

**HALLAZGOS EN LA PROBLEMÁTICA DE SEGURIDAD CIUDADANA EN LA  
LOCALIDAD DE SUBA**

Línea de investigación:

Gestión de la Calidad, Control de Gestión y Gestión Tecnológica

ANDRES ARDILA DELGADO

Ensayo de grado como requisito para obtener el título de

Especialista en Alta Gerencia

Asesora

MSC. PATRICIA CARREÑO MORENO

Docente Seminario de Grado



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CAJICÁ

2021

## **Resumen**

El objetivo del documento es demostrar la problemática que hay en la aplicación de las políticas de seguridad en la Localidad de Suba en la ciudad de Bogotá D.C, identificando las principales fallas en la ejecución de los procesos en la administración y gestión impidiendo el cumplimiento de las estrategias planteadas para contrarrestar la violencia ciudadana en el Distrito y la Localidad. Por lo anterior el análisis se enfoca en determinar cuáles son las posturas, teorías y mecanismos innovadores que no están siendo empleados en la aplicabilidad de la alta gerencia, con el fin de demostrar el constante desgaste en la planeación estratégica de políticas bien formuladas pero que no dan los resultados esperados por una regular ejecución. Encontrando los hallazgos más importantes en la falta de gestión y consecución de recursos y medios necesarios para desarrollar los procesos de las estrategias planteadas por el Distrito y ejecutadas por la Localidad de Suba con las instituciones encargadas de mantener la seguridad y el orden ciudadano.

Palabras clave: Alta gerencia, pensamiento estratégico, estrategia corporativa, planeación estratégica, políticas de seguridad.

### **Abstract**

The objective of the document is to demonstrate the problems that exist in the application of security policies in the town of Suba in the city of Bogotá DC, identifying the main failures in the execution of the processes in the administration and management preventing compliance with the strategies proposed to counteract citizen violence in the District and the Locality. Therefore, the analysis focuses on determining which are the positions, theories and innovative mechanisms that are not being used in the applicability of senior management, in order to demonstrate the constant wear and tear in the strategic planning of well-formulated policies but not they give the expected results by a regular execution. Finding the most important findings in the lack of management and achievement of resources and means necessary to develop the processes of the strategies proposed by the District and executed by the Town of Suba with the institutions in charge of maintaining security and citizen order.

Keywords: Senior management, strategic thinking, corporate strategy, strategic planning, security policies.

## Introducción

*“La administración es el órgano de las instituciones, el órgano que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones”*

*(Drucker, 2009)*

En este ensayo se evidencia la mala gestión en la aplicación de las políticas de seguridad ciudadana implementada en la Localidad de Suba establecidas en el plan integral de seguridad ciudadana, convivencia y justicia de Bogotá 2020-2024 (Bogotá, 2020) como una estrategia para disminuir la violencia sin obtener los resultados esperados.

En los antecedentes se encontraron estudios como la tesis de pregrado titulada, “Una exploración del impacto de la migración venezolana en la seguridad ciudadana en Bogotá entre 2015 y 2018”, (Aranguren, 2019), realiza un análisis del impacto en la percepción de seguridad que representa para Bogotá y sus localidades la migración masiva de ciudadanos venezolanos y su asentamiento en las localidades de la ciudad. Con esta investigación para el caso en estudio se demuestra la importancia de los medios de comunicación para la implementación de estrategias que ayuden al desarrollo adecuado de políticas públicas de seguridad ciudadana.

Igualmente, la tesis de maestría titulada “Análisis de la formulación de la política pública de seguridad ciudadana en Pereira: 2004-2009”, (Zapata, 2011). En este documento el autor da respuesta a la pregunta ¿Cómo identificar si la política pública de seguridad ciudadana en Pereira durante los años 2004-2009 es coherente en su proceso de formulación?, cuyo hallazgo evidencio debilidades, inconsistencias e incoherencias tanto de tipo formal como estructural en la política pública en cuestión. Así mismo, las condiciones de inseguridad de la ciudad demostraron que esta tuvo menor campo de maniobra desde el gobierno local frente a la problemática. Este documento aporta importantes datos debido a que describe los grandes errores que presento la política de seguridad de Pereira, la cual por su conformación

socio cultural y por el censo poblacional, es muy similar al contexto de la Localidad de Suba en Bogotá D.C.

De igual forma a nivel distrito el plan integral de seguridad, convivencia ciudadana y justicia 2017-2020 de la alcaldía de Bogotá D.C. (Secretaría de Seguridad Ciudadana, 2017-2020) en el esclarece el panorama de seguridad, se realiza la priorización de los problemas identificados, se establecen las líneas estratégicas de acción y se presentan planes de inversión orientados a la obtención de los objetivos allí propuestos. Este al ser un documento oficial y plataforma para la formalización de políticas aplicadas durante el periodo indicado en el mismo, se convierte en una base teórica, que permite su comparación del plan actualmente implementado.

Así mismo la tesis de pregrado titulada “Las políticas de seguridad ciudadana en las administraciones de Petro y Peñalosa (2012 - 2017) y los fenómenos del delito y la violencia; un abordaje desde el enfoque de la seguridad humana” (Lopez Zapata, 2019) en la que buscó comprender la efectividad de las políticas de seguridad ciudadana de las dos administraciones de la alcaldía mayor de Bogotá durante 2012-2017, en relación con la tasa de delitos y violencia presentados.

Por ultimo en cuanto a los antecedentes a nivel internacional el artículo de investigación titulado “Las agencias multilaterales y el enfoque de «seguridad ciudadana» en América Latina”, (Katherine Aguirre, 2017) revisó más de 1300 intervenciones en seguridad pública para identificar el impacto de las agencias multilaterales en la formulación de políticas públicas. La investigación demuestra un comparativo en la solución a los problemas de seguridad ciudadana entre políticas impuestas o de prevención, de esta forma analiza los aspectos más relevantes para determinar cuáles son las políticas más adecuadas y así, presentar mejores resultados para el caso de estudio en la Localidad de Suba.

Cabe destacar que el problema de esta investigación se encuentra debidamente enmarcado espacial, temporal y conceptualmente, toda vez que el tema objeto de este documento, comprende la búsqueda de una solución a la presente contrariedad generada por la ausencia de una gerencia que permita la eficiente gestión de las políticas de seguridad ciudadana en la Localidad de Suba.

Con base en lo anterior, se entiende que el aspecto espacial comprende a la Localidad de Suba localizada en la ciudad de Bogotá D.C, la cual se determina como el área de interés principal de esta investigación junto con las zonas que, por su cercanía física, establecen niveles de influencia sobre el comportamiento de los factores de seguridad en esta localidad, a las cuales se les nombrara como áreas de influencia.

Por otro lado, el aspecto temporal se asocia al periodo transcurrido de la presente administración local, el cual dio inicio el primero de enero del año 2020 e ira hasta el 31 de diciembre del año 2023. Finalmente, el aspecto conceptual del problema se refiere a temas afines a la alta gerencia como el pensamiento estratégico, la estrategia corporativa, la implementación y control estratégico, la dirección empresarial, el liderazgo estratégico, la transformación digital en los negocios, la sostenibilidad empresarial y la coyuntura nacional e internacional, que para los fines de la presente investigación se abocan hacia el área de la administración pública.

Una vez comprendido el problema de investigación, se establece el marco teórico que constituirá la base de esta investigación. Este se compone de un diagnóstico del problema de seguridad de la localidad de Suba, antecedentes históricos-culturales y socio-jurídicos, implicaciones políticas y análisis conceptual tanto de la localidad de Suba, como de otras localidades del ámbito nacional e internacional que, por su similitud contextual, permite la realización de un análisis comparativo de la alta gerencia aplicada a las políticas de seguridad.

El tema del ensayo pertenece a un área funcional en particular a la estructura organizacional, de orden cualitativo según Hernández (2003), lo define como el método de recolección de datos sin medición numérica, es un proceso de investigación flexible entre teoría, respuestas e interpretación, además puede o no probar hipótesis en su desarrollo, en este caso se efectúa una revisión de documentos. El tipo de estudio del caso es explicativo mediante el cual se buscará establecer las relaciones de causa efecto, que permitan identificar problemas presentados por la alta gerencia de la localidad de Suba frente a las políticas de seguridad ciudadana. Su objetivo es demostrar la mala gestión en políticas públicas siendo estas dos íntimamente relacionadas donde se han tomado decisiones poco acertadas en las estrategias para contrarrestar con eficiencia los problemas de violencia en la Localidad de Suba.

El motivo por el cual se investiga el tema recae en la necesidad de demostrar los altos niveles de violencia que han aumentado en los últimos años en la Localidad de Suba. Por lo anterior se genera la siguiente pregunta ¿Las organizaciones distritales y locales cuentan con la preparación profesional y recursos adecuados en la gestión de políticas para contrarrestar los problemas de seguridad ciudadana?

De acuerdo al plan de desarrollo de la Localidad de Suba para el año 2017-2020 el aumento en grandes dimensiones del hurto en lugares públicos, establecimientos comerciales, viviendas, vehículos es debido a la creación de bandas organizadas dedicadas al micro tráfico presentando una concentración en los alrededores de los centros educativos. Por tal motivo establece tres estrategias. Implementar un plan de pedagogía en prevención y control especialmente de los menores de edad acerca de los delitos del micro tráfico en los entornos escolares y sistemas de transporte masivo por parte del ciudadano como una cultura de convivencia. Dos, fortalecer las capacidades operativas de las autoridades locales a través de herramientas tecnológicas y tácticas para mejorar la reacción, efectividad y prevención de los

delitos, además de mejorar las relaciones entre la ciudadanía y la Policía Nacional. Tres, construcción de centros de atención inmediata con tecnología para el rastreo de los delincuentes y generar una conciencia de denuncia ciudadana. (Suba, 2017-2020)

En definitiva, las estrategias para contrarrestar las acciones en contra de la seguridad ciudadana en la Localidad de Suba han sido insuficientes debido a gobiernos incapaces de implementar medidas eficaces que garanticen la tranquilidad de los ciudadanos. Al analizar las estrategias estipuladas en los planes de desarrollo se determina que están muy bien formuladas y creadas para contrarrestar el accionar delictivo en la sociedad, pero su gran problema es que se ejecutan de una forma superficial sin los recursos necesarios o personal que no está calificado para desarrollar procesos innovadores que demuestren los resultados esperados.

*Como vemos las entidades públicas encargadas de mantener la seguridad ciudadana trabajan en coordinación, pero sin un mando unificado alineadas a un objetivo general por parte de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.*

El libro “Gerencia estratégica corporativa” (Perez, 2018), presenta una guía para que las empresas de cualquier sector económico, tamaño, tipo y de cualquier parte del mundo, puedan estructurar sus direccionamientos estratégicos. Este documento da a conocer conceptos de la alta gerencia como, pensamiento estratégico, estrategia corporativa, implementación, control estratégico, dirección empresarial, liderazgo estratégico, transformación digital, sostenibilidad empresarial y coyuntura nacional e internacional, entre otros. Por no tener en cuenta lo anterior en las conclusiones del ensayo se evidenciarán los malos resultados en la implementación de las políticas públicas propuestas por el Distrito para la solución de problemas en seguridad ciudadana de la Localidad de Suba.

El objetivo principal es hacer una recopilación de investigaciones previas y teorías que soportan el tema de estudio afines a la alta gerencia como el pensamiento estratégico, la estrategia corporativa, la implementación y control estratégico, la dirección empresarial, el liderazgo estratégico, la transformación digital en los negocios, que para los fines de la presente investigación se abocan hacia el área de la administración pública. De acuerdo a lo anterior se inicia con el desarrollo y análisis de las categorías anteriormente mencionadas a través de teorías, posturas y principales representantes y aportes.

De la misma forma para el análisis del problema la teoría neoclásica de la administración por Idalberto Chiavenato, (Chiavenato, 2004) es un referente con su libro “Introducción a la teoría general de la administración”, donde postula que la administración es un proceso operacional de planeación, organización, dirección y control.

### **El Enfoque Neoclásico es la Reivindicación de la Teoría Clásica**

La tecnología a mediados del siglo XX originó un cambio en los elementos de las organizaciones y la forma de pensar de las sociedades, estableciendo un nuevo inicio de la administración con un enfoque neoclásico, el cual, en palabras de Chiavenato indica que, “El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y adaptada a los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones de hoy”(Chiavenato, 2004).

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, (Chiavenato, 2004). Fundamentalmente la administración es una ciencia que se apoya en los principios universales como cualquier ciencia lógica o física y sus características neoclásicas de condición práctica se enfocan en: principios de la administración, objetivos, resultados, teorías obtenidas de la combinación de criterios, división del trabajo, amplitud de mando, jerarquía y especialización.

Por consiguiente, se define división en el trabajo como la distribución de las tareas de manera específica a cada operador con un número establecido de unidades producidas que

cumplan con los estándares de calidad exigidos dentro de la organización. Este proceso es también conocido como la automatización de la actividad humana cuando se obtienen producciones elevadas con calidad. De acuerdo a lo anterior la aplicabilidad de este principio a corto plazo logra mejorar el rendimiento individual y colectivo de la organización, convierte a los procesos eficientes con reducción de costos en materias primas, capital humano y costos de producción. (Chiavenato, 2004).

Cabe destacar que surgen tres niveles en su aplicación: Nivel institucional, el cual se compone de dirigentes y directores de la organización. Intermedio, conformado por los gerentes. Operacional conformado por los supervisores. Como resultado de la aplicación de los parámetros anteriores las organizaciones obtienen el principio de la especialización, porque cada función o tarea depende de un individuo o grupo de personas con experiencia y conocimiento en la ejecución de cada proceso dentro de la empresa garantizando un resultado perfecto con excelentes estándares de calidad. (Chiavenato, 2004).

Además, la jerarquía es otro principio que resulta de la división en el trabajo y la especialización, por la cantidad de funciones que surgen y se deben ejecutar al mando o control de una cabeza visible, direccionando las actividades para cumplir con los objetivos y metas trazadas de forma sincronizada y eficiente. Por tal motivo debe existir una estructura jerárquica encargada de controlar las operaciones y emitir las ordenes y normas necesarias para el normal desarrollo de los procesos dentro de las organizaciones. Una herramienta fundamental en la jerarquía es la delegación, que sencillamente es transferir una responsabilidad buscando flexibilidad dentro de los grupos de trabajo generando una cultura de capacitación, profesionalismo y mejor desempeño en cada actividad ejecutada por los colaboradores. La delegación se puede transferir de manera completa o se delega de acuerdo a la especialidad de la persona. (Chiavenato, 2004).

Por consiguiente, en la teoría neoclásica se fija un modelo de organización en su estructura de forma jerárquica, donde se establecen los roles, funciones y tareas específicas de forma clara a los equipos de trabajo con una relación directa entre los gerentes, directores y supervisores con los subordinados. Por lo anterior dependiendo del número de empleados por cada gerente, director o supervisor será el campo de acción de cada cabeza visible dentro de los equipos de trabajo lo cual se define como la amplitud de mando. (Chiavenato, 2004)

Podemos agregar que la amplitud de mando es el resultado de la relación entre jerarquización por el número de empleados que el director o administrador supervisa, en ese orden de ideas se denomina como organización alta, la que se compone en su estructura por pocos equipos de trabajo con muchos niveles jerárquicos. Organización plana compuesta estructuralmente por muchos equipos de trabajo con pocos gerentes, directores y supervisores, dispersa horizontalmente. Surge igualmente un fenómeno estructural en los niveles jerárquicos los cuales pueden ser centralizados y descentralizados, los primeros donde las decisiones son emitidas por un alto nivel ejecutivo y los segundos donde las decisiones se toman en los niveles intermedios o bajos de la organización. (Chiavenato, 2004)

Se puede señalar que la teoría clásica planteada por Henry Fayol determina las funciones del administrador: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En comparación con la teoría neoclásica propuesta por Chiavenato, establece las mismas funciones exceptuando la de coordinar. Su planteamiento se basa en el hecho de que las funciones del administrador son un ciclo repetitivo que permite los ajustes, observaciones y correcciones de manera constante logrando una mejora continua gracias a la retroalimentación. (Chiavenato, 2004)

Brevemente se va a definir planeación como el principio inicial y más importante, su proceso tiene como fundamento alcanzar objetivos a largo, mediano y corto plazo efectuando

un análisis detallado de diferentes cursos de acción escogiendo el más adecuado para la organización. La planeación se efectúa a nivel estratégico: proyecciones a largo plazo y cumplimientos de objetivos a nivel general de la organización. Táctico: se efectúa con objetivos a mediano plazo en un nivel intermedio a nivel departamento o sección.

Operacional: Objetivos a corto plazo, de nivel operativo. En la planeación se establece un tiempo determinado para el cumplimiento de los objetivos trazados, así mismo enfoca su análisis en el resultado con preguntas muy objetivas como: ¿Por quién? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?

Por lo anterior las organizaciones emiten planes para dar respuesta a los interrogantes que aplican en todos los niveles, estratégico, táctico y operacional. Como referencia se generan planes para el uso adecuado del dinero llamados presupuestos, planes para el uso adecuado del tiempo llamados programas, planes de comportamiento llamados reglamentos. (Chiavenato, 2004)

En efecto Chiavetano (Chiavenato, 2004). Define la organización como la estructuración técnica que sincroniza todos los medios y recursos para obtener un resultado eficiente en los objetivos y planes establecidos, cada organización es muy diferente dependiendo de su estructura, características, tamaño y entorno donde se desempeña, por tal motivo es necesario que los niveles dentro de la organización conozcan claramente los factores anteriormente mencionados para establecer estrategias acordes.

Las organizaciones en la actualidad son instituciones dominantes en nuestra sociedad. (Chiavenato, 2004) Su función principal gira entorno a la búsqueda de beneficios económicos, políticos, sociales y culturales, su eficiencia y buenos resultados dependerá en la correcta utilización de los recursos y medios de forma eficiente para garantizar un bien común, así

mismo cada organización presenta limitaciones las cuales debe enfrentar y encontrar las estrategias necesarias para lograr sus objetivos.

Después de definir planeación, la dirección es la transformación y ejecución de los objetivos trazados en una organización, es la encargada de sincronizar todos los medios a su alcance para obtener los resultados planeados a corto mediano y largo plazo. Para el caso de estudio, la dirección pertenece a una entidad social, la cual plantea estrategias y cumple objetivos para satisfacer las necesidades de las personas con un enfoque social. En efecto las actividades que comprenden el ejercicio de dirigir, corresponden a todas aquellas concernientes a orientar los esfuerzos hacia un propósito común, la comunicación efectiva de los procedimientos, políticas, tareas y objetivos, entre otros, y tanto a liderar como a motivar los equipos de trabajo de la organización.

Al igual que en la función de organización, la teoría neoclásica de la administración desarrolla varias descripciones para la función administrativa de control. Cuando se aplica de forma restrictiva y coercitiva es para impedir malos comportamientos. Al aplicarlo de forma automática en los procesos se consigue una regulación continua que garantiza el normal desarrollo. La principal función del control como función administrativa es verificar que lo planeado se ejecute de acuerdo al plan con los procesos establecidos y alineados a los objetivos trazados por la organización.

Por consiguiente, Chiavenato (Chiavenato, 2004) plantea que el control como función administrativa efectúa un proceso con la evaluación del desempeño, aplica correcciones generando estándares en el funcionamiento para dar solución a los problemas presentados. Lo anterior se aplica para todos los niveles en la organización y así obtener los resultados estratégicos, tácticos y operacionales.

## ¿Cómo Enfrentar Escenarios Ambiguos y Entornos Difíciles?

El pensamiento estratégico es un componente para plantear soluciones a escenarios muy ambiguos y complicados en su comportamiento, es de recordar que este pensamiento inicio en la dinámica militar y sus conceptos han sido registrados en autores clásicos como Sun Tzu, Lennin, Napoleón entre otros (Sanabria, 2004) y durante el tiempo se ha acoplado a las organizaciones y actividades de negocios con muy buenos resultados, desarrollando además posturas que hacen el comparativo entre los negocios y la organización militar. (Sicard, 1987)

De tal forma para la actualidad en las organizaciones el pensamiento estratégico se define y se aplica como la visión compartida en un equipo de trabajo con una gran aceptación y sentido de pertenencia por sus miembros quienes tienen una perspectiva común y clara del futuro. (Morrisey, 1997). Es un proceso intuitivo con análisis el cual debe ser claramente establecido por los colaboradores en las organizaciones de manera clara, analizando su entorno, aplicando experiencia, habilidades colectivas e individuales de forma proactiva y con visión futurista. (Sanabria, 2004). Con su correcta aplicabilidad las instituciones obtienen los mejores resultados siempre y cuando se tomen las decisiones estratégicas de manera correcta de forma clara y orientadas en la misión y visión para cumplir con los objetivos organizacionales. (Morrisey, 1997)

Igualmente, Vivas (2000), propone cuatro variables que se deben dar para la aplicación del pensamiento estratégico, la primera, actitud y cultura se define como la proactividad y reactividad anteponiéndose a los hechos, la segunda, procesos como la aplicación de la planificación, definida como una herramienta de análisis que tiene en cuenta factores internos y externos de la organización estableciendo las decisiones para lograr los objetivos propuestos, organización, dirección y control, la tercera, herramientas como la

conciencia del uso racional de los recursos y la cuarta la cualidad. Así pues, el planteamiento estratégico debe estar delimitado en un objetivo muy definido haciendo un análisis de sus prioridades importantes y no de urgencia. (Thompson y Stricklan, 1999). En resumen, el pensamiento estratégico sirve en una organización para preparar a sus integrantes a fin de enfrentar cualquier clase de dificultad en un futuro, adelantándose a los acontecimientos y hechos imprescindibles con una proactividad asertiva para obtener un beneficio general.

Al mismo tiempo de la mano del pensamiento surge la estrategia corporativa, diferentes autores dan significado a la estrategia, en el caso de Mintzberg (1978), de forma general la define como un conjunto de orientaciones deliberadas que se convierten en determinantes para la toma de decisiones a corto y largo plazo y se desarrolla con anterioridad para obtener un propósito intencional. Igualmente la define de manera particular en las siguientes variables: como plan, siendo una acción determinada de manera consiente. Como pauta, se referencia como una artimaña para ganar a la competencia. Como patrón es la que se obtiene desde una posición privilegiada. Mintzberg (1978).

Por lo tanto, las estrategias corporativas establecen el entorno donde las empresas se quieren desempeñar para mejorar sus procesos enfocándose en la consecución de objetivos a largo plazo, generar un cambio para modificar los procesos actuales y buscar nuevos entornos y áreas donde la organización pueda obtener un mejor desempeño. (Robbins y Coulter, 2016). Es muy importante tener en cuenta que para la aplicación de una estrategia corporativa es necesaria la disponibilidad de los recursos necesarios para su ejecución, sin ellos es imposible generar un cambio general a nivel organizacional, por lo anterior mencionamos que la estrategia corporativa parte de una decisión de dirección estratégica la cual quiere generar un cambio para mejorar. (Schermerhorn & Bachrach, 2015). Para iniciar una estrategia corporativa es necesario tener en cuenta los siguientes pasos: Buscar la integración de empresas u organizaciones con el objetivo de generar ventajas volviéndose más fuerte en su

entorno, mejorando los procesos, aumentando la calidad de los productos obteniendo mejores resultados en comparativa con los competidores, posicionarse mejor en el mercado con un mayor poder de negociación. (Quiroa, 2020). Generar alianzas estratégicas, encontrando la cooperación en su entorno logrando mejorar la eficiencia en sus procesos, su objetivo principal es disminuir los costos sin desmejorar la calidad del producto o servicio.

Diversificar sus procesos o negocios introduciéndose en nuevos mercados para generar más resultados. Como resultado al aplicar lo anterior las organizaciones obtienen una ventaja competitiva en su entorno o mercado con la finalidad de alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Por otro lado, es necesario tener claro el concepto de implementación estratégica y control que en la mayoría de las organizaciones se evita para no ocasionar alguna incomodidad entre los colaboradores o miembros acerca de cualquier proceso sea interno o externo. Pero que su finalidad es encontrar los vacíos o problemas que impiden un eficiente desarrollo y así poder generar una buena gestión para la búsqueda de soluciones. Una de las barreras más comunes en la implementación es la divergencia e inconformismo o falta de conocimiento de los equipos de trabajo con la misión y visión de la organización, generando un rompimiento en las relaciones laborales, falta de consenso y transparencia, haciendo que el cumplimiento de los objetivos se ejecute al su parecer o por cuenta propia. (Kaplan y Norton, 1997). Otra barrera que se presenta es la falta de conocimiento en las estrategias de largo plazo de nivel dirección por parte de los equipos de trabajo o departamentos, estos solo se preocupan por cumplir los objetivos a corto plazo sin tener en cuenta los de nivel general evitando su cumplimiento, en este caso no hay relación entre el proceso estratégico y contenido estratégico. La planificación estratégica sin una asignación adecuada de recursos es un plan más y se convierte en otra barrera que también es identificada por Mintzberg (1994). La estrategia de plan es la que se establece de manera consiente para obtener una ventaja a corto plazo, como anteriormente se mencionó. La última barrera que se presenta es el

feedback enfocado al desempeño operacional a corto plazo dejando a un lado la retroalimentación de todas las actividades a nivel estratégico, esta barrera se caracteriza por la mala comunicación de los niveles en la organización. (Kaplan y Norton, 1997)

Así mismo ya definido el concepto de implementación se inicia con la definición de control como la verificación de todo el desarrollo de los procesos con el fin de buscar errores y encontrar la solución para evitar su repetición. (Fayol,1916). El control es de carácter administrativo, delegado y por tal motivo se convierte en un asesoramiento en el desarrollo de los procesos. Se presentan tres etapas durante su desarrollo, la primera establecimiento de estándares que básicamente es la implementación de normas, la segunda etapa es la comparación de la actuación con los estándares y la tercera la corrección de las desviaciones básicamente es buscar la solución a los errores encontrados. El enfoque principal del control recae en evaluar y corregir el desempeño de los colaboradores dentro de la organización para generar soluciones a los problemas como fallas en los procesos administrativos, tareas o áreas que requieren intervención, al encontrar errores se pueden reducir costos y por tal motivo tomar decisiones.

Igualmente, en un nivel macro Bourzac (1997) define el control estratégico como la verificación de las estrategias establecidas por la empresa por medio de medición del desempeño para modificar, tomar las acciones o continuar con el plan establecido por la dirección estratégica de la organización.

Continuando con la definición de las categorías la dirección empresarial es el proceso por el cual las organizaciones gestionan los recursos para lograr los objetivos trazados, esta gestión se ejecuta por parte de la alta dirección, gerente general o gerente financiero. Dirección intermedia, recursos humanos, compras y contabilidad. Dirección operativa, gerentes de dependencia o departamentos. (Westreicher, 2020). Es importante destacar los

perfiles que deben ocupar las posiciones de la gestión de los recursos anteriormente mencionados para garantizar un excelente desempeño laboral y general a nivel organizacional. Se deben caracterizar por su liderazgo definido como la capacidad de influir en los demás para dirigir y motivar a los colaboradores dentro de una organización, tomando decisiones acertadas con compromiso sin buscar un beneficio personal. Además, tener una capacidad de reacción con la habilidad de solucionar problemas de forma rápida, tener muy buenas habilidades de comunicación, tanto para comunicar ideas como para escuchar a los de su alrededor. (Westreicher, 2020).

Además, el liderazgo estratégico en una organización se debe aplicar para tomar decisiones estructuradas definiendo claramente los objetivos generales de la organización, establecer un canal de comunicación fiel y elocuente para dar a conocer las metas propuestas a todos los miembros de la organización, controlar y supervisar la ejecución de dichas metas, buscar opciones de cambio en los objetivos después de cumplidos para buscar la innovación en los procesos aumentando de forma positiva la competitividad. Las principales ventajas del liderazgo estratégico son: mejora en los procesos y producción, las organizaciones se encuentran preparadas para asumir grandes retos o situaciones de turbulencia, un ambiente favorable con una excelente cultura organizacional concedora de la visión y sus valores generando bienestar en toda la empresa. (ESAN, 2020)

Por ultimo resulta lógico que en la actualidad las organizaciones deben estar a la vanguardia y evolucionar, a la fecha las nuevas tecnologías y las herramientas online son el futuro, la transformación digital en los negocios se define como la implementación de nuevas tecnologías para modificar sus métodos de trabajo y estrategias, con esto se busca la reducción de costos, minimizar u omitir procesos y aumentar la eficiencia en la organización. Las ventajas de su aplicabilidad se tipifican en la eficiencia operativa y colaboración interna, para dar rápida respuesta a los cambios de los mercados y satisfacción de los clientes. Esto

conlleva a hacer muchas modificaciones en la cultura organizacional, en los grupos de personas o equipos de trabajo, modificación del entorno y el liderazgo. Pero sus beneficios rápidamente serán recibidos aumentando la satisfacción de los colaboradores mejorando su desempeño y motivación. (Cerezo, 2014)

### **Inseguridad Ciudadana por Desigualdad Social**

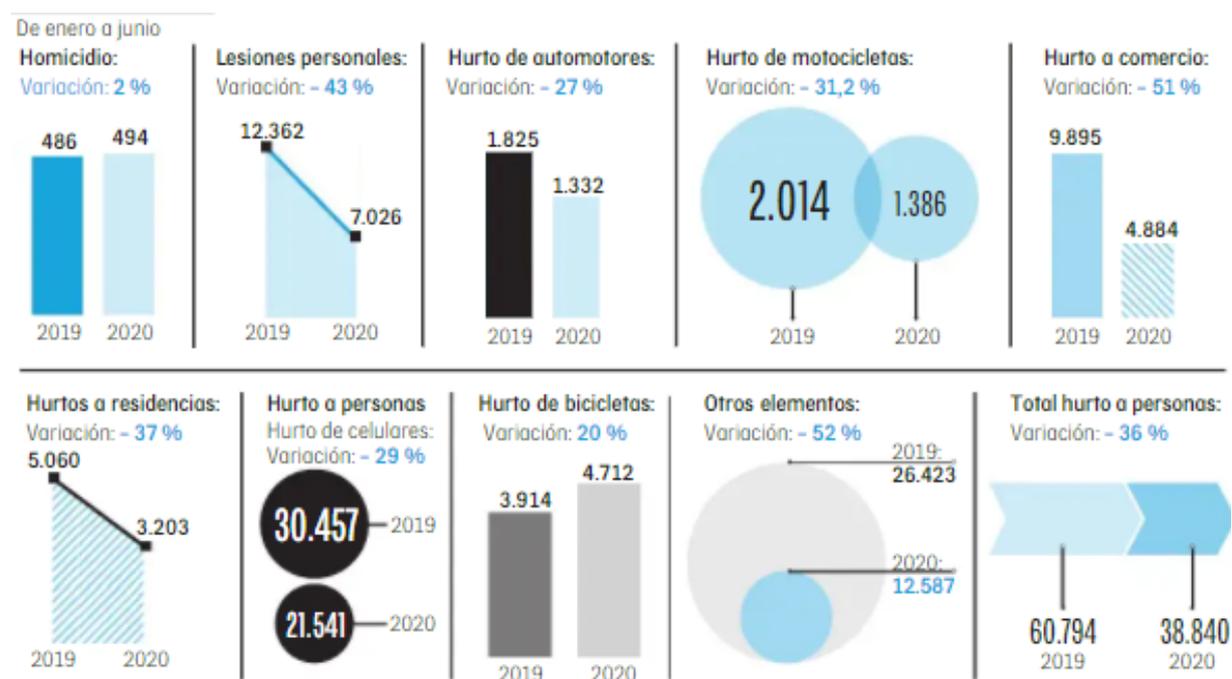
A nivel mundial los problemas de seguridad ciudadana han resultado de los malos manejos de los gobiernos, falta de presencia del estado, la corrupción constante dando paso a una desigualdad muy marcada en la sociedad creando un deterioro del núcleo familiar que desencadena en un fenómeno de descontento y falta de oportunidades para la mayoría de los jóvenes incrementando el acceso a los actos delictivos como medio de supervivencia y trabajo. Además, en el caso de América Latina resulta del alto crecimiento de la población, a un desarrollo informal que no es planeado por los gobiernos distritales presentando múltiples zonas excluidas de los planes de desarrollo, limitando el fácil acceso, desigualdad de condiciones en el uso y satisfacción de las necesidades básicas de una sociedad. El 13 % de los jóvenes en América Latina entre los 15 y 24 años se encuentran desempleados vinculados a una economía informal, sin opciones de educación o trabajo que garantice su estabilidad social. (Policy, 2017). Por lo anterior el gran auge de las bandas y crimen organizado, las cuales ofrecen oportunidades económicas a la mayoría de los jóvenes en condiciones de necesidad, aumentando rápidamente el crimen en todas sus versiones.

A continuación, en la figura 1 se demuestran los altos números en los problemas de seguridad en la ciudad de Bogotá en afectación a todas sus localidades, pese a la disminución en comparativa entre los dos años la cifra es muy explicativa al demostrar que las estrategias a nivel distrito y localidades no han dado los resultados esperados, esto debido a una mala gestión en sus procesos de implementación y desarrollo. Además, la falta de innovación o

cambios en los procesos de las estrategias para contrarrestar las acciones delictivas que constantemente se acoplan al entorno evitando la detección de las autoridades. Es importante reconocer que las políticas de seguridad a la fecha deben estar encaminadas a acabar el crimen organizado el cual se presenta en todas las localidades de la ciudad de Bogotá, por bandas delincuenciales especializadas en cualquier actividad ilícita colocando ejemplos como el robo de celulares hasta la extorsión, asesinato y secuestro, las cuales defienden y dividen territorios para obtener beneficios económicos.

### Figura 1

#### Comparativo Delitos en Bogotá año 2019-2020



**Fuente:** Secretaría de Seguridad, Convivencia y Justicia

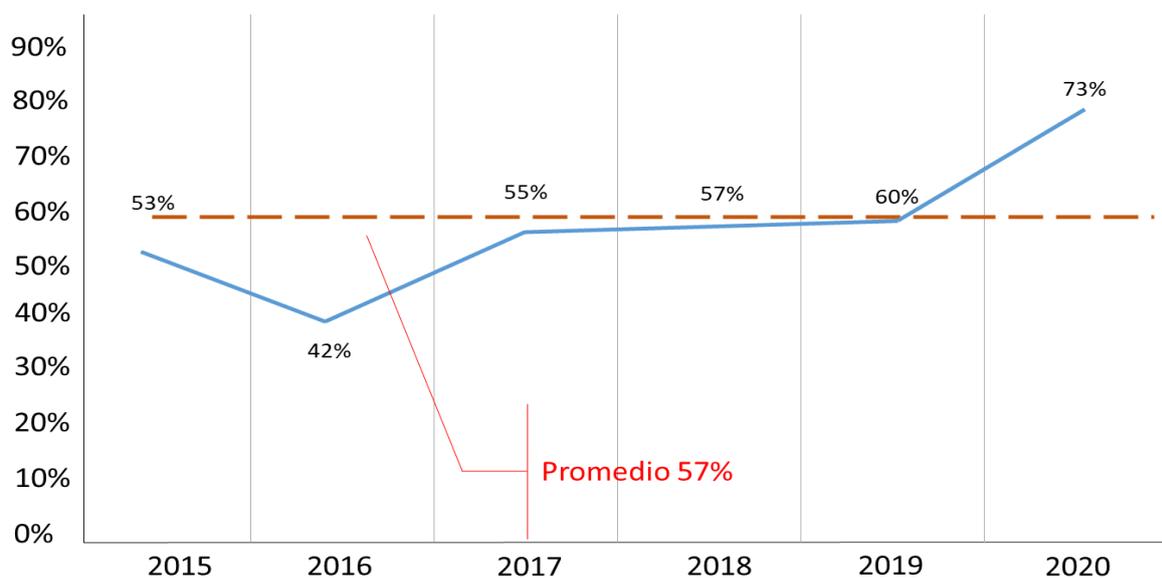
La alcaldía de Bogotá a mediados del año 2020 implementó un plan choque para contrarrestar el crimen organizado consistente en modificar la asignación de cuadrantes específicos a grupos de policías por cuadrantes móviles donde el policía tiene la capacidad de atacar el crimen desde diferentes puntos de la ciudad, igualmente la implementación de la línea 123 con un buen servicio para incentivar la denuncia de la ciudadanía en cualquier acto

delictivo con rápida respuesta por parte de las autoridades. El anterior plan choque a la fecha se ha implementado, pero no ha obtenido los resultados esperados por su falta de gestión para la aplicación de las medidas anteriormente mencionadas en todas las localidades de la ciudad de Bogotá.

Según cifras de la Cámara de Comercio de la ciudad de Bogotá D.C el año 2020 ha sido el que ha presentado los incrementos más altos en seguridad en los últimos cinco años, en cuanto a la percepción de inseguridad el aumento es de 16 puntos porcentuales como nunca había sucedido, es decir con un promedio del 57% para el año 2017, con un aumento del 76% para el año 2020. (Bogotá C. d., 2021) como se muestra en la figura número 2.

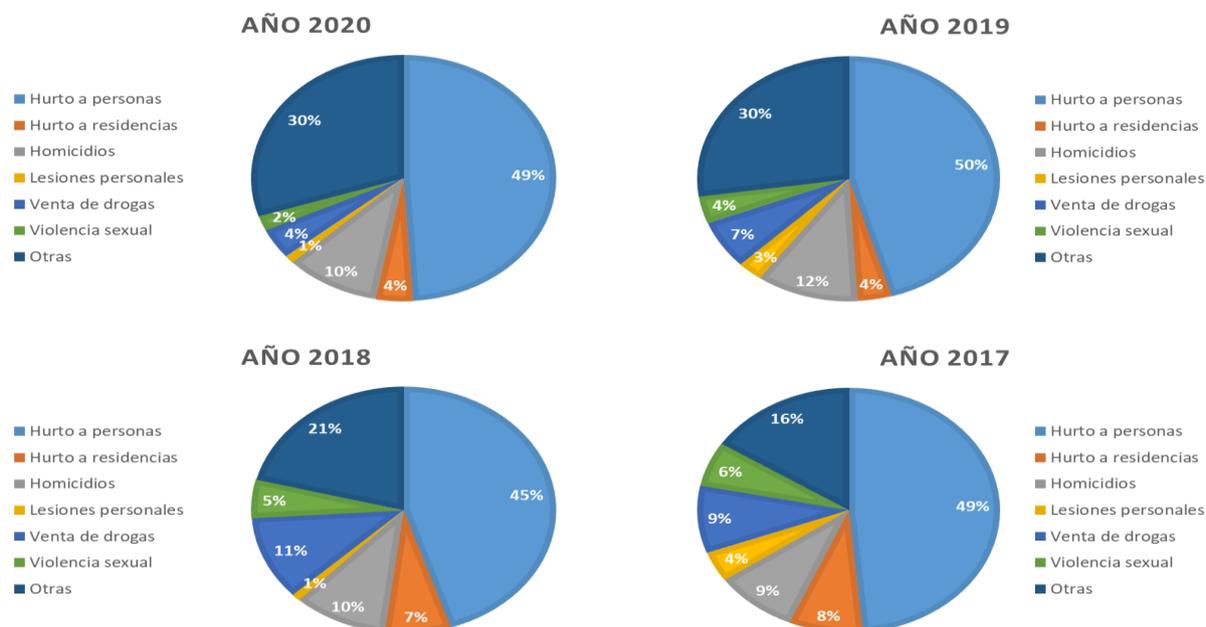
## Figura 2

*Percepción de Inseguridad Últimos Cinco Años en Bogotá D.C.*



Fuente: Elaboración propia datos tomados Cámara de Comercio de Bogotá D.C (Bogotá C. d., 2021)

En la figura número 3 se demuestra el comportamiento de los delitos en los últimos 4 años presentándose una gran preocupación por parte de los ciudadanos en el delito del hurto a personas con un aumento del 49%, seguido del homicidio con un 10%. (Bogotá C. d., 2021)

**Figura 3***Principales Delitos Bogotá D.C*

Fuente: Elaboración propia datos tomados Cámara de Comercio de Bogotá D.C. (Bogotá C. d., 2021)

Igualmente, la denuncia no presenta un aumento considerable, paso de un 44% en el año 2019 al 48% en el 2020. El aumento del vandalismo fue del 19% al 30% para el año 2020, un incremento bastante considerable que preocupa a la ciudadanía por el crimen organizado. La utilización de llamadas de emergencia no presentó cambios considerables pasando del 19% en el año 2019 al 20% en el 2020. La evaluación del servicio de esta línea por parte de los ciudadanos estuvo mal calificada por pésima atención del 36% al 41% en el año 2020, la desconfianza con el distrito y la policía por parte de la ciudadanía aumentó debido a la percepción de corrupción del 29% del año 2019 al 43% para el año 2020. (Bogotá C. d., 2021)

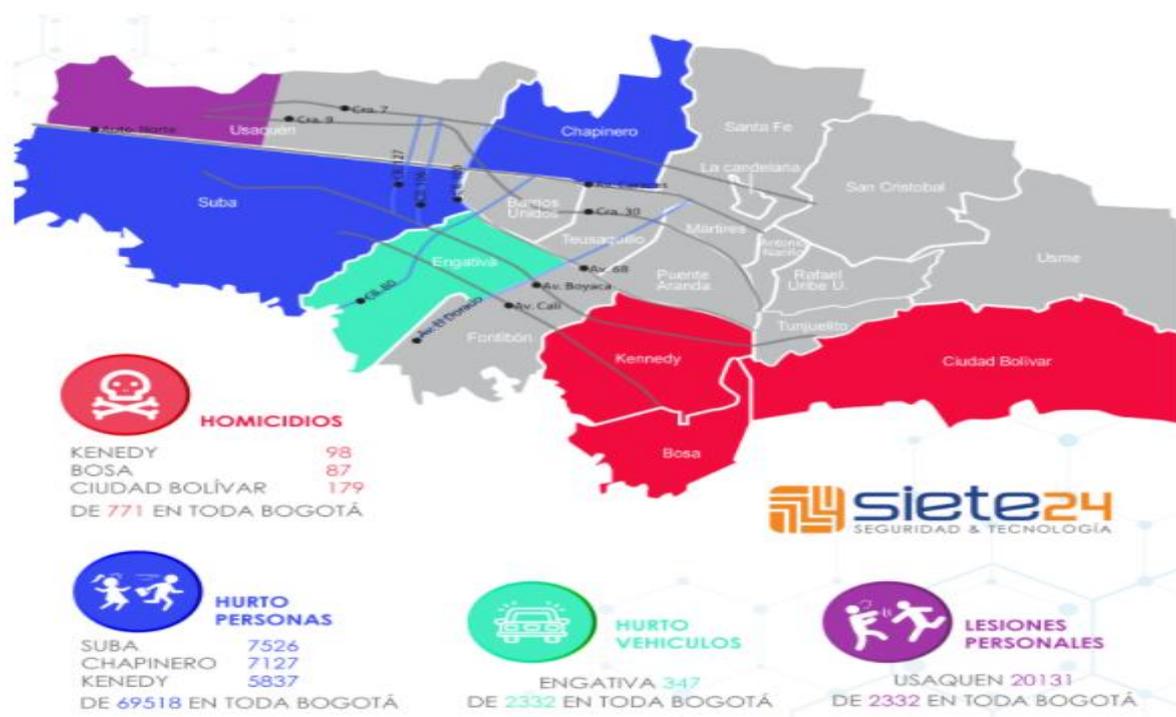
De acuerdo a los datos suministrados en estadística en comparativa la Localidad de Suba ocupa el segundo lugar dentro del Distrito con 13.047 delitos en el año 2019 como la más violenta seguida de la Localidad de Usaquén con 20131 delitos. Los 13.047 se

representan el reporte en 71 homicidios, 3888 hurtos de celulares, 7526 hurtos a personas, 229 hurtos de vehículos y 1333 lesiones personales. (Tecnología, 2019)

A continuación, en la figura número 4 se hace un comparativo por delitos en las localidades de la ciudad de Bogotá D.C. donde la Localidad de Suba tiene un incremento del 36% en comparación con las demás localidades para el año 2019 en el delito de hurto de personas ocupando el primer lugar con 7526 casos reportados. (Tecnología, 2019)

#### Figura 4

Mapa Delitos más Frecuentes por Localidad Bogotá D.C año 2019



Fuente: Datos tomados informe localidades más inseguras en Bogotá D.C año 2019. (Tecnología, 2019)

### Políticas de Seguridad Desde una Perspectiva Gerencial

Después de definir las categorías que debe tener una organización en alta gerencia y establecer las cifras de la situación actual de la seguridad ciudadana en la Localidad de Suba se inicia con el análisis por cada una de ellas determinando las falencias en los procesos y

ejecución de las estrategias aplicadas por la Secretaria Distrital de Seguridad Convivencia Y Justicia (SDSCJ).

En primer lugar, el pensamiento estratégico en el Distrito y la Localidad de Suba presentan una falencia en su visión común al no incluir los frentes de seguridad ciudadana en el Plan Integral de Seguridad Ciudadana, Convivencia y Justicia (PISCCJ) para el periodo 2020-2024 para contrarrestar el aumento de la violencia con la prevención por parte de la ciudadanía, donde su principal función es crear capital social y seguridad. Igualmente una variable determinante que desafortunadamente no se está cumpliendo es la *actitud y cultura*, analizando la Localidad de Suba la percepción de los ciudadanos frente a la gestión de políticas de seguridad es bastante baja como se demuestra en la encuesta presentada anteriormente para el año 2020 con un aumento del 16% de acuerdo a datos de la Cámara de Comercio de Bogotá, de lo anterior resulta falta de proactividad, trabajo en equipo, falta de interés común para generar un ambiente con calidad de vida para mejorar las expectativas de los ciudadanos común acuerdo con las entidades del estado. Por lo anterior se puede concluir que por falta de la anterior variable los integrantes de la organización en este caso la Localidad de Suba en su conjunto no están preparados para enfrentar dificultades o acontecimientos que se presentan actualmente o se puedan presentar en un futuro.

En segundo lugar la estrategia corporativa en el Distrito y la Localidad de Suba están trabajando en el entorno adecuado estableciendo estrategias de seguridad sólidas y fundamentadas en comparación de años anteriores, la problemática surge después de analizar que la localidad de Suba no está trabajando de forma alineada para cumplir con el objetivo general a largo plazo establecido por el distrito, como se demostró Suba está ubicada en el segundo lugar como la más violenta de la ciudad de Bogotá con un total de delitos de 13.047 para el año 2019, datos suministrados por la Cámara de Comercio. Otro factor que incide al establecer una estrategia corporativa es la asignación de los recursos necesarios para el

cumplimiento de las estrategias. En este caso El Distrito no ha dado solución a la falencia que se presenta en las instituciones del estado para el cumplimiento de la ley, como caso especial el faltante de 16.000 policías los cuales son necesarios para contrarrestar las acciones delictivas en la ciudad de Bogotá, lo anterior suministrado en la entrevista 'La nueva estrategia de la seguridad ciudadana' por parte del MG. Jorge Luis Vargas Valencia, director general de la Policía Nacional para el año 2020. (Valencia, 2020)

En tercer lugar la implementación y el control estratégico están siendo aplicados con medios de control y feedback en las estrategias preventivas y estrategias de acción directa con las instituciones del Distrito y localidades, pero con una respuesta muy superficial o medios poco eficientes para buscar la solución de los problemas dentro de los procesos, es el caso de la plataforma virtual utilizada en la página de la Policía Nacional, [www.policia.gov.co](http://www.policia.gov.co) pestaña trámites y servicios del ciudadano, accediendo al link peticiones, quejas, reclamos o sugerencias, igualmente en la línea de emergencias 123 donde se encontró la dificultad que se presenta y el mal servicio que se presta a los ciudadanos de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá para el año 2020. Las principales barreras se crean entre las instituciones y la ciudadanía por la gran tramitología y falta de atención directa para dar solución rápida a los inconvenientes presentados, además esto ha traído un gran incremento en la baja de las denuncias efectuadas por la ciudadanía del 14% en comparación al año 2019 respecto al 2020. (Bogotá C. d., 2021). Expuesto lo anterior es tiempo de generar una evaluación directa de las entidades públicas y sus funcionarios con los usuarios o clientes con la utilización de la tecnología. Se propone la utilización de aplicaciones para la evaluación de servicios, en el caso puntual la estrategia de policía comunitaria que actualmente está vigente en la ciudad de Bogotá y todas sus localidades, donde se dispone de un grupo de policías quienes siempre permanecerán en el cuadrante para conocer la problemática inicial e implementar las funciones investigativas y así contrarrestar

el crimen organizado que se está incrementando con cifras alarmantes de acuerdo a los datos presentados en por la Cámara de Comercio con un aumento del 11% para el año 2020 en comparación con el año 2019. Esta aplicación calificaría el desempeño de cada policía comunitario al prestar un servicio a la comunidad reportado de manera inmediata a las centrales de control de cada localidad y distrito.

Es importante determinar el crimen organizado como un problema de seguridad pública, donde se deben engranar las diferentes instituciones a nivel nacional para contrarrestar su accionar sin convertirse en una discusión de seguridad nacional, evitando crear un pensamiento opresor por parte de la ciudadanía, caso del gobierno de Felipe Calderón en México siendo un gobierno cuestionado por el aumento de la violencia y el uso de la fuerza pública impidiendo la colaboración y mal ambiente con la ciudadanía a nivel nacional de acuerdo al artículo “La estrategia contra el crimen organizado en México: análisis del diseño de la política pública.” (Montero, 2012).

Por tal motivo y en cuarto lugar la dirección empresarial en Bogotá D.C y sus localidades presenta fallas al ejecutar procesos de manera independiente en contra del accionar delictivo, las instituciones encargadas de cumplir las estrategias propuestas trabajan de manera coordinada pero cada una a su parecer sin el conocimiento u objetivo de una estrategia general colectiva, por ende su desarrollo se convierte en un problema más que una solución, donde los funcionarios públicos evitan iniciar procesos por su gran papeleo y trabajo excesivo para terminar con un resultado poco eficiente o sin términos como sucede constantemente con procedimientos jurídicos, sociales y de seguridad.

En quinto lugar, el liderazgo estratégico en la Localidad de Suba y la Secretaria Distrital de Seguridad y Justicia están desarrollando una estrategia con conocimiento en todos los niveles para cumplir los objetivos y disminuir los índices de violencia en la localidad,

establecida en cuatro pilares: Trabajo sincronizado entre la Policía Nacional y la Fiscalía para realizar los procedimientos judiciales de forma rápida y eficiente de acuerdo a la ley. El segundo es la concentración de todos los esfuerzos en sitios críticos y más peligrosos de Bogotá, e identificación clara de las bandas criminales. El tercero es la búsqueda de la participación de la ciudadanía en trabajo coordinado con el Distrito. El cuarto es la recolección de la información con la ciudadanía acerca de los procesos judiciales para hacer un seguimiento detallado y concluir a buen término los procesos o utilizar la información para trabajos de investigación que ayudan a la desarticulación del crimen organizado. (Velasquez, 2021)

Por último es importante de manera ágil implementar la transformación digital en los medios necesarios en cuanto a tecnología para garantizar la rápida respuesta por parte de las instituciones a las necesidades de los ciudadanos para prevenir y contrarrestar las acciones que atentan la seguridad en toda la Localidad de Suba, de esta forma se obtiene una eficiencia operativa y rápida reacción por canales de comunicación fluidos y eficientes, en el caso actual la Policía Nacional tiene una reacción de 4 a 5 minutos de sus unidades hasta el lugar de los hechos, según datos suministrados por el MG. Jorge Luis Vargas Valencia, director general de la Policía Nacional. (Valencia, 2020). Es clave el tiempo de respuesta por emergencias reportadas, una eficiente reacción operativa de una unidad de policía en cualquier ciudad del mundo es de 2 a 3 minutos según indico el comandante de la Policía Nacional, (Valencia, 2020) para lograr esta eficiencia operativa se hace necesario el uso de software de interacción policial, cámaras de reconocimiento facial, cámaras de reconocimiento placas vehiculares, programas de geo posicionamiento y referenciación de distancias con un centro de mando de última tecnología para tener el control de las unidades de policía en tiempo real, todo con el fin de crear percepción de eficiencia, entrega, profesionalismo de las instituciones por parte de

la ciudadanía incrementando de esta forma la cooperación y lograr convivencia social, capital social en un ambiente de seguridad.

Para terminar, se hace una recopilación de los hallazgos presentados por cada análisis en las categorías de alta gerencia, demostrando los datos más importantes como se muestra en la tabla número 1.

**Tabla 1**

*Problemática, Hallazgos y Análisis Categorías Alta Gerencia Caso de Estudio*

<b>Categorías Alta Gerencia</b>	<b>Problemática</b>	<b>Hallazgos</b>
Pensamiento Estratégico	Falta de visión compartida entre el Distrito y localidades. Igualmente, la variable de actitud y cultura no se está aplicando.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los frentes de seguridad ciudadana no se implementaron como estrategia en el plan de seguridad 2020-2024, perdiendo el tiempo y la inversión de administraciones anteriores.</li> <li>• La mala disposición de los ciudadanos hacia las entidades del estado encargadas del orden, según encuesta con un aumento del 16% para el año 2020 (Bogotá C. d., 2021)</li> </ul>
Estrategia Corporativa	No hay un lineamiento de los objetivos generales entre el Distrito y la Alcaldía de la Localidad de Suba. Falta de recursos para contrarrestar la inseguridad en la Localidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Localidad de Suba está ubicada en el segundo lugar como la más violenta de la ciudad de Bogotá con un total de delitos de 13.047 para el año 2019.</li> <li>• Faltante de 16.000 policías los cuales son necesarios para contrarrestar las acciones delictivas en la ciudad de Bogotá. (Valencia, 2020)</li> </ul>
Implementación Estratégica	Medios de control sin eficiencia para dar solución a los problemas de los ciudadanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plataforma para hacer las quejas y reclamos no responde a las necesidades solicitadas y problemas presentados por los ciudadanos.</li> <li>• Igualmente hay un mal servicio en la atención al usuario por parte de la línea de emergencia 123, la mayoría de los reclamos por este medio no fueron atendidos por la Policía Nacional de acuerdo a encuesta realizada por la Cámara de Comercio. (Bogotá C. d., 2021)</li> </ul>

Dirección Empresarial	Procesos demasiado largos sin resultados tangibles, no hay una estrategia general que obligue a implementar procesos eficaces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades e instituciones encargadas de mantener el orden trabajan de manera coordinada, pero con estrategias totalmente distintas, generando para cada proceso una acción distinta por institución. Por lo anterior en muchas ocasiones se evitan procesos para evitar el desgaste de tiempo y dinero.</li> </ul>
Liderazgo Estratégico	No se encontró problemática.	Omitido.
Transformación Digital en los Negocios	Medios tecnológicos para contrarrestar la inseguridad no están a la vanguardia obteniendo mínimos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mucho tiempo en la reacción de la Policía Nacional al presentarse un delito, de 4 a 5 minutos, es apremiante la importancia de cada segundo en el lugar de los hechos. (Valencia, 2020)</li> <li>No hay un software avanzado para la ubicación actual y georreferenciación de cada policía en servicio en el terreno para la rápida reacción, con un mando centralizado.</li> <li>No se cuenta con medios investigativos avanzados como cámaras con lectura facial y lectura de placas vehiculares.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

## Conclusiones

Después de la investigación y análisis se concluye que no existe un mando unificado para las entidades encargadas de mantener el orden por parte de la Alcaldía de Bogotá D.C. Hay coordinaciones entre las instituciones para efectuar los procesos en contra de la inseguridad ciudadana, las cuales son insuficientes y se hacen de forma subjetiva alineados a la normatividad y doctrina de cada organismo, por tal motivo no existe una estructura fortalecida con objetivos claros y definidos que establezca los procedimientos de manera detallada para la implementación de las estrategias en función de la disminución de la violencia ciudadana, impartiendo las órdenes para cada entidad con aplicabilidad de las categorías de alta gerencia para verificar y controlar los procesos para la obtención de los resultados.

Al mismo tiempo los planes de seguridad establecidos por el Distrito están elaborados y calificados para contrarrestar los problemas de seguridad en la Localidad de Suba, la dificultad radica en la ejecución de los procesos en cada una de las estrategias planeadas que no están acordes a los recursos, medios y condiciones con los que las instituciones encargadas de mantener el orden realizan diariamente su trabajo, es responsabilidad del Distrito suministrar y dar los medios necesarios y suficientes para lograr una ejecución adecuada que garanticen los resultados deseados por la ciudadanía la cual merece la atención completa, seguridad y capital social.

Igualmente es necesario trabajar más en la prevención que en su contención, ésta solo se logra con el trabajo eficiente y eficaz de las instituciones que garantizan el orden, es un objetivo a largo plazo principal que se obtiene con la participación ciudadana que en la actualidad está totalmente perdida por la falta de credibilidad en sus procedimientos y resultados. El trabajo con la ciudadanía debe ser constante, detallado y respetuoso con el fin

de crear un entorno agradable con buenos canales de comunicación para recuperar la confianza de los ciudadanos con el Distrito y sus localidades.

Por último, es importante que las estrategias implementadas en años anteriores continúen su normal desarrollo para evitar la pérdida de tiempo y dinero invertido, generando un ciclo vicioso de inicio sin termino, los frentes de seguridad ciudadana deben continuar como una estrategia distrital para concentrar esfuerzos, recursos y medios en un objetivo general con la participación total de la ciudadanía, dependiendo de la importancia que se le dé a los frentes de seguridad se obtendrán resultados exitosos en el control y mantenimiento de la seguridad ciudadana.

## Referencias

- Aranguren, M. A. (2019). *Una exploración del impacto de la migración venezolana en la seguridad ciudadana en Bogotá entre 2015 y 2018*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50173/Trabajo%20de%20grado%20FINAL%20Mar%c3%ada%20Alejandra%20Pab%c3%b3n%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bogotá, A. M. (30 de 6 de 2020). *PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD CIUDADANA, CONVIVENCIA Y JUSTICIA (PISCCJ) DE BOGOTÁ 2020 - 2024*. Obtenido de [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zR3pkK6CUWwJ:https://scj.gov.co/sites/default/files/planeacion/Documento%2520PISCCJ%25202020-2024\\_0.pdf+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ae](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zR3pkK6CUWwJ:https://scj.gov.co/sites/default/files/planeacion/Documento%2520PISCCJ%25202020-2024_0.pdf+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ae)
- Bogotá, C. d. (2021). Obtenido de <https://img.lalr.co/cms/2021/02/03152925/1Encuesta-Percepci%C3%B3n-Final.pdf>
- Cerezo, P. (2014). *Sobre la transformación digital y su impacto socio económico*.
- Drucker, P. (20 de Junio de 2009). *Frases celebres de Peter Drucker sobre Gestión, administración, innovación, éxito y Liderazgo*.
- ESAN. (2020). *Liderazgo estratégico y sus principales ventajas*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/06/liderazgo-estrategico-y-sus-principales-ventajas/#:~:text=El%20liderazgo%20estrat%C3%A9gico%20influye%20de,e1%20resto%20de%20los%20competidores.>

Katherine Aguirre, R. M. (2017). *Las agencias multilaterales y el enfoque de «seguridad ciudadana» en América Latina*. Obtenido de

<https://www.raco.cat/index.php/RevistaCIDOB/article/view/328324>

Lopez Zapata, M. M. (2019). *Las políticas de seguridad ciudadana en las administraciones de Petro y Peñalosa (2012 - 2017) y los fenómenos del delito y la violencia; un abordaje desde el enfoque de la seguridad humana*. Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/21215>

Montero, J. C. (Junio de 2012). *La estrategia contra el crimen organizado en México: análisis del diseño de la política pública*.

Perez, R. (2018). *Gerencia estratégica corporativa*. Obtenido de

<https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9789587716313&li=1&idsource=3001>

Policy, I. D. (2017). *El auge de la seguridad ciudadana en América Latina y el Caribe*.

Obtenido de <https://journals.openedition.org/poldev/2512>

Quiroa, M. (2020). *Economipedia* . Obtenido de

[ps://economipedia.com/definiciones/estrategia-corporativa.html#:~:text=Por%20supuesto%2C%20las%20estrategias%20corporativas,negocios%20en%20los%20que%20compite](https://economipedia.com/definiciones/estrategia-corporativa.html#:~:text=Por%20supuesto%2C%20las%20estrategias%20corporativas,negocios%20en%20los%20que%20compite).

Sanabria, M. (2004). *Pensamiento Organizacional Estratégico*. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/profile/Mauricio-Sanabria-4/publication/282977964\\_EI\\_pensamiento\\_organizacional\\_estrategico\\_una\\_perspectiva\\_diacronica/links/56ab9e4208aed814bdea2b9e/EI-pensamiento-organizacional-estrategico-una-perspectiva-diacronica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mauricio-Sanabria-4/publication/282977964_EI_pensamiento_organizacional_estrategico_una_perspectiva_diacronica/links/56ab9e4208aed814bdea2b9e/EI-pensamiento-organizacional-estrategico-una-perspectiva-diacronica.pdf)

Secretaría de Seguridad Ciudadana, C. y. (19 de Junio de 2017-2020). *PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA CIUDADANA Y JUSTICIA* .

Suba, J. A. (2017-2020). *Plan de Desarrollo Suba 2017-2020*. Obtenido de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ifa26O\\_RIDsJ:suba.gov.co/sites/suba.gov.co/files/planeacion/plan\\_de\\_desarrollo\\_local\\_version\\_impresa.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ae](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ifa26O_RIDsJ:suba.gov.co/sites/suba.gov.co/files/planeacion/plan_de_desarrollo_local_version_impresa.pdf+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=ae)

Tecnología, S. y. (2019). *Localidades más inseguras de Bogotá durante el último año*.

Obtenido de <https://blog.siete24.com/localidades-mas-inseguras-de-bogota-durante-el-ultimo-a%C3%B1o>

Valencia, M. J. (6 de Agosto de 2020). La estrategia de seguridad ciudadana. (R. Galeano, Entrevistador)

Velasquez, H. A. (1 de Marzo de 2021). Seguridad en Bogotá, así trabaja Policía y Distrito. (O. Murillo, Entrevistador)

Westreicher, G. (2020). *Economipedia*.

Zapata, D. A. (2011). *Análisis de la formulación de la política pública de seguridad ciudadana en Pereira: 2004- 2009*.