

**LOS TANQUES DE PENSAMIENTO PÚBLICOS COMO HERRAMIENTA
TÉCNICA PARA LA TOMA INFORMADA DE DECISIONES: UNA PROPUESTA
PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y LA
CONVIVENCIA – SISC EN MEDELLÍN, COLOMBIA**

María Juliana Rey Barrera

**Universidad EAFIT
Escuela de Humanidades
Maestría en Gobierno y Políticas Públicas
2015**

**LOS TANQUES DE PENSAMIENTO PÚBLICOS COMO HERRAMIENTA
TÉCNICA PARA LA TOMA INFORMADA DE DECISIONES: UNA PROPUESTA
PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA SEGURIDAD Y LA
CONVIVENCIA – SISC EN MEDELLÍN, COLOMBIA**

MARÍA JULIANA REY BARRERA

**Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Gobierno
y Políticas Públicas**

Asesor: ANDRÉS CASAS CASAS

**MEDELLÍN
UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS
2015**

Resumen¹

Las acciones de gobierno y las políticas públicas dirigidas a intervenir situaciones de seguridad y convivencia problemáticas exigen un nivel de rigurosidad técnica, no solo para evaluar su gestión y su impacto, sino también para su proceso de diseño, asegurando con ello acciones proporcionales a las situaciones que se pretenden intervenir, de forma tal que se consiga un blindaje técnico en la gestión pública de estas problemáticas. El municipio de Medellín ha reconocido esta importancia y por tal razón, desde el año 2008, cuenta con el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC, que después de un proceso de fortalecimiento de varios años, se ha configurado como una herramienta fundamental para la toma informada de decisiones. No obstante, se ha identificado que el SISC cuenta con oportunidades de desarrollo que con algunos ajustes, le permitiría configurarse como un *tanque de pensamiento público*.

Según la literatura, son los *tanques de pensamiento* o *think tanks*, organizaciones independientes del Estado, afiliadas a universidades o creadas por asociaciones de empresarios, los que se dedican al análisis e investigación de situaciones problemáticas para alimentar la discusión sobre políticas públicas. No obstante, de manera reciente se ha propuesto (Mackenzie, et al, 2015) una nueva índole de *tanque de pensamiento*, de carácter público, con identidad institucional, que sirva para fortalecer la institucionalidad y la capacidad del Estado; de forma tal que se configuren como herramientas técnicas al servicio del Estado y para el Estado.

Este artículo hace una construcción teórica sobre la relevancia que tiene la toma informada de decisiones en la gestión pública, el rol de los *tanques de pensamiento* en el ciclo de las políticas públicas y las ventajas de contar con un organismo de este tipo al servicio del Estado para el análisis, diseño y seguimiento de problemáticas de seguridad y convivencia.

¹ Agradecimientos especiales a Andrés Casas Casas – Asesor Temático, Oswaldo Juan Zapata Quijano – Director Técnico del Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia de la Alcaldía de Medellín, Sebastián Londoño Sierra – Direccionador Estratégico de la Política Pública de Seguridad y Convivencia del Municipio de Medellín, Camilo Arango Osorno – Coordinador Territorial Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, Andrés Felipe Preciado Restrepo – Investigador Fundación Ideas para la Paz, Alejandro Londoño Hurtado – Director Técnico Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia de la Gobernación de Antioquia y a la Unidad de Análisis Cualitativo del Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia de la Alcaldía de Medellín.

De igual forma, se analizará el caso del Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC en Medellín, Colombia para evaluar el estado actual del mismo respecto de algunas características funcionales de lo que constituiría un *tanque de pensamiento público* con el objetivo de definir algunas recomendaciones y retos del SISC en un horizonte de 10 años.

Palabras clave

Tanque de pensamiento público, gestión del conocimiento, seguridad y convivencia, Nueva Gestión Pública.

Tabla de contenido

1. <u>Introducción</u>	6
2. <u>Marco teórico</u>	8
2.1. <u>Gestión del conocimiento</u>	8
2.2. <u>Tanques de pensamiento</u>	12
2.3. <u>Tanques de pensamiento de carácter público</u>	14
3. <u>El Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC en Medellín, Colombia</u>	17
3.1. <u>El SISC como tanque pensamiento público</u>	20
4. <u>Conclusiones</u>	32
5. <u>Bibliografía</u>	35
<u>Anexo 1</u>	38

Tablas

<u>Tabla 1. Características funcionales de los tanques de pensamiento de carácter público</u>	16
<u>Tabla 2. Resumen de la trayectoria del SISC</u>	20

Ilustraciones

<u>Ilustración 1. Calificación del SISC como tanque de pensamiento público</u>	23
--	----

1. Introducción

Durante los últimos 30 años, Medellín ha sufrido problemas crónicos de violencia y criminalidad, que según algunos expertos se ha debido a una mezcla entre las problemáticas propias de la seguridad y la convivencia ciudadana y las relacionadas con el contexto del conflicto armado colombiano (Giraldo, 2008). Esa realidad ha estado atravesada por la persistente presencia territorial de múltiples actores armados ilegales; desde las guerrillas y sus milicias, bloques urbanos de los grupos de autodefensa, delincuencia común, hasta bandas criminales asociadas al narcotráfico y a otras rentas criminales. La situación ha sido de tal magnitud, que en las últimas décadas, la ciudad ha visto la “confluencia del conflicto armado, con expresiones violentas propias de la criminalidad organizada, las manifestaciones más típicas de la violencia difusa, publicidad de formas a veces ocultas –como la violencia intrafamiliar– e, incluso, usos indebidos de la fuerza física por parte de las autoridades” (2008, p. 100). Así, Medellín ha sufrido de manera permanente ejercicios de violencia que además de vulnerar los derechos de los ciudadanos, han supuesto un reto permanente para la institucionalidad y la gobernabilidad² del Estado en los territorios, en términos de construcción estatal y de gestión pública de la seguridad y la convivencia ciudadana.

En este tipo de escenarios complejos, existentes también en otras ciudades del continente que se enfrentan a desafíos similares y en los que se presentan círculos viciosos de violencia y criminalidad, algunos expertos han señalado la necesidad de que el Estado cuente con herramientas especialmente dirigidas a estudiar y caracterizar las dinámicas existentes, con el fin de mejorar la gestión de los asuntos de seguridad y convivencia (Martin, 2014).

De este modo, se apela a la necesidad de que el Estado cuente con las capacidades institucionales suficientes para tomar decisiones “que sobrepase los modelos

² Entendida como es la situación en la que concurren un conjunto de condiciones favorables para la acción de gobierno que se sitúan en su entorno o que hacen parte de este. En resumen, la gobernabilidad se enmarca en el ámbito de la “capacidad de gobierno” (Alcántara, 1994).

antiguos pautados en estereotipos sobre el crimen y la violencia (sobre potenciales productores, víctimas y circunstancias), y que se fundamente en una lógica donde el control y la prevención de la violencia sean vistos como elementos complementarios” (Ribeiro, 2012, citado en Martin, 2014, p. 2). De esta forma, la preocupación por más y mejor información en la gestión de la seguridad y la convivencia en las ciudades se sustenta en una visión más integral de ambos fenómenos y de una aproximación soportada en las políticas públicas para su atención.

Para lograr este objetivo, resulta beneficioso un “blindaje técnico” para la toma de decisiones relacionadas con la seguridad y la convivencia. Dicho blindaje exige, en primer lugar, la necesidad de acceder a información precisa y confiable sobre las problemáticas para conocerlas a profundidad y facilitar su entendimiento; en segundo lugar, la aplicación de metodologías científicas al servicio del estudio de la violencia y la criminalidad, que permitan “reunir y analizar datos para definir la magnitud, el alcance y las características del problema, examinar los factores que incrementen o reduzcan el riesgo de violencia y crimen, e identificar los factores que pueden ser modificados por medio de intervenciones” (Rosenberg, 2006, citado en Martin, 2014, p. 2).

En primer lugar se expondrá la importancia que la información y el conocimiento tienen para la planeación estatal en el marco de la Nueva Gestión Pública, con el objetivo de plantear la relevancia de contar con organismos o espacios dedicados al análisis de problemáticas públicas, particularmente las relacionadas con seguridad, violencia y criminalidad, que sirvan como herramientas técnicas para la gestión de dichas problemáticas. En segundo lugar, se presentarán los *tanques de pensamiento* como organizaciones dedicadas a la investigación de problemáticas y al análisis y diseño de políticas públicas, para introducir una nueva índole *pública* de *tanques de pensamiento* que al estar al servicio del Estado permitirá contar con un análisis técnico y riguroso de las problemáticas que derivará en acciones de gobierno y en otras ventajas que solo el carácter *público* le permiten tener. En tercer

lugar, se presentará el caso del Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC en Medellín, Colombia como herramienta para la toma informada de decisiones, que con una serie de cambios y recomendaciones, le permitirá configurarse en un *tanque de pensamiento público* para la gestión de la seguridad y la convivencia ciudadana.

2. Marco teórico

2.1. Gestión del conocimiento.

La Nueva Gestión Pública – NPG es el modelo de administración pública sobre el cual se basa la reforma estatal que estaba dirigida a reconfigurar la administración pública tradicional, que “se [mostraba] insuficiente para el funcionamiento de las organizaciones públicas contemporáneas debido a la rigidez de sus actuaciones, al excesivo formalismo en el análisis y resolución de problemas y toma de decisiones vinculada excesivamente al reglamento” (Ramírez, 2010, p. 29). Así, el método aplicado por esta reforma consistía en la reproducción – por parte del Estado- de las herramientas, procesos, estructura y gestión utilizados en las empresas del sector privado, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la gestión pública de las entidades del Estado.

Según la NPG los gobiernos deben apoyarse en procesos que involucran la recolección, producción, intercambio y flujo de información que permiten hacer una adecuada planeación, hacer seguimiento a su gestión y, en algunos casos, facilitar la petición y rendición de cuentas entre el Estado (gobierno nacionales, departamental y locales) y la ciudadanía.

En resumen, el modelo de Nueva Gestión Pública – NPG consiste en “la aplicación de técnicas de la gestión privada en las organizaciones públicas, la racionalización de estructuras y procedimientos, la reevaluación de los procesos de toma de decisiones y la búsqueda de un aumento en la productividad de los empleados públicos” (2010, p. 31). Esta reforma propuesta por la NPG se agrupa en tres

grandes categorías: 1) los principios y estrategias de rediseño institucional, 2) los principios y estrategias para la reestructuración del servicio civil y 3) la introducción de nuevas técnicas de gestión en el manejo de lo público (Ramírez, 2010).

La tercera categoría de reformas, relacionada con el diseño e implementación de herramientas para el mejoramiento y fortalecimiento de la gestión pública, involucra lo que Nickson (2002) relaciona con un enfoque más pragmático que filosófico de la NPG, que aporta una especie de caja de herramientas para que el Estado aplique según sus necesidades. Entre estas opciones se encuentran algunas referentes a asegurar el desempeño, control y rendición de cuentas, la proporción de un servicio responsable a los ciudadanos, el mejoramiento del manejo de los recursos humanos y el aprovechamiento de la tecnología de la información, entre otros (2002, p. 3). En este sentido, la información y el conocimiento se configuran como una de las herramientas principales para el logro de los objetivos establecidos por la Nueva Gestión Pública.

Ahora bien, no es suficiente contar con información técnicamente confiable, que tenga el potencial de ser utilizada para el diseño de políticas, acciones o intervenciones específicas que tienen como objetivo enfrentar o erradicar una problemática asociada a la seguridad y la convivencia. De hecho, "los datos básicos necesarios para tomar decisiones serias y confiables a menudo no existen o hay que recogerlos, analizarlos y darles la forma indicada para que puedan ser utilizados por parlamentarios y burócratas" (Salazar, 2009, p. 368). Es decir, los datos requieren de un tratamiento especial para que sean confiables o en otros casos esos datos se entregan de una forma tan técnica que los *policy makers* o los *hacedores de políticas* no los entienden y no pueden analizarlos de una forma profunda y suficiente que derive en acciones proporcionales a las problemáticas que requieren de intervenciones.

En este sentido, la metodología científica puesta al servicio del estudio de la criminalidad y la violencia exige un proceso que va "desde la generación de

conocimiento (o sea de investigación) y de la integración de conocimiento hasta la diseminación (*'delivery'*) y la aplicación de conocimiento” (Rosenberg, 2012, citado en Martín, 2014, p. 3; CEPAL, 2002, p. 18-20). Es decir, exige la utilización de esta información para estudiar a profundidad cada dinámica, identificar sus causas, sus patrones, sus tendencias y posibles proyecciones, con el objetivo de utilizar esos resultados en el diseño de acciones dirigidas a enfrentar o prevenir dichas problemáticas.

Se trata de poner el conocimiento al servicio de la planeación estatal, de manera tal que se reduzcan las incertidumbres e incoherencias asociadas a una mala planificación de políticas, exista una relación estratégica entre los objetivos de las acciones y por lo tanto, haya un verdadero impacto sobre las problemáticas (Roth, 2014, p. 151).

La gestión del conocimiento o gestión estratégica de conocimiento (como fue conocida cuando se conceptualizó por primera vez en 1995), es una disciplina referida a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe, con el principal objetivo de compartirlo y utilizarlo para dar respuestas a las necesidades de desarrollo de los individuos y de las comunidades (Catalán & Peluffo, 2002, p. 14).

Aunque se trata de una disciplina que en un principio apoyó procesos de desarrollo económico basado en la gestión por competencias y el desarrollo de las TIC, para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje (Catalán & Peluffo, 2002), sus usos y ventajas pueden ser (y han sido) trasladados a la gestión pública, en términos de una gestión del conocimiento que se configura como uno de los principales recursos para la planeación estatal, debido a que esta herramienta permite “aumentar la calidad y la eficiencia en el manejo de los recursos almacenados en las organizaciones: el conocimiento y la capacidad para absorber nueva información” (2002, p. 9).

En este sentido, la gestión del conocimiento se trata de la capacidad para almacenar, relacionar, analizar y difundir de forma estructurada datos, información y conocimiento sobre una determinada situación problemática u objeto, que permiten actuar efectivamente sobre éste, para alcanzar un objetivo en un contexto específico (2002, p. 20).

No obstante, para ejercer influencia en un contexto específico, se hace énfasis en el carácter activo del conocimiento, que derive en resultados tangibles para el desarrollo de la sociedad. Esto se refiere a que la gestión del conocimiento no solo consiste en su almacenamiento y análisis, sino también en su utilización en un proceso de construcción de la sociedad a través del desarrollo, la transformación permanente y la consolidación de sus principales instituciones sociales (2002, p. 10).

De esta forma, en el marco de la NGP, los procesos de gestión del conocimiento se configuran como:

1. Herramientas fundamentales para la planeación estatal en el proceso de identificación y de reconocimiento público de situaciones socialmente problemáticas que requieren la atención gubernamental.
2. Herramientas para el diagnóstico juicioso de las situaciones socialmente problemáticas que permiten la formulación de soluciones que respondan de manera suficiente a cada situación.
3. Herramientas para hacer seguimiento al cumplimiento y medir el impacto de los programas y acciones formulados en los planes de desarrollo de cada gobierno.
4. Herramientas que posibilitan el proceso de rendición de cuentas y control social, en términos de generar espacios de acercamiento entre el Estado y la ciudadanía, garantizando una gestión transparente y fortaleciendo la gobernabilidad.

En este sentido, una de las principales herramientas propuestas en la Nueva Gestión Pública para fortalecer la gestión del Estado, el diseño de mejores políticas públicas y la definición de alternativas de solución es el aprovechamiento que se haga de la información, del conocimiento y de las tecnologías puestas al servicio de ambos elementos. Para ello, se cuenta con diferentes organizaciones dedicadas a ello, que a través de la aplicación de metodologías de investigación cuantitativa y cualitativa que tienen como objetivo la entrega de insumos para la toma informada de decisiones.

2.2. Tanques de pensamiento

Ahora bien, ese tipo de uso de la información y el conocimiento se da en espacios especialmente diseñados y dedicados a ello. Algunos de ellos son los *tanques de pensamiento*, que se pueden entender como “organizaciones dedicadas a la investigación, análisis e implementación de políticas públicas, que generan investigación y análisis orientados a las políticas y al asesoramiento sobre problemáticas particulares, permitiendo a los policy makers y al público en general para tomar decisiones informadas sobre las políticas públicas” (McGann, 2014, p. 8; McGann & Weaver, 2005, p. 5). Si bien este tipo de organizaciones investiga, analiza y asesora sobre todo tipo de políticas públicas, podría existir un *tanque de pensamiento* especialmente dedicado al estudio de la violencia y la criminalidad.

Los primeros tanques de pensamiento “surgieron con el propósito de introducir nuevos conocimientos de las ciencias sociales en la gestión de asuntos públicos, [a través] de la aplicación de métodos de análisis científico de la economía o la sociología, para resolver –de manera infalible- los problemas que generaban la complejidad de la administración pública, el desarrollo urbano, el aumento de la población, el crecimiento económico, etc.” (Salazar, 2009, p. 373). Uno de los requisitos indispensables era que tuvieran autonomía (del Estado, de las empresas, de los grupos de interés, de los partidos políticos y de las universidades) para el diagnóstico de problemas y libertad para evaluar acciones de política pública, al

igual que para trabajar a cierta distancia del calor de la formulación de alternativas de decisión, así como ser organizaciones sin ánimo de lucro (Salazar, 2009, p. 373; McGann & Weaver, 2005, p. 5).

Sin embargo, en la práctica frecuentemente hacían parte de los partidos políticos, eran creados por coaliciones de empresarios interesados en intervenir en las decisiones políticas para el cumplimiento de unos intereses privados específicos o en otros casos, se constituyeron como un instrumento útil de participación de la sociedad civil en la esfera pública y como adyuvantes en gestionar el conocimiento para la toma de decisiones sobre temas políticos, económicos y sociales. En resumen, los tanques de pensamiento tradicionales están normalmente asociados a la tradición de lobby, de grupos de presión e influencia política de los sistemas democráticos anglosajones (2009, p. 373).

Las principales características de los tanques de pensamiento tradicionales eran, a saber (Dror, 1983 citado en Salazar, 2009, p. 377): tener un equipo conformado por lo menos por 25 profesionales de tiempo completo, no estar afiliados a ningún partido político, contar con un equipo multidisciplinario, tener un funcionamiento integrado, realizar estudios que no tengan una clientela definida pero que permitan desarrollar capacidades nuevas, desarrollar nuevas metodologías, dar prioridad a la difusión del trabajo de la organización, realizar talleres para sectores formuladores e implementadores de políticas públicas y para profesionales especializados, llevar a cabo una evaluación continua y sistemática de actividades y realizaciones y cooperar con otros tanques de pensamiento o similares.

No obstante, con el paso del tiempo, los tanques de pensamiento se han configurado como un instrumento para alcanzar un desarrollo más acelerado y equitativo y al mejoramiento cada vez mayor de trabajos de promoción de políticas públicas. De esta forma, “la misión de los tanques de pensamiento está relacionada con la necesidad de mejorar la capacidad de gobierno, la gobernabilidad y la planeación estratégica de mediano y largo plazo, mediante el fortalecimiento de

medios adecuados y oportunos para la formulación de los cursos de acción de políticas públicas efectivas y continua para el país" (Salazar, 2009, p. 371).

En muchos casos, los primeros tanques de pensamiento fueron duramente criticados porque se transformaron en "una especie de arma política de largo plazo, [que adquirió] creciente importancia en la medida en que la producción de ideas nuevas se desplazó de las autoridades gubernamentales, de los políticos y de los grupos de interés hacia esos institutos" (2009, p. 374). Adicionalmente, el objetivo principal de formular respuestas para cada problemática y la expectativa de que de manera automática se configuraran en la forma de políticas públicas no se cumplió, ya que los responsables de la formulación no eran los tanques de pensamiento que se limitaban a entregar insumos, sino de los gobernantes de turno.

Los *tanques de pensamiento* en sentido estricto han sido herramientas útiles para la entrega de insumos en el ciclo de políticas públicas, sea que se trate del análisis de problemáticas, la evaluación de alternativas de solución, la definición de recomendaciones y la evaluación de políticas públicas. No obstante, este tipo de organizaciones tienen algunas limitaciones al momento de materializar sus investigaciones y recomendaciones en políticas públicas, ya que al tratarse de organismos independientes del gobierno, no cuentan con la incidencia necesaria para asegurar que sus insumos sean tenidos en cuenta en las acciones de gobierno. Por esta razón, se propone una nueva índole de *tanques de pensamiento* de carácter *público*, en la que se resaltan algunas de las bondades que tendría que el Estado contara con una herramienta técnica de este tipo, especialmente para la gestión de los asuntos de seguridad ciudadana.

2.3. Tanques de pensamiento de carácter *público*

Los tanques de pensamiento pueden ser un instrumento idóneo para mejorar los procesos de política pública y abordar problemas públicos, pero su pertinencia depende en gran medida del cumplimiento de las características de desarrollo

generales que se mencionaron más arriba. No obstante, su participación formal dentro del Estado no garantiza que sus ideas se materialicen en políticas públicas o en acciones de gobierno, debido a que estas organizaciones, en su forma autónoma e independiente pueden no alcanzar un nivel suficiente de incidencia real y práctica sobre el Estado, a pesar de que interactúan con él. Es decir, ese carácter de independencia, autonomía y separación tan clara del lugar donde los *policy makers* toman las decisiones, puede alejar a los tanques de pensamiento de su objetivo primordial de aportar al ciclo de las políticas públicas; estos pueden entregar los insumos, pero sin el apalancamiento necesario el Estado o los *policy makers* pueden optar por ignorarlo.

Por otro lado, como se señaló más arriba, entregar a estas organizaciones independientes la responsabilidad de investigar, analizar y generar ideas para la formulación de políticas públicas, le resta responsabilidad al Estado y puede derivar en una disminución de su capacidad para intervenir y resolver problemáticas.

En ese sentido, Mackenzie, et al (2015, p. 4-5) proponen una nueva índole de tanques de pensamiento que haga parte directa de la estructura del Estado o que sea financiado directamente por el mismo. Establece que las principales diferencias entre un tanque de pensamiento público y uno privado radica en que: a) los tanques de pensamiento *públicos* tienen como objetivo principal entregar insumos para los *policy makers* que necesariamente derivará en políticas públicas y toma de decisiones; b) tienen un mayor entendimiento de los programas y prioridades del gobierno –útil al momento de definir recomendaciones de política-, c) tienen la capacidad de proporcionar asesoramiento franco y crítico sin necesidad de criticar al gobierno; d) facilitan la coordinación de acciones entre diferentes niveles y diferentes departamentos del gobierno (algo que los tanques de pensamiento externos no pueden hacer); y e) son la voz oficial del gobierno, para relacionarse con la ciudadanía, facilitando la rendición de cuentas y los procesos de gestión transparente.

Respecto a las características funcionales de un tanque de pensamiento *público*, se propone la adopción de las características tradicionales de un tanque de pensamiento, a las que se suman otras específicas para asegurar el carácter estatal y público y de servicio propuesto por MacKenzie (2015). De esta forma, las características funcionales que se proponen para un tanque de pensamiento *público*, son, a saber:

Tabla 1. Características funcionales de los tanques de pensamiento de carácter público

Equipo profesional multidisciplinario.
Análisis y diagnóstico de problemáticas mediante aplicación de diferentes metodologías.
Análisis y diagnóstico con enfoque prospectivo y estratégico.
Influencia directa en el gobierno mediante la provisión de información.
Influencia directa sobre el gobierno mediante la provisión de recomendaciones de política pública.
Influencia directa sobre el gobierno mediante la evaluación de propuestas de política pública.
Influencia directa sobre el gobierno mediante la participación en el diseño de políticas públicas.
Evaluación de impacto de políticas públicas.
Difusión de conocimiento generado en su interior, con una periodicidad establecida y dirigido al público en general a través de publicaciones, boletines, relaciones con prensa, reuniones, foros, etc.
Funcionamiento integrado con otras entidades que tengan intereses similares para compartir ideas, intercambiar información, explorar o crear metodologías y construir recomendaciones.
Configuración como fuente técnica de consulta.

Fuente: elaboración propia basada en McGann y Weaver, 2000, p 4-5; Mackenzie, 2015; Salazar, 2009, p. 411-413; Thompson 1994.

Garantizar la existencia de un organismo público que cumpla con cada una de las anteriores características le permitirá al Estado contar con una herramienta técnica rigurosa para el análisis de problemáticas públicas como la seguridad, la violencia y la criminalidad, así como lo hacen los *tanques de pensamiento* tradicionales, pero con el valor agregado de tener una incidencia real y directa sobre las decisiones del gobierno, por lo que todas aquellas investigaciones y recomendaciones realizadas por el *tanque de pensamiento* necesariamente derivarán en mejores procesos de planeación estatal y en la definición de políticas públicas, así como en el ajuste de las existentes.

Medellín cuenta con un organismo dedicado al análisis y seguimiento de algunos indicadores de seguridad y convivencia, con el objetivo de entregar insumos para la toma informada de decisiones. Este espacio es el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC.

3. El Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC en Medellín, Colombia.

Varios gobiernos de Medellín han reconocido la importancia de contar con información confiable para la toma informada de decisiones. Es por ello que fue creado el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia –SISC, cuya su función está centrada en el tratamiento de información cuantitativa de fenómenos que afectan la seguridad y convivencia, el análisis espacial de los mismos y el complemento irrenunciable de análisis cualitativos para caracterizar mejor estos asuntos. Por su historia, capacidad de aprendizaje e incidencia en la planeación de la seguridad y convivencia, el SISC se ha configurado como una de las herramientas fundamentales de la administración municipal para la toma de decisiones basada en evidencia técnica que permita impactar las amenazas asociadas a la seguridad y la convivencia. En este sentido, en la actualidad el SISC es la herramienta de la administración municipal encargada de la gestión del conocimiento para la gestión local de la seguridad y la convivencia.

El Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC, es un proyecto del Municipio de Medellín, “resultado de más de una década de búsqueda y aprendizaje para consolidar un sistema oficial único de información sobre seguridad y convivencia” (Sánchez, Suárez & Zapata, 2014, p. 26). El proyecto inició en el año 1999, gracias a un crédito adquirido por el Gobierno Nacional y la Alcaldía de Medellín con el Banco Interamericano de Desarrollo –BID- para el desarrollo del proyecto de Apoyo a la Convivencia y Seguridad Ciudadana, que tenía como objetivo el fortalecimiento de los sistemas de información y bases de datos a nivel nacional administrados por el Departamento Nacional de Planeación y el desarrollo de observatorios locales en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

En un principio, los recursos entregados por el BID dieron paso a la creación del Observatorio de la Violencia, que hacia el año 2004 dio origen a la plataforma THETA³. No obstante, el contexto de violencia y criminalidad de la ciudad exigió la necesidad de hacer seguimiento a otro tipo de dinámicas que no solo abordaran lo relacionado con los asuntos de convivencia, sino que tocaran los temas relacionados directamente con los organismos de seguridad y justicia de Medellín, es decir, aquellos asociados con las denuncias penales por delitos y otros fenómenos asociados al crimen organizado.

Fue así como el 23 de julio de 2008 se creó formalmente el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC, que en un principio estuvo adscrito a la Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos y que posterior al proceso de modernización del Municipio de Medellín llevado a cabo en el año 2012 y al decreto municipal 0495 del 16 de abril del mismo año, que creó la Secretaría de Seguridad, pasó a hacer parte de esta dependencia.

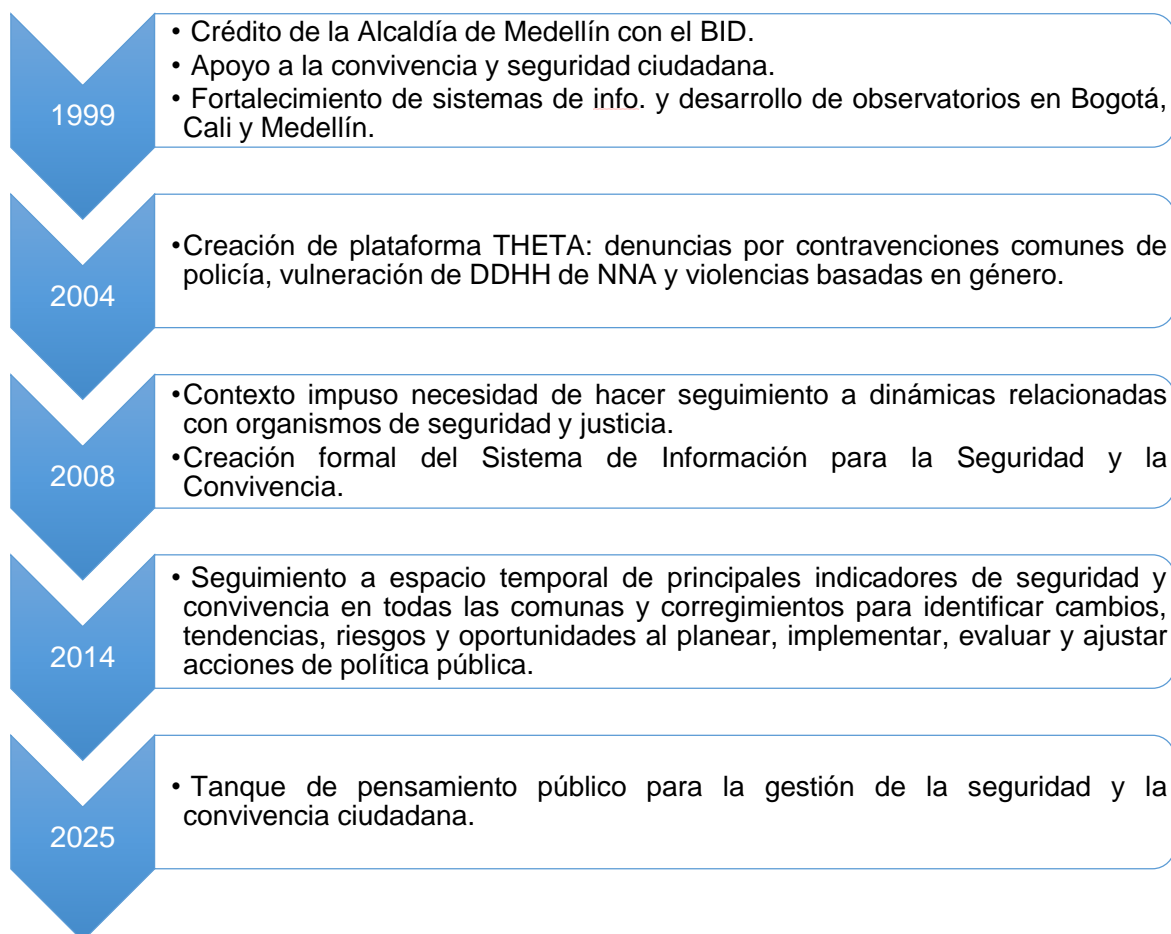
³ De la Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos en la cual se almacena información relacionada con denuncias recibidas en Comisarías de Familia, Inspecciones de Policía y Corregidurías por contravenciones comunes de Policía, vulneración de derechos de Niños, Niñas y Adolescentes, violencia intrafamiliar y violencias basadas en género (2014, p. 27).

En la actualidad, el SISC está compuesto por un equipo interdisciplinario de profesionales en ingeniería de sistemas, administración de Sistemas de Información Geográfica (SIG), criminología, ciencias políticas, economía, antropología, sociología, derecho y administración. Dentro de sus líneas de análisis se encuentran los ejes temáticos de Seguridad, Convivencia, Derechos Humanos, Justicia y Políticas Públicas, y hace seguimiento a indicadores de seguridad y convivencia tales como:

- Información relacionada con las conductas violatorias de los derechos a la vida, la libertad, la integridad y seguridad personal.
- Delitos contra el patrimonio económico de los ciudadanos.
- Indicadores de seguridad subjetiva, que se analizan con el seguimiento a los resultados de las encuestas de percepción y victimización realizadas por Medellín Cómo Vamos, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE y a través de una encuesta de percepción y victimización propia, contratada por la Secretaría de Seguridad, que tiene un nivel de representatividad estadística por comuna y corregimiento.

En lo relacionado con el componente tecnológico, el SISC cuenta con una plataforma tecnológica moderna que combina las tradicionales herramientas ofimáticas que ofrece Microsoft Office con potentes software para la administración de bases de datos relacionales (Oracle v. 11 g r2), la elaboración de reportes de inteligencia de negocios (Microstrategy v9.3.1) y la gestión de SIG (Arcgis v10.1 y Google Engine)” (2014, p. 29).

Tabla 2. Resumen de la trayectoria del SISC



Fuente: Elaboración propia basada en Sánchez et al., 2014 y Acuerdo Municipal 021 de 2015 por medio del cual se aprueba la Política Pública de Seguridad y Convivencia del Municipio de Medellín.

3.1. El SISC como tanque pensamiento público

Ahora bien, el proceso de desarrollo del SISC evidencia una importante capacidad de aprendizaje que lo ha dotado de importantes capacidades para gestionar información y generar conocimiento, tal como lo hacen los *tanques de pensamiento*. Teniendo en cuenta que un *tanque de pensamiento* en sentido estricto es un “organización dedicada a la investigación, análisis e implementación de políticas públicas, que genera investigación y análisis orientados a las políticas y al asesoramiento sobre problemáticas particulares, permitiendo a los *policy makers* y al público en general para tomar decisiones informadas sobre las políticas públicas”

(McGann, 2014, p. 8), que tradicionalmente es autónoma, independiente, privada y externa al gobierno, se ha observado que crear una organización igualmente técnica como lo son los tanques tradicionales, pero que hagan parte del Estado tiene una serie de bondades para atender problemáticas sociales, especialmente cuando se trata de las relacionadas con la seguridad y la convivencia ciudadana.

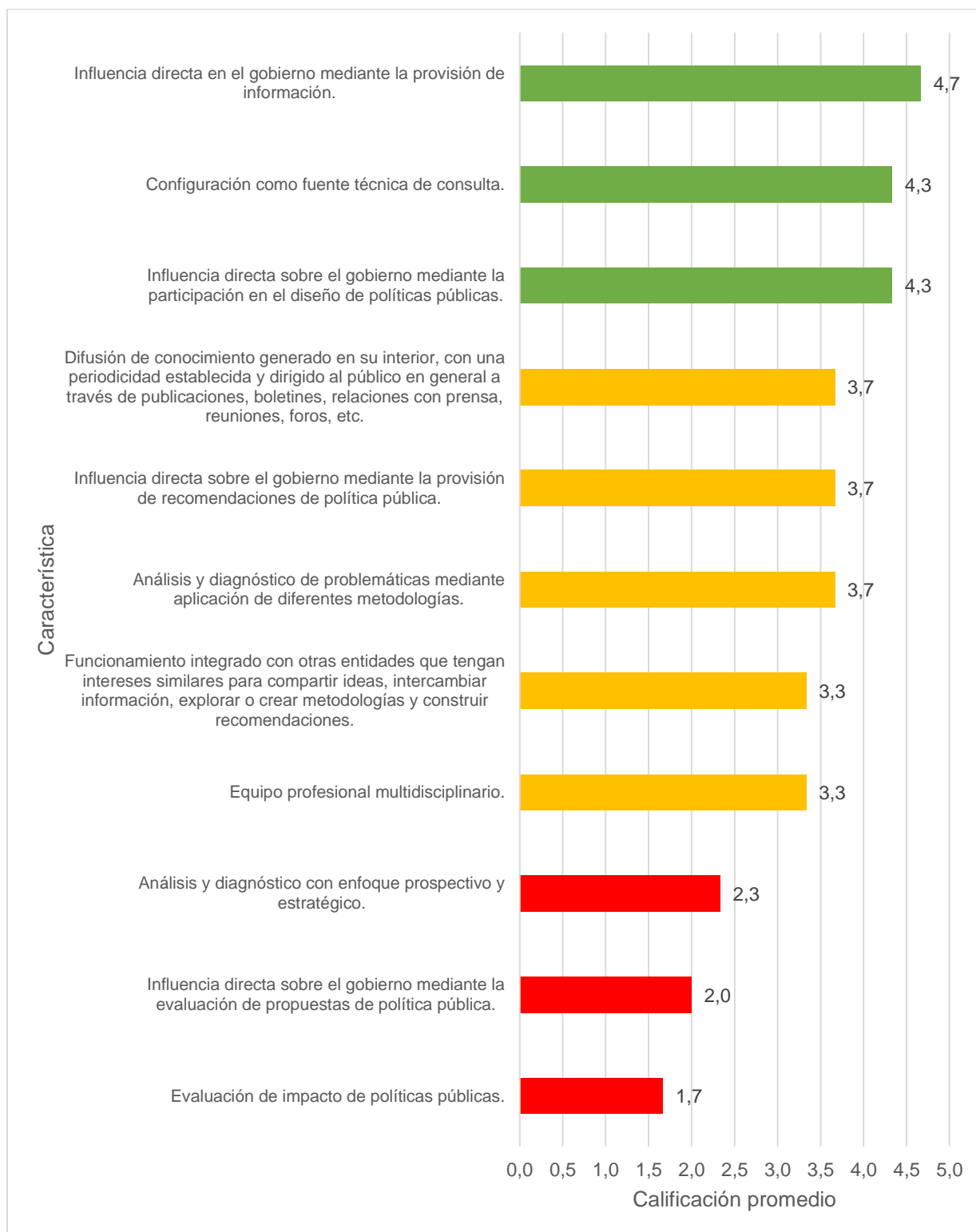
En este sentido, se propone una noción *pública* de los tanques de pensamiento (Mackenzie, 2015), que hagan parte de la estructura gubernamental y estén al servicio de los intereses del Estado para “mejorar la capacidad de gobierno, la gobernabilidad y la planeación estratégica de mediano y largo plazo, mediante el fortalecimiento de medios adecuados y oportunos para la formulación de los cursos de acción de políticas públicas efectivas y continua para el país ” (Salazar, 2009, p. 371). Se propone para el caso especial de Medellín, la posibilidad de transformar al SISC en un *tanque de pensamiento público* dedicado a la gestión de información y conocimiento sobre seguridad y convivencia para la toma informada de decisiones que acompañe a la administración municipal en todo el ciclo de vida de las políticas públicas.

Mackenzie (2015) identifica algunas de las ventajas que tendría contar con un *tanque de pensamiento público*, en el sentido de que su objetivo primordial es el de entregar insumos para los *policy makers*, que necesariamente derivará en políticas públicas; entienden mejor los programas y prioridades del gobierno, lo que es útil al momento de definir recomendaciones de política pública; asesoran de manera franca y crítica sin criticar al gobierno; facilitan la coordinación de acciones entre diferentes niveles de gobierno o entre entidades de la administración y son la voz oficial, del gobierno, para relacionarse con la ciudadanía, por lo que son herramientas que facilitan la rendición de cuentas y los procesos de gestión transparentes.

Para conocer el recorrido que le permitirá al SISC transformarse en un *tanque de pensamiento público*, se construyó una matriz de evaluación en la cual algunos

funcionarios y ex funcionarios del SISC, así como expertos en seguridad y convivencia, calificaron en una escala de 1 a 5 cuál es el lugar en el cual se encuentra el sistema en este momento. Este ejercicio permite conocer y priorizar cuáles son los ajustes que deberá implementar el SISC para configurarse como un *tanque de pensamiento público*. A continuación se presentan los resultados del ejercicio de evaluación y priorización, que permite conocer el estado actual del SISC:

Ilustración 1. Calificación del SISC como tanque de pensamiento público



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas.

En el ejercicio se observó que la característica de un *tanque de pensamiento público* que de acuerdo a los entrevistados se encuentra en un mayor grado de desarrollo en el SISC es la influencia directa en el gobierno mediante provisión de información. De hecho, “es cada vez mayor el nivel de demanda de información de otras dependencias de la administración, para su trabajo cotidiano. Este gobierno municipal ha logrado consolidar al SISC como una herramienta de gestión fundamental para la toma de decisiones” (Entrevistado 3).

La sigue su configuración como una fuente técnica de consulta, con una calificación promedio de 4,3 sobre 5. En efecto, el papel del SISC como fuente de consulta sobre asuntos de seguridad y convivencia resulta bastante notable (Entrevistado 2). Aunque se puedan identificar algunas “organizaciones externas, algunos organismos de seguridad e incluso otras dependencias de la administración municipal, que no reconocen al SISC como fuente de consulta” (Entrevistado 3).

A continuación se encuentra la característica de influencia directa del SISC en el gobierno mediante su participación en el diseño de políticas públicas, con una calificación de 4,3 sobre 5. El buen desempeño en este elemento, sostienen los entrevistados, se explica en el papel cumplido por el sistema de información en el proceso de la Política Pública de Seguridad y Convivencia de Medellín y en el Plan Integral de Seguridad y Convivencia (PISC) (Entrevistado 2). En ambas experiencias el SISC apoyó los procesos de construcción con la provisión de información y análisis y la puesta a disposición de algunos de sus analistas para los momentos del diseño. Ahora bien, aunque esa participación es alta, “hay algunos escenarios donde la información del SISC no tiene el uso correcto al momento de la toma de decisiones para programas y proyectos en materia de seguridad” (Entrevistado 3).

Estas primeras tres características son entonces calificadas como en un grado de desarrollo alto por parte de los entrevistados y darían cuenta de procesos que ya se están implementando de manera suficiente por el SISC en clave de tanque de

pensamiento público. Seguidamente, se presentan las características calificadas como medias o medias bajas en su grado de desarrollo, detallando entonces los espacios en los que un ejercicio de cambio institucional del SISC para configurarlo como un tanque de pensamiento se puede organizar como una hoja de ruta.

Así pues, hay tres características del SISC como tanque de pensamiento público que los entrevistados calificaron con un 3,7 sobre 5,0. Es decir, características que aunque han sido desarrolladas, podrían beneficiarse sustancialmente de mayores esfuerzos y recursos para alcanzar la situación deseada.

La primera de estas tres características es la difusión de conocimiento generado en su interior, con una periodicidad establecida y dirigido al público en general a través de publicaciones, boletines, relaciones con prensa, reuniones, foros, etc. En este sentido, los entrevistados señalaron que “se han hecho esfuerzos muy valiosos recientemente, pero se requiere de mayor difusión” (Entrevistado 3). De hecho, la periodicidad parecería ser la mayor debilidad de este elemento, al existir una dificultad importante en establecer tiempos estables y claros de las publicaciones y estandarizar completamente estos productos y contenidos y sus fuentes de divulgación. Así, “hay avances, pero falta mucho en este tema” (Entrevistado 2).

La segunda de estas características con grado de desarrollo medio es la influencia directa sobre el gobierno mediante la provisión de recomendaciones de política pública. En este sentido, supone un reto importante de señalar las rutas y espacios en los que el SISC podría desempeñar este papel. En la actualidad hay poca claridad al respecto y las recomendaciones que el sistema de información termina haciendo parece ser más una consecuencia indirecta de su labor. Así, “el SISC no hace recomendaciones directas de política pero participa de manera notable en los espacios en los que si se hace, tipo mesas PISC” (Entrevistado 2).

La tercera de estas características es el análisis y diagnóstico de problemáticas mediante aplicación de diferentes metodologías. En este aspecto, se puede decir

que “el SISC durante la última dirección, ha fortalecido mucho el uso de metodologías probadas en otros escenarios para el desarrollo de sus productos. Ese ha sido el gran logro de la actual dirección del sistema” (Entrevistado 3). Sin embargo, “prevalece de manera evidente lo cuantitativo” (Entrevistado 2).

Ahora bien, la característica de funcionamiento integrado con otras entidades que tengan intereses similares para compartir ideas, intercambiar información, explorar o crear metodologías y construir recomendaciones tuvo una calificación promedio de 3,3 sobre 5,0 por parte de los entrevistados. Al respecto, sostienen que “la apertura del SISC para realizar trabajos compartidos con otras instituciones ha sido fundamental para avanzar en ese proceso” (Entrevistado 3). Sin embargo, “hay que profundizar la relación con entes privados” (Entrevistado 2).

Asimismo, la característica de equipo profesional multidisciplinario también recibió una calificación promedio de 3,3. Así, mientras que se reconocen algunos avances históricos, “considero que para un mejor relacionamiento con los equipos técnicos de los organismos de seguridad y de justicia, el SISC debería contar con personal que tenga formación en temas de investigación criminal, y formación jurídica con experiencia en la rama judicial” (Entrevistado 3). De igual forma, señalan que aunque en términos formales el equipo puede verse como multidisciplinario, se nota “una prevalencia en lo cuantitativo que no hace que dicha multidisciplinariedad se refleje en lo que efectivamente se produce y publica” (Entrevistado 2).

Finalmente, se presentaron tres características de la lista que recibieron una calificación baja y muy baja por parte de los entrevistados. El análisis y diagnóstico con enfoque prospectivo y estratégico recibió una calificación promedio de desarrollo de 2,3 sobre 5,0. En efecto, no se conocen ejercicios de prospectiva de parte del SISC (Entrevistado 2). Esto podría deberse a un tema de disponibilidad y pertinencia de la información con la que actualmente cuenta el sistema y su aplicabilidad hacia un ejercicio prospectivo. De hecho, “con la información que tiene

hoy el sistema, no resulta sencillo avanza en la tarea de hacer análisis prospectivos del comportamiento del delito en Medellín” (Entrevistado 3).

La influencia directa sobre el gobierno mediante la evaluación de propuestas de política pública recibió una calificación promedio de 2,0 sobre 5,0. En efecto, la evaluación de política pública “es poco demandado el SISC al interior de la administración municipal para esos asuntos, salvo caso de la actual política pública de seguridad y convivencia” (Entrevistado 3). De hecho, se desconoce de “procesos de evaluación de política desde el SISC, aunque si de intervenciones particulares” (Entrevistado 2).

La característica de tanque de pensamiento público de evaluación de impacto de políticas públicas para el SISC recibió una calificación promedio de 1,7 sobre 5,0 por parte de los entrevistados, convirtiéndose en la característica de menor calificación en su grado de desarrollo. Así, se desconoce también de procesos de evaluación de impacto en políticas públicas adelantadas desde el SISC (Entrevistado 2). Por supuesto, lograr esto supondría “que tanto el SISC como las dependencias de la administración que tienen competencias en seguridad y convivencia, requieren identificar mejores niveles de articulación para que el SISC contribuyan en la evaluación de políticas” (Entrevistado 3).

Este ejercicio de evaluación y priorización permitió identificar el estado actual del SISC y conocer cuáles son las principales apuestas a corto, mediano y largo plazo para configurarse como *tanque de pensamiento público*. Por otro lado, se desarrolló un grupo focal con la Unidad de Análisis Cualitativo del SISC de manera tal que los profesionales del equipo priorizaran⁴ una serie de ajustes que el sistema debe implementar para mejorar el desempeño en el diagnóstico, análisis y caracterización de las problemáticas de seguridad y convivencia que permitirán entregar mejores insumos para la toma informada de decisiones. A continuación se presentan de

⁴ Se preguntó cuáles deberían ser las capacidades del SISC en 10 años, cuáles cambios debería hacer el SISC para conseguirlo y a cuáles indicadores debería estar en capacidad de hacer seguimiento.

manera general los principales hallazgos de este ejercicio, que fueron incluidos en el Acuerdo Municipal No. 021 de 2015 por medio del cual se aprueba la Política Pública de Seguridad y Convivencia del Municipio de Medellín:

- **Construcción de indicadores de convivencia:** en la actualidad el SISC hace seguimiento a las problemáticas de convivencia a través del indicador de riñas, al que se le hace seguimiento a través de los reportes recibidos en el 123. En este sentido, la Unidad de Análisis Cualitativo considera la necesidad de construir de manera conjunta con la Unidad de Convivencia de la Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos una serie de indicadores que permitan medir de una forma más integral la situación de convivencia de la ciudad. El punto de partida de este ejercicio podría ser la reformulación del Manual de Convivencia de la ciudad.
- **Seguimiento a la situación de Derechos Humanos asociada a Seguridad y Convivencia:** En la mayor medida de lo posible el SISC deberá articularse con los sistema de información que hacen seguimiento a la situación de derechos humanos, en particular aquellos que se ocupan de hacer seguimiento a fenómenos y problemáticas de violencia y hechos victimizantes que afecten el goce de derechos, procurando avanzar en la consolidación de un sistema que logre la confluencia de los que se consideren pertinentes.
- **Configuración de un sistema de alerta temprana para prevenir vulneraciones a DDHH asociadas a seguridad y convivencia:** a través del intercambio de información con la Unidad Municipal de Atención y Reparación a Víctimas (UMARV) y la Unidad Administrativa de Atención y Reparación a Víctimas (UARIV). Esta labor no solo tiene que ver con el seguimiento a indicadores y conteo de datos, sino con la posibilidad de configurar dentro del SISC un sistema de alerta temprana, que permita anticiparse a las vulneraciones de Derechos Humanos asociadas a la

seguridad y la convivencia, posibilitando una gestión preventiva o no reactiva de la administración municipal⁵.

- **Construcción de recomendaciones de política pública:** esta tarea deberá hacer parte de la Unidad de Análisis Cualitativo, como componente adicional a los diagnósticos de seguridad y convivencia tradicionales. Consiste pues, en la definición de recomendaciones de política pública para cada uno de los diagnósticos construidos por el SISC.
- **Acceso a más información y bases de datos:** Hace referencia a la administración de mayor volumen de información, adicional a la que se recibe de la Policía o el Instituto Nacional de Medicina Legal, que le permitirá al SISC cruzar bases de datos con el objetivo de abarcar todos los elementos que influyen sobre las condiciones de seguridad y convivencia (Sánchez et al., 2014, p. 30). Esto es, el acceso, cruce de información y análisis de datos relacionados con variables sociodemográficas que impactan la seguridad y la convivencia. En este sentido, la elaboración de análisis y diagnósticos tendrían un enfoque de Seguridad Humana, que tenga en cuenta las dimensiones de esta que tienen influencia sobre la seguridad y la convivencia ciudadana. Para ello es necesaria la articulación del SISC con otros sistemas de información de la Administración Municipal, a través de un fortalecimiento tecnológico que garantice el flujo de grandes volúmenes de información, de manera automática y en tiempo real, en relación con los datos pertinentes para el análisis de seguridad y convivencia, procurando que haya una homogenización de variables en la mayor medida de lo posible.
- **Fortalecimiento de investigación cualitativa:** se refiere puntualmente a la cualificación de diagnósticos que permitan caracterizar mejor los fenómenos de seguridad y convivencia, a través de la aplicación de metodologías de investigación social.

⁵ En el año 2011, el SISC ocupó el primer puesto en la categoría Premio a la Innovación en el Segundo Concurso de Buenas Prácticas en Prevención del Delito en América Latina y el Caribe del Banco Interamericano de Desarrollo, por el proyecto Sistema de Información para la Prevención del Desplazamiento Forzado, que para ese entonces era una de sus áreas de trabajo (Sánchez, et al., 2014, p. 27).

- **Articulación formal con otros actores como la academia, centros de investigación y consultoría y ONG**, entre otros, a través de la celebración de alianzas o convenios para intercambiar información y conocimiento, con el objetivo de adoptar una mirada más amplia sobre las condiciones de seguridad y convivencia. Esto implica compartir escenarios de discusión, compartir información, construir diagnósticos conjuntos y formular alternativas de solución. Se recomienda que estas investigaciones tengan en cuenta el contexto regional, departamental y nacional, para cualificar análisis y relacionarlos con dinámicas ocurridas en el Área Metropolitana y en demás municipios del departamento. Esta articulación incluye un relacionamiento más activo con el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia de la Gobernación de Antioquia, a través de la participación en un espacio de discusión donde se abarque la situación de la región y el departamento. Asimismo, se recomienda la articulación con las administraciones municipales del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.
- **Publicación física y virtual de productos periódicos e implementación de una plataforma de Open Data:** Una vez implementadas algunas de estas recomendaciones, el SISC serviría como herramienta que posibilitaría el empoderamiento, la rendición de cuentas y el control social, en el entendido de que el acceso y la apropiación de la información por parte de la ciudadanía en general facilita no solo la rendición de cuentas en sentido vertical (del gobierno hacia el ciudadano), sino también un control social desde el ciudadano hacia el gobierno, en el sentido de exigir cuentas, participar en la discusión de problemáticas, involucrarse en el diseño de alternativas de solución y evaluar las acciones implementadas. En este sentido, el acceso a la información con la que cuenta el SISC en la actualidad y a la cual estará en la capacidad de producir en un horizonte de 10 años, son elementos fundamentales para el ejercicio ciudadano. En ese sentido, se recomienda la publicación física y virtual de productos periódicos que contengan los diagnósticos, análisis y evaluaciones realizadas por el SISC y al mismo tiempo, la implementación de una plataforma de Open Data que permita el

acceso a información en tiempo real. Esto hace parte de la concepción que la Alcaldía de Medellín tiene sobre la información de seguridad y convivencia, según la cual “debe suministrarse a los ciudadanos para elevar el nivel de la deliberación democrática. [Ya que] una población mejor informada es capaz de tomar decisiones más asertivas y de contribuir más efectivamente en la discusión sobre las soluciones a los problemas colectivos” (Sánchez et al., 2014, p. 30).

- **Fortalecimiento de información en territorio:** Si bien el SISC cuenta información suministrada por los organismos de seguridad y justicia, la información con que se cuenta en cada comuna y corregimiento de la ciudad se configura como un elemento valioso que cualifica la información oficial entregada por las autoridades. Para ello se recomienda el fortalecimiento del rol de la figura de los Gestores Territoriales en cada comuna y corregimiento, de manera que se cuente con personas con capacidades comunitarias que favorezcan el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad. Asimismo, se recomienda el mejoramiento de una articulación formal entre Gestores, Analistas Territoriales y profesionales del SISC, en un espacio formal de intercambio de información. De otro lado, se recomienda la articulación con otros profesionales en terreno, pertenecientes a otras dependencias de la administración, a través de la formalización de espacios o metodologías que faciliten el acceso a información.
- **Participación en espacios de planeación de la seguridad como la Subsecretaría de Planeación:** El SISC debería estar en la capacidad de evaluar las acciones de política pública. Esta evaluación de estar dotada de un alto nivel técnico, que permita no solo medir los niveles de ejecución, de gestión o de inversión de recursos, sino el impacto de los instrumentos para la gestión local de la seguridad y la convivencia. Este proceso pasa por la participación del SISC en la planeación de los instrumentos y el diseño de ajustes exigidos tras el proceso de evaluación.

4. Conclusiones

La gestión del conocimiento es un elemento de la Nueva Gestión Pública que sirve como herramienta fundamental para la planeación estatal, para el diagnóstico de situaciones problemáticas, para hacer seguimiento y medir el impacto de las acciones implementadas por el Estado y para facilitar los procesos de rendición de cuentas. Esa utilidad y el carácter activo del conocimiento se materializan cuando el espacio desde donde se gestiona el conocimiento tiene incidencia directa sobre los tomadores de decisiones y las políticas públicas dirigidas al desarrollo de las sociedades, sea que se trate de temas políticos, económicos o sociales.

Los asuntos relacionados con la seguridad y la convivencia requieren de su propia gestión del conocimiento, entendida como la aplicación de metodologías técnicamente fundamentadas que sirvan para el seguimiento, análisis, diagnóstico y caracterización de las problemáticas asociadas, que sirvan como insumo para la toma informada de decisiones y el diseño de políticas públicas que respondan de manera suficiente a las necesidades de la ciudadanía y a los desafíos en materia de seguridad y convivencia.

En el caso de Medellín existe el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC, un espacio en donde se estudian, diagnostican y se hace seguimiento a los contextos de seguridad y convivencia en general. Su rol es el de apoyar el diseño de políticas públicas informadas y entregar insumos a los tomadores de decisiones para orientar las formas de intervenir de manera acertada en cada territorio y reducir los niveles de violencia en la ciudad. No obstante, el SISC tiene un largo camino por recorrer en términos del fortalecimiento de sus procesos, el refinamiento de su alcance y el aseguramiento de su sostenibilidad en el tiempo. Estos elementos servirán para facilitar los procesos de rendición de cuentas y control social por parte de la ciudadanía, prevenir la vulneración de los derechos de los ciudadanos y dotar de capacidades institucionales para la gobernabilidad del Estado, que en últimas derivan, entre otros asuntos, en la erradicación de las

organizaciones delincuenciales y de sus prácticas, y en la legitimación de las instituciones.

El SISC tiene un potencial de desarrollo que con algunos ajustes y ampliación de sus capacidades le permitirá configurarse como un *tanque de pensamiento público* para la gestión local de la seguridad y la convivencia en el sentido de tomar decisiones mejor informadas y facilitar procesos de transparencia y rendición de cuentas de parte del gobierno local que reduzcan las asimetrías de información, generando espacios para la participación ciudadana, construyendo relaciones de confianza con otros actores y fortaleciendo la institucionalidad en el territorio.

Algunos de los ajustes tienen que ver con contar y/o fortalecer un equipo multidisciplinar; contar con un funcionamiento integrado que le permita interactuar con otros espacios donde se haga seguimiento, análisis y diagnóstico a la situación de seguridad y convivencia; tener un enfoque especial en el diseño, evaluación y ajuste de políticas públicas; asegurar el desarrollo de nuevas metodologías de análisis de las problemáticas; desarrollar mecanismos de difusión de la información y el conocimiento con la ciudadanía; definir herramientas de evaluación interna para mejorar el desempeño; asegurar la cooperación con otras organizaciones similares y configurarse como fuente de consulta, entre otras.

La ampliación de capacidades del SISC tienen relación con hacer seguimiento a la situación de Derechos Humanos asociada a la seguridad y la convivencia; construir internamente un sistema de información de Derechos Humanos; implementar periódicamente una encuesta de percepción y victimización propia con representatividad por comuna, acceder a más bases de datos e información para hacer análisis más certeros sobre las realidades; articularse formalmente con actores como la academia, centros de investigación y consultoría y ONG; publicar de forma física y virtual productos periódicos que contengan los diagnósticos, análisis y evaluaciones realizadas por el SISC y al mismo tiempo, la implementación de una plataforma de Open Data que permita el acceso a información en tiempo

real; evaluar el impacto de políticas públicas, lo que implica la participación en la planeación y en la definición de recomendaciones; y fortalecer los mecanismos para contar con información cualitativa disponible en el territorio.

Estas recomendaciones serían de gran aporte para lo que el Banco Interamericano de Desarrollo llama uno de los cimientos de la planificación de políticas: la información; ya que “sin herramientas de información, como estadísticas precisas y actualizadas, los encargados de la formulación de políticas quedan en gran desventaja, y se corre el riesgo de ser menos efectivas en el éxito de inversiones” (BID, 2012).

Se trata entonces de información que no solo aporte datos y estadísticas, sino que sea información entendida como conocimiento, es decir, la capacidad para almacenar, relacionar, analizar y difundir de forma estructurada datos, información y conocimiento sobre una determinada situación problemática u objeto, que permiten actuar efectivamente sobre ésta/e, para alcanzar un objetivo, en un contexto específico (CEPAL, 2002, p. 20).

Así, la gestión del conocimiento provee datos confiables, técnica y científicamente fundamentados para la toma informada de decisiones, que posibilitan el diseño e implementación de acciones que respondan –de manera certera- a las problemáticas, reduciendo las “incertidumbres e incoherencias asociadas a la mala planificación estatal” (Roth, 2014, p. 152).

De esta forma, se propone la configuración de un *tanque de pensamiento* de carácter *público* como una herramienta fundamental para la planeación estatal en los procesos de identificación y reconocimiento público de situaciones socialmente problemáticas que requieren de la atención gubernamental, el diagnóstico técnico a través de la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas, la formulación de posibles soluciones y la evaluación y ajuste de aquellas que son implementadas. Particularmente, se presenta una propuesta para el Sistema de Información para la

Seguridad y la Convivencia – SISC que le permitirá transformarse en un *tanque de pensamiento público* para la gestión de la seguridad y la convivencia ciudadana.

5. Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo (2012). *Construyendo seguridad con ciudadanía*. Washington: Publicaciones BID.

Alcántara, M (1994) *Gobernabilidad, crisis y cambio.*, Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

Catalán, E. & Peluffo, M (2002) *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público* en CEPAL- SERIE Manuales No. 22. Santiago de Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas.

Giraldo, J. (2008). *Conflicto armado urbano y violencia homicida: El caso de Medellín* en Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana No. 5, pp. 99 – 113. Quito: FLACSO.

McGann, J. (2014). *2014 Global Go to Think Tanks Index Report*: Philadelphia: Think Tanks and Civil Societies Program.

McGann, J. & Weaver, R.K. (2005). *Think tanks and civil societies: catalysts for ideas and action*. New Jersey: Transaction Publishers.

Mackenzie, J; Pellini, A; Situyo, W (2015) *Establishing government think tanks: an overview of comparative models*. Australian Aid – Knowledge Sector Initiative.

Martin, G. (2014) *Una revisión observada de la literatura acerca de observatorios de violencia en LAC*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Nickson, A. (2002). *Transferencia de políticas y reforma en la gestión del sector público en América Latina: el caso del New Public Management*. En Revista Reforma y Democracia - CLAD, 1-15.

Ramírez, María Fernanda (2010) *La gestión pública local en el ámbito metropolitano*. Medellín: Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Universidad EAFIT.

Rey Barrera, M.J. (9 de noviembre de 2015). Entrevista a Sebastián Londoño Sierra, Direccionador Estratégico de la Política Pública de Seguridad y Convivencia de Medellín. Copia en posesión del autor, Medellín.

Rey Barrera, M.J. (15 de noviembre de 2015). Entrevista a Andrés Felipe Preciado Restrepo, Investigador de la Fundación Ideas para la Paz FIP. Copia en posesión del autor, Medellín.

Rey Barrera, M.J. (15 de noviembre de 2015). Entrevista a Camilo Arango Osorno, Coordinador Territorial Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito. Copia en posesión del autor, Medellín.

Rey Barrera, M.J. (16 de noviembre de 2015). Entrevista a Alejandro Londoño Hurtado, Director Técnico del Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC de la Gobernación de Antioquia. Copia en posesión del autor, Medellín.

Roth, A. (2014) *Políticas Públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Editorial Aurora.

Salazar, C. (2008) *Políticas Públicas y Think Tanks*. Bogotá: Konrad Adenauer Stiftung.

Sánchez, I, Suárez, L & Zapata, O (2014) *La Alcaldía de Medellín fortalece su Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia* en La seguridad como una construcción colectiva. Argentina: Mercociudades y Gobierno de Pergamino.

Srur, J. (ed.) (2014) *¿Qué observan los que observan el delito? Pasado, presente y futuro de los observatorios del crimen y la violencia en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Thompson, A. (1994). *Think tanks en la Argentina. Conocimiento, instituciones y política*. Buenos Aires: CEDES.

Anexo 1

Cuestionario sobre el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC

Trabajo de grado

Los tanques de pensamiento públicos como herramienta para la toma informada de decisiones: una propuesta para el Sistema de Información para la Seguridad y la

Convivencia – SISC en Medellín-Colombia

Maestría en Gobierno y Políticas Públicas

Universidad EAFIT

Presentación:

En el marco del desarrollo del trabajo de grado titulado *Los tanques de pensamiento públicos como herramienta para la toma informada de decisiones: una propuesta para el Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia – SISC en Medellín-Colombia*, en la Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad EAFIT, se definieron algunos pasos metodológicos entre los cuales se encuentra la indagación por la creación, desarrollo, estado actual y retos del Sistema de Información para la Seguridad y la Convivencia. Esta indagación se realizará a través de una serie de entrevistas, cuyo resultado servirá como insumo para la definición de recomendaciones y desafíos, teniendo como referente el objetivo de que el sistema se configure como un tanque de pensamiento de carácter público, entendido este como una organización dedicada a la investigación, análisis e implementación de políticas públicas, que genera investigación y análisis orientados a las políticas y al asesoramiento sobre problemáticas particulares, permitiendo a los *policy makers* y al público en general para tomar decisiones informadas sobre las políticas públicas (McGann, 2014, p. 8). En este sentido, la misión de los *tanques de pensamiento* está relacionada con la "necesidad de mejorar la capacidad de gobierno, la gobernabilidad y la planeación estratégica de mediano y largo plazo, mediante el fortalecimiento de medios adecuados y oportunos para la formulación de los cursos de acción de políticas públicas efectivas y continua para el país " (Salazar, 2009, p. 371).

Esta entrevista busca recoger, desde su experiencia como funcionario o exfuncionario del SISC, o como experto en temas de seguridad y convivencia ciudadana, los aprendizajes, obstáculos, retos, alcances y capacidades del sistema.

Datos generales:

Información del entrevistado
Nombre:
Cargo:
Entidad:
Sector:
Dirección:
Teléfonos:
Correo:

Parte 1

Sobre la historia del SISC

1. ¿Para usted qué es el SISC?
2. ¿Conoce la historia del SISC? Si la conoce, ¿cómo fue su inicio y cómo se desarrolló a lo largo del tiempo?
3. ¿Cuáles cree que han sido los elementos determinantes para que el SISC tenga la importancia que tiene dentro de la administración municipal?
4. ¿Cree usted que el SISC ha contribuido con la gestión de la seguridad y la convivencia en Medellín? ¿Cómo?

Sobre el SISC en la actualidad

1. ¿Qué cree usted que debería hacer el SISC, que no haga en este momento? ¿Existe alguna razón en especial por la cual esto no se haga?
2. ¿Cuáles obstáculos cree usted podrían presentarse, que pongan en riesgo la capacidad y el cumplimiento de las funciones del SISC?
3. ¿Cuáles dificultades ha tenido el SISC durante su proceso de desarrollo?
4. ¿Tiene conocimiento sobre los convenios con los que el SISC cuenta en la actualidad?, ¿por qué se han dado? ¿tienen vigencia? ¿de qué dependen? ¿Cree usted que existe alguna forma de asegurar que se mantengan?

Sobre el futuro del SISC

5. ¿Cómo cree usted que el SISC debería fortalecerse? ¿De qué dependería?
6. ¿Tiene conocimiento sobre cuáles son los objetivos de corto y mediano plazo en cuanto a la ampliación tecnológica del SISC? ¿De qué dependen?
7. ¿Tiene conocimiento sobre cuáles son los objetivos de corto y mediano plazo para el fortalecimiento del área cualitativa del SISC? Si no, ¿cuáles considera que deberían ser?
8. ¿Cuáles son las dificultades u obstáculos que podría enfrentar el SISC en el futuro? ¿Cómo cree que el SISC podría enfrentarlos?

Parte 2

Evaluación sobre características funcionales del SISC como tanque de pensamiento público

Un *tanque de pensamiento* es en sentido estricto, una organización dedicada a la investigación, análisis e implementación de políticas públicas, que genera investigación y análisis orientados a las políticas y al asesoramiento sobre problemáticas particulares, permitiendo a los *policy makers* y al público en general para tomar decisiones informadas sobre las políticas públicas (McGann, 2014, p. 8). En este sentido, la misión de los *tanques de pensamiento* está relacionada con la “necesidad de mejorar la capacidad de gobierno, la gobernabilidad y la planeación estratégica de mediano y largo plazo, mediante el fortalecimiento de medios adecuados y oportunos para la formulación de los cursos de acción de políticas públicas efectivas” (Salazar, 2009, p. 371).

Teniendo como referente el objetivo de que el SISC se transforme en un *tanque de pensamiento público*, a continuación se esbozan una serie de características funcionales de este tipo de organizaciones (Salazar, 2009, p. 411-413; McGann y Weaver, 2007, p 4-5; Thompson, 1994). Teniendo en cuenta su conocimiento sobre el estado actual del SISC, califique de 1 a 5 (siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta) el cumplimiento de cada una de estas características, y si lo considera pertinente, en la tercera columna explique el motivo de su calificación:

Característica	Calificación (De 1 a 5)	¿Por qué lo califica de esta manera?

Equipo profesional multidisciplinario.		
Análisis y diagnóstico de problemáticas mediante aplicación de diferentes metodologías.		
Análisis y diagnóstico con enfoque prospectivo y estratégico.		
Influencia directa en el gobierno mediante la provisión de información.		
Influencia directa sobre el gobierno mediante la provisión de recomendaciones de política pública.		
Influencia directa sobre el gobierno mediante la evaluación de propuestas de política pública.		

Influencia directa sobre el gobierno mediante la participación en el diseño de políticas públicas.		
Evaluación de impacto de políticas públicas.		
Difusión de conocimiento generado en su interior, con una periodicidad establecida y dirigido al público en general a través de publicaciones, boletines, relaciones con prensa, reuniones, foros, etc.		
Funcionamiento integrado con otras entidades que tengan intereses similares para compartir ideas, intercambiar información, explorar o crear metodologías y		

construir recomendaciones.		
Configuración como fuente técnica de consulta.		

Fuente: elaboración propia basada en Salazar, 2009, p. 411-413; McGann y Weaver, 2007, p 4-5; Thompson 1994.