonas de cuidado cuarentenas por localidades.
- Gestión de UCI/UCIM 161 918
- Atención domiciliaria: tele consultas (2 092 899), muestras tomadas (839 495), consultas (375 934).
- Expansión de UCI de 935 a 2 737 desde marzo de 2020 a julio de 2021.
- Confianza mayoritaria en la vacunación 99,1% con esquema completo a cohorte 15/06/2023
- 16 547 997 dosis de vacunación

## Lecciones y aprendizajes

Según Alejandro, la experiencia nos enseñó que no es una sola Bogotá, sino que debemos reconocer la diversidad del territorio diferenciando la atención en salud y generando un modelo de salud territorial. Además, aprendimos que podemos romper paradigmas, como, por ejemplo, con la idea de que no se puede proveer una atención en casa. Por último, una lección fue el nivel de solidaridad que se gestó en tiempos de crisis y la enseñanza de que “Gobernar es tomar decisiones y asumir retos”.

## Conversatorio

La profesora Nathalie Méndez de la Escuela de Gobierno comenzó moderando el panel planteando las siguientes preguntas:

- ¿La crisis del COVID 19 se parece a otra crisis que hayamos tenido antes?
- ¿Los aprendizajes se pueden aplicar para otro contexto?
- Con la experiencia que tienen ¿por dónde empezamos cuando nos enfrentamos a situaciones de liderazgo en tiempos de crisis?

- ¿Cuáles competencias en liderazgo se necesitan para empezar?

## Catalina González Uribe

*Directora de internacionalización y profesora de la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes*

Catalina reconoció que la confianza y solidaridad son palabras clave en tiempos de crisis, asimismo resaltó la importancia de entender que son las personas las que conforman las instituciones y hacen que las cosas sucedan. Respecto a las preguntas, afirmó que han existido muchas crisis a lo largo del tiempo, pero la diferencia ha sido la escala de la crisis que vivimos con la pandemia del COVID-19 y el nivel de complejidad que requería tomar decisiones sin contar muchas veces con la información deseada. Sin embargo, se puede decir que se tomaron lecciones de lo que fue el H1N1 y de otras crisis que nos prepararon para la pandemia (Ej. Desplazamiento y otros).

Según la experta, lo más importante en la respuesta a la crisis, y como lección de liderazgo, fue el convenio tripartito desarrollado entre diversos actores. Lo anterior, porque permitió alianzas entre la academia y los tomadores de decisión tanto privados como públicos. Adicionalmente destacó aspectos como: la comunicación desde los medios para informar o desinformar, la gestión y uso de datos para la toma de decisiones, y la importancia de valorar los liderazgos dentro de los equipos de salud que enfrentaron la pandemia.

## Diego Lucumí

*Profesor asociado y director de Investigación y Consultoría de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes*

El profesor reflexionó sobre la importancia de generar una formación integral en salud pública e incluir en los currículos temas como el liderazgo y la comunicación. También destacó que en el sector salud los profesionales han sido educados pensando en un liderazgo heroico, pero, durante la pandemia, se rompió este paradigma al reconocer que para afrontar la crisis era necesario trabajar en equipo. En este sentido, la emergencia forzó el surgimiento de liderazgos más colectivos e institucionales y permitió reconocer liderazgos que eran invisibles.

Diego afirmó que siempre hemos tenido crisis en nuestra sociedad, pero lo que cambió con la pandemia fue el nivel de incertidumbre que tuvimos que enfrentar y la mentalidad de aprendizaje que se requirió para aprender cosas tan básicas como lavarnos las manos adecuadamente.

En cuanto a las lecciones, destacó que la experiencia de la pandemia nos enseñó que debemos ser más hábiles para reducir los niveles de incertidumbre haciendo uso de la información y experiencia previa. Asimismo, que generar confianza es una competencia importante, pero también se requieren competencias como la gestión del conflicto y la apertura al diálogo.

Adicionalmente, señaló que la crisis permitió la democratización y alfabetización respecto al uso de datos y ayudó a fortalecer la democracia. Por último, planteó una reflexión en torno al reconocimiento de los dolores de las personas que están detrás de las decisiones.

## Alejandro Gómez

*Secretario Distrital de Salud*

El secretario afirmó que cuando hablamos de conflicto, hablamos de liderazgo y comunicación: en momentos de crisis, todos estos elementos están presentes. Por ejemplo, en el comité creado por la Alcaldía para tomar decisiones durante la pandemia, se generaron conflictos, pero se lograron gestionar.

Por otra parte, el secretario abordó la importancia del uso de datos para tomar decisiones y generar mayor credibilidad en el líder. Según Alejandro, tener información es tener poder y, garantizar el acceso abierto a la información para tomar decisiones, es una forma de construir democracia.

El secretario señaló que hablar de los dolores es importante para no caer en la vanidad cuando ejercemos el liderazgo. Al respecto afirmó que, durante la pandemia, el Gobierno buscó tomar las mejores decisiones según los datos disponibles. Específicamente mencionó como dolores producto de la pandemia: (i) el sufrimiento de las personas producto de la prohibición de ver y velar a los seres queridos; (ii) el desgaste de los equipos de salud; (iii) el sacrificio de la libertad y la democracia.

En todo caso, resaltó que en el ejercicio del liderazgo es importante decidir y responsabilizarse de las decisiones porque “la gente puede excusar que el líder se equivoque, pero no que no decida”.

## Nathalie Méndez

*Profesora asociada de la Escuela de Gobierno -  
Experta en liderazgo público*

La profesora realizó una segunda ronda de preguntas para Diego y Catalina: ¿Cómo se pueden tomar los aprendizajes de Bogotá desde la mirada de las enti-

dades territoriales? Y para el secretario: ¿Qué hubiera hecho diferente?

## Catalina González Uribe

*Directora de internacionalización y profesora de la Facultad de Medicina de la Universidad de los Andes*

La experta afirmó que, aunque no podemos comparar con Bogotá, también en las entidades territoriales se tomaron decisiones y es importante visibilizar cómo respondieron con los recursos y posibilidades disponibles. Igualmente, aclaró que no hay una fórmula mágica, pero sí hay aspectos que se comparten como la confianza y la toma de riesgos en la crisis. Adicionalmente, manifestó la importancia de visibilizar los liderazgos territoriales y de promover una cultura del cuidado a uno mismo y a otros.

## Diego Lucumí

*Profesor asociado y director de Investigación y Consultoría de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes*

Según el experto, la pandemia mostró que hay una crisis en términos de capacidades y desigualdades enormes a nivel territorial. El profesor ejemplificó exponiendo el caso de Quibdó durante la pandemia, pues no había datos disponibles para decidir y se comenzó por crear la información para tomar decisiones. Al respecto, se espera que estos avances territoriales durante la pandemia se mantengan con el tiempo.

## Alejandro Gómez

*Secretario Distrital de Salud*

Afirmó que algo que le hubiera gustado cambiar -y que se debe tomar como aprendizaje- fue el hecho de encerrar a los niños por tanto tiempo y tan rápido. Lo anterior, por las consecuencias en términos de aprendizaje, socialización, lenguaje y salud mental. Otros aprendizajes fueron: la importancia de una cultura del simulacro, así como la necesidad de capacitar al personal de salud, fundamentalmente a los especialistas, a hacer distintas actividades básicas como intubar.

## Preguntas del público

En esta sección los participantes del evento realizaron preguntas al secretario de Salud (SS). A continuación, se presentan algunas intervenciones.

## De todo lo que se hizo ¿qué le dejó a Bogotá y qué tenemos en cuanto a prestación de servicios de salud? ¿Cerramos las UCI?

Respuesta SS: después de la pandemia quedó la evidencia de que se podían romper techos de cristal que eran irrompibles, por ejemplo, que se podían manejar centralizadamente las UCIS y que una EPS podía atender los pacientes de otra para agilizar la vacunación. También quedaron más UCIS instaladas: 1 370 UCIS abiertas con capacidad de subir a 2 000 en 8 días. Además, quedó fortalecida la vigilancia epidemiológica.

## En la pandemia las EPS no sabían dónde se ubicaba su población para vacunar. El sistema de información era deficiente en algunos territorios ¿Cómo vivió eso Bogotá?

Respuesta SS: el sistema de información de Bogotá nos permite entender dónde viven las personas y conocer otros datos importantes. Con ello tenemos Gobernanza. Bogotá sí tenía los datos.

## Nathalie Méndez

*Profesora asociada de la Escuela de Gobierno -  
Experta en liderazgo público*

La profesora hizo el cierre mencionando que (i) el liderazgo en la pandemia se vio desde la autoridad, la academia, los equipos administrativos etc; (ii) afirmó que liderar es animar y motivar a que la gente haga las cosas; (iii) indicó que debemos hacer que lo vivido no sea una anécdota y que el modelo de diálogo y colaboración permanezca después de la crisis.



*Agradecemos a los profesores, panelistas, participantes y empleados que hicieron posible este espacio de reflexión y generación de conocimiento para la ciudad.*

# Relación entre policía y ciudadanía en Bogotá

El conversatorio “Relación entre Policía y ciudadanía en Bogotá” se realizó el pasado miércoles 29 de noviembre y contó con la participación de cuatro expertos en seguridad, justicia y liderazgo, quienes dialogaron entorno a evaluaciones de impacto y reflexiones académicas aplicadas al caso de Bogotá y otras ciudades de Colombia.

## Presentación de la evidencia

Para comenzar, intervino Michael Weintraub, profesor asociado de la Escuela de Gobierno y director del área de Seguridad y Violencia del Centro de Estudios sobre seguridad y drogas (CESSED). El experto habló de legitimidad, autoridad y de cómo, construir o reconstruir confianza entre la Policía y la ciudadanía, resulta determinante para mejorar la seguridad en la ciudad.

En primer lugar, señaló que los estudios demuestran que es muy difícil para los Estados construir confianza en las instituciones, esto tanto en los países desarrollados como en los que están en desarrollo. No obstante, la confianza es particularmente importante para la Policía al ser la institución que más interactúa con el ciudadano, la cara visible del Estado y quien tiene la facultad de usar la fuerza de una forma indiscriminada. Según los datos, la confianza en la Policía se encuentra en niveles mínimos históricos en el mundo. En esa medida, en América Latina y, particularmente en Colombia, se observaron resultados muy bajos y un deterioro de la confianza a lo largo del tiempo.

Mejorar la confianza en la Policía es importante porque permite que las personas estén más dispuestas a denunciar delitos y a colaborar con la justicia, lo cual reduce la delincuencia y mejora la seguridad ciudadana.

Michael presentó evidencia académica sobre los obstáculos identificados para generar confianza hacia la Policía. Mencionó que los prejuicios percibidos o reales en las interacciones entre esta y los ciudadanos son la causa de la desconfianza.

En particular habló de la importancia de la justicia procedimental refiriéndose a que, cuando los procedimientos son o se perciben justos e imparciales, la gente está dispuesta a aceptar la autoridad y a con-

fiar incluso si el resultado no es acorde a sus intereses. En consecuencia, la equidad y la transparencia en las interacciones es un elemento importante para construir confianza.

Por otro lado, el experto presentó los resultados de una de sus investigaciones, realizada con la Policía Nacional, la cual estaba enfocada en evaluar una intervención aleatorizada de justicia procedimental. Específicamente, la intervención consistió en una formación presencial orientada a comandantes de estaciones de policía localizadas en 5 ciudades de Colombia: Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Cali y Medellín (15% de la población colombiana). En la formación se abordaron aspectos como trato justo y uniforme hacia los ciudadanos, comunicación clara e identificación de prejuicios hacia ciertos grupos.

Los comandantes se formaron en principios de justicia procesal y tuvieron instrucciones claras para replicar la formación con los patrulleros a su mando. La intervención duró seis semanas y los comandantes les recordaron a sus subalternos, periódicamente, en cada cambio de turno, la importancia de aplicar dichos principios.

El estudio no incluyó a la ciudad de Bogotá, pero se evidenciaron dinámicas parecidas con otras ciudades. La intervención se aplicó después del estallido social de marzo 2021 en un contexto difícil de desconfianza hacia la Policía Nacional y benefició a alrededor de 2 000 policías.

En cuanto a la metodología de evaluación se hizo un ensayo aleatorio controlado en donde se aleatorizó por cuadrantes de policía. Cada cuadrante fue asignado a uno de 3 tratamientos: (i) tratamiento normal de justicia procedimental-formación; (ii) campaña informativa; (iii) ninguno. Respecto a las mediciones se realizó línea de base y de salida por medio de encuestas ciudadanas, encuestas a policías y, adicionalmente, se usaron datos administrativos.

Las preguntas centrales de la investigación fueron: ¿los grupos que recibieron un trato diferente a través de la justicia procedimental mejoraron sus percepciones hacia la Policía? ¿Había mejores resultados en cuanto a delincuencia y seguridad ciudadana?

Al respecto, los hallazgos indicaron que la gente quiere más a la Policía cuando tiene contacto con miembros de la misma que fueron formados en justicia procedimental. Los resultados evidenciaron que, pro-

ducto de la intervención, incrementó la disposición a pagar por servicios policiales en un 8% y aumentó en 7% la confianza. También se observaron efectos positivos en reducción de delincuencia, aumento de capturas y colaboración hacia la policía.

Según el experto, una de las principales conclusiones es que hay intervenciones baratas y cortas que no requieren una transformación estructural en la Policía Nacional y que pueden generar efectos importantes. La intervención educativa presentada no es la única forma e incluso puede no ser la mejor manera para aumentar la confianza hacia la Policía Nacional. Por ejemplo, la literatura reciente ha hablado de:

1. Las cámaras corporales que se ponen en los pechos de los policías para grabar las interacciones ciudadanas. En la literatura del sur global se encontraron efectos positivos en el aumento de confianza por despliegue de cámaras corporales porque la gente siente que los policías autorregulan su comportamiento, son menos corruptos y generan un cambio de comportamiento.

2. Articular esfuerzos de la Policía con instituciones comunales y otras autoridades a nivel local es una medida que, según la evidencia, puede mejorar la seguridad, así como complementar la autoridad y la confianza hacia la Policía.

3. Transformaciones estructurales con normas nuevas son medidas que, según la teoría, pueden transformar a la Policía internamente y reconstruir la confianza hacia ella.

Por último, el profesor Michael reconoció que durante los últimos años se han visto mejoras importantes en términos de seguridad en Colombia, comparando con los niveles de violencia de los 90. Sin embargo, falta mucho por avanzar y es importante reforzar relaciones con la policía usando evidencia disponible para eso.

## Conversatorio

La profesora Nathalie Méndez de la Escuela de Gobierno comenzó moderando el panel señalando que, en los anteriores conversatorios, un punto en común ha sido hablar de la confianza como elemento clave para generar estructuras de colaboración y movilizar cambios. Por ello, dialogar respecto a la relación entre confianza y legitimidad es importante para el ejercicio del liderazgo de los próximos gobiernos.



## Juanita Durán

*Coordinadora técnica y socia fundadora del Laboratorio de Justicia y Política Criminal*

La experta señaló que hay decisiones políticas internas a la institución que son determinantes para construir confianza hacia la policía y lograr resultados con la justicia procedimental. Por ejemplo, la claridad que tienen los policías sobre el procedimiento, el trato que reciben en el turno, los horarios, tiempos de descanso, entre otros factores. En este sentido, es importante pensar la policía como institución hacia dentro y construir políticas más duraderas y profundas.

Por otro lado, Juanita presentó algunas reflexiones que surgieron de entrevistas realizadas a personas privadas de la libertad respecto a sus interacciones con la policía. Las entrevistas se desarrollaron en el marco de la investigación expuesta por el profesor Michael y, a partir de estas, se concluyó que: primero, la confianza es un sentimiento muy complejo y, aunque la gente está dispuesta a llamar a la Policía cuando tiene un problema de seguridad o de violencia, no confía del todo en ella porque piensa que el trato es diferencial, corrupto e incluso discriminatorio en algunos casos. Lo segundo, es que hay experiencias muy heterogéneas en un mismo cuerpo policial, para unos la experiencia con la Policía fue positiva y para otros negativa. Tercero, hay incentivos institucionales que promueven o no ciertos comportamientos de los policías, por ejemplo, tener como indicador número de capturas (cuotas) es muy mal incentivo para promover buenas interacciones con la ciudadanía.

## Carlos Caballero

*Profesor de la Escuela de Gobierno y la Facultad de economía*

Carlos reflexionó respecto a cómo las normas o las reglas de juego internas dificultan o mejoran la generación de confianza. Igualmente, preguntó a los expertos en qué medida la organización jerarquizada de

la Policía Nacional influye en las propuestas de acción desde un enfoque de colectividad. En segunda medida, expuso a través de diferentes anécdotas la existencia de tratos diferenciales por parte de las policías hacia ciertos grupos y la necesidad de capacitar a la policía para que no genere tratos privilegiados. De igual manera, enfatizó en capacitar también a los ciudadanos para que puedan mejorar su trato hacia las policías.

## Nathalie Méndez

*Profesora asociada de la Escuela de Gobierno -  
Experta en liderazgo público*

La profesora preguntó a los panelistas si es posible ejercer liderazgo colectivo, humano y colaborativo en una organización tan jerarquizada y donde se promueven liderazgos más individuales y heroicos.

## Michael Weintraub

*Profesor asociado de la Escuela de Gobierno -  
Experto en seguridad*

Planteó que, en una estructura jerárquica como la Policía, se pueden tomar acciones para humanizar y mejorar las condiciones laborales de los policías. Por ejemplo: horas extras, turnos, traslados, tiempos de descanso. Estos cambios tendrían efecto en el trato a los ciudadanos.

En cuanto al enfoque de liderazgo colectivo es importante pensar que las soluciones a retos territoriales no sean solo policivas, sino que se puedan vincular actores comunales para responder de manera colaborativa o complementaria con la policía a las necesidades ciudadanas según la pertinencia de cada caso. Por otro lado, el experto afirmó que existe un trato diferencial por parte de la Policía y es importante que, como ciudadanos, podamos reconocer las dinámicas de privilegio y la falta de imparcialidad, para luego tomar medidas que permitan garantizar un trato igual para todos.

Por último, Michael habló de que, si bien en la pandemia aumentó la confianza en las instituciones, también cambió el comportamiento de las personas. Específicamente, aumentaron los problemas de tolerancia, convivencia y salud mental. Por ejemplo, la tasa de lesiones personales que se convierte en homicidio incrementó drásticamente. Estos cambios influyeron en el relacionamiento entre policía y ciudadanía.

## Juanita Durán

*Coordinadora técnica y socia fundadora del Laboratorio de Justicia y Política Criminal*

Explicó que son temas críticos en la policía: (i) la transparencia, (ii) los procesos disciplinarios y (iii) la coherencia entre necesidades de la Policía, intereses de las personas y la oferta de formación institucional. Por otro lado, planteó que un desafío prioritario en términos de seguridad y justicia para trabajar en la ciudad es el análisis del crimen organizado.

Igualmente analizó que la pandemia les permitió a muchos de los cuerpos de seguridad (Policía, armada y Ejército) interactuar desde otro lugar con la ciudadanía. No solo desde la preservación del orden, sino también como un actor clave para remitir al territorio ayuda humanitaria, enviar mercados y vacunas, medicamentos etc. Este escenario cambió de manera sustancial la relación de confianza y las interacciones con la ciudadanía.

En relación con el factor cultural, Juanita planteó que hay una disociación entre el comportamiento individual y el pensamiento colectivo. Por ejemplo, hay gente que está dispuesta a pagar para que no le pongan un parte, y piensa que la policía es corrupta, pero no se identifican como parte del problema y la corrupción. Por tanto, es importante educar al ciudadano, para que sea coherente y aplique estándares morales a la política pública a los otros y a sí mismo. Por último, explicó que es importante pensar la relación de la ciudadanía con la Policía, pero también la de la Policía con la ciudadanía.

## Nathalie Méndez

*Profesora asociada de la Escuela de Gobierno -  
Experta en liderazgo público*

La profesora resaltó el elemento cultural, identificado en las interacciones entre Policía y ciudadanía, donde hay sesgos y asimetrías de poder. Reflexionó en torno a que, si bien los datos evidencian que las personas ven a las instituciones y a la Policía como figura de protección, es importante desarrollar aspectos como la corresponsabilidad. Por ejemplo, durante la pandemia, por el alto nivel de incertidumbre, aumentó la confianza en las instituciones, hacia al Gobierno Nacional y la Policía, pero posteriormente descendió a los niveles preexistentes. La pandemia nos enseñó lecciones sobre recomposición de relaciones entre ciudadanía y Policía.

Por último, la profesora concluyó que es importante incorporar más actores a la conversación entendiendo que todos somos parte del problema y de la solución. De igual forma, enfatizó en la importancia de generar una articulación con



las organizaciones de sociedad civil para ver el problema desde otras dimensiones.

Durante el panel se realizaron varias intervenciones por parte de la audiencia. A continuación, se presentan algunas de las preguntas:

**¿Qué comportamientos cambiaron los policías o a qué se puede atribuir el cambio de confianza en los estudios? ¿En la intervención explicada solo se usó educación o hubo algún otro incentivo?**

## Michael Weintraub

*Profesor asociado de la Escuela de Gobierno -  
Experto en seguridad*

Según el estudio, la intervención realizada logró cambios positivos en: percepción de legitimidad de la Policía, sensación ciudadana de poderse expresar en el proceso policial, y neutralidad de trato hacia los ciudadanos. Además, se observó un incremento en las capturas y en la disminución del crimen. Lo anterior, muestra que, a través de ciertos mecanismos, la Policía se ve más cercana y confiable.

La intervención se centró en la educación y no incluyó incentivos adicionales para los policías. Sin embargo, participar en la formación influía en la reputación de los funcionarios.

**¿Hay investigaciones sobre frentes de seguridad y grupos de justicia privada? ¿Cómo manejar la comunicación y formación de los policías en cuanto al manejo de frentes de seguridad?**

## Juanita Durán

*Coordinadora técnica y socia fundadora del Laboratorio de Justicia y Política Criminal*

La experta señaló que hay muy poca evidencia sobre frentes privados de seguridad y sobre cómo coordinar mejor la función de la Policía con otros cuerpos que desarrollan tareas complementarias. Mencionó que en Colombia está el antecedente dramático de “Las convivir” donde las personas particulares, al tener la posibilidad de conseguir armas de uso privativo de la fuerza pública, generaron graves vulneraciones a los derechos fundamentales. Por lo tanto, hay que pensar mejor las relaciones entre los frentes de seguridad y la Policía para definir cómo ejercen sus funciones y cómo se podrían llegar a complementar para satisfacer las necesidades ciudadanas.

Adicionalmente, mencionó que es importante moderar la expectativa sobre lo que puede hacer la Policía,

entendiendo la capacidad limitada de la institución para enfrentar el crimen y la necesidad de vincular otras instituciones para mejorar la seguridad. Adicionalmente, habló de la disociación existente entre la percepción de seguridad y la seguridad real, y el sistema legal garantista que protege las libertades del individuo, pero limita los resultados que espera la gente en términos de seguridad y justicia.

## Nathalie Méndez

*Profesora asociada de la Escuela de Gobierno -  
Experta en liderazgo público*

La profesora concluyó el evento resaltando la importancia de ver lo multicausal y la perspectiva de los distintos actores involucrados en el sistema. Igualmente, señaló el rol de la corresponsabilidad y la necesidad de implementar medidas de educación y de rediseño organizacional para mejorar los resultados en seguridad.



*Agradecemos a los profesores, panelistas, participantes y empleados que hicieron posible este espacio de reflexión y generación de conocimiento para la ciudad.*