Documento

CONPES D.C. 42

Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital

"POLÍTICA PÚBLICA DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA 2026-2035"

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Sector: Gestión Pública

Entidad: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Publicado en el Registro Distrital No. _____ de fecha _____ de 20XX.

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C.

Sectores y entidades responsables y corresponsables

Sector líder: Gestión Pública

Entidad líder: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Sector corresponsable: Gobierno

Entidad corresponsable: Secretaría Distrital de Gobierno

Entidad corresponsable: Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal IDPAC

Sector corresponsable: Hacienda

Entidad corresponsable: Secretaría Distrital de Hacienda

Sector corresponsable: Integración Social

Entidad corresponsable: Secretaría Distrital de Integración Social

Sector corresponsable: Organismos de Control

Entidad corresponsable: Veeduría Distrital

ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C

Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital (CONPES D.C)

Carlos Fernando Galán Pachón
Alcalde Mayor de Bogotá

Úrsula Ablanque Mejía
Secretaria Distrital de Planeación

Miguel Silva Moyano
Secretario General

Gustavo Quintero Ardila
Secretario de Gobierno

Ana María Cadena
Secretaria de Hacienda

César Andrés Restrepo Flórez
Secretario de Seguridad, Justicia y Convivencia

Santiago Trujillo Escobar
Secretario de Cultura, Recreación y Deportes

María del Pilar López Uribe
Secretaria de Desarrollo Económico

Laura Tami
Secretaria de la Mujer

Julia Rubiano
Secretaria de Educación

Roberto Angulo Salazar
Secretario de Integración Social

Claudia Díaz Acosta
Secretaria de Movilidad

Gerson Orlando Bermont
Secretario de Salud

Adriana Soto Carreño
Secretaria de Ambiente

Vanessa Velasco Bernal
Secretaria de Hábitat

Mauricio Moncayo Valencia
Secretario Jurídica

Resumen ejecutivo

La Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC) 2026-2035 se formula como un instrumento estratégico de largo plazo que busca transformar la manera en que Bogotá presta servicios y se relaciona con la ciudadanía. La experiencia acumulada desde el CONPES Distrital 03 de 2019 demostró avances relevantes en materia de acceso, fortalecimiento de canales de atención y consolidación de sistemas como la Red CADE, el Sistema Distrital para la Gestión de Peticiones Ciudadanas "Bogotá te Escucha" y el Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía. Sin embargo, los diagnósticos institucionales, las evaluaciones de política y los ejercicios de participación ciudadana han evidenciado la persistencia de barreras estructurales y operativas que han impedido consolidar un modelo eficiente de servicio, mucho más articulado en torno a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Esta reformulación de política busca superar dichas limitaciones y posicionar al servicio a la ciudadanía como un eje central de la gobernanza democrática en la ciudad.

El problema público que aborda la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía es la "Ineficiencia de la administración pública distrital en la prestación de servicios a la ciudadanía" (Secretaría de Planeación, 2019). Entendiéndose ésta como la baja capacidad de las entidades distritales para prestar sus servicios acordes a las expectativas ciudadanas.

En primer lugar, la desarticulación institucional limita la capacidad de ofrecer respuestas integrales y coherentes a la ciudadanía, generando duplicidad de esfuerzos y dispersión de información, lo que impide diseñar servicios focalizados y centrados en las personas. En segundo lugar, persisten limitaciones estructurales que afectan directamente la experiencia ciudadana en el acceso a la oferta distrital: la falta de centralización de los servicios en la Red CADE, la carencia de infraestructura adecuada y la debilidad en los sistemas de información dificultan consolidar un modelo de atención eficiente y confiable, afectando la confianza de la ciudadanía. Finalmente, la cultura de servicio enfrenta retos significativos asociados a la preparación y competencias del talento humano, la ausencia de personal especializado para personas con discapacidad y la baja capacitación en enfoques diferenciales y poblacionales. Estas falencias generan barreras para mujeres,

comunidades étnicas, personas mayores y población LGBTI, perpetuando inequidades históricas. En conjunto, estos tres ejes muestran que el servicio a la ciudadanía requiere transformaciones estructurales, organizacionales y culturales para responder de manera eficiente, inclusiva y ajustada a la diversidad y expectativas de la ciudadanía.

A partir de ello, el objetivo general de la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía es "Garantizar una oferta distrital de servicios digna, accesible y de calidad, a través de un modelo integrado que reconozca la diversidad de la ciudadanía, se anticipe y responda a sus necesidades y fortalezca una relación proactiva, empática y confiable entre la Administración y las personas".

Del objetivo general se derivan tres objetivos específicos. El primer objetivo específico consiste en "Diseñar e implementar mecanismos que permitan identificar, prever y responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía, reconociendo su diversidad". Este objetivo busca ofrecer una oferta articulada de servicios a partir de la identificación de las expectativas y problemáticas de la ciudadanía, de manera que se logre la prestación de servicios mucho más pertinentes y acordes a las necesidades reales de la ciudadanía. Su propósito es lograr que el servicio no sea reactivo ni fragmentado, sino proactivo, incluyente y adaptado a las múltiples realidades sociales, culturales, territoriales y económicas de la ciudad.

El segundo objetivo general es "Diseñar e implementar un modelo de servicio integrado, omnicanal e inclusivo, impulsando una experiencia ágil, pertinente y centrada en las personas". Este objetivo tiene como eje la modernización de la experiencia ciudadana, orientada a cerrar la brecha entre canales presenciales y digitales, reconociendo que la transformación tecnológica debe ir acompañada de un enfoque de accesibilidad universal. Se contempla el fortalecimiento de la RedCADE, así como la integración de plataformas como Bogotá Te Escucha y bogota.gov.co, con un rediseño centrado en la experiencia ciudadana, la estabilidad tecnológica y la usabilidad.

El tercer objetivo específico es "Consolidar una cultura de servicio basada en la confianza, la cercanía y la corresponsabilidad, que fomente vínculos sólidos y sostenibles entre la Administración Distrital y la ciudadanía, promoviendo una gestión pública más humana, transparente y transformadora". El talento humano, entendido como el núcleo que

sostiene la calidad del servicio, es fundamental no solo como ejecutor de procesos, sino como actor estratégico que permite construir lazos de confianza y cercanía entre la administración y la ciudadanía. Dentro de los productos más relevantes de este objetivo, se encuentra el entrenamiento en habilidades para el servicio, la implementación de un nuevo modelo de servicio a la ciudadanía en las alcaldías locales y el desarrollo de procesos de formación dirigidos a la ciudadanía, orientados a promover el principio de corresponsabilidad entre la administración y las personas.

El liderazgo de la PPDSC 2026–2035 está a cargo del Sector Gestión Pública en cabeza de la Secretaría General y dentro de los Sectores a cargo de productos en el plan de acción de la Política, se encuentran: el Sector Hacienda con la Secretaría de Hacienda Distrital, el Sector Integración Social con la Secretaría Distrital de Integración Social, el Sector Gobierno con la Secretaría Distrital de Gobierno y el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC) y por parte de los organismos distritales de control, la Veeduría Distrital.

A partir del liderazgo de la Secretaría General junto con las entidades distritales que estarán a cargo de productos de carácter transversal y aplicables a todas las entidades distritales, se asegura que la política tenga un alcance aplicable a todas las entidades distritales con oferta institucional dirigida a la ciudadanía.

Los recursos proyectados para la implementación de la PPDSC 2026–2035, ascienden a $251.490,78 millones de pesos.

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo 4
Tabla de contenido 7
Índice de Tablas 9
Siglas y abreviaciones 10
Introducción 12
Antecedentes y justificación 16
Marco Conceptual 16
Marco Político y Normativo 21
Antecedentes de la Política Pública 28
Justificación de la Reforma 31
Estrategia, proceso y resultados de la participación 32
Estrategia de participación definida en la fase diagnóstica 32
Estrategia de participación definida en la fase de formulación 39
Resultados de la participación 48
Diagnóstico e identificación de factores estratégicos 50
Planteamiento del problema 50
Magnitud, causas y consecuencias del problema 51
Dificultades operativas de la actual política 57
Análisis de actores, relaciones y tensiones en el servicio a la ciudadanía 58
Puntos críticos y factores estratégicos 65
Conclusiones del diagnóstico 68
Formulación de la política 70
Propósito de la Política 70
Análisis de Etiquetas 73
Objetivo general 77
Objetivos específicos 77
Sectores y entidades corresponsables 83

Seguimiento 85
Evaluación 87
Financiamiento 88
Glosario 89
Bibliografía 92
Anexos 96
Anexo Técnico 1. Plan de Acción de la PPDSC 96
Anexo Técnico 2. Documento Diagnóstico de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía 96
Anexo Técnico 3. Anexo Financiero PPDSC 96

Índice de Tablas

Tabla 1 Relación de procesos de participación ciudadana en el marco de la reformulación de la PPDSC / Tomado de Documento Diagnóstico de la PPDSC; SG (2023; pág. 88)..... 33
Tabla 2 Resumen proceso participativo - Fase de Diagnóstico; elaboración propia basado en el Documento Diagnóstico SG (2023)..... 35
Tabla 3 Sesión de Talleres proceso participativo - Fase de Diagnóstico; elaboración propia basado en el Documento Diagnóstico SG (2023)..... 35
Tabla 4 Propuestas preliminares Entidades Distritales - Fase de Formulación; elaboración propia basada en el Registro de la Encuesta “Construcción Plan de Acción Política Servicio a la Ciudadanía 2025-2035" (2025)..... 41
Tabla 5 Mesas de trabajo con Entidades distritales - Fase de Formulación. Elaboración propia (2025)..... 43
Tabla 6 Resumen de los espacios participativos en la fase de formulación; elaboración propia (2025)..... 47
Tabla 7 Puntos Críticos y Factores Estratégicos; tomado del Documento Diagnóstico de la PPDSC (2023)..... 66
Tabla 8 Análisis de etiquetas en el ecosistema distrital de políticas públicas; elaboración propia, basado en los planes de acción del ecosistema distrital de políticas públicas (2025)..... 73
Tabla 9 Relación entre objetivos específicos y factores estratégicos..... 79

Siglas y abreviaciones

CAIP: Consultas de Acceso a Información Pública

CADE: Centros de Atención Distrital Especializados.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

CONPES D.C.: Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital.

CPACA: Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

DASCD: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

ICS: Índice de Calidad del Servicio.

IDPAC: Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal.

IDRD: Instituto Distrital de Recreación y Deporte.

IDU: Instituto de Desarrollo Urbano.

LGBTIQ+: Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgénero, Intersexuales, Queer (el signo de más (+) es un símbolo de inclusión que representa todas las demás identidades y orientaciones que no están específicamente nombradas en las letras).

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

NPG: Nueva Gobernanza Pública (Siglas en inglés).

NPM: Nueva Gestión Pública (Siglas en inglés).

NPS: Nuevo Servicio Público (Siglas en inglés).

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OE1: Objetivo Específico 1.

OE2: Objetivo Específico 2.

OE3: Objetivo Específico 3.

OPA: Otro Procedimiento Administrativo.

PDD: Plan Distrital de Desarrollo.

PPDSC: Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

PQRSD: Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias.

SDP: Secretaría Distrital de Planeación.

SG: Secretaría General

UPL: Unidades de Planeamiento Local.

TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Introducción

La Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC) 2026–2035 se formula en un momento clave para la ciudad, en el que el fortalecimiento de la relación entre el Estado y la ciudadanía se constituye en un desafío estratégico para la legitimidad democrática y la eficiencia de la gestión pública. El problema que esta política busca atender es la "Ineficiencia de la administración pública distrital en la prestación de servicios a la ciudadanía" (Secretaría de Planeación, 2019). Entendiéndose ésta, como la baja capacidad de las entidades distritales para prestar sus servicios acordes a las expectativas ciudadanas".

Las dificultades estructurales y operativas en la prestación de servicios distritales caracterizadas por la fragmentación institucional, la baja articulación entre entidades, las limitaciones en el uso de herramientas digitales, los retos en la cualificación del talento humano y la insuficiente incorporación de enfoques diferenciales que garanticen igualdad real de acceso para todas las personas; han impactado negativamente en la confianza ciudadana y han generado una percepción de lejanía y complejidad frente a la Administración Distrital.

La importancia de abordar este problema radica en que el servicio a la ciudadanía constituye la primera línea de contacto entre las personas y el Distrito. Allí se define en buena medida la legitimidad de la acción pública, pues es en la experiencia del servicio en donde la ciudadanía evalúa la cercanía, la eficiencia y la capacidad de respuesta de la Administración. Superar las barreras actuales no solo implica mejorar trámites o canales de atención, sino transformar la manera en que las instituciones entienden y gestionan su relación con la ciudadanía, reconociéndola como sujeto de derechos y actor corresponsable en la construcción de lo público.

En el Distrito Capital se han adelantado esfuerzos significativos para enfrentar este problema. Se han implementado iniciativas como la Red CADE, que constituye un referente nacional de atención integral y en los últimos años, se ha avanzado en procesos de digitalización y unificación de la oferta distrital de servicios a través del portal Bogotá.gov.co. y el fortalecimiento del Super CADE Virtual. De igual forma, el Sistema Distrital de Cuidado y las estrategias de gobierno abierto han buscado ampliar la cobertura y la transparencia en la atención. Sin embargo, las

evaluaciones realizadas evidencian que estas acciones, aunque importantes, han resultado fragmentadas, con un bajo nivel de articulación interinstitucional y con limitaciones para responder a la diversidad de necesidades y expectativas de la ciudadanía bogotana.

La Política Pública de Servicio a la Ciudadanía 2026–2035 se concibe como una estrategia de largo plazo que no parte de cero: se articula con la política vigente al reconocer y capitalizar capacidades ya instaladas en el Distrito, como el posicionamiento del servicio en la mayoría de las entidades, la existencia de objetivos específicos, el fortalecimiento de los equipos de servicio a la ciudadanía y el rol orientador de la Secretaría General en materia de servicio a la ciudadanía. En esa misma línea, mantiene y fortalece lineamientos transversales como el Manual de Servicio a la Ciudadanía, promoviendo su evolución hacia estándares comunes que permitan consolidar un servicio más consistente y comparable entre entidades, sectores y territorios.

Su principal valor agregado radica en que aborda de manera diferente las limitaciones que han afectado la efectividad y sostenibilidad del modelo anterior, mediante el fortalecimiento de la corresponsabilidad intersectorial y la articulación institucional para reducir la dependencia operativa de una sola instancia y visibilizar compromisos concretos de cada entidad. Asimismo, asegura una mayor coherencia entre el problema, el objetivo y el diseño de intervención, facilitando la implementación, el seguimiento y la evaluación de resultados. De manera complementaria, incorpora de forma operativa los enfoques diferencial, de género, territorial y ambiental, evitando que sean solo declarativos y traduciéndolos en lineamientos, productos, metas e indicadores.

La política aporta a la solución del problema a través del robustecimiento del modelo de servicio de la Red CADE y la consolidación del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, integrando procesos e información para facilitar el acceso a la oferta distrital y mejorar la coordinación entre canales. Asimismo, se orienta a cualificar el talento humano con criterios diferenciales y enfoque de derechos, adoptando lineamientos y protocolos que reconozcan la diversidad poblacional y permitan disminuir barreras físicas, comunicacionales y actitudinales. Con ello, busca mejorar la experiencia de servicio y la percepción ciudadana, posicionando la atención como un eje estratégico para fortalecer la confianza entre la ciudadanía y la Administración Distrital y asegurar continuidad institucional frente a retos como la rotación de personal y la asignación

de recursos.

La política pública tiene alcance distrital, en tanto involucra en la generación de resultados y productos, a todas las entidades públicas distritales que actualmente cuentan con oferta de servicio a la ciudadanía y se articula con diferentes instrumentos de planeación estratégica, entre ellos, el Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá Camina Segura 2024-2027", la Política de Gobierno Digital, la Política de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, la Política Pública Nacional del Cuidado (Conpes 4143 de 2025), el Modelo de Gobierno Abierto de Bogotá, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Su implementación pretende garantizar que todas las entidades distritales se articulen para el fortalecimiento del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía como un sistema orgánico, permanente y adaptable a las transformaciones sociales y tecnológicas de la ciudad.

Respecto al proceso de construcción, la formulación de la PPDSC se desarrolló a través de un enfoque participativo y técnico que incluyó dos fases principales.

En primer lugar, se llevó a cabo la fase de diagnóstico, en la que participó la ciudadanía y las entidades distritales responsables de la oferta distrital de servicio, complementado con talleres sectoriales, mesas de trabajo territoriales y encuestas de percepción ciudadana.

En segundo lugar, se adelantó la fase de formulación, en la que se construyeron los objetivos, ejes estratégicos y líneas de acción de manera concertada entre la Administración Distrital, la Veeduría Distrital y el apoyo de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía. Este proceso garantizó que la política reflejara tanto las necesidades identificadas por la ciudadanía como las capacidades institucionales del Distrito.

A continuación, el presente documento desarrolla los antecedentes y justificación de la política, presentando la evolución del servicio a la ciudadanía en Bogotá y los principales retos que enfrenta actualmente. Posteriormente, se presenta el marco conceptual, en el que se fundamenta teóricamente la política a partir de los enfoques de nueva gestión pública, nueva gobernanza pública y nuevo servicio público, así como de referentes internacionales como la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. El capítulo siguiente expone el diagnóstico y definición del problema público, con base en la evidencia recolectada y

los hallazgos de la evaluación de la política vigente.

A continuación, se plantea el enfoque estratégico de la política, a partir del abordaje del objetivo general, los objetivos específicos y principios de la política. Seguidamente, se presentan los instrumentos de implementación, costos y fuentes de financiación, que se detallan en el Plan de Acción de la política. Posteriormente se aborda el sistema de seguimiento y evaluación, que explica cómo se hará el monitoreo periódico y la retroalimentación de la política. Además, el documento cuenta con siglas y abreviaciones, glosario de términos clave, bibliografía y los anexos técnicos que soportan la política, entre los que se encuentra el Plan de Acción de la PPDSC con el consolidado de resultados y productos que conforman la política pública.

Antecedentes y justificación

Marco Conceptual

La evolución del servicio a la ciudadanía en Bogotá ha estado marcada por una transformación progresiva del modelo de gestión pública, que ha pasado de enfoques administrativos tradicionales basados en la autoridad normativa, hacia enfoques más abiertos, colaborativos y orientados a la experiencia ciudadana. Esta transformación ha implicado cambios normativos, culturales, institucionales y tecnológicos que han reformulado la relación entre el Estado y la ciudadanía y que encuentran en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC), un punto de consolidación y proyección estratégica.

Uno de los hitos más relevantes ha sido la adopción de la Nueva Gestión Pública (NPM, por sus siglas en inglés). El modelo de la NPM, surgido en la década de 1980, planteó la necesidad de que la administración pública adoptara prácticas inspiradas en el ámbito empresarial, privilegiando criterios como la efectividad, la eficiencia y la economía, hasta entonces característicos del sector privado. Para autores como Ramió (2001), este enfoque supone una aproximación "neoempresarial" de lo público, en la que la ciudadanía pasa a ser concebida bajo la categoría de "cliente", introduciendo de manera explícita una lógica gubernamental orientada hacia el mercado.

Sin embargo, hacia finales del siglo XX, el modelo comenzó a recibir críticas importantes. Diversos teóricos cuestionaron que la gestión pública pudiera reducirse a parámetros de mercado, señalando que su verdadero propósito debía estar centrado en garantizar el bienestar colectivo y en promover la participación activa de la ciudadanía. De allí emerge la Nueva Gobernanza Pública (NPG), corriente que incorpora dimensiones como la calidad, cobertura, pertinencia, oportunidad y transparencia en la prestación de los servicios públicos. La NPG plantea, además, la necesidad de contar con ciudadanías informadas y empoderadas, capaces de aportar a la formulación y consolidación de políticas públicas orientadas a su bienestar.

Posteriormente, también se identificaron limitaciones en ambos modelos. Entre las principales observaciones se encuentran las asimetrías de información, así como las barreras que dificultan un acceso real a procesos de participación efectiva e incidente. Asimismo, se cuestiona que

tanto la NPM como la NPG se basan en la premisa de una articulación institucional fluida y constante, premisa que dista de cumplirse en muchos contextos.

A partir de estas críticas, emerge el paradigma del Nuevo Servicio Público (NPS), que propone un giro sustantivo: concebir a la ciudadanía no como cliente, sino como titular de derechos y actor central del valor público, miembro activo de una comunidad política y partícipe en la construcción de lo público. En esta perspectiva, la relación Estado–ciudadanía se orienta a la garantía efectiva de derechos, al trato digno y a la accesibilidad, así como a la creación de condiciones para que las personas incidan en la definición y mejora de los servicios, sin que ello implique la imposición de cargas u obligaciones adicionales para acceder al servicio público. Como afirman Pereira López y Jaráiz Gulías (2015), la ciudadanía es un actor que participa en las administraciones públicas y en los servicios que estas proveen, vinculada a su comunidad a través de mecanismos de participación democrática y de construcción de lo colectivo.

En la misma línea, Denhardt y Denhardt (2000) destacan principios fundamentales que permiten comprender el NPS como una apuesta por fortalecer la legitimidad institucional: i) la virtud cívica, en tanto el Estado promueve el acceso a información suficiente, clara y oportuna sobre los asuntos públicos; ii) la centralidad de la sociedad civil y los modelos comunitarios, que favorecen la construcción de un interés público de carácter colectivo; y iii) el humanismo organizacional, entendido como la necesidad de establecer relaciones transparentes, respetuosas y honestas entre ciudadanía e instituciones, con el fin de consolidar la confianza pública. En conjunto, este enfoque desplaza la lógica transaccional del "cliente" y enfatiza una administración orientada a la deliberación, la corresponsabilidad institucional y la producción de valor público con y para la ciudadanía.

De este modo, el NPS recupera a la ciudadanía como eje articulador de la democracia, situándola en el centro de la gestión pública y reconociéndola no solo como receptora de servicios, sino como protagonista activa en la construcción de lo público y en la consolidación de la confianza institucional. Estos modelos han sido adoptados de manera progresiva en Bogotá, con un enfoque centrado en la ciudadanía como sujeto de derechos. La Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC) se inscribe dentro de esta evolución conceptual y recoge los postulados

del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual articula la planeación institucional con la gestión de la calidad, la evaluación, el control y la mejora continua.

Respecto a la conceptualización de Servicio a la Ciudadanía a nivel internacional, una referencia clave en este contexto es la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, adoptada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2008). Este instrumento promueve una administración pública enfocada en resultados, pero también en valores democráticos y en la mejora de la calidad de vida de las personas. En materia de servicio a la ciudadanía, la Carta establece principios como la orientación al usuario, la participación ciudadana, la equidad, la transparencia y la innovación, todos ellos adoptados como ejes transversales en la PPDSC.

Otras referencias internacionales que enriquecen el enfoque del servicio a la ciudadanía en la PPDSC son la Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Administración Pública del Consejo de Europa y la Estrategia de Gobierno Abierto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

La Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Administración Pública (1993) establece un conjunto de principios orientados a garantizar que toda persona sea tratada con dignidad, respeto e igualdad en su relación con las administraciones públicas. Entre sus disposiciones más relevantes se encuentran: el derecho a ser escuchado antes de que se adopten decisiones que le afecten; el derecho a recibir servicios públicos de manera clara, comprensible y en condiciones de accesibilidad universal; y el derecho a obtener respuestas en tiempos razonables. Esta Carta propone una administración más sensible a las necesidades individuales, centrada en la persona y con vocación de servicio público, que actúe con imparcialidad, responsabilidad y eficiencia.

Por su parte, la Estrategia de Gobierno Abierto de la OCDE (2017) es un marco integral que busca fortalecer la democracia, mejorar la gobernanza y aumentar la confianza ciudadana a través de prácticas como la participación significativa, la transparencia, la integridad y la rendición de cuentas. Esta estrategia impulsa a los Estados a construir políticas y servicios públicos basados en el diálogo abierto con la ciudadanía, el uso estratégico de la información pública (datos abiertos) y el fortalecimiento de capacidades institucionales para responder de manera efectiva a las

demandas sociales. En el ámbito del servicio a la ciudadanía, la OCDE plantea que una gestión pública abierta y colaborativa permite diseñar servicios más pertinentes, eficientes y legitimados por quienes los usan.

Ambos documentos coinciden en subrayar que el ciudadano no debe ser visto solo como un usuario pasivo, sino como un actor activo y corresponsable en la producción del valor público, rol que la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía reconoce y busca potenciar.

En términos conceptuales, el servicio a la ciudadanía se entiende como el conjunto de acciones, capacidades y estrategias implementadas por el Distrito Capital para garantizar el acceso equitativo, digno, oportuno y efectivo de la ciudadanía a la oferta pública, en un marco de derechos. Esto implica no solo ofrecer trámites y servicios con eficiencia, sino asegurar condiciones reales de acceso y uso —incluyendo disponibilidad de canales, información comprensible, accesibilidad universal y trato digno— de manera que las personas puedan ejercer sus derechos sin barreras físicas, comunicacionales, tecnológicas o actitudinales. En coherencia con los marcos distritales de igualdad y reconocimiento de la diversidad, la política integra de forma transversal el enfoque de género, la interseccionalidad y la diversidad cultural como criterios para comprender el problema y transformar la cultura institucional, reconociendo que las desigualdades pueden reproducirse en prácticas, lenguajes, decisiones y protocolos si no se intervienen de forma explícita. En ese sentido, la equidad y la no discriminación no se conciben como complementos de la eficiencia administrativa, sino como condiciones necesarias para la legitimidad y sostenibilidad del servicio público.

Bajo el enfoque de género y en el marco de la garantía de derechos para todas las mujeres en sus diferencias y diversidades, la política incorpora principios específicos de igualdad de género, no discriminación e interseccionalidad, entendidos como obligaciones de la gestión pública para reconocer barreras históricas y evitar que la prestación de servicios reproduzca brechas. Esta decisión se sustenta, entre otros elementos, en que —según información suministrada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá— más del 60% de las personas que acceden a servicios en la Red CADE son mujeres, lo que evidencia la necesidad de ajustar procesos institucionales, estándares de atención y mecanismos de accesibilidad para reconocer diferencias, responder a necesidades específicas y contribuir al cierre progresivo de desigualdades en la garantía de derechos. En consecuencia, el enfoque de género se

operacionaliza como criterio de diseño y mejora del servicio, y no únicamente como una mención declarativa.

El servicio a la ciudadanía también se construye con la participación activa de las personas en la planeación, evaluación y mejora de la oferta pública, y la experiencia ciudadana —incluida su percepción de justicia, claridad, accesibilidad y trato— constituye un referente esencial para orientar la gestión pública distrital. En esta lógica, el servicio público se entiende también como un escenario de garantía efectiva de derechos: la interacción con el Estado debe producir reconocimiento, orientación y respuesta oportuna. En particular, cuando se trata de población víctima del conflicto armado u otras situaciones de vulneración, la política reconoce la necesidad de asegurar una atención no revictimizante, evitando cargas institucionales innecesarias, tratos estigmatizantes, reiteración de relatos traumáticos sin propósito administrativo y barreras que obstaculicen el acceso a rutas y medidas. Así, el servicio se orienta a ofrecer respuestas coherentes, empáticas y articuladas, en las que la atención se configure como un acto institucional de dignificación y garantía.

Por ello, la política incorpora de manera transversal principios que orientan su implementación, entre ellos: accesibilidad, inclusión, calidad, transparencia, participación efectiva, confianza institucional y corresponsabilidad institucional, e incorpora como criterio rector la no discriminación aplicable a todos los enfoques. Estos principios no solo guían el diseño de servicios, sino que definen la forma en que las entidades se relacionan con la ciudadanía: la accesibilidad y la inclusión aseguran el acceso efectivo de grupos históricamente excluidos; la calidad exige servicios eficientes y centrados en necesidades reales; la transparencia fortalece el acceso a la información y la rendición de cuentas; y la participación efectiva garantiza espacios con capacidad real de incidencia sobre decisiones y mejoras. Como complemento conceptual, la política incorpora referentes internacionales directamente aplicables al servicio público: la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), en particular sus artículos sobre igualdad y no discriminación y sobre accesibilidad; la CEDAW, que orienta la incorporación del enfoque de género de manera transversal; y la Convención Interamericana contra Toda Forma de Discriminación, como referente para evitar barreras por motivos como origen étnico, edad, orientación sexual, identidad de género, situación migratoria u otras

condiciones, promoviendo medidas diferenciales cuando sea necesario.

La corresponsabilidad institucional subraya el deber compartido de todas las entidades del Distrito de actuar de manera coherente, articulada y comprometida con el mejoramiento continuo del servicio, superando visiones fragmentadas y asegurando estándares comunes. Por su parte, la confianza institucional se entiende como un resultado y a la vez un principio rector: se consolida en la medida en que el Estado demuestra cercanía, coherencia, trato digno y cumplimiento de sus promesas de valor, generando legitimidad en la relación con la ciudadanía. En este punto, la política reconoce también la relevancia de las familias como actor colectivo y unidad de cuidado en el contexto urbano del Distrito: en múltiples situaciones, el acceso y uso de los servicios públicos se gestiona y decide de manera familiar (acompañamiento, representación, cuidado, interpretación de información, soporte para trámites). Incorporar esta perspectiva permite comprender mejor dinámicas asociadas a la confianza pública, el apego institucional y las relaciones Estado–familias, y refuerza la necesidad de diseñar servicios que reduzcan cargas, faciliten acompañamientos y reconozcan trayectorias reales de atención.

Finalmente, a través del fortalecimiento de la institucionalidad responsable del servicio a la ciudadanía y de la adopción del Modelo Distrital de Relacionamiento con la Ciudadanía, Bogotá ha avanzado en estructurar un sistema interinstitucional que reconoce la diversidad, promueve la innovación pública y orienta la gestión hacia el bienestar colectivo. En este marco, la política consolida una apuesta por transformar la relación Estado–ciudadanía mediante estándares de atención, formación del talento humano, comunicación clara e incluyente, y mecanismos de seguimiento que permitan medir resultados y corregir brechas, asegurando que la mejora del servicio sea consistente en todos los sectores, canales y territorios, e incorporando ajustes específicos cuando las evidencias de uso del servicio —como el alto porcentaje de mujeres usuarias— así lo demanden.

Marco Político y Normativo

En consonancia con el marco conceptual previamente desarrollado, el servicio a la ciudadanía ha tenido un abordaje progresivo tanto en los escenarios nacionales, como internacionales, reconociéndose como un elemento esencial para garantizar la participación, la igualdad y el acceso efectivo a los derechos. Los instrumentos internacionales de derechos

humanos han sentado las bases de esta concepción. La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, en su artículo 21, establece que toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o a través de representantes libremente escogidos, y a acceder en condiciones de igualdad a los servicios públicos. Por su parte, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 1966, en el artículo 25, refuerza esta garantía al reconocer que el acceso a la función pública constituye una condición indispensable para la vigencia de la democracia y el principio de igualdad. En el ámbito regional, la Convención Americana sobre Derechos Humanos de 1969 dispone en su artículo 23 que los Estados deben asegurar que la gestión pública se realice bajo principios de igualdad, transparencia y no discriminación, vinculando así la buena administración a la protección de los derechos fundamentales.

En el contexto iberoamericano se han expedido diversos instrumentos que profundizan en la relación entre la administración pública y la ciudadanía, orientándola hacia la garantía de derechos y el fortalecimiento institucional. La Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes de los Ciudadanos en Relación con la Administración Pública (2013) constituye un referente central al reconocer expresamente el derecho a una buena administración, entendido como la obligación de los poderes públicos de actuar conforme a los principios de eficacia, eficiencia, imparcialidad, proporcionalidad y equidad. Este instrumento resalta también el derecho de las personas a recibir información clara, a participar en la formulación y evaluación de las políticas, a recibir servicios de calidad y a contar con recursos efectivos para la defensa de sus intereses. A su vez, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008) establece lineamientos para transformar la gestión estatal, subrayando la necesidad de adoptar modelos de mejora continua, evaluación de resultados y orientación al ciudadano como eje de la acción pública. De manera complementaria, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016) propone un paradigma innovador basado en la transparencia, la rendición de cuentas, la colaboración y la participación activa, invitando a los Estados a desarrollar mecanismos que refuercen la confianza y la legitimidad democrática.

Por otro lado, organismos multilaterales han consolidado lineamientos internacionales que orientan la gestión pública contemporánea. Los Principios de Gobierno Digital de la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económicos (OCDE, 2014) impulsan la transformación digital de las administraciones públicas, promoviendo servicios diseñados desde la perspectiva del usuario, inclusivos y accesibles, que fortalezcan la confianza de la ciudadanía. A ello se suman las Directrices de la OCDE sobre Gobierno Abierto (2017), que establecen estándares globales en materia de transparencia, integridad, participación y rendición de cuentas, y que han sido adoptadas como referencia por numerosos países para avanzar en la consolidación de Estados abiertos. Finalmente, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, a través del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, reafirma el compromiso de la comunidad internacional con la construcción de sociedades pacíficas e inclusivas, promoviendo instituciones eficaces, responsables y abiertas, que garanticen el acceso equitativo a la justicia y a los servicios públicos.

En conjunto, estos instrumentos ponen de manifiesto que el servicio a la ciudadanía trasciende el ámbito de la gestión administrativa, configurándose como un derecho humano fundamental y un estándar internacional de buena gobernanza. Su incorporación en las políticas públicas constituye una obligación de los Estados y de las entidades territoriales, quienes deben garantizar que la atención a la ciudadanía se oriente por principios de equidad, transparencia, inclusión, eficiencia y participación activa.

En cuanto al ámbito jurídico nacional, la Constitución Política de 1991 constituye el fundamento esencial para el desarrollo de políticas públicas orientadas al servicio a la ciudadanía. En sus artículos 1, 2 y 209, establece que la función administrativa debe estar al servicio del interés general y regirse, entre otros, por los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, con coordinación entre autoridades para el cumplimiento de los fines del Estado. De manera complementaria, el artículo 23 consagra el derecho fundamental de petición, que garantiza a toda persona la posibilidad de presentar solicitudes respetuosas ante las autoridades —y, en los casos previstos por la ley, ante particulares— y obtener una respuesta oportuna y de fondo; este derecho se conecta directamente con la prestación de servicios a la ciudadanía, en tanto exige canales accesibles, trazabilidad, claridad en la información y tiempos de atención razonables. En este marco, el servicio a la ciudadanía se orienta a materializar una administración pública que actúe con eficiencia y transparencia, garantizando la interacción efectiva de la ciudadanía con el Estado y el

ejercicio real del derecho de petición como mecanismo de acceso a la oferta pública y de control ciudadano.

De otra parte, el artículo 42 de la Constitución Política reconoce a la familia como núcleo fundamental de la sociedad y establece el deber del Estado de brindarle especial protección. En el marco del servicio a la ciudadanía, este mandato es relevante dado que una parte significativa de la interacción con el Estado se realiza desde y a través de dinámicas familiares: decisiones sobre acceso a servicios, acompañamiento para trámites, cuidado de niñas, niños, personas mayores o con discapacidad, y gestión de información y soportes. Esta referencia constitucional implica que el diseño y la prestación del servicio público deben considerar condiciones reales de cuidado y mediación familiar, reduciendo cargas innecesarias, facilitando la accesibilidad y garantizando respuestas dignas y oportunas; de esta manera, el servicio a la ciudadanía se fortalece como mecanismo para la garantía efectiva de derechos y para consolidar confianza pública en la relación Estado–familias.

En materia de gestión pública la Ley 489 de 1998 definió el marco de organización y funcionamiento de la administración pública, promoviendo la descentralización, la modernización del Estado y la participación ciudadana. Este cuerpo normativo resaltó la importancia de establecer sistemas integrales de atención al ciudadano y de avanzar hacia procesos administrativos más simples y eficientes.

Por su parte, la Ley 962 de 2005, conocida como la primera Ley Antitrámites, marcó un hito en la racionalización de trámites al exigir a las entidades públicas eliminar barreras innecesarias y optimizar sus procedimientos administrativos, con el fin de facilitar la interacción entre la ciudadanía y el Estado.

Complementariamente, la Ley 1437 de 2011 – Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo (CPACA) – fortaleció el derecho de los ciudadanos a una administración eficaz y transparente, y promovió una cultura institucional orientada al servicio. Ese mismo año, la Ley 1474 de 2011, conocida como el Estatuto Anticorrupción, estableció mecanismos de control y gestión pública que fomentan la transparencia, la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción. Su aplicación dentro de las políticas de servicio a la ciudadanía busca asegurar procesos administrativos justos y confiables.

Posteriormente, el CONPES 3649 de 2010 (citado por su carácter técnico

previo a la formalización de políticas nacionales más robustas) estableció lineamientos generales para la mejora del servicio al ciudadano, con énfasis en atención diferencial y calidad, promoviendo estándares que inspiran políticas locales.

En la misma línea, el Decreto Ley 019 de 2012 profundizó las medidas de racionalización administrativa, promoviendo la eliminación de trámites innecesarios, la simplificación normativa y el uso de medios electrónicos como parte integral de una gestión pública moderna.

La Ley 1712 de 2014, o Ley de Transparencia, garantizó el acceso a la información pública, permitiendo que los ciudadanos conozcan los trámites, requisitos y tiempos de respuesta. En el contexto de la política pública de servicio a la ciudadanía, esta Ley es fundamental para evitar la opacidad y facilitar la exigencia de derechos.

La Ley 1755 de 2015 desarrolla el derecho fundamental de petición (art. 23 CP) y fija reglas directamente determinantes para el servicio a la ciudadanía, al establecer que toda persona puede presentar peticiones respetuosas por interés general o particular y tiene derecho a obtener una respuesta pronta, completa y de fondo, sin necesidad de invocar expresamente el derecho de petición, pues toda actuación ante autoridades lo implica. La ley precisa las modalidades (entre otras: solicitar reconocimiento de un derecho, prestación de un servicio, requerir información o copias, formular consultas, quejas, denuncias y reclamos) y refuerza garantías de acceso al señalar que su ejercicio es gratuito y, en general, no exige abogado (arts.13 y 14).

Adicionalmente, define términos de respuesta como estándar mínimo de calidad y oportunidad del servicio (por regla general 15 días; 10 días para peticiones de información y documentos; y 30 días para consultas), lo cual convierte la gestión de peticiones y la atención multicanal en un componente esencial de la garantía de derechos y de la confianza institucional en la relación Estado–ciudadanía.

Además, el Decreto 2106 de 2019 reforzó las obligaciones de las entidades públicas en materia de simplificación administrativa, racionalización de trámites y eliminación de barreras normativas, promoviendo una gestión más eficiente y cercana a la ciudadanía.

Finalmente, la Ley 2052 de 2020, reconocida por ser la última Ley Antitrámites sancionada a nivel nacional, proporciona lineamientos generales de obligatorio cumplimiento para todas la entidades tanto nacionales como territoriales; con un fuerte énfasis en la digitalización, ya que se ordena a que, cualquier trámite que se cree posterior a esta Ley, deberá poderse hacer en línea, y para los existentes que no puedan realizarse totalmente en línea, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones determinará sus plazos y condiciones.

Ahora bien, es importante resaltar que, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022–2026, "Colombia, Potencia Mundial de la Vida", se establece una visión del Estado colombiano centrada en la justicia social, la equidad territorial y la participación ciudadana. Y, aunque no presenta un capítulo específico dirigido al servicio a la ciudadanía, este enfoque está transversalmente integrado en diversas estrategias y acciones del plan, tales como: 1. Ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental; 2. Seguridad humana y justicia social; 3. Derecho humano a la alimentación; 4. Transformación productiva, internacionalización y acción climática; 5. Convergencia regional; entre otros. Estas transformaciones buscan mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, garantizando el acceso equitativo a servicios públicos esenciales y promoviendo la inclusión social.

Por su parte, a nivel distrital, el artículo 48 del Acuerdo Distrital 257 de 2006, modificado por el artículo 6 del Acuerdo 638 de 2016, estableció que la Secretaría General es un organismo del sector central con autonomía administrativa y financiera, encargado de liderar el fortalecimiento de la función administrativa mediante la mejora del servicio a la ciudadanía, la promoción del desarrollo institucional y la coordinación de políticas de información y tecnología.

Posteriormente mediante el Decreto Distrital 197 de 2014 fue expedida la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, en donde también se establecieron las funciones, integración y operación de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía, indicando en su artículo 16. (modificado por el artículo 21 del Decreto Distrital 847 de 2019) que: *"De la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía. Tiene por objeto orientar el Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, así como coordinar y articular la actuación de las organizaciones públicas y privadas que participan en la implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía y concurren en la prestación de servicios*

mediante el modelo multicanal de servicio a la ciudadanía Red CADE".

Sin embargo, al evidenciar que la Política carecía de una directriz clara en relación con los objetivos, indicadores, metas y plazos que debían seguir las entidades distritales para cumplir con sus lineamientos, en septiembre de 2019 se expidió el CONPES Distrital 03, que estableció el plan de acción de la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía en Bogotá, adoptando como líneas estratégicas y transversales las definidas en el marco de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano.

Como sustento normativo, el Decreto 847 de 2019 –modificado parcialmente después por los decretos 217 de 2020 y 293 de 2021– establece y unifica lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

Por su parte, el Acuerdo 761 de 2020 del Concejo de Bogotá otorgó fuerza normativa a la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, ratificando el rol de la Secretaría General como líder institucional y técnico, y estableciendo mecanismos claros para su implementación y seguimiento.

Posteriormente, el Decreto Distrital 542 de 2023 adoptó el Modelo Distrital de Relacionamiento Integral con la Ciudadanía, concebido como un instrumento orientador para establecer lineamientos que permitan gestionar de manera integral la relación con los usuarios, la ciudadanía y los diferentes grupos de interés. Este decreto confirió a la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía la responsabilidad de definir los mecanismos de seguimiento y evaluación del modelo, consolidando su papel como núcleo técnico en materia de relacionamiento institucional y fortaleciendo su capacidad de liderazgo en la implementación de políticas de atención y servicio.

Así mismo, la Directiva Conjunta 05 de 2023 expedida por la Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. y la Secretaría Jurídica Distrital, establece que a través del Sistema Distrital para la Gestión de Peticiones Ciudadanas "Bogotá Te Escucha", se adelantará la centralización de las denuncias por presuntos actos de corrupción que son recibidas por los diferentes canales de atención tales como la Línea 195, los puntos de atención a la ciudadanía de las entidades distritales, la Red CADE y las

Páginas web de las entidades del distrito.

Finalmente, El Decreto Distrital 640 de 2025 "Por medio del cual se expide el Decreto Único del Sector Gestión Pública", tiene como objeto compilar, depurar y racionalizar la normativa vigente del sector administrativo de Gestión Pública, expedida por el/la Alcalde/sa Mayor de Bogotá D.C. Específicamente, en materia de servicio a la ciudadanía, este decreto adopta la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía que había sido adoptada por el Decreto 197 de 2014 y define el servicio a la ciudadanía como "(…) el acceso oportuno, eficaz, eficiente, digno, transparente e igualitario a los trámites y otros procedimientos administrativos en cabeza del Estado; con el propósito de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y garantizar el goce efectivo de sus derechos sin discriminación alguna".

Así mismo, recoge las disposiciones relacionadas con el Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, la conformación de la Red CADE, la selección y cualificación de los actores del servicio, la implementación del modelo de atención a la ciudadanía, el rol y las funciones de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía y el rol del Defensor de la Ciudadanía como garante y veedor en la implementación y seguimiento de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

En conclusión, es notable la proliferación normativa en materia de servicio a la ciudadanía, lo que hace necesario generar un modelo de operación que recoja e integre los lineamientos vigentes en esta materia y que permita un accionar mucho más integral y coordinado por parte de las entidades distritales que forman parte del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

Antecedentes de la Política Pública

La Política Distrital de Servicio a la Ciudadanía surge con el propósito de garantizar un servicio público digno, eficiente y accesible para todas las personas en Bogotá. Su construcción ha sido progresiva, influenciada por diversas iniciativas gubernamentales, avances normativos y aprendizajes institucionales a lo largo de las administraciones distritales.

En este sentido, durante el gobierno del alcalde Gustavo Petro (2012–2015), se sentaron las bases normativas de esta política mediante la expedición del Decreto 197 de 2014. Este documento fue clave en la formalización inicial de la PPDSC, ya que estableció lineamientos para la

atención a la ciudadanía bajo principios de eficiencia, transparencia y calidad. Representó un hito al reconocer el servicio al ciudadano como un eje central de la relación entre el Estado y la sociedad, dando paso a la construcción de un modelo institucional más centrado en las necesidades de las personas.

La administración de Enrique Peñalosa (2016–2019), por su parte, dio continuidad a esta apuesta fortaleciendo los canales de atención ciudadana a través de la Red CADE. En este periodo se amplió significativamente la cobertura del servicio, destacándose la apertura del SuperCADE Engativá, que presta más de 250 servicios a una población de más de 900.000 habitantes. Asimismo, se integraron nuevas entidades al sistema, ampliando el portafolio de servicios y facilitando el acceso a trámites y atenciones clave por parte de la ciudadanía.

Con la llegada de la administración de Claudia López (2020–2024), se desarrollaron iniciativas innovadoras que integran el servicio a la ciudadanía con políticas sociales de largo alcance. Se destaca la implementación del Sistema Distrital de Cuidado (SDC), concebido desde la corresponsabilidad entre hogares, comunidad, sector privado y Estado, para reconocer, redistribuir y reducir el trabajo de cuidado no remunerado y ampliar la oferta para personas cuidadoras y personas con mayores niveles de dependencia. En clave de servicio a la ciudadanía, el SDC introduce una lógica de atención integral: acerca en un mismo territorio múltiples servicios y orientaciones (sociales, de bienestar, formación y acceso a rutas institucionales), reduciendo "costos de transacción" para la ciudadanía (tiempo, desplazamientos, trámites dispersos) y fortaleciendo una interacción más coordinada entre entidades (Secretaría Distrital de la Mujer, abril de 2024).

Este sistema no solo promovió una atención más justa y cercana, sino que también redefinió la interacción del Estado con las cuidadoras —en su mayoría mujeres— integrando servicios a su contexto cotidiano mediante Manzanas del Cuidado y modalidades móviles, con oferta articulada para cuidadoras y para quienes requieren cuidado, lo que permite que la prestación de servicios sea simultáneamente accesible, pertinente y centrada en la vida diaria. De hecho, el diseño e implementación del SDC ha sido reconocido en espacios regionales como una experiencia relevante de política pública de cuidado, destacando su

enfoque territorial, su carácter intersectorial y su capacidad para organizar oferta y demanda de cuidados en la ciudad. (Observatorio de Igualdad de género, marzo de 2024).

Asimismo, durante esta administración se promovieron mecanismos de participación ciudadana como los Presupuestos Participativos, los cuales permitieron a más de 330.000 bogotanos incidir directamente en decisiones presupuestales locales, robusteciendo la gobernanza democrática.

En 2023, se adoptó además el Plan del Sistema de Cuidado y Servicios Sociales mediante el Decreto 427, que garantiza la localización equitativa de servicios sociales y de cuidado en cada una de las Unidades de Planeamiento Local (UPL), asegurando su acceso en un radio no mayor a 30 minutos desde las viviendas.

Actualmente el Plan Distrital de Desarrollo 2024–2027, "Bogotá Camina Segura", establece una hoja de ruta que busca mejorar la calidad de vida de la ciudadanía mediante un gobierno abierto, transparente y corresponsable. Particular relevancia tiene su quinto eje, "Bogotá Confía en su Gobierno", el cual orienta las acciones hacia el fortalecimiento de la confianza ciudadana mediante programas enfocados en la integridad, la transparencia, la corresponsabilidad, el mejoramiento del servicio a la ciudadanía, el gobierno abierto, la meritocracia, el fortalecimiento institucional, la innovación pública y la transformación digital del Distrito. Este último componente se proyecta hacia la consolidación de Bogotá como una ciudad inteligente, a través del cierre de la brecha digital, el desarrollo de habilidades digitales en la población, la aplicación de datos e inteligencia artificial para la toma de decisiones, la seguridad digital y la promoción de la innovación pública para responder a los retos urbanos.

De manera complementaria, dentro de este quinto eje se encuentra el Programa 39: "Camino hacia una democracia deliberativa con un gobierno cercano a la gente y con participación ciudadana", iniciativa orientada a promover la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y en la gestión pública, con el propósito de fortalecer una democracia más deliberativa, inclusiva y cercana a las personas.

Asimismo, el artículo 240 del PDD establece la Estrategia de racionalización de trámites y otros procesos administrativos, que asigna a la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. la función de articular y acompañar la implementación de acciones de simplificación en

trámites, procedimientos administrativos y consultas de acceso a la información pública. Esta estrategia busca facilitar el ejercicio de los derechos ciudadanos mediante la reducción de costos, tiempos, documentos y pasos en la interacción con las entidades distritales.

Justificación de la Reforma

A pesar de los avances alcanzados en Bogotá —como la consolidación de la Red CADE como referente de atención presencial, la creación de instancias de coordinación interinstitucional, la racionalización y digitalización de trámites que han permitido simplificar procesos y ampliar la oferta digital del Distrito, así como el desarrollo de estrategias de formación y cualificación del talento humano—, el servicio a la ciudadanía continúa enfrentando problemas de desarticulación institucional, desigual calidad en la experiencia del servicio público y limitada capacidad para responder a la diversidad poblacional y territorial de Bogotá.

En particular, es importante reconocer que el Distrito ha venido fortaleciendo acciones orientadas a mejorar la interacción Estado–ciudadanía más allá del componente operativo. Entre estas se destacan los esfuerzos para promover el lenguaje claro como estándar comunicativo, a través de instrumentos distritales que orientan a las entidades a producir información institucional y respuestas más comprensibles, cercanas y útiles para la ciudadanía, así como jornadas de formación y apropiación del enfoque en el servicio público.

De manera complementaria, se han desarrollado esfuerzos de cualificación en habilidades para el servicio, con oferta formativa y lineamientos institucionales orientados a fortalecer competencias de servidoras y servidores para brindar una atención digna, eficiente y efectiva. Estos avances constituyen una base relevante para consolidar una cultura de servicio basada en el enfoque de derechos y en capacidades sostenibles; sin embargo, su alcance e impacto aún es heterogéneo entre entidades, canales y territorios.

Adicionalmente, herramientas como el Sistema Bogotá Te Escucha han contribuido de forma estructural a la interacción con la ciudadanía, al facilitar la radicación, direccionamiento y seguimiento de peticiones y

requerimientos ante las entidades distritales, fortaleciendo la trazabilidad y el aprendizaje institucional. Aun así, persisten desafíos para traducir estas capacidades en una experiencia consistente, accesible y diferenciada según barreras de acceso, condiciones territoriales y necesidades específicas de la población.

Superar estas brechas exige una acción integral y sostenida. La nueva Política Pública de Servicio a la Ciudadanía se proyecta como un instrumento estratégico para garantizar una oferta distrital de servicios digna, accesible y de calidad, sustentada en un modelo integrado y centrado en las personas, capaz de reconocer la diversidad, anticipar necesidades y fortalecer vínculos de confianza entre la Administración y la ciudadanía. En esa medida, la política se orienta a proteger y hacer efectivos los derechos fundamentales que se materializan en la interacción cotidiana con el Estado, entre ellos: el derecho de petición y a obtener respuesta oportuna y de fondo; el derecho a la igualdad y no discriminación; el derecho al trato digno y a una atención respetuosa; el derecho de acceso a la información pública en condiciones de claridad y comprensibilidad; el derecho al debido proceso administrativo; el derecho a la participación; y la protección de datos personales e intimidad en la gestión de solicitudes y trámites, todo ello bajo estándares de accesibilidad universal.

En ese sentido, la política no parte de cero: recoge y potencia capacidades existentes (lenguaje claro, cualificación del talento humano y sistemas de interacción como Bogotá Te Escucha), pero las integra en un marco común de estándares, gobernanza, seguimiento y mejora continua, orientado a reducir brechas de calidad, accesibilidad y coherencia del servicio en todo el Distrito.

Estrategia, proceso y resultados de la participación

Estrategia de participación definida en la fase diagnóstica

El diagnóstico de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC) se fundamentó en una estrategia participativa robusta, amplia y diversa, cuyo objetivo principal fue garantizar que las voces, experiencias y necesidades de distintos actores –ciudadanía, población con enfoque diferencial y entidades públicas– fueran recogidas, analizadas e

incorporadas de forma incidente.

La estrategia definida se estructuró en torno a los principios de inclusión, representatividad, accesibilidad y deliberación, a través de una metodología mixta que integró espacios presenciales, virtuales e híbridos, con dinámicas tanto sincrónicas como asincrónicas. Esto permitió maximizar el alcance territorial y poblacional, superar barreras de acceso físico o digital, y facilitar una participación reflexiva y efectiva.

1. Desarrollo del proceso participativo

El proceso se desarrolló entre los meses de marzo y septiembre de 2023, incluyendo espacios de carácter informativo, deliberativo y consultivo, organizados en tres grandes componentes:

1. **Talleres con ciudadanía usuaria de la Red CADE**, especialmente en las localidades de mayor afluencia de usuarios.
2. **Talleres poblacionales con enfoque diferencial**, dirigidos a comunidades específicas como población LGBTIQ+, pueblos indígenas, personas con discapacidad, migrantes, y personas mayores.
3. **Talleres institucionales**, dirigidos a servidores públicos de las áreas de servicio a la ciudadanía y trámites de las entidades distritales.

Tabla 1 Relación de procesos de participación ciudadana en el marco de la reformulación de la PPDSC / Tomado de Documento Diagnóstico de la PPDSC; SG (2023; pág. 88)

Fase 1. Talleres con ciudadanía Red CADE	Fase 2. Talleres con poblaciones diferenciales	Fase 3. Talleres institucionales
Objetivo: Identificar necesidades particulares de las personas que realizan trámites y servicios en los puntos	**Objetivo**: reconocer e incluir las necesidades particulares y alternativas de solución poblacionales –	**Objetivo**: identificar las problemáticas percibidas por las entidades distritales y precisar puntos críticos sobre el

Fase 1. Talleres con ciudadanía Red CADE	**Fase 2. Talleres con poblaciones diferenciales**	**Fase 3. Talleres institucionales**
de la Red CADE.	diferenciales y de género dentro de la PPDSC.	servicio a la ciudadanía en Bogotá D.C. para la actualización del problema público.
Metodología: Taller Participativo	**Metodología**: Taller Participativo	**Metodología**: Taller participativo.
Punto de partida: problemáticas CONPES D.C: 03 de 2019.	**Punto de partida**: problemáticas CONPES D.C: 03 de 2019.	**Punto de partida**: presentación parcial de puntos críticos de los encuentros con ciudadanía.
Unidad(es) de observación: ciudadanía que asiste a los SuperCADE.	**Unidad(es) de observación**: Consejo Distrital de Sabios y Sabias, Población LGBTIQ+, Personas con discapacidad y cuidadores y cuidadoras, Personas víctimas del conflicto, Mujeres	**Unidad(es) de observación**: equipos de servicio a la ciudadanía y trámites de las entidades distritales; equipos de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía.

Las actividades se realizaron bajo una metodología común que garantizó la comparabilidad y sistematización de los aportes. En cada sesión, se promovieron ejercicios dialógicos moderados que permitieron identificar problemáticas, efectos y posibles soluciones asociadas a la experiencia de servicio.

Se emplearon herramientas como mapas de empatía, tarjetas de lluvia de ideas, matrices de categorización y plataformas virtuales de participación asincrónica.

2. Espacios realizados, tipo de actividades y participación

A continuación, se presenta una tabla resumen del proceso participativo:

Tabla 2 Resumen proceso participativo - Fase de Diagnóstico; elaboración propia basado en el Documento Diagnóstico SG (2023)

Tipo de actividad	Cantidad	Modalidad	Participantes
Talleres ciudadanos	8	Presenciales/ híbridos	95 personas usuarias de la Red CADE
Talleres poblacionales	4	Presenciales/ virtuales	70 personas con enfoque diferencial (LGBTIQ+, indígenas, migrantes, etc.)
Talleres institucionales	4	Virtuales sincrónicos	99 servidores públicos de entidades distritales
Total	**16**	**Mixtos**	**264 participantes**

Además, a continuación, se relacionan los talleres realizados:

Tabla 3 Sesión de Talleres proceso participativo - Fase de Diagnóstico; elaboración propia basado en el Documento Diagnóstico SG (2023)

Abordaje		Taller	Fecha	Nro. Participantes
Ciudadanía	Territorial	SuperCADE Bosa (presencial)	24/03/2023	10
	Territorial	SuperCADE Américas (presencial)	27/03/2023	10
	Territorial	SuperCADE Cll. 13 (presencial)	27/03/2023	14
	Territorial	SuperCADE Suba (presencial)	28/03/2023	11

Abordaje		Taller	Fecha	Nro. Participantes
	Territorial	SuperCADE Engativá (presencial)	29/03/2023	14
	Territorial	SuperCADE 20 de Julio (presencial)	30/03/2023	Sin información[1]
	Territorial	SuperCADE Manitas (presencial)	31/03/2023	16
	Poblacional-Diferencial/ LGBTIQ+	Taller población LGBTIQ+ -Casa Amanda Jones (presencial)	25/05/2023	20
	Poblacional-Diferencial/ personas mayores	Taller población mayor: Consejo Distrital de sabios y sabias (virtual)	15/06/2023	20
	Poblacional-Diferencial/ Discapacidad	Grupo focal con personas con discapacidad, cuidadores y cuidadoras – CADIS SDIS (presencial)	22/07/2023	15
	Víctimas	Taller con población víctima	18/08/2023	15
	Veedurías Ciudadanas	Taller con ciudadanía que son veedores locales	16/08/2023	20
Institucional	Taller interno SSC: Equipos de la Subsecretaría	Taller interno de identificación de puntos críticos.	22/07/2023	12

[1] Se relaciona como parte del ejercicio en esta tabla, pero no se cuenta con listado de asistencia por lo que no se tiene información exacta sobre el número de personas asistentes

Abordaje		Taller	Fecha	Nro. Participantes
	Taller con entidades distritales – áreas de servicio y trámites	Sectores educación, Gestión Jurídica, Hacienda, Integración Social, Seguridad Convivencia y Justicia, Salud y Planeación. Veeduría Distrital	05/07/2023	39
		Sectores Hábitat, Desarrollo Económico, Industria y Turismo y Movilidad	06/07/2023	30
		Sectores Gestión Pública, Mujeres, Cultura, Recreación y Deporte, Ambiente y Gobierno.	07/07/2023	18

Además de los talleres, se habilitaron canales asincrónicos a través de formularios virtuales y espacios de retroalimentación por correo electrónico, abiertos durante el proceso.

3. Características de la convocatoria y metodologías empleadas

Las convocatorias se realizaron mediante invitación directa a través de las entidades distritales, redes de servicio, organizaciones sociales aliadas y líderes comunitarios. Se utilizaron medios como correos institucionales, redes sociales, afiches en puntos de atención y mensajes de texto enviados desde la Red CADE.

Las metodologías utilizadas fueron:

- **Conversatorios estructurados**, que fomentaron la participación equitativa mediante moderación y tiempos asignados.
- **Mapeo de actores**, para garantizar la inclusión de grupos tradicionalmente excluidos.
- **Ejercicios de priorización colectiva**, donde se jerarquizaron los problemas y propuestas con base en criterios de impacto y

factibilidad.

- **Plataformas de participación asincrónica**, que permitieron ampliar la cobertura territorial.

4. Temáticas abordadas y principales hallazgos

Las discusiones se organizaron en torno a tres ejes analíticos: problemáticas, efectos y soluciones. A continuación, se detallan los principales hallazgos por eje:

Problemáticas identificadas (223 aportes)

- **Tecnología y canales virtuales:** Inestabilidad en las plataformas digitales, dificultades de acceso a internet, y falta de usabilidad en los portales.
- **Información y orientación:** Escasa claridad en los requisitos, información contradictoria o desactualizada, e insuficiente señalización en puntos de atención.
- **Capacitación digital:** Brechas en la alfabetización tecnológica, especialmente en personas mayores y migrantes.
- **Trato en el servicio:** Percepción de maltrato, falta de empatía o poca disposición para resolver necesidades.

Efectos observados (59 aportes)

- Frustración y desconfianza hacia las instituciones.
- Abandono de trámites y pérdida de oportunidades.
- Reproducción de desigualdades sociales.
- *Invisibilización* de derechos de grupos históricamente discriminados.

Soluciones propuestas (99 aportes)

- Mejorar la estabilidad, usabilidad y accesibilidad de los portales digitales.
- Fortalecer la formación a servidores públicos en empatía, enfoque diferencial e inclusión.
- Ampliar la oferta presencial y móvil de servicios en territorios de difícil acceso.
- Diseñar estrategias de alfabetización digital para públicos con

mayores brechas.

5. Incidencia de los aportes en la formulación de la PPDSC

Los aportes recogidos durante el proceso participativo fueron sistematizados y analizados mediante matrices de trazabilidad, lo que permitió su incorporación efectiva en:

- El **diagnóstico** de la situación actual del servicio a la ciudadanía.
- La **identificación de líneas estratégicas** de la política.
- La **definición de acciones afirmativas** en el plan de acción, con énfasis en la atención a poblaciones con barreras de acceso.
- La incorporación de un eje transversal de **humanización del servicio**, en respuesta a las demandas sobre el trato.

La participación también permitió validar el enfoque territorial de la política, así como ajustar la conceptualización del modelo de servicio integral, orientado por principios de equidad, eficiencia y confianza institucional.

Este proceso participativo demostró ser un mecanismo efectivo para recoger insumos desde la experiencia vivida de la ciudadanía y el conocimiento técnico de los servidores públicos. Además, permitió:

- Contrastar las visiones institucionales con las percepciones ciudadanas.
- Identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora no visibles en los datos estadísticos.
- Fortalecer el vínculo entre el Distrito y la ciudadanía, mediante la construcción colaborativa de soluciones.

La utilidad de estos espacios también radica en su capacidad para transformar la política pública en una herramienta legítima, coherente con las realidades del territorio.

Estrategia de participación definida en la fase de formulación

Durante la fase de formulación del Plan de Acción de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC), se implementó una estrategia de participación amplia, plural e incidente, orientada a recoger aportes de los distintos sectores institucionales, con el fin de que las acciones propuestas respondieran a las necesidades ciudadanas

identificadas en la fase de diagnóstico. Para ello, se diseñaron y habilitaron diferentes escenarios de participación que combinaron espacios interinstitucionales, mesas técnicas y diálogos sectoriales, bajo metodologías colaborativas y de construcción conjunta.

La estrategia tuvo como objetivos: garantizar la inclusión de actores clave en la formulación; generar insumos que permitieran traducir las demandas ciudadanas en productos y acciones concretas del Plan de Acción; fortalecer la legitimidad y apropiación institucional de la política; y, por último, asegurar la coherencia del proceso con los principios de Gobierno Abierto y eficiencia en la gestión pública.

A continuación, se presentan los resultados de estos espacios participativos:

1. Socialización con las entidades distritales en el marco de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía en la vigencia 2025:

El 18 de marzo de 2025, en el Auditorio Antonio Nariño del Archivo Distrital de Bogotá D.C., se llevó a cabo la primera sesión ordinaria de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía, con carácter presencial. En este espacio participaron 91 servidores y servidoras públicas provenientes de 47 entidades distritales, lo que refleja una amplia cobertura institucional.

Durante la sesión, se presentó la programación de la fase de formulación, se socializó la metodología y se notificó a las entidades sobre la responsabilidad de aportar propuestas de productos para el nuevo Plan de Acción. Asimismo, se explicaron los criterios de análisis derivados del diagnóstico previo, con el fin de orientar la identificación de acciones pertinentes a las necesidades ciudadanas. Este encuentro constituyó el punto de partida formal del proceso participativo interinstitucional, generando un compromiso explícito de las entidades distritales frente al proceso de reformulación.

2. Encuesta y Mesas de trabajo con entidades distritales:

Posterior a la sesión de la Comisión, se envió a todas las entidades distritales un formulario digital de consulta, con el objetivo de recopilar de manera preliminar las propuestas de productos que podrían dar respuesta a las demandas ciudadanas en materia de servicio. Dicho formulario incluyó preguntas orientadas a:

- Identificar problemáticas específicas de la prestación de servicios y proponer productos concretos para superarlas.
- Establecer responsables y posibles aliados para su ejecución.
- Priorizar acciones con base en impacto, factibilidad y pertinencia.

A partir de esta consulta inicial se recibieron 19 propuestas de productos, remitidas por 18 entidades distritales. A continuación, se relacionan las entidades distritales que participaron en la encuesta:

Tabla 4 Propuestas preliminares Entidades Distritales - Fase de Formulación; elaboración propia basada en el Registro de la Encuesta "Construcción Plan de Acción Política Servicio a la Ciudadanía 2025-2035" (2025)

ENTIDAD	PROPUESTA
Secretaría de Seguridad Convivencia y Justicia	LUCAS (Línea Única de Convivencia y Atención a la Seguridad)
Empresa Metro de Bogotá	Chat BOT (interno y externo)
Canal Capital	Integración anual del chat institucional con la línea de WhatsApp y mensajes internos de Facebook para la atención a la ciudadanía
Orquesta Filarmónica de Bogotá	Implementación de iniciativas de lenguaje claro a nivel distrital
Catastro Bogotá	El Portal Único de Catastro en Línea
Secretaría de Educación del Distrito	Implementación de herramienta de inteligencia artificial para direccionar por este medio los radicados que ingresan a la entidad a las dependencias que correspondan.
Secretaría Jurídica Distrital	Identificación y tratamiento de productos y trámites no conformes
Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones - FONCEP	Fortaleciendo la experiencia ciudadana con el FONCEP.

ENTIDAD	PROPUESTA
Secretaría Distrital del Hábitat	"Transformación Digital para el Distrito Capital"
Secretaría Distrital de Gobierno	Integración de trámites y servicios a GOV.CO resolución 2893 de 2020
Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)	Fortalecimiento del Canal Virtual para la Interacción con la Ciudadanía
Secretaría Distrital de Planeación	Sin Barreras
Instituto Distrital de Turismo - IDT	"Ciudadanía Activa: Formación en PQRSD para el Ejercicio de Derechos"
Metro de Bogotá	Creación de un botón virtual en la Sede Electrónica para la solicitud de agendamiento de citas por parte de la ciudadanía
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.	Centros de asistencia y cuidados de larga duración
Veeduría Distrital	Índice Distrital de Relacionamiento con la Ciudadanía
Instituto Distrital de las Artes - Idartes	ArticulArte Acciones en Red para resolver las necesidades reales de la gente Cualificación en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía la ejecución es a largo plazo y el producto que se espera con esta iniciativa de capacitación, son las propuestas de articulación que surjan al finalizar el curso para el fortalecimiento de las áreas de servicio a la ciudadanía.
Secretaria de Hacienda	Contar a nivel distrital de traductores de lenguas nativas, que es un componente de

ENTIDAD	PROPUESTA
Distrital	política pública, necesitamos tener un diagnóstico de cuantas lenguas nativas tenemos en la ciudad y que por medio de una bolsa de recursos podamos consumirlo como distrito
Secretaria de Hacienda Distrital	Pague fácil

Estas propuestas constituyeron la base para la posterior realización de mesas de trabajo sectoriales e intersectoriales, desarrolladas entre los meses abril y agosto de 2025, las cuales tenían como objetivo materializar técnica y estratégicamente las propuestas dadas por las entidades distritales, encontrando una viabilidad técnica y financiera el desarrollo de acciones que llevaran a atender los puntos críticos presentados en el diagnóstico.

Las mesas se realizaron bajo metodologías de diálogo técnico, lluvia de ideas y priorización participativa, facilitando la construcción de consensos sobre los productos más relevantes y la definición de corresponsabilidades. Como resultado general, se lograron estructurar productos que integran la perspectiva de diferentes sectores, lo que aumenta la pertinencia y viabilidad de la política reformulada.

Las mesas de trabajo se desarrollaron entre los meses de mayo y agosto de 2025 con las diferentes entidades distritales. Como resultado de este proceso participativo se tuvo el desarrollo de 28 mesas de trabajo con 20 entidades distritales diferentes, desarrolladas de la siguiente manera:

Tabla 5 Mesas de trabajo con Entidades distritales - Fase de Formulación. Elaboración propia (2025)

Mes	No. De Mesas desarrolladas	Entidades con las que se trabajó
Abril	2	1. Secretaría Distrital de Hacienda 2. Departamento Administrativo del Servicio Civil.

Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital (CONPES D.C)

Mes	No. De Mesas desarrolladas	Entidades con las que se trabajó
Mayo	14	1. Veeduría Distrital, 2. Secretaría de Seguridad, Convivencia y Justicia 3. Empresa Metro de Bogotá 4. Secretaría Distrital de Planeación 5. Secretaría Distrital de Hacienda 6. Catastro Bogotá 7. Fondo de Prestaciones Económicas y Cesantías – FONCEP 8. Instituto Distrital de Recreación y Deporte - IDRD 9. Canal Capital 10. Secretaría de Educación Distrital 11. Instituto Distrital de Turismo 12. Departamento Administrativo del Servicio Civil. 13. Secretaría Distrital de Gobierno 14. Secretaría de la Mujer
Junio	2	1. Secretaría Distrital de Gobierno 2. Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD
Julio	5	1. Secretaría Distrital de Integración Social 2. Consejería de Paz, Víctimas y Reconciliación 3. Consejería de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 4. Secretaría Distrital de Gobierno 5. Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal - IDPAC.
Agosto	6	1. Secretaría Distrital de Hacienda. 2. Secretaría Distrital de Integración Social 3. Secretaría General - Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional.

Mes	No. De Mesas desarrolladas	Entidades con las que se trabajó
		4. Instituto Distrital para la Participación y la Acción Comunal – IDPAC. 5. Secretaría Distrital de Gobierno. 6. Secretaría Jurídica Distrital.
TOTAL	**29**	**20**

Con respecto a la Tabla No. 5, es importante aclarar que el número de mesas desarrolladas en el mes corresponden a la cantidad total del mes. Así las cosas, cada entidad contó como una mesa desarrollada durante cada mes. Estas mesas fueron exclusivas con cada entidad, lo que permitió una conversación focalizada con los intereses y necesidades de cada sector.

3. Taller de socialización y diálogo con el Sindicato Nacional de Trabajadores Estatales - SINTRAESTATALES.

En el marco de la estrategia de participación para la fase de formulación, se reconoció la importancia de incluir a los miembros del Sindicato Nacional de Trabajadores Estatales, considerando que ejercen representación directa del talento humano que sostiene el servicio a la ciudadanía en el Distrito. Por esta razón, en el mes de julio de 2025, se llevó a cabo un taller de socialización y diálogo, que contó con la participación de líderes sindicales y delegados expertos en servicio a la ciudadanía y en formulación de políticas públicas.

El objetivo del taller fue doble: por un lado, presentar y socializar los principales hallazgos del diagnóstico de la política y la visión estratégica proyectada para el horizonte 2026-2035; y, por otro lado, recoger aportes, sugerencias y recomendaciones del sindicato sobre cómo fortalecer la prestación de servicios desde la perspectiva de los trabajadores y las trabajadoras del sector público.

La metodología del taller se estructuró en tres momentos:

1. Socialización: presentación de los resultados de la fase diagnóstica, incluyendo las barreras estructurales y operativas identificadas en la implementación 2019–2024.

2. Diálogo abierto: espacio deliberativo en el que los representantes sindicales expresaron percepciones, experiencias y propuestas en torno al rol del talento humano en la atención ciudadana.
3. Construcción colectiva: sistematización de los aportes, orientada a identificar recomendaciones prácticas que pudieran ser integradas al nuevo Plan de Acción.

Los aportes recibidos giraron en torno a los siguientes ejes:

- Condiciones laborales y bienestar del personal de atención: el sindicato enfatizó que la calidad del servicio a la ciudadanía está directamente relacionada con la estabilidad, motivación y condiciones de trabajo de los funcionarios. Se resaltó la necesidad de reducir la rotación del personal, fortalecer los esquemas de bienestar y garantizar ambientes laborales dignos y saludables.
- Formación integral y continua: se sugirió ampliar los procesos de capacitación más allá de lo técnico-operativo, incluyendo habilidades blandas como la empatía, el manejo de conflictos, la comunicación efectiva y la atención con enfoque diferencial. Estas competencias, según lo señalado, son determinantes para mejorar la experiencia de la ciudadanía.
- Participación sindical en el seguimiento de la política: se propuso que los sindicatos puedan participar en espacios de monitoreo y evaluación de la PPDSC, aportando su visión sobre el impacto real de las políticas en los equipos de trabajo que operan los servicios.
- Innovación y reconocimiento del talento humano: el sindicato planteó la necesidad de implementar mecanismos de reconocimiento a las buenas prácticas de atención, así como de promover espacios de innovación desde el propio personal de servicio, quienes cuentan con conocimiento directo de las demandas y problemáticas cotidianas de la ciudadanía.

Como resultado del taller, se concluyó que el fortalecimiento del talento humano no solo es un asunto de formación, sino también de condiciones laborales, participación en la toma de decisiones y reconocimiento de su rol estratégico en la relación entre Estado y ciudadanía. Estos aportes fueron incorporados a la formulación de la visión estratégica relativo al fortalecimiento de capacidades y condiciones del talento humano en servicio a la ciudadanía.

En resumen, la estrategia de participación en la fase de formulación de la PPSC se caracterizó por:

- Cobertura institucional: con participación de más del 80% de las entidades distritales vinculadas directamente al servicio a la ciudadanía.
- Resultados diferenciados: los aportes recogidos fueron clasificados con base en los enfoques poblacionales (personas mayores, mujeres, población LGBTIQ+, comunidades étnicas, personas con discapacidad, víctimas del conflicto), lo que permitió identificar brechas específicas y priorizar acciones para una atención diferencial.

Por su parte, los insumos obtenidos durante el proceso participativo tuvieron incidencia directa en la reformulación del Plan de Acción de la PPDSC, mediante la incorporación de:

- Nuevos productos relacionados con accesibilidad universal y digitalización inclusiva.
- Acciones orientadas al fortalecimiento del talento humano en servicio.
- Estrategias específicas de atención diferencial para poblaciones priorizadas.

Tabla 6 Resumen de los espacios participativos en la fase de formulación; elaboración propia (2025)

Espacio participativo	**Número de asistentes**	**Actores participantes**	**Metodologías aplicadas**	**Principales aportes**	**Incidencia en la formulación**
Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía	91 participantes de 47 entidades	Servidores/as públicos/as del Distrito	Socialización, presentación metodológica, diálogo institucional	Compromiso institucional; definición de roles y responsabilidades	Base para la programación de mesas de trabajo y distribución de productos
Encuesta digital a entidades distritales	19 propuestas de 18 entidades	61 entidades convocadas; 18 respondieron	Formulario digital, priorización de acciones	Identificación preliminar de problemáticas y productos	Punto de partida para mesas de trabajo interinstitucionales

Espacio participativo	Número de asistentes	Actores participantes	Metodologías aplicadas	Principales aportes	Incidencia en la formulación
Mesas de trabajo sectoriales e intersectoriales	Participación de 20 entidades en 28 mesas	Equipos técnicos y responsables de servicio	Talleres técnicos, lluvia de ideas, priorización participativa	Definición consensuada de productos y corresponsabilidades	Inclusión de productos viables y alineados con necesidades ciudadanas
Taller con SINTRAESTATALES	Representantes sindicales y equipo técnico	Sindicato Nacional de Trabajadores Estatales	Taller deliberativo, diálogo abierto	Propuestas de fortalecimiento del talento humano, condiciones laborales y habilidades blandas	Ajuste de objetivos estratégicos y acciones en talento humano

Finalmente, la estrategia de participación de la PPSC contempla la retroalimentación a los actores participantes una vez aprobada la política. Para ello se definieron mecanismos de difusión a través de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía, los canales que conforman la Red CADE –incluyendo entre ellos el portal bogota.gov.co, campañas digitales y encuentros con los actores sectoriales y poblacionales que participaron en la fase de formulación, garantizando así un cierre de ciclo participativo con retroalimentación sobre los resultados obtenidos.

Resultados de la participación

El proceso participativo adelantado para la reformulación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC) se desarrolló en dos fases complementarias: una centrada en la escucha activa y diagnóstico conjunto con ciudadanía y las entidades distritales, y otra orientada a la concertación técnica e interinstitucional específicamente con las entidades distritales. En conjunto, estas fases permitieron recoger más de 3.200 aportes ciudadanos e institucionales, fortaleciendo el carácter colaborativo de la política y garantizando que el nuevo Plan de Acción 2026-2035 respondiera tanto a las demandas sociales como a las capacidades reales de la Administración Distrital.

En la fase de participación ciudadana, los espacios de diálogo, talleres territoriales y encuestas revelaron percepciones reiteradas sobre fragmentación institucional, demoras en la atención y dificultades de

acceso a la información, especialmente en canales digitales. El 75,6% de las personas consultadas manifestó preferir el canal presencial como principal medio de interacción, y un 60% expresó no sentirse plenamente reconocido en su diversidad o necesidades particulares. Las y los participantes destacaron la importancia de fortalecer la empatía, la escucha activa y la comunicación clara como elementos centrales del servicio público. Asimismo, identificaron la falta de coordinación entre entidades y la escasa trazabilidad de los trámites como factores que debilitan la confianza ciudadana.

El proceso de participación desarrollado en la fase de formulación de la política, realizada entre marzo y agosto de 2025, involucró a más del 80% de las entidades distritales vinculadas al servicio a la ciudadanía. A través de la Comisión Intersectorial, una encuesta digital y 28 mesas de trabajo con 20 entidades, se consolidaron 19 propuestas de productos que articulan perspectivas sectoriales y poblacionales.

Este proceso de participación reafirmó la importancia del talento humano como eje articulador del servicio público. Incluir la perspectiva de las personas que día a día se relacionan con la ciudadanía, sus realidades y expectativas, garantiza que las decisiones estratégicas no solo respondan a los lineamientos institucionales, sino a las necesidades y problemáticas que a diario vive la ciudadanía.

Diagnóstico e identificación de factores estratégicos

Planteamiento del problema

La Política Pública de Servicio a la Ciudadanía 2025-2035, aborda como problemática central la "Ineficiencia de la administración pública distrital en la prestación de servicios a la ciudadanía" (Secretaría de Planeación, 2019). Entendiéndose ésta como la baja capacidad de las entidades distritales para prestar sus servicios acordes a las expectativas ciudadanas". Esta problemática se relaciona directamente con los principios constitucionales que rigen la función administrativa, en tanto una prestación fragmentada, lenta, poco clara o con barreras de acceso afecta la materialización de la igualdad, la eficacia, la economía, la celeridad, la imparcialidad y la publicidad, y debilita la confianza en la Administración como garante del interés general.

La problemática se explica por tres aristas interrelacionadas. En primer lugar, la falta de articulación interinstitucional limita la coordinación entre entidades, genera duplicidades, dispersa la información y reduce la trazabilidad de trámites y servicios, afectando la eficacia y aumentando costos para la ciudadanía y para el Estado. En segundo lugar, las limitaciones estructurales —brechas tecnológicas, desigual infraestructura y escasa integración omnicanal— deterioran la oportunidad y consistencia de la atención, dificultan el acceso a información clara y verificable y comprometen la celeridad en las respuestas. Finalmente, la cultura del servicio y la insuficiente implementación de los enfoques poblacional-diferencial, de género y territorial generan tratos desiguales y prácticas que reproducen barreras, afectando la igualdad y la imparcialidad en la atención. En suma, la política asume que mejorar el servicio a la ciudadanía no es solo un reto de modernización, sino una obligación de garantizar que los principios de la función administrativa se reflejen en estándares, coordinación, accesibilidad y trato digno para toda la población.

Magnitud, causas y consecuencias del problema

1. Falta de articulación interinstitucional

La desarticulación institucional se mantiene como uno de los mayores obstáculos para ofrecer servicios públicos coherentes y eficientes. A pesar de contar con instancias de coordinación, como la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía y herramientas comunes de gestión como el Manual de Servicio a la Ciudadanía, los protocolos con enfoque poblacional diferencial y para situaciones específicas; las entidades distritales gestionan de manera independiente y muchas veces aislada los procesos de planeación, ejecución y seguimiento de sus esquemas de servicios. Esta situación ha derivado en una gestión fragmentada, con procesos duplicados, sistemas inconexos y estrategias de servicio que no dialogan entre sí.

De acuerdo con los resultados del Formulario Único de Reporte de Avance en la Gestión (FURAG), vigencia 2022, de las 53 entidades distritales evaluadas, solo 2 realizaron mediciones de satisfacción del uso de trámites en línea, 35 no lo hicieron y 16 no reportaron información. A su vez, únicamente 17 entidades reportaron contar con mecanismos de radicación calificada y 14 con sistemas de turnos automatizados, lo que refleja una adopción desigual de lineamientos básicos de servicio. La ausencia de interoperabilidad tecnológica refuerza la fragmentación: de 99 trámites completamente digitalizados, solo 66 permiten seguimiento en línea, mientras que 17 entidades no han formulado estrategias de racionalización de trámites (FURAG, 2022).

Los ejercicios participativos adelantados por la Secretaría General en 2023 complementan este panorama desde la voz ciudadana: los usuarios perciben que las entidades "no se comunican entre sí" y que, ante trámites intersectoriales, "cada dependencia se limita a su parte del proceso". Esta percepción de dispersión reduce la confianza en la capacidad del Estado de brindar soluciones integrales. A nivel interno, la falta de coordinación limita el aprovechamiento de información y recursos, generando sobrecostos, duplicidad de esfuerzos y una débil capacidad institucional para medir resultados.

En conjunto, los datos evidencian que la desarticulación institucional ha

comprometido la eficiencia y la calidad del servicio. La falta de gobernanza compartida en el servicio a la ciudadana perpetúa un sistema de esfuerzos aislados, sin mecanismos efectivos de cooperación ni de rendición de cuentas intersectorial.

Frente a esta situación, es necesario avanzar hacia un modelo de servicio que permita identificar, anticipar y responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía. En ese sentido, el fortalecimiento de los arreglos institucionales, la caracterización y análisis de la demanda para optimizar la oferta distrital de servicios, en especial a nivel de comunicación y en la apropiación del enfoque poblacional-diferencial; se perfilan como las principales alternativas de intervención, capaces de articular la oferta pública, unificar criterios y garantizar que cada interacción ciudadana sea parte de un proceso integral y coherente en todo el Distrito.

2. Limitaciones estructurales en la prestación de servicios y su impacto en la experiencia ciudadana

La calidad de la experiencia ciudadana en el acceso y uso de la oferta distrital de servicios se ve afectada por limitaciones estructurales vinculadas con la infraestructura física, tecnológica y de gestión del servicio. La Red CADE, principal estrategia de atención presencial en Bogotá, ha mostrado avances, pero enfrenta un rezago progresivo frente a la demanda. Según el Informe de Gestión de la Secretaría General (2023), entre 2021 y 2023 el número de puntos de atención pasó de 27 a 24, lo que ha generado sobrecarga en los puntos de mayor afluencia y mayores tiempos de desplazamiento, especialmente para los habitantes de zonas periféricas.

La Encuesta Distrital de Servicio a la Ciudadanía 2022 confirma esta situación: el 75,6 % de las personas usuarias manifestó preferir el canal presencial como medio principal de información y gestión de trámites. Esto refleja una persistente brecha digital, asociada no solo a las limitaciones tecnológicas, sino también a la percepción de que los canales virtuales no garantizan acompañamiento ni solución efectiva.

La brecha digital en Bogotá no opera como una carencia "neutra", sino como una barrera interseccional que se intensifica cuando se combinan

condiciones de familia, territorio y cuidado. En hogares con jefatura monoparental —con frecuencia a cargo de mujeres— y en hogares donde existen mujeres cuidadoras, la restricción principal no es solo el acceso a internet o dispositivos, sino la disponibilidad real de tiempo, la carga de cuidado, la urgencia económica y la necesidad de resolver trámites de manera rápida. Esto hace que la digitalización, si no incorpora apoyos, pueda aumentar costos ocultos (tiempo, desplazamientos, dependencia de terceros) y convertir la atención digital en un factor adicional de exclusión.

La dimensión territorial profundiza la desigualdad: en estratos 1 y 2 y en zonas periféricas suelen coincidir mayores limitaciones de conectividad, menor estabilidad en el acceso, menor alfabetización digital y mayores barreras de movilidad para acudir a canales presenciales. En el caso de familias migrantes, además de las dificultades económicas y de conectividad, pueden presentarse barreras de información (desconocimiento de rutas y requisitos), documentales y de confianza institucional, que afectan la capacidad de usar canales digitales y sostener el seguimiento de solicitudes. En conjunto, estas condiciones explican por qué la brecha digital se expresa como una brecha de acceso efectivo a derechos y servicios, no solo como brecha tecnológica.

Por ello, la política incorpora un enfoque interseccional familia–territorio–cuidado como criterio para orientar la focalización y priorización de acciones frente a la brecha digital, reconociendo que esta se acumula donde coinciden cargas de cuidado, condiciones socioeconómicas y barreras territoriales. En consecuencia, la implementación se organiza para garantizar acceso efectivo a la oferta distrital mediante una respuesta multicanal (presencial, telefónica y digital asistida), el fortalecimiento de la atención territorial y de apoyos de orientación, así como ajustes en comunicación y simplificación de pasos, de modo que el acceso a la oferta distrital no dependa exclusivamente de la conectividad o habilidades digitales de las personas. Con este enfoque, la política busca evitar que la transformación digital amplíe desigualdades y asegurar un servicio universal en resultados, atendiendo las realidades cotidianas de las familias y sus redes de cuidado en los distintos territorios de Bogotá.

Aunque el Canal Presencial de la Red CADE ha tenido una evolución favorable, atendiendo a un modelo de operación que, si bien ha venido

adaptando al contexto de ciudad, en la actualidad, con la velocidad de cambios tecnológicos, las nuevas formas de relacionamiento con la ciudadanía y las mayores exigencias en respuestas a demandas y expectativas ciudadanas; el modelo se ha vuelto rígido y presenta retos importantes en los diferentes componentes de operación (Dirección del Sistema de Servicio a la Ciudadanía, 2025). En términos de infraestructura, por ejemplo, hay deficiencias en espacios físicos, dificultades en la accesibilidad y mobiliario poco apto para la atención. En términos del modelo de atención, aún existen tiempos elevados de espera y atención o límites en el número de atenciones diarias por parte de las entidades debido a modelos basados en capacidad de atención.

En lo tecnológico, existe una baja incorporación de servicios digitales para el servicio a la ciudadanía, al igual que ausencia de herramientas que soporten la operación, seguimiento y toma de decisiones. Todas estas situaciones ocasionan que la experiencia no sea la más adecuada ni satisfactoria para la ciudadanía que accede a estos espacios.

De otra parte, conviene señalar que el modelo de operación y de experiencia en la Red CADE fue diseñado hace más de 25 años con la expedición del Decreto 150 de 1997 que creó el Comité de Gerencia Interinstitucional, presidido por la Secretaría General e integrado por los gerentes y directores de las entidades y organismos que en su momento hacían presencia en el Programa "Centros de Atención Distrital Especializados –CADE". Este modelo sigue vigente pese a que Bogotá ha presentado cambios estructurales a nivel poblacional y territorial, y por ende en las expectativas, demandas y necesidades de la ciudadanía.

Por otra parte, la debilidad de los sistemas de información tiene consecuencias directas sobre la transparencia y la confianza: el 40% de los trámites en línea no permite seguimiento digital (FURAG, 2022), mientras que el Índice de Transparencia de Bogotá del año 2022 (ITB 2022) reveló que el 14% de las PQRS no obtuvieron respuesta y el 23% fueron incongruentes con lo solicitado. En términos de accesibilidad, aunque el 98% de las entidades dispone de accesos adecuados y el 94% de rampas o ascensores, solo el 71,6 % ofrece señalización inclusiva (Secretaría General, 2023).

El impacto de estas limitaciones estructurales es profundo: generan

desigualdades territoriales, pérdida de tiempo, costos adicionales para la ciudadanía y una percepción generalizada de ineficiencia. Para la Administración, las consecuencias incluyen sobrecarga operativa, baja productividad y dificultad para ofrecer una experiencia homogénea y confiable.

Estas limitaciones estructurales tienen oportunidad de ser superadas a través de una intervención profunda que permita fortalecer y evolucionar el modelo de atención de la Red CADE, que hoy no responde a la realidad de una ciudad que crece constantemente. Solamente entre los años 2020 a 2024, Bogotá pasó de tener una densidad poblacional de 158,9 hab/ha a 192,3 hab/ha, lo que muestra un aumento del 21% en la densidad poblacional de la ciudad (DANE. Proyecciones y retroproyecciones con Censo 2018).

La disminución de barreras físicas, actitudinales y comunicacionales, y el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las áreas de servicio— constituyen el núcleo de las alternativas de intervención. Estas acciones permitirán consolidar una red de atención moderna, accesible y coherente, donde la infraestructura, la tecnología y los canales funcionen como un ecosistema integrado, garantizando una experiencia ciudadana ágil, digna y equitativa en todos los puntos de contacto.

3. Cultura del servicio y abordaje insuficiente de los enfoques de política

El tercer eje crítico evidencia que la cultura del servicio público aún no se ha consolidado como un valor transversal en la gestión distrital. A pesar de los esfuerzos realizados —como la Estrategia de Lenguaje Claro y las capacitaciones sobre atención ciudadana—, persisten brechas significativas en formación, condiciones laborales y enfoque de derechos. Según el FURAG 2022, solo el 44% de las entidades tiene estrategias de formación continua en servicio al ciudadano, y menos de la mitad incluye contenidos sobre atención diferencial. Además, apenas el 56% reporta personal capacitado para atender a personas con discapacidad y solo el 40% ha implementado ajustes razonables o protocolos específicos.

En este marco, es importante precisar que la cultura del servicio no se limita a la provisión técnica de trámites, puntos de atención o canales, sino que constituye un sistema simbólico e institucional de valores,

comportamientos, prácticas y lenguajes que configuran la relación entre la Administración Distrital y las personas. En consecuencia, transformar esa cultura implica intervenir tanto lo operativo como lo relacional: la forma en que se reconoce a la ciudadanía, se tramitan sus necesidades, se gestiona la interacción y se construye confianza en cada contacto institucional. Cuando esta dimensión cultural no se aborda de manera explícita, los esfuerzos de mejora tienden a quedarse en la estandarización de procedimientos, sin asegurar cambios sostenidos en la experiencia real de las personas.

Los ejercicios participativos con ciudadanía realizados en 2023 confirman estas deficiencias: más del 60% de las personas manifestó no sentirse plenamente reconocida en su diversidad, y un 42% reportó haber necesitado apoyo externo para realizar trámites. La falta de empatía, de canales accesibles y de protocolos sensibles a la diversidad genera exclusión y perpetúa brechas. Asimismo, la Estrategia de Lenguaje Claro, aunque produjo más de 35.000 piezas comunicativas en 2022, no logró mejorar la comprensión: la percepción de claridad descendió de 88,4 % a 79,2 % entre 2021 y 2022.

Estas falencias reflejan un problema estructural en el reconocimiento del talento humano como actor clave del servicio. La alta rotación, la falta de incentivos y la débil articulación entre las áreas de talento humano y de servicio impiden consolidar una cultura basada en el respeto, la empatía y la equidad. Adicionalmente, la ausencia de una transformación cultural integral puede traducirse en prácticas cotidianas que reproducen sesgos y desigualdades —a veces de forma no intencional— a través de estereotipos, trato despersonalizado o lenguajes que invisibilizan experiencias y necesidades diversas, afectando la confianza ciudadana y la legitimidad institucional.

Por ello, la política incorpora la noción de una "cultura de servicio libre de sexismo", entendida como el conjunto de valores, criterios y prácticas institucionales que garantizan que todas las interacciones con la ciudadanía se desarrollen sin estereotipos de género, sin discriminación y sin violencias simbólicas, promoviendo el reconocimiento pleno de la diversidad humana como principio rector del servicio público. Esto implica revisar y ajustar protocolos de atención, comunicaciones institucionales, procesos de formación y evaluación del talento humano, y mecanismos

de seguimiento de la experiencia usuaria, de modo que la atención sea consistente con el enfoque de derechos, el enfoque diferencial y la perspectiva interseccional.

Para abordar esta problemática, las alternativas de intervención se orientan a cualificar el talento humano con criterios diferenciales y enfoque de derechos, institucionalizar estándares de atención inclusiva, y mejorar la experiencia ciudadana a través de la comunicación clara y empática. Esto implica promover procesos de formación integral —que incluyan habilidades blandas, atención diferencial, empatía y prevención de prácticas discriminatorias—, crear mecanismos de reconocimiento a los equipos de servicio a la ciudadanía y fortalecer la gestión del bienestar laboral. Adicionalmente, la comunicación deberá posicionarse como herramienta de inclusión, garantizando que toda la ciudadanía comprenda y se relacione con la Administración de forma respetuosa, clara y accesible. Con estos elementos, la política busca cimentar una verdadera cultura de servicio público centrada en las personas, base esencial para una gestión moderna, cercana y confiable.

Dificultades operativas de la actual política

A nivel operativo, el seguimiento de la actual Política de Servicio a la Ciudadanía con corte a 2024, muestra falencias en la planeación y ejecución del plan de acción establecido mediante el Documento Conpes 03 de 2019. La PPSC que inicialmente contaba con un plan de acción conformado por 48 productos, actualmente presenta la siguiente situación:

- 7 productos (14,5) ya tuvieron meta cumplida en vigencias anteriores. A 2025 aún se siguen reportando con meta cumplida.
- 8 productos (16,6%) tuvieron terminación anticipada en la vigencia 2024.
- 33 productos (68,75%) se encuentran activos, de los cuales: 11 (22,91%) se encuentran cumplidos o sobre ejecutados, 19 productos (39,58%) se encuentran en cumplimiento oportuno, y 3 productos (6,25%) se encuentran en rezago.
- Aunque el nivel de cumplimiento cuantitativo puede considerarse adecuado (54%), la falta de balance entre planeación y ejecución refleja una política con avances puntuales, pero sin consolidación

estratégica a largo plazo.

- Cinco (5) de los siete (7) indicadores de resultado, no cuentan con fuente de información medible y verificable.
- Los indicadores de producto son predominantemente de gestión más que orientados a resultados. De acuerdo con el análisis realizado por la Secretaría Distrital de Planeación en el marco del proceso de depuración de políticas públicas en 2025, de los 33 productos que actualmente se encuentran activos en la PPSC, 29 son clasificados por SDP como productos de gestión (87,8%).

Análisis de actores, relaciones y tensiones en el servicio a la ciudadanía

La ineficiencia en la prestación de los servicios a la ciudadanía en Bogotá no es solo el resultado de procesos administrativos dispersos, sino también de las dinámicas y tensiones entre los actores que forman parte del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía. Cada actor —institucional o social— cumple un papel específico en la cadena de valor del servicio, y sus interacciones determinan en buena medida la calidad, la coherencia y la legitimidad del servicio público. En el centro de este sistema está la ciudadanía, población objetivo de la Política Pública, entendida en su sentido más amplio como: todas las personas que, en su diversidad de edades, condiciones, orígenes y capacidades, se relacionan con la Administración Distrital para ejercer derechos o resolver necesidades. La política reconoce que la ciudadanía no es un conjunto homogéneo, sino una red de sujetos con trayectorias, expectativas y problemáticas distintas, y propone transformar la relación con ellos a partir de una lógica de servicio público empático, accesible y confiable.

La ciudadanía en general enfrenta tensiones que reflejan las brechas estructurales de la administración pública: desarticulación entre entidades, complejidad de trámites, lenguaje poco claro y una oferta de servicios que varía en calidad según el canal o la entidad. Para la mayoría de las personas, realizar un trámite implica esfuerzo, tiempo y desplazamientos que podrían evitarse. La política busca aliviar estas tensiones mediante un modelo integrado y omnicanal, con rutas de servicio, mecanismos de seguimiento digital, información unificada y protocolos de atención que garanticen una experiencia transparente y digna.

En el caso de las mujeres en Bogotá, las barreras históricas de acceso a

derechos se explican, en buena medida, por desigualdades estructurales que operan de forma simultánea en el hogar, el trabajo, el espacio público y la relación con las instituciones. Un factor central es la división sexual del trabajo y la sobrecarga de cuidado no remunerado, que restringe el tiempo disponible para la educación, la participación, el empleo y el acceso efectivo a servicios. En Bogotá, la caracterización sociodemográfica del OMEG muestra que la población de personas cuidadoras exclusivas está compuesta mayoritariamente por mujeres (aprox. 81% mujeres frente a 19% hombres), lo que ilustra cómo el cuidado sigue recayendo de forma desproporcionada sobre ellas, con impactos directos en autonomía económica, movilidad y posibilidad real de ejercer otros derechos (Caracterización Sociodemográfica. Derechos de las mujeres en cifras – Bogotá. Observatorio de Mujeres y Equidad de Género de Bogotá).

Estas barreras se expresan con claridad en el mercado laboral, donde persisten brechas que afectan el acceso a ingresos, estabilidad y protección social. El OMEG evidencia que a las mujeres les resulta más difícil ingresar y mantenerse en empleos bien remunerados por la distribución desigual del cuidado, la concentración en sectores de baja remuneración y sesgos (incluida la discriminación asociada a maternidad o potencial embarazo). En 2024, por ejemplo, el boletín del derecho al trabajo reporta que solo 6 de cada 10 mujeres en edad de trabajar participaron en el mercado laboral frente a 8 de cada 10 hombres, y que las mujeres presentan mayores niveles de desocupación y subocupación; además, se observa una mayor concentración femenina en empleo doméstico, uno de los sectores más precarizados (Trabajo en condiciones de igualdad y dignidad - Derechos de las mujeres en cifras – Bogotá. Observatorio de Mujeres y Equidad de Género de Bogotá). Estas brechas no impactan igual a todas: se profundizan para mujeres jóvenes, mujeres mayores, mujeres con discapacidad, mujeres cuidadoras, mujeres migrantes, mujeres rurales y mujeres víctimas, lo que exige una lectura interseccional para orientar ajustes institucionales y medidas de acceso.

A lo anterior se suman barreras culturales y de discriminación que condicionan el acceso a derechos y la experiencia de atención: estereotipos de género, edadismo, discriminación por orientación sexual/identidad de género, y desigualdades en conectividad y habilidades digitales que se convierten en "puertas de entrada" o "filtros" para acceder a trámites, información y servicios. El OMEG muestra, por

ejemplo, que las mujeres enfrentan mayores barreras para acceder a internet y tecnologías por desigualdades económicas, sobrecarga de cuidado, falta de formación digital y estereotipos, y que en 2024 las jefas de hogar presentan menor acceso a internet con una brecha de 6,5 p.p. frente a jefaturas masculinas (Cultura libre de sexismo - - Derechos de las mujeres en cifras – Bogotá. Observatorio de Mujeres y Equidad de Género de Bogotá). En el mismo boletín se reporta que la discriminación por edad fue una de las formas de trato desigual que más afectó a las mujeres en 2023, con aumento de la percepción en años recientes, especialmente entre mujeres mayores. Estas condiciones, además, se agravan cuando existen riesgos de violencias basadas en género, que incrementan la vulnerabilidad y dificultan la búsqueda de ayuda y el acceso oportuno a rutas institucionales (Feminicidio y otras violencias contra las mujeres en Bogotá – Boletín No. 13_SDMUJER_Enero 2026).

Las personas mayores enfrentan tensiones asociadas a la brecha digital, la movilidad y la dificultad para comprender procesos excesivamente técnicos; a ello se suman barreras culturales como la discriminación por edad (edadismo) y los estereotipos e imaginarios que pueden traducirse en trato despersonalizado, subvaloración de su autonomía o atención poco paciente. Por esta razón, la atención presencial sigue siendo indispensable, pero debe estar acompañada de un enfoque empático, materiales adaptados y comunicación clara que evite prácticas excluyentes y promueva el reconocimiento de su dignidad y capacidades. Adicionalmente, la política enfatiza la necesidad de realizar ajustes razonables en los espacios físicos de atención para garantizar accesibilidad y seguridad a personas mayores y a quienes requieren cuidado, mediante adecuaciones como señalización clara, mobiliario apropiado, accesos sin barreras, rutas internas seguras, apoyos para movilidad, condiciones de espera dignas y mecanismos de atención preferente.

En este contexto, la política fortalece la atención personal e incorpora asistencia telefónica especializada, uso de lenguaje claro, turnos con priorización y tiempos razonables, procurando que la transformación digital no incremente la exclusión. Además, reconoce que la fragmentación institucional afecta especialmente a familias que dependen simultáneamente de múltiples sectores (salud, educación, integración social, cuidado), lo que exige mayor articulación interinstitucional, continuidad en la orientación y rutas integradas para reducir traslados,

duplicidad de requisitos y cargas de gestión que recaen, con frecuencia, en redes familiares y personas cuidadoras.

La población migrante enfrenta un doble desafío: falta de estandarización en la validación de documentos y escasez de información centralizada sobre la oferta distrital dirigida a esta población. Esto genera confusión y desconfianza, dificultando su acceso a derechos básicos. La política propone protocolos de servicio focalizado y mecanismos de articulación interinstitucional que garanticen atención sin discriminación ni ambigüedad jurídica.

En el caso de la población LGBTI, las tensiones derivan del trato discriminatorio y la debilidad en los resultados de la implementación de protocolos dirigidos a esta población. La política incorpora lineamientos de atención con enfoque de diversidad sexual y de género, formación obligatoria para el talento humano y mecanismos de monitoreo que permitan detectar y corregir prácticas excluyentes.

Las personas con discapacidad enfrentan tensiones combinadas: barreras físicas, comunicacionales y actitudinales. Aunque existen avances en infraestructura, persisten limitaciones en señalización accesible, intérpretes o tecnologías de apoyo. La política adopta el principio de accesibilidad universal, promoviendo ajustes razonables, herramientas de asistencia y formación en atención inclusiva para el talento humano que atiende la ciudadanía.

Los niños, niñas y adolescentes son usuarios indirectos pero fundamentales del servicio a la ciudadanía. Su acceso a la información y a los servicios depende generalmente de adultos acompañantes, y su experiencia puede verse marcada por entornos poco amigables o por la falta de mecanismos de atención adaptados a su edad. La política promueve entornos de servicio seguros y pedagógicos, materiales diseñados con enfoque de derechos y espacios lúdicos en los puntos presenciales de la Red CADE, de manera que la interacción con la administración refuerce su confianza y sentido de ciudadanía desde temprana edad.

Los jóvenes (14 a 28 años), por su parte, enfrentan tensiones relacionadas con la desconfianza institucional y la baja percepción de utilidad de los canales tradicionales. Buscan respuestas ágiles, tecnológicas y coherentes con sus hábitos digitales, pero se encuentran con plataformas poco intuitivas o trámites confusos. La política propone

fortalecer el acceso a la oferta por medios digitales a fin de incentivar una relación positiva con el servicio público y promover la participación de los jóvenes en procesos de mejora e innovación.

El grupo de personas adultas (18 a 64 años) representa la mayoría de los usuarios frecuentes del sistema y enfrenta tensiones ligadas a la compatibilidad entre los horarios laborales y los tiempos de atención, así como a la falta de claridad en los requisitos y la lentitud de los procesos. La política busca reducir estos obstáculos mediante la ampliación de las ventanillas de pagos tributarios y no tributarios en canales físicos y digitales de la Red CADE, la consolidación y articulación de la oferta distrital en el portal transaccional de Bogotá y el fortalecimiento de la orientación ciudadana a través de la cualificación del servicio público y el acercamiento del canal presencial a nivel territorial, de manera que la eficiencia sea compatible con la vida cotidiana.

Las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras evidencian tensiones derivadas de la invisibilidad institucional y la falta de atención culturalmente pertinente. Los servicios públicos tienen falencias en el reconocimiento de sus prácticas culturales, lingüísticas o territoriales. La política incorpora los enfoques poblacional-diferencial y territorial en la formación y entrenamiento de los servidores públicos para mejorar su relacionamiento con estas comunidades, a fin de lograr una mejor comunicación y un acceso equitativo a la oferta distrital.

En el caso de los pueblos indígenas, las tensiones giran en torno a la ausencia de traductores en lenguas propias, los estigmas sociales y la falta de comprensión de sus formas de organización comunitaria. La política promueve la implementación y seguimiento de protocolos de atención intercultural por parte de los servidores públicos y la estructuración de rutas de servicio que reconozcan la interculturalidad y el saber comunitario como fuente legítima de relación con la administración.

La población habitante de calle enfrenta algunas de las barreras más extremas y acumuladas para acceder a la oferta distrital y ejercer efectivamente sus derechos. A la falta o pérdida de documentos de identidad, la ausencia de conectividad y de dispositivos, y la dificultad para contar con una dirección o un medio de contacto, se suman barreras de redes de información (desconocimiento de rutas y servicios), físicas (distancia a puntos de atención, horarios rígidos, restricciones de

ingreso), comunicacionales (lenguaje institucional poco comprensible, trámites diseñados para usuarios "conectados") y actitudinales (estigmatización, trato despersonalizado o desconfianza institucional), que en la práctica limitan su capacidad para presentar peticiones, quejas y reclamos, activar canales de denuncia y dar seguimiento a sus solicitudes. Estas condiciones hacen que, aun cuando existan servicios disponibles, el acceso real sea intermitente o inexistente, profundizando la exclusión.

Frente a esta realidad, la política propone fortalecer estrategias de gestión territorial para acercar el Estado a donde están las personas, optimizar requisitos para acceder a la oferta y asegurar acompañamiento efectivo. Esto implica disponer de equipos de atención en calle o en puntos de alta concurrencia, con capacidad de orientación, caracterización y derivación de toda la oferta distrital, apoyo para la gestión documental cuando se requiera, y mecanismos de registro y seguimiento que no dependan exclusivamente de la conectividad del usuario. Con ello, se busca garantizar atención básica, información clara y un acceso progresivo a servicios esenciales, disminuyendo barreras tecnológicas, comunicacionales y actitudinales, y habilitando rutas de respuesta más oportunas y dignas.

Finalmente, incorporar la visión de la familia como actor colectivo permite comprender con mayor precisión cómo se materializa, en la práctica, la relación entre la ciudadanía y el Estado. En muchos casos, la interacción con la Administración Distrital no ocurre de manera estrictamente individual: las decisiones sobre trámites, acceso a servicios, gestión de apoyos o ejercicio de derechos se toman en el marco de redes familiares y de cuidado que distribuyen roles (quién solicita, quién acompaña, quién interpreta información, quién gestiona documentos, quién se desplaza). Reconocer a la familia como unidad de decisión y soporte ayuda a explicar dinámicas de acceso, confianza y priorización de necesidades, especialmente en hogares con niñas, niños y adolescentes, personas mayores, personas con discapacidad, personas con enfermedades crónicas o con altos niveles de dependencia, así como en hogares monoparentales y en contextos de vulnerabilidad socioeconómica.

Esta perspectiva también permite identificar relaciones y tensiones

específicas que afectan la experiencia de servicio: sobrecargas de cuidado que reducen tiempo y disponibilidad para trámites, barreras de movilidad y desplazamiento, brechas digitales que obligan a delegar gestiones en terceros, y conflictos entre la lógica institucional (procedimientos estandarizados centrados en el "titular") y la realidad cotidiana (gestiones realizadas por cuidadoras/es o representantes). Por ello, el análisis de actores incorpora a la familia no solo como contexto, sino como actor mediador en la interacción con el Estado, lo que implica ajustar la oferta hacia modelos más amigables con el cuidado: canales y horarios flexibles, acompañamiento y orientación integral, lenguaje claro, simplificación de requisitos, y mecanismos de atención que reconozcan el rol de cuidadoras/es y representantes, sin perder trazabilidad ni garantías de derechos. Esta lectura fortalece el enfoque conceptual de la política al conectar el servicio con la vida cotidiana y las trayectorias reales de atención de la ciudadanía.

La Secretaría General y la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía tienen el rol de articuladoras del sistema. Su principal desafío consiste en pasar de la coordinación normativa a la coordinación operativa, asegurando que todas las entidades adopten estándares comunes. La política les otorga un papel de liderazgo y gobernanza, para la implementación de la Política de Servicio a la Ciudadanía, la articulación de la oferta distrital de servicio a la ciudadanía y las mediciones de experiencia, satisfacción y calidad del servicio.

Las entidades públicas son las responsables directas de la oferta distrital de servicio. Sus tensiones se relacionan con el cumplimiento de las metas institucionales al tiempo que implementar los estándares, protocolos y lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía en el marco del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía. La política las vincula en un esquema de corresponsabilidad interinstitucional, en donde deben articular sus servicios en un modelo omnicanal, accesible e inclusivo que garantice calidad y coherencia.

El talento humano, que hace visible el servicio a la ciudadanía, vive tensiones por rotación, sobrecarga y formación desigual. La política propone procesos permanentes de entrenamiento en habilidades técnicas, socioemocionales y estratégicas, integrando enfoques diferenciales, bienestar y reconocimiento, con énfasis en empatía y

lenguaje claro. Por primera vez, desde la Política de Servicio a la Ciudadanía, se tendrá alcance a nivel de las localidades, al desarrollar estrategias específicas de formación y entrenamiento para los equipos de servicio a la ciudadanía que se encuentran en las alcaldías locales, bajo la coordinación de la Secretaría Distrital de Gobierno.

Por último, la Veeduría Distrital, las organizaciones sociales y otros actores que ejercen control, desempeñan un papel de garantía y vigilancia en la implementación de la Política y los lineamientos de servicio a la ciudadanía. La política los reconoce como aliados estratégicos en la mejora continua, y en particular la Veeduría Distrital, participa en la Política a través de la medición del desempeño de las entidades distritales en la garantía de acceso a la información pública, la participación ciudadana y la entrega de bienes y servicios, en el marco del Modelo de Relacionamiento con la Ciudadanía.

En resumen, las tensiones no se concentran en un solo nivel institucional, sino que atraviesan todo el Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía: desde la gobernanza interinstitucional hasta la interacción cotidiana con la ciudadanía. La Política Pública de Servicio a la Ciudadanía propone articular estos actores mediante la gobernanza y articulación interinstitucional, la implementación de un modelo de servicio omnicanal, accesible e inclusivo que garantice calidad y coherencia y el fortalecimiento de una cultura de servicio basada en confianza, empatía y corresponsabilidad, sustentada en un talento humano fortalecido.

Puntos críticos y factores estratégicos

El análisis desarrollado en las fases de diagnóstico y formulación de política pública permitió identificar una serie de puntos críticos que concentran las principales problemáticas en la prestación de servicios a la ciudadanía y a su vez explican la problemática central abordada por la presente política pública. Estos puntos no son aislados, sino que representan patrones estructurales que limitan la efectividad de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC) y que afectan de manera directa la experiencia de la ciudadanía en su interacción con las entidades distritales. En contraste, se identificaron también los factores estratégicos como los aspectos que pueden cambiar la situación problemática, es decir, atienden los puntos críticos para dar solución.

A continuación, se presenta una tabla con dicha identificación:

Tabla 7 Puntos Críticos y Factores Estratégicos; tomado del Documento Diagnóstico de la PPDSC (2023)

	Puntos críticos	**Factores estratégicos**
	Son los aspectos que aglomeran las problemáticas identificadas en las mesas de agenda pública y en los datos cuantitativos	**Son los aspectos que pueden cambiar la situación problemática, es decir, atienden el punto crítico para dar solución**
1	Falta de centralización de los servicios de la Red CADE que incorpore la totalidad de los servicios de las entidades del Distrito.	Fortalecimiento del Modelo de atención de la Red CADE
2	No se cuenta con la infraestructura adecuada para la atención al ciudadano	Fortalecer el sistema distrital de servicio a la ciudadanía
3	Falta de articulación entre las entidades distritales	Fortalecimiento de los arreglos institucionales para mejorar la articulación de las entidades distritales
4	Las oficinas y áreas que atienden el tema de servicio a la ciudadanía no son estratégicas o tienen la importancia en la organización de la entidad	Fortalecimiento de la capacidad organizacional de las áreas de servicio a la ciudadanía
5	Ausencia de personal con las capacidades y condiciones de atender y entender las situaciones a las que se ven enfrentadas la población con discapacidad	Talento humano cualificado para la prestación del servicio con criterios diferenciales de accesibilidad y un enfoque de derechos, diferencial y de género
6	Falta mayor capacitación en atención diferencial y poblacional para atender necesidades particulares	
7	Debilidades en el análisis de las competencias y cualidades del talento humano	
8	Debilidades en la orientación e información centralizada sobre el proceso para realizar un trámite	Integración de la información y procesos para realizar trámites
9	Debilidades en la información y parámetros para la caracterización de la ciudadanía	Caracterización de la demanda y oferta de bienes y servicios en la ciudad
10	Debilidad en la calidad y lenguaje claro en la información de la oferta de bienes y servicios que requiere la ciudadanía	Integración de la información y procesos para realizar trámites
11	Baja calidad de la información y en los sistemas de servicio especializados en la	Implementación de lineamientos y protocolos con enfoques en servicio

	Puntos críticos	**Factores estratégicos**
	Son los aspectos que aglomeran las problemáticas identificadas en las mesas de agenda pública y en los datos cuantitativos	**Son los aspectos que pueden cambiar la situación problemática, es decir, atienden el punto crítico para dar solución**
	oferta de bienes y servicios enfocada en los diferentes grupos poblacionales (mujer, comunidades étnicas, persona mayor, población LGBTI)	a la ciudadanía
12	Debilidades en los parámetros y las acciones de seguimiento y evaluación de la calidad del servicio en todos los canales de atención	Mejorar la experiencia de servicio y de la percepción de los ciudadanos
13	A pesar de contar con una estrategia de lenguaje claro, aún se requiere más profundización en las acciones encaminadas a una mejor relación con la ciudadanía a través del lenguaje claro, en especial en comunicación	Disminución de las barreras físicas, actitudinales, comunicacionales e ideológicas
14	Falta un abordaje de acciones que aporten en el reconocimiento de la diversidad y la apropiación del enfoque diferencial-poblacional en el servicio a la ciudadanía	Disminución de las barreras físicas, actitudinales, comunicacionales e ideológicas

Durante el proceso de diagnóstico de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía se identificaron 14 puntos críticos que explican las principales causas de la ineficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía. Sin embargo, un análisis posterior de sus relaciones, interdependencias y factores estratégicos permitió agruparlos en tres grandes ejes problemáticos, con el fin de facilitar su comprensión, orientar la priorización de acciones y garantizar una intervención integral.

En primer lugar, se evidenció que varios puntos críticos —relacionados con la falta de coordinación, la fragmentación de procesos, la dispersión de información y la ausencia de una gobernanza compartida— respondían a una misma causa estructural: **la desarticulación institucional.** Esta categoría agrupa tensiones vinculadas a la falta de integración entre entidades, el ofrecimiento de una oferta institucional de servicios asimétrica a nivel de información, optimización y reconocimiento de la diversidad. En consecuencia, los factores estratégicos asociados se orientaron a fortalecer la articulación, la gestión compartida y la disminución de las barreras comunicacionales e ideológicas.

En segundo lugar, se identificó que otro conjunto de puntos críticos aludía a las limitaciones estructurales de la prestación del servicio: **deficiencias en infraestructura, tecnología, canales de servicio y calidad de la experiencia ciudadana.** Aunque estos aspectos se manifestaban en diferentes dependencias o niveles, su raíz común se encuentra en la capacidad institucional para garantizar una atención homogénea, accesible y oportuna. Por ello, se consolidaron bajo un mismo eje centrado en la infraestructura, accesibilidad y experiencia ciudadana, con factores estratégicos enfocados en la modernización de la Red CADE, la integración omnicanal y la reducción de barreras físicas y comunicativas.

Finalmente, los puntos críticos vinculados con el talento humano, la comunicación, la empatía y la atención diferencial mostraron una clara afinidad conceptual. Todos ellos apuntaban a **debilidades en la cultura del servicio y en la incorporación de los enfoques de derechos, diversidad y equidad dentro de la atención pública.** Por esta razón, se agruparon en un tercer eje, que aborda la necesidad de transformar la cultura organizacional y consolidar un modelo de atención empático, inclusivo y basado en el respeto por la diversidad ciudadana.

En síntesis, la reducción de los 14 puntos críticos a tres grandes ejes permitió articular problemáticas que comparten causas y consecuencias comunes, evitando un tratamiento fragmentado de los desafíos del servicio a la ciudadanía en Bogotá. Esta agrupación facilita la formulación de estrategias más integrales, coherentes y sostenibles, al conectar los distintos niveles del problema (institucional, operativo y cultural) con los objetivos específicos de la política y con los resultados esperados de su implementación.

Conclusiones del diagnóstico

La evidencia analizada demuestra que el modelo actual de servicio a la ciudadanía en Bogotá requiere transformaciones estructurales, organizacionales y culturales para responder a las expectativas y realidades de una ciudad diversa. Las brechas en la articulación institucional, la desigualdad en capacidades tecnológicas y la falta de integración entre los distintos canales de atención han limitado la eficiencia y la coherencia del servicio público. Estas condiciones fragmentadas reducen la confianza ciudadana, generan duplicidad de esfuerzos y dificultan la trazabilidad de los trámites y la gestión de

información, afectando el derecho de las personas a recibir un servicio digno, oportuno y claro.

La persistencia de limitaciones estructurales y de debilidades en la infraestructura física, tecnológica y humana muestra la necesidad de un nuevo modelo de servicio que coloque a la ciudadanía en el centro de la acción pública. Una política renovada debe promover la interoperabilidad de los sistemas de información, la integración de la Red CADE como ecosistema omnicanal, y la cualificación del talento humano, garantizando estándares homogéneos de calidad, accesibilidad y transparencia. Estas transformaciones permitirán reducir las barreras que hoy restringen el acceso equitativo a los servicios y fortalecerán la capacidad institucional para anticipar y responder a las demandas ciudadanas.

Finalmente, la formulación de una nueva Política Pública de Servicio a la Ciudadanía se justifica como una oportunidad para consolidar una relación más proactiva, empática y confiable entre la Administración Distrital y las personas. Al integrar las dimensiones tecnológica, institucional y cultural, la política permitirá avanzar hacia un Estado más cercano, transparente y orientado al bienestar colectivo, reafirmando el compromiso de Bogotá con una gestión pública moderna, incluyente y centrada en las personas.

Formulación de la política

Propósito de la Política

La Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía se formula con el propósito de transformar la forma en que la Administración pública de Bogotá se relaciona con las personas, buscando en un marco de derechos humanos, que cada interacción sea una experiencia digna, accesible y de calidad. Su apuesta central es consolidar un modelo de servicio a la ciudadanía integrado, en donde las entidades distritales trabajen de manera coordinada, anticipando y respondiendo oportunamente a las necesidades de la ciudadanía. La política busca, además, modernizar el servicio mediante el fortalecimiento de los canales presenciales y digitales para acceder a la oferta distrital, la reducción de barreras físicas, comunicacionales y actitudinales entre la administración y las personas, y la adopción de estándares comunes que aseguren una experiencia ciudadana con un servicio coherente y confiable.

Adicionalmente, la política hace explícito el valor del servicio público como una práctica de confianza, reconocimiento y reconstrucción del vínculo institucional con la ciudadanía, especialmente aquella con mayor vulnerabilidad e históricamente excluida. En este sentido, el servicio no se concibe únicamente como una transacción administrativa, sino como un espacio donde el Estado reconoce a las personas y sus familias, valida sus necesidades y evita tratos que profundicen la exclusión o la revictimización, a través de respuestas claras, oportunas y amables. Para ello, la política incorpora un enfoque interseccional que reconoce que las desigualdades y barreras se acumulan —por ejemplo, cuando confluyen género, edad, discapacidad, pertenencia étnica, orientación sexual e identidad de género, condición migratoria, territorio y cargas de cuidado— y orienta la acción institucional para garantizar el derecho a la igualdad y no discriminación y el trato digno en todos los canales de atención.

En coherencia con lo anterior, la política promueve que el acceso al servicio se realice en condiciones de accesibilidad universal, asegurando el derecho de acceso a la información en formatos claros y comprensibles (lenguaje claro, apoyos comunicacionales y ajustes razonables cuando se requieran) y el derecho a la participación en espacios efectivos de mejora del servicio. De igual forma, impulsa una transformación cultural dentro de las entidades basada en la empatía, la corresponsabilidad y la

confianza mutua entre servidores y ciudadanía, entendiendo que la legitimidad del servicio se construye en la experiencia cotidiana. En conjunto, esta política constituye una hoja de ruta para construir un servicio público más humano, cercano y transparente, capaz de fortalecer el vínculo entre la Administración Distrital y las personas que habitan, transitan y confían en Bogotá.

Principios orientadores

La PPDSC se fundamenta en ocho principios orientadores, que son a la vez compromisos institucionales y criterios de evaluación en su implementación.

Accesibilidad universal

La accesibilidad universal garantiza que todas las personas, sin distinción de edad, condición, género, orientación, etnia, origen o discapacidad, puedan interactuar con la Administración en condiciones de igualdad. Este principio abarca la eliminación de barreras físicas, tecnológicas, comunicativas y actitudinales, promoviendo un diseño de servicio inclusivo desde su concepción. En el contexto de Bogotá, significa un compromiso con la ciudad diversa, intercultural y abierta a la participación plena de todos sus habitantes.

Calidad

La calidad orienta el diseño y la evaluación del servicio público hacia la excelencia y la mejora continua. Supone cumplir estándares claros de oportunidad, pertinencia, efectividad y trato digno, con mecanismos sistemáticos de medición y retroalimentación. La política asume la calidad como una responsabilidad compartida que atraviesa todo el ciclo de servicio: desde la planeación y la atención, hasta la evaluación y el aprendizaje institucional.

Cercanía y empatía

La cercanía implica una Administración que escucha, comprende y acompaña. La empatía, por su parte, convierte el servicio público en un ejercicio de reconocimiento humano. Este principio atraviesa la política como un compromiso con la atención amable, respetuosa y coherente con

las emociones y realidades de las personas. Desde esta perspectiva, servir no es solo resolver un trámite, sino generar confianza y bienestar en cada interacción con la ciudadanía.

Confianza

La confianza constituye el eje relacional del servicio público. Su construcción se fundamenta en la consistencia, la empatía y el cumplimiento de los compromisos institucionales. En el marco de esta política, la confianza se entiende como un proceso bidireccional: la ciudadanía confía en una administración transparente y responsable, mientras las entidades confían en la participación y el cumplimiento. Fortalecer la confianza es esencial para consolidar un Estado legítimo, cercano y proactivo.

Corresponsabilidad

La corresponsabilidad reconoce que la calidad del servicio no depende únicamente de la acción institucional, sino también de la participación activa y colaborativa de la ciudadanía. Este principio promueve la construcción conjunta de soluciones, el intercambio de saberes y la vigilancia ciudadana como elementos clave del servicio a la ciudadanía. La política impulsa la corresponsabilidad como práctica cotidiana, fomentando la cooperación entre entidades y ciudadanía

Eficiencia

Este principio orienta el uso responsable de los recursos públicos para maximizar el valor social de cada acción de servicio. La eficiencia se traduce en procesos simplificados, interoperables y basados en evidencia, que reducen tiempos, costos y redundancias tanto para la Administración como para las personas. A través de este principio, la política busca optimizar la gestión institucional y mejorar la experiencia ciudadana, garantizando que el Estado responda con agilidad, pertinencia y coherencia.

Innovación y transformación digital

Este principio reconoce la innovación como motor de cambio en la gestión pública y la tecnología como medio para potenciar la relación entre la Administración y la ciudadanía. No se trata solo de incorporar herramientas digitales, sino de rediseñar los servicios desde las necesidades reales de las personas, experimentando, aprendiendo y mejorando continuamente. La transformación digital promueve la

interoperabilidad, la automatización responsable y la simplificación inteligente, para construir un Estado más ágil, transparente y centrado en las personas.

Transparencia

La política concibe la transparencia como la base de una relación abierta y responsable entre la Administración Distrital y la ciudadanía. Implica garantizar información clara, comprensible y oportuna sobre los servicios, los procesos y los resultados de la gestión pública, de modo que las personas puedan ejercer control social y tomar decisiones informadas. La transparencia se concreta en la publicación proactiva de información, la trazabilidad de los trámites y la rendición permanente de cuentas sobre la calidad del servicio.

Análisis de Etiquetas

Frente a la revisión del ecosistema de políticas públicas distritales, se realizó el ejercicio de etiquetado temático con el objetivo de identificar las acciones de política pública que impactan la oferta distrital de servicio a la ciudadanía.

En particular, el análisis se centró en las once políticas poblacionales que actualmente forman parte del ecosistema distrital. A continuación, se relaciona el análisis identificado por política pública:

Tabla 8 Análisis de etiquetas en el ecosistema distrital de políticas públicas; elaboración propia, basado en los planes de acción del ecosistema distrital de políticas públicas (2025)

Política Pública Poblacional	Análisis general y articulación con la Política de Servicio a la Ciudadanía
Política Pública de y para la Adultez	Contiene 27 productos orientados a fortalecer la atención integral de las personas adultas en diversos entornos. Estas acciones mejoran la eficiencia administrativa, la trazabilidad y la inclusión, al promover servicios simplificados y digitales con enfoque diferencial para la adultez. Su articulación con la Política de Servicio a la Ciudadanía radica en el fortalecimiento del talento humano, la atención digna y la reducción de barreras para la población adulta, especialmente en procesos de inclusión productiva y acompañamiento psicosocial.
Política Pública de la Población Negra,	cuenta con 56 productos relacionados con servicio a la ciudadanía que impulsan la atención con enfoque étnico y culturalmente pertinente. Complementa la PPDSC al incorporar mecanismos de

Política Pública Poblacional	Análisis general y articulación con la Política de Servicio a la Ciudadanía
Afrocolombiana y Palenquera	atención integral, reconocimiento cultural y fortalecimiento de la confianza institucional mediante procesos concertados. Contribuye al eje de cultura del servicio, al promover la empatía, la diversidad y la participación comunitaria en el diseño de servicios públicos más inclusivos.
Política Pública de Discapacidad	Cuenta con 47 productos relacionados con servicio a la ciudadanía que fortalecen el acceso universal, la accesibilidad tecnológica y los ajustes razonables en la atención. Esta política complementa la PPDSC al materializar el principio de accesibilidad universal, con acciones que derriban barreras físicas, comunicacionales y actitudinales, fortaleciendo así la calidad y la equidad en la experiencia de servicio.
Política Pública de los Pueblos Indígenas	Con 44 productos enfocados en la interculturalidad, promueve la articulación entre saberes ancestrales y gestión pública. Aporta a la PPDSC al garantizar la atención pertinente y respetuosa de las prácticas propias, mejorando la eficiencia a través de rutas diferenciadas y procesos de concertación. Favorece la inclusión y la confianza en la relación entre los pueblos indígenas y la Administración Distrital.
Política Pública de Primera Infancia, Infancia y Adolescencia	A través de 80 productos relacionados con servicio a la ciudadanía, fortalece la prestación de servicios integrales en salud, educación, cultura y protección. Su articulación con la PPDSC se da al reforzar la coordinación intersectorial y la atención centrada en el ciclo de vida, integrando la perspectiva del cuidado, la prevención de riesgos y la atención oportuna. Aporta a la consolidación del modelo distrital de servicio integral.
Política Pública Distrital de Juventud	Contiene 36 productos relacionados con servicio a la ciudadanía que priorizan la formación, empleabilidad, salud mental, cultura y recreación. Complementa la PPDSC al reforzar los canales digitales, la simplificación de trámites y la orientación proactiva hacia jóvenes, población clave en la construcción de una relación moderna, ágil y tecnológica entre la ciudadanía y el Estado.
Política Pública Comunidad LGBTI	Contiene 61 productos relacionados con servicio a la ciudadanía, que amplían la cobertura y calidad de los servicios para las personas LGBTI, garantizando atención integral y libre de discriminación. Se articula con la PPDSC al fortalecer el enfoque de diversidad, la sensibilización del talento humano y la transformación cultural hacia una atención empática e inclusiva en todos los canales.
Política Distrital de Acogida, Inclusión y Desarrollo para la Población	Se identificaron 25 productos relacionados con servicio a la ciudadanía que mejoran la atención y la inclusión de población migrante mediante mecanismos de validación de identidad, orientación jurídica y servicios diferenciados. Se articula con la PPDSC en el fortalecimiento de la accesibilidad, la interoperabilidad de datos y la atención con enfoque intercultural, consolidando la

Política Pública Poblacional	Análisis general y articulación con la Política de Servicio a la Ciudadanía
Migrante Internacional	Red CADE como punto de entrada para esta población.
Política Pública de Mujeres y Equidad de Género	Sus 61 productos relacionados con servicio a la ciudadanía inciden en la protección, la autonomía económica, la seguridad y la participación política de las mujeres. Complementa la PPDSC al integrar la perspectiva de género en el diseño del servicio público, la política del cuidado y la atención empática. Aporta a una cultura de servicio más sensible a las desigualdades y a la reducción de brechas de acceso.
Política Pública Social de Envejecimiento y Vejez	Cuenta con alrededor de 48 productos que se orientan a lograr una administración capaz de acercar, orientar y facilitar el acceso efectivo de esta población a la oferta distrital, reduciendo barreras de información, accesibilidad y trato. En particular, la política enfatiza la inclusión en escenarios con TIC y procesos de formación (lo que demanda canales y acompañamiento para superar brechas digitales), el ejercicio del derecho a participar en espacios locales y distritales (lo que exige atención clara, oportuna y mecanismos de participación realmente accesibles), la vinculación a oferta para seguridad económica y alimentaria, el acceso y aprovechamiento de espacio público y actividades culturales/deportivas, el acceso a salud, la prevención y atención de violencias y el fortalecimiento de la oferta de cuidado y cuidadores
Política Pública del Pueblo Raizal	Con 18 productos orientados al reconocimiento cultural, la educación y la participación, esta política refuerza el principio de atención diferencial y de pertinencia territorial. Su articulación con la PPDSC fortalece la inclusión y el respeto por la diversidad, promoviendo la prestación de servicios coherente con las particularidades culturales del pueblo Raizal y su diálogo con la institucionalidad distrital.

Los 503 productos identificados son complementarios a la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía en la medida que impactan los siguientes aspectos relacionados con la calidad del servicio:

- Eficiencia y eficacia: estandarización de procesos, creación de ventanillas y plataformas; menos reprocesos y costos.
- Oportunidad: agendamiento, atención itinerante/móvil y multicanal; menores tiempos de respuesta.
- Transparencia: mayor trazabilidad, seguimiento y publicación de información útil para control social.
- Inclusión: eliminación de barreras (accesibilidad, traducción/interpretación, ajustes razonables, pertinencia cultural y

territorial).

A la vez, este conjunto de productos visibiliza y fortalece los enfoques poblacional, diferencial y de género al adaptar la oferta a necesidades específicas (Rrom, Raizal, NARP, Migrante, Mujeres y Género, LGBTI, Juventud, Infancia y Adolescencia, Indígena, Discapacidad y Adultez). Esto permite un modelo de servicio universal con ajustes diferenciales, incrementando el valor público y la confianza ciudadana.

Objetivo general

El objetivo general de la PPDSC es:

"Garantizar una oferta distrital de servicios digna, accesible y de calidad, a través de un modelo integrado que reconozca la diversidad de la ciudadanía, se anticipe y responda a sus necesidades y fortalezca una relación proactiva, empática y confiable entre la Administración y las personas"

Objetivos específicos

En coherencia con lo anterior, los objetivos específicos planteados son:

OE1. *"Diseñar e implementar mecanismos que permitan identificar, prever y responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía, reconociendo su diversidad"*

Este objetivo se alinea con los principios de igualdad y no discriminación y responde a los hallazgos sobre la insuficiente caracterización de la ciudadanía, la limitada incorporación de enfoques diferenciales en los productos de la política y la falta de protocolos adaptados a grupos específicos (mujeres, personas mayores, víctimas, comunidades étnicas, sectores sociales LGBTIQ+ y migrantes). Además, el objetivo:

- Permite transformar el servicio reactivo en uno proactivo, utilizando datos, sistemas automatizados basados en inteligencia artificial, diagnósticos y mecanismos de participación para anticipar demandas y no esperar a que se conviertan en quejas o conflictos.
- Responde a la diversidad ciudadana mediante protocolos diferenciales que aseguran pertinencia y equidad en la atención, reduciendo la exclusión de poblaciones históricamente marginadas.
- Incorpora los enfoques poblacional y diferencial, adaptando los servicios a las realidades locales y garantizando cobertura más equilibrada para todos los sectores sociales y poblacionales de Bogotá.
- Mejora la asignación de recursos, al contar con información confiable y desagregada para orientar las decisiones de política y focalizar las intervenciones.

OE2. *"Diseñar e implementar un modelo de servicio integrado, omnicanal e inclusivo, impulsando una experiencia ágil, pertinente y centrada en las personas"*

Este objetivo se alinea con el principio de accesibilidad universal y se fundamenta en la evidencia de que la Red CADE concentra la mayoría de las interacciones ciudadanas (78,1% en 2022), pero aún no incorpora la totalidad de servicios, y que persisten inconsistencias entre canales (presencial, telefónico y digital), con especial rezago en la adopción de canales virtuales por parte de poblaciones vulnerables. Este objetivo:

- Centraliza y simplifica el acceso mediante un modelo integral que articula presencialidad, telefonía y medios digitales, garantizando continuidad y consistencia entre canales.
- Reduce barreras de acceso al asegurar accesibilidad universal en la infraestructura y en las plataformas tecnológicas, incluyendo lengua de señas, lenguaje claro, diseño accesible y asistencia digital.
- Optimiza tiempos y costos para la ciudadanía y para la administración, eliminando duplicidades y mejorando la interoperabilidad de sistemas.
- Genera confianza y una experiencia positiva, pues una experiencia ágil y previsible reduce la frustración ciudadana, incrementa la disposición al uso de canales alternativos y mejora la percepción de la capacidad institucional.
- Incorpora el enfoque diferencial, ya que el modelo impulsa un servicio centrado en las necesidades de las personas, teniendo en cuenta los sectores y entornos sociales y promoviendo así una cobertura inclusiva.

OE3. *"Consolidar una cultura de servicio basada en la confianza, la cercanía y la corresponsabilidad, que fomente vínculos sólidos y sostenibles entre la Administración Distrital y la ciudadanía, promoviendo una gestión pública más humana, transparente y transformadora"*

Este objetivo se alinea con principios de trato digno y buena administración. Al respecto, el diagnóstico reveló que, más allá de los déficits técnicos, la ciudadanía percibe al servicio como distante, poco confiable y desigual. Esta percepción se vincula con la alta rotación de personal, la falta de formación continua en habilidades blandas, la concentración de responsabilidades en la Secretaría General y la ausencia de un sistema robusto de monitoreo y evaluación. Este objetivo se justifica porque:

- Responde a la crisis de confianza entre la ciudadanía y el Estado, fortaleciendo el componente relacional del servicio a través de

empatía, trato digno y cumplimiento de compromisos.

- Promueve la corresponsabilidad, distribuyendo la política entre todas las entidades y vinculando a la ciudadanía en la construcción, evaluación y mejora de los servicios.
- Fortalece al talento humano, mediante programas de formación continua, incentivos, bienestar laboral y protocolos de atención que garantizan coherencia en la experiencia ciudadana.
- Sustenta la mejora continua a través de sistemas de monitoreo y evaluación con indicadores desagregados, transparentes y abiertos, que permiten ajustar la política en tiempo real.
- Consolida legitimidad institucional, pues una cultura de servicio humanizada y transparente eleva la percepción ciudadana de un Estado cercano, confiable y corresponsable.

Tabla 9 Relación entre objetivos específicos y factores estratégicos

Factores estratégicos	**OE1: Atención ágil, pertinente y centrada en las personas**	**OE2: Modelo integrado, omnicanal e inclusivo**	**OE3: Cultura de confianza, cercanía y corresponsabilidad**
Fortalecimiento del modelo de la Red CADE	X	X	
Fortalecer el sistema distrital de servicio a la ciudadanía (infraestructura)		X	
Fortalecimiento de los arreglos institucionales para la articulación distrital			X
Fortalecimiento de la capacidad organizacional de las áreas de servicio	X		X
Talento humano cualificado con criterios diferenciales y de género	X	X	X
Integración de la	X	X	

Factores estratégicos	OE1: Atención ágil, pertinente y centrada en las personas	OE2: Modelo integrado, omnicanal e inclusivo	OE3: Cultura de confianza, cercanía y corresponsabilidad
información y procesos para trámites			
Caracterización de la demanda y oferta de servicios	X		
Implementación de protocolos con enfoque diferencial	X		
Mejorar la experiencia y percepción ciudadana (monitoreo y evaluación)			X
Disminución de barreras físicas, comunicacionales e ideológicas	X	X	X

Resultados esperados y productos

La implementación de la PPDSC se proyecta en resultados concretos, medibles y verificables, que se expresan en productos estratégicos. A continuación, se relacionan los resultados esperados y productos propuestos:

1.1 Ahorros en los requisitos y tiempos generado

Descripción: mide el nivel de implementación de acciones orientadas a generar ahorros para la ciudadanía, mediante la reducción de tiempos de atención y la eliminación de requisitos innecesarios en los trámites y servicios institucionales.

Productos Asociados:

1.1.1. Oferta institucional de servicios que se anticipa a las necesidades de la ciudadanía

1.1.2. Ahorros monetarios de la ciudadanía a partir de la optimización de la oferta distrital

1.2 Estándares y Protocolos de Atención implementados

Descripción: mide el nivel de implementación y cumplimiento de los estándares y protocolos de atención definidos institucionalmente para los canales presencial, virtual y telefónico.

Productos Asociados:

1.2.1. Personas con discapacidad atendidas para orientación y referenciación a la oferta distrital de Servicios.

1.2.2. Rutas de servicio implementadas en los canales de la Red CADE.

2.1 Experiencia en los canales de atención aumentado

Descripción: mide el nivel de experiencia percibida por la ciudadanía en los canales presencial, virtual y telefónico. Incluye variables como: accesibilidad, facilidad de uso, tiempo de espera, claridad del lenguaje, calidad de la interacción, disposición a recomendar el canal.

Productos asociados:

2.1.1. Implementación del nuevo modelo de experiencia del servicio en el canal presencial del Distrito.

2.2. Articulación Digital del Servicio aumentado

Descripción: Este indicador mide el grado de integración operativa, tecnológica y de monitoreo de los procesos de atención ciudadana con las plataformas distritales.

Productos asociados:

2.2.1. Red de Conectividad Pública con acceso a la oferta distrital

2.2.2. Portal Transaccional de Servicio a la Ciudadanía como canal de acceso a la oferta distrital de trámites y servicios

2.3. Evaluación de capacidad instalada aumentado

Descripción: mide el nivel de suficiencia, funcionalidad, accesibilidad y uso efectivo de la infraestructura y recursos destinados a la atención ciudadana.

Productos asociados:

2.3.1. Red CADE con mayor presencia a nivel distrital

2.3.2. Pague fácil en la Red CADE

3.1 Satisfacción con el servicio recibido aumentado

Descripción: mide el nivel de satisfacción ciudadana frente a la resolución efectiva del trámite o servicio recibido.

Productos asociados:

3.1.1. Participación de grupos de valor en ejercicios de socialización de resultados y formulación de propuestas de mejora en materia de servicio a la ciudadanía en el marco del índice "Incide"

3.1.2 Procesos de formación para fortalecer el conocimiento ciudadano en materia de Servicio a la Ciudadanía implementados

3.2 Evaluación de habilidades aumentado

Descripción: mide el nivel de habilidades técnicas y socioemocionales desarrolladas por el talento humano que presta el servicio.

Productos asociados:

3.2.1. Entidades distritales con estándares de calidad en el Servicio a la Ciudadanía adoptados

3.2.2 Modelo de Servicio a la Ciudadanía "Magia del Servicio" implementado en las Alcaldías Locales

Nota: El detalle de cada producto podrá revisarse en el Anexo Técnico 1. Plan de Acción de la PPDSC.

Sectores y entidades corresponsables

La implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía requiere de un esquema de gobernanza interinstitucional sólido, que combine la rectoría técnica, la corresponsabilidad sectorial y la acción articulada de todas las entidades distritales. En este marco, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., a través de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, asume el liderazgo estratégico y técnico de la política, en virtud de su doble rol como entidad líder de la Política de Servicio a la Ciudadanía y la Política de Racionalización de Trámites, en articulación con la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía y la Dirección Distrital de Calidad del Servicio.

Desde esta posición, la Subsecretaría lidera la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de la política, asegurando la coherencia en la aplicación de sus lineamientos, la adopción de estándares comunes y la articulación de los enfoques de política. Su papel le permite impulsar la implementación de la política con todas las entidades distritales que cuentan con oferta de servicios a la ciudadanía, fortaleciendo capacidades, promoviendo la interoperabilidad y acompañando el mejoramiento continuo del servicio público a nivel distrital.

El liderazgo de la Secretaría General, a través de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, se desarrolla en corresponsabilidad con las entidades que participan en la política. En primer lugar, el sector Gobierno, conformado por la Secretaría de Gobierno y el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC), aporta una perspectiva clave en la promoción de la participación ciudadana, el fortalecimiento del diálogo social y el control ciudadano sobre la gestión pública, asegurando que la ciudadanía tenga un papel activo e incidente en la implementación de la política.

El sector Hacienda, mediante la Secretaría Distrital de Hacienda, contribuye con el mejoramiento de los servicios transaccionales y financieros dentro de la oferta distrital, garantizando procesos más ágiles, seguros y accesibles. Por su parte, el sector Integración Social, a través de la Secretaría Distrital de Integración Social, aporta su experiencia en la atención a poblaciones con discapacidad y en la implementación de enfoques diferenciales que garantizan igualdad de acceso al servicio.

Adicionalmente, los organismos de control, en especial la Veeduría Distrital, cumplen un papel fundamental en la vigilancia preventiva, el acompañamiento técnico y la promoción de buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas. Su labor fortalece la legitimidad de la política y contribuye a generar confianza entre la ciudadanía y las instituciones públicas.

Este esquema de liderazgo y corresponsabilidad consolida una gobernanza basada en la rectoría técnica de la Secretaría General y en la cooperación activa de sectores estratégicos como Gobierno, Hacienda e Integración Social, junto con la supervisión de los órganos de control. No obstante, la efectividad y sostenibilidad de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía trasciende este núcleo de entidades, pues su éxito se centra en la participación activa y coordinada de todas las entidades distritales —secretarías, institutos, establecimientos públicos y empresas— que cuentan con oferta distrital o tienen relación directa con la ciudadanía.

Cada entidad, desde su naturaleza y misión, tiene un papel esencial en la implementación de la política: ya sea en la provisión directa de servicios, la integración de información, la estandarización de procesos o la atención a grupos poblacionales específicos. La articulación entre ellas no es opcional, sino un compromiso compartido que permite construir una oferta distrital coherente, accesible y confiable.

En este sentido, la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía actúa como un eje articulador y facilitador del cambio institucional, convocando a las entidades a alinear sus planes, recursos y estrategias bajo los principios de eficiencia, transparencia, accesibilidad y empatía. Solo a través de esta colaboración interinstitucional es posible evitar duplicidades, reducir costos de transacción y ofrecer una experiencia homogénea y de calidad para las personas.

De esta manera, la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía se consolida como una política de ciudad, no sectorial ni aislada, liderada por la Secretaría General y su Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, con la corresponsabilidad de todas las entidades distritales, la participación activa de la ciudadanía y el acompañamiento de los organismos de

control.

Seguimiento

El seguimiento y evaluación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC) se realizará conforme a lo dispuesto en la "Guía para el Seguimiento de Políticas Públicas Distritales" y la "Guía de Evaluación de Políticas Públicas Distritales", expedidas por la Secretaría Distrital de Planeación (SDP). En este marco, el monitoreo se adelantará con un enfoque de gestión para resultados en el desarrollo, promoviendo el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones basada en evidencia.

El seguimiento cualitativo y cuantitativo de los productos del Plan de Acción se llevará a cabo conforme a los lineamientos, herramientas y cronogramas que establezca la Secretaría Distrital de Planeación como ente rector, en coordinación con las Oficinas Asesoras de Planeación de cada entidad responsable de productos.

Para ello se utilizará el Sistema de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas del Distrito, administrado por la SDP, que permitirá consolidar avances, identificar rezagos y promover la articulación interinstitucional. El sistema de seguimiento de la PPDSC se estructura en cuatro componentes principales:

1. Registro de información: una vez aprobado el documento CONPES D.C., la Secretaría Distrital de Planeación registrará la información de la política y del Plan de Acción en el Sistema de Seguimiento y Evaluación, asegurando que los indicadores de producto y de resultado estén disponibles para la trazabilidad pública.

2. Cargue y control de información: cada entidad responsable y corresponsable deberá garantizar el seguimiento permanente a sus metas, cargando en el Sistema Distrital de Seguimiento los avances cuantitativos y cualitativos, así como los soportes que evidencien la ejecución de los compromisos asumidos.

3. Informes de avance: La SDP elaborará informes de seguimiento y retroalimentación en relación con el avance en los resultados y productos de la política pública, a partir de la información cuantitativa y cualitativa reportada por la Secretaría General. Adicionalmente, y con la periodicidad que la Secretaría Técnica del Conpes defina, generará informes de

seguimiento a la implementación de la política pública, que detallen el nivel de cumplimiento, rezagos, riesgos y recomendaciones. Estos informes se socializarán con la Secretaría General como entidad líder y con las demás entidades responsables, de forma que se habilite la toma de decisiones correctivas a tiempo.

4. Uso de la información: los resultados del seguimiento serán insumo para las decisiones del CONPES D.C., de las entidades responsables y corresponsables, así como de la ciudadanía, garantizando que los ajustes en la implementación respondan tanto a la evidencia técnica como a los aportes ciudadanos.

En cuanto al monitoreo cuantitativo, este se basará en las fichas técnicas de cada indicador de producto y de resultado, que definirán su fuente, periodicidad, línea base, metas y serie histórica. La mayoría de indicadores tendrán seguimiento anual, aunque en casos críticos (como satisfacción ciudadana, tiempos de atención o accesibilidad digital) se podrán establecer seguimientos semestrales o trimestrales.

Un componente fundamental será la participación ciudadana, expresada en la medición de la satisfacción y de la experiencia de servicio a través de los indicadores de resultado.

En el marco de la sostenibilidad y de la apropiación institucional de la política, se plantean cuatro consideraciones estratégicas para el seguimiento de la PPDSC:

1. Apropiación institucional: cada sector y cada entidad deberá integrar los principios orientadores, los protocolos de servicio y los factores estratégicos de la política en sus planes, programas y estructuras organizacionales, asegurando coherencia en la implementación.

2. Control social y rendición de cuentas: el Concejo de Bogotá, la Veeduría Distrital, el Ministerio Público y la ciudadanía podrán ejercer vigilancia sobre la política, con especial énfasis en el cumplimiento presupuestal y en los resultados en la calidad de la atención.

3. Planes de mejora: en caso de evidenciarse rezagos o incumplimientos, la Secretaría General, en articulación con la Alcaldía Mayor y las entidades responsables, diseñará e implementará planes de choque o de mejoramiento para garantizar el cumplimiento de las metas.

4. Armonización normativa: todos los actos administrativos y jurídicos del Distrito deberán considerar los lineamientos de la PPDSC, de manera que

la oferta de servicios se mantenga coherente con los principios y objetivos de la política.

En suma, el sistema de seguimiento de la PPDSC se orienta a garantizar la transparencia, la corresponsabilidad y la mejora continua, asegurando que las acciones de la política respondan de manera efectiva a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Evaluación

De manera complementaria la Secretaría General liderará, al menos dos ejercicios de evaluación y definirá el alcance, el objetivo y el tipo de evaluación a partir del análisis de las condiciones para su desarrollo (incluyendo los recursos disponibles), conforme lo establece la Guía de Evaluación vigente.

Se realizará una evaluación a la mitad del horizonte de la política, es decir en 2030, que permita de manera oportuna la implementación de acciones correctivas ante desviaciones para el cumplimiento del objetivo de la PPDSC y otra en 2035 que permita evaluar los resultados de su ejecución. De igual forma, como se consigna en la Guía de Evaluación de Políticas Públicas, "…de acuerdo con la capacidad institucional y de recursos disponibles, no siempre será necesaria la evaluación de toda la política pública. Si bien la evaluación comprende una fase del ciclo de las políticas públicas, también es posible realizarla a alguno de los planes, programas o proyectos que contribuyen a su implementación, conforme a los requerimientos y las necesidades que se presenten al momento de ser realizadas.

Financiamiento

Según los costos estimados para el cumplimiento de los productos contemplados en el Plan de Acción de esta política pública, se requerirá entre 2026 y 2035, cerca de $251.490,78 millones de pesos a precios corrientes de 2026, los cuales provendrán de los recursos de inversión de las entidades distritales.

De igual manera, es importante aclarar que los presupuestos expuestos en el presente apartado son indicativos y no representan el costo total de los componentes de los productos concertados, toda vez que no se tiene en cuenta el índice de productos al consumidor IPC, ni costos reales del valor del dinero en tiempo, como la concertación con los nuevos períodos gubernamentales, en este caso, tales como equipos técnicos, talento humano, costos operativos, logísticos, materiales, bienes o servicios necesarios para cumplir con la programación establecida para cada cuatrienio y lo proyectado a la vigencia 2026-2035.

El detalle de los costos estimativos de la PPDSC se podrá consultar en el Anexo Técnico 3. Anexo Financiero PPDSC.

Glosario

Accesibilidad universal: Condición por la cual los entornos, canales, información, productos y servicios públicos pueden ser accedidos, comprendidos y utilizados por todas las personas, en igualdad de oportunidades, sin barreras físicas, comunicacionales, tecnológicas o actitudinales. Implica aplicar criterios de diseño universal y, cuando sea necesario, implementar ajustes razonables para garantizar el acceso efectivo.

Atención diferencial: Enfoque y conjunto de medidas de atención que reconocen que ciertas personas o grupos enfrentan barreras específicas y desproporcionadas para acceder a los servicios públicos. Busca adecuar procedimientos, canales, comunicación y trato para garantizar acceso efectivo y experiencia digna a poblaciones como mujeres, personas mayores, personas con discapacidad, comunidades étnicas, población LGBTI, víctimas, migrantes, entre otras, con base en criterios de interseccionalidad.

Calidad en el servicio: Grado en que la prestación de servicios públicos satisface de manera oportuna, pertinente y efectiva las necesidades de la ciudadanía, con criterios de trato digno, accesibilidad, claridad, consistencia y mejora continua. Incluye componentes como oportunidad, resolución, transparencia, experiencia de usuario y equidad en el acceso, así como medición y retroalimentación para ajustar la oferta.

Ciudadanía digital: Conjunto de capacidades, condiciones y garantías que permiten a las personas acceder y ejercer derechos en entornos digitales, incluyendo habilidades para usar tecnologías, acceso a conectividad y dispositivos, y conocimiento de rutas y servicios en línea. En el servicio público implica asegurar inclusión digital, protección de datos, seguridad y accesibilidad, evitando que la digitalización genere nuevas exclusiones.

Confianza institucional: Percepción y expectativa de la ciudadanía sobre la capacidad, integridad y coherencia de las instituciones para actuar conforme a la ley, cumplir lo que anuncian y responder de manera justa, transparente y oportuna. Se construye a partir de experiencias concretas de servicio (trato, claridad, tiempos, solución) y se sostiene mediante rendición de cuentas y cumplimiento de estándares.

Corresponsabilidad institucional: Principio y obligación compartida de

todas las entidades distritales de actuar de forma coordinada, coherente y complementaria para garantizar una experiencia de servicio integral y sin fragmentación. Implica alinear estándares, articular canales y rutas de atención, compartir información cuando corresponda y asumir compromisos verificables para el mejoramiento continuo del servicio a la ciudadanía.

Dignidad humana: Principio constitucional y de derechos humanos según el cual toda persona posee un valor intrínseco y debe ser tratada con respeto, sin humillación ni arbitrariedad. En el servicio a la ciudadanía implica trato digno, reconocimiento de la autonomía, respeto por las diferencias y provisión de atención sin prácticas degradantes o despersonalizadas.

Gobierno abierto: Modelo de gestión pública que promueve la transparencia, la participación y la colaboración, fortaleciendo la rendición de cuentas y el acceso a la información. En el servicio a la ciudadanía implica ofrecer información clara y oportuna, habilitar canales para el control social y garantizar espacios efectivos para que la ciudadanía contribuya a mejorar la oferta pública.

Igualdad: Principio que exige que todas las personas reciban el mismo respeto y protección de la ley y que el Estado adopte medidas para evitar tratos diferenciados injustificados. En el servicio a la ciudadanía incluye igualdad de acceso y de trato, y la adopción de medidas diferenciales (acciones afirmativas o ajustes razonables) cuando sean necesarias para garantizar igualdad material.

Innovación pública: Proceso mediante el cual se diseñan e implementan nuevas soluciones (ideas, métodos, procesos, tecnologías o formas de organización) para mejorar la capacidad del Estado de resolver problemas públicos y prestar servicios con mayor efectividad. En el servicio a la ciudadanía se traduce en mejoras de experiencia, simplificación, accesibilidad, interoperabilidad y nuevas formas de atención centradas en las personas.

Participación incidente: Conjunto de mecanismos y espacios que permiten a la ciudadanía influir de manera real y verificable en decisiones públicas, más allá de la consulta informativa. Implica que los aportes ciudadanos se incorporen en la planeación, evaluación y ajuste de políticas y servicios, con trazabilidad, retroalimentación y reglas claras sobre su uso en la toma de decisiones.

Progresividad y No Regresividad: Principio de derechos humanos según el cual el Estado debe avanzar de manera continua y verificable en la garantía de derechos, mejorando gradualmente su nivel de protección y acceso (progresividad), y debe evitar retrocesos injustificados en los niveles de protección ya alcanzados (no regresividad), salvo que exista una justificación estricta, razonable y conforme a la Constitución y a los estándares de derechos humanos. En el servicio a la ciudadanía implica ampliar y mejorar de forma sostenida la accesibilidad, calidad, oportunidad y trato digno, y no adoptar medidas que reduzcan estos estándares, especialmente para poblaciones con mayores barreras.

Servicio a la ciudadanía: Conjunto de políticas, procesos, canales, prácticas e interacciones mediante los cuales la Administración Distrital garantiza el acceso digno, oportuno, accesible y de calidad a la oferta pública. Incluye la orientación, atención, gestión de trámites y respuesta a solicitudes, así como la mejora continua de la experiencia ciudadana bajo un enfoque de derechos, no discriminación y corresponsabilidad institucional.

Transparencia: Principio de la gestión pública que garantiza el acceso a la información, la claridad sobre decisiones, procedimientos, requisitos y tiempos, y la posibilidad de control social. En el servicio a la ciudadanía se expresa en información completa y comprensible, trazabilidad de solicitudes, y rendición de cuentas sobre la prestación y calidad del servicio.

Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2024). Plan Distrital de Desarrollo 2024–2027: Bogotá camina segura. Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. CONPES Distrital 03 de 2019. Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía. Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 197 de 2014. Por el cual se dictan lineamientos para la atención ciudadana. Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 293 de 2021. Por el cual se modifican lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, y se dictan otras disposiciones. Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 425 de 2016. Por el cual se modifica la estructura de la Secretaría General en el marco de la creación de la Secretaría Jurídica Distrital. Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 542 de 2023. Por el cual se adopta el Modelo Distrital de Relacionamiento Integral con la Ciudadanía. Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Decreto 847 de 2019 (y modificaciones: Decretos 217 de 2020 y 293 de 2021). Bogotá.

Asamblea General de la ONU. (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Nueva York: Naciones Unidas.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Caracas: CLAD.

CLAD. (2013). Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes de los Ciudadanos en Relación con la Administración Pública. Caracas: CLAD.

CLAD. (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Caracas: CLAD.

Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá: Congreso de la República.

Colombia. CONPES 3649 de 2010. Lineamientos de política para la mejora del servicio al ciudadano. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Colombia. Decreto 2106 de 2019. Por el cual se dictan normas para

simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios. Diario Oficial No. 51.121.

Colombia. Decreto Ley 019 de 2012. "Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.". Diario Oficial No. 48.308.

Colombia. Ley 1437 de 2011. Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. Diario Oficial No. 47.956.

Colombia. Ley 1474 de 2011. Estatuto Anticorrupción. Diario Oficial No. 48.128.

Colombia. Ley 1712 de 2014. Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional. Diario Oficial No. 49.084.

Colombia. Ley 2052 de 2020. "Por medio de la cual se establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones". Diario Oficial No. 51.506.

Colombia. Ley 489 de 1998. "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.". Diario Oficial No. 43.464.

Colombia. Ley 962 de 2005. "Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.". Diario Oficial No. 45.963.

Concejo de Bogotá. Acuerdo 638 de 2016. Por el cual se modifica el Acuerdo 257 de 2006. Bogotá.

Concejo de Bogotá. Acuerdo 761 de 2020. Por medio del cual se adopta el Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020-2024 "Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI". Bogotá.

Concejo de Bogotá. Acuerdo Distrital 257 de 2006, art. 48. Por el cual se

dictan normas básicas sobre la organización de la Administración Distrital. Bogotá.

Consejo de Europa. (1993). Carta de Derechos de los Ciudadanos ante la Administración Pública. Estrasburgo: Consejo de Europa.

Denhardt, J., & Denhardt, R. (2000). The New Public Service: Serving, not steering. Public Administration Review, 60(6), 549-559.

Departamento Nacional de Planeación. (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia, potencia mundial de la vida. Bogotá: DNP.

Naciones Unidas. (1966). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Nueva York: Naciones Unidas.

Naciones Unidas. (2015). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nueva York: ONU.

OCDE. (2014). Principios de Gobierno Digital. París: OECD Publishing.

OCDE. (2017). Estrategia de Gobierno Abierto. París: OECD Publishing.

Organización de Estados Americanos. (1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos. San José: OEA.

Pereira López, M., & Jaráiz Gulías, E. (2015). El Nuevo Servicio Público (NSP), un paradigma para la construcción de nuevos modelos metodológicos para el análisis de la administración pública. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas, 14(2), 73-93.

Pontificia Universidad Javeriana. (2021). Estudio académico sobre el Decreto 197 de 2014 y la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Ramió Matas, C. (2001). LOS PROBLEMAS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LATINAS: ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LATINAS: MODELO DE ESTADO Y CULTURA INSTITUCIONAL. Reforma y Democracia (21)

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2022). Evaluación interna de operaciones de la PPDSC. Bogotá: SG.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2023). Documento Diagnóstico de la PPDSC. Bogotá: SG.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2024). Índice de

Calidad del Servicio (ICS). Bogotá: SG.

Anexos

Anexo Técnico 1. Plan de Acción de la PPDSC

Anexo Técnico 2. Documento Diagnóstico de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía

Anexo Técnico 3. Anexo Financiero PPDSC

Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía	
Documento CONPES Distrital No:	
Decreto Distrital No.:	
Fecha de aprobación:	
Fecha de actualización:	
Sector líder:	
Objetivo General de la Política Pública: Garantizar una oferta distrital de servicios	

Objetivo específico	Importancia relativa del objetivo especifico (%)
1. Diseñar e implementar mecanismos que permitan identificar, prever y responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía, reconociendo su diversidad.	29%
1. Diseñar e implementar mecanismos que permitan identificar, prever y responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía, reconociendo su diversidad.	29%
1. Diseñar e implementar mecanismos que permitan identificar, prever y responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía, reconociendo su diversidad.	29%
1. Diseñar e implementar mecanismos que permitan identificar, prever y responder oportunamente a las necesidades de la ciudadanía, reconociendo su diversidad.	29%
2. Diseñar e implementar un modelo de servicio integrado, omnicanal e inclusivo, impulsando una experiencia ágil, pertinente y centrada en las personas.	41%
2. Diseñar e implementar un modelo de servicio integrado, omnicanal e inclusivo, impulsando una experiencia ágil, pertinente y centrada en las personas.	41%
2. Diseñar e implementar un modelo de servicio integrado, omnicanal e inclusivo, impulsando una experiencia ágil, pertinente y centrada en las personas.	41%

2. Diseñar e implementar un modelo de servicio integrado, omnicanal e inclusivo, impulsando una experiencia ágil, pertinente y centrada en las personas.	41%
2. Diseñar e implementar un modelo de servicio integrado, omnicanal e inclusivo, impulsando una experiencia ágil, pertinente y centrada en las personas.	41%
3. Consolidar una cultura de servicio basada en la confianza, la cercanía y la corresponsabilidad, que fomente vínculos sólidos y sostenibles entre la Administración Distrital y la ciudadanía, promoviendo una gestión pública más humana, transparente y transformadora	30%
3. Consolidar una cultura de servicio basada en la confianza, la cercanía y la corresponsabilidad, que fomente vínculos sólidos y sostenibles entre la Administración Distrital y la ciudadanía, promoviendo una gestión pública más humana, transparente y transformadora	30%
3. Consolidar una cultura de servicio basada en la confianza, la cercanía y la corresponsabilidad, que fomente vínculos sólidos y sostenibles entre la Administración Distrital y la ciudadanía, promoviendo una gestión pública más humana, transparente y transformadora	30%
3. Consolidar una cultura de servicio basada en la confianza, la cercanía y la corresponsabilidad, que fomente vínculos sólidos y sostenibles entre la Administración Distrital y la ciudadanía, promoviendo una gestión pública más humana, transparente y transformadora	30%

GestiónPública	

digna, accesible y de calidad, a través de un modelo de servicio integrado que reconozca la divers

Resultado esperado	Nombre del indicador de resultado
1.1 Ahorros en los requisitos y tiempos generados	Nivel de ahorros en los requisitos y tiempos generados
1.1 Ahorros en los requisitos y tiempos generados	Nivel de ahorros en los requisitos y tiempos generados
1.2 Estándares y Protocolos de Atención implementados	Nivel de Estándares y Protocolos de Atención implementados
1.2 Estándares y Protocolos de Atención implementados	Nivel de Estándares y Protocolos de Atención implementados
2.1 Experiencia en los canales de atención aumentado	Nivel de Experiencia en los canales de atención aumentado
2.2 Articulación Digital del Servicio aumentado	Nivel de Articulación Digital del Servicio aumentado
2.2 Articulación Digital del Servicio aumentado	Nivel de Articulación Digital del Servicio aumentado

2.3 Evaluación de capacidad instalada aumentado	Nivel de Evaluación de capacidad instalada aumentado
2.3 Evaluación de capacidad instalada aumentado	Nivel de Evaluación de capacidad instalada aumentado
3.1 Satisfacción con el servicio recibido aumentado	Nivel de Satisfacción con el servicio recibido aumentado
3.1 Satisfacción con el servicio recibido aumentado	Nivel de Satisfacción con el servicio recibido aumentado
3.2 Evaluación de habilidades aumentado	Nivel de Evaluación de habilidades aumentado
3.2 Evaluación de habilidades aumentado	Nivel de Evaluación de habilidades aumentado

sidad de la ciudadanía, anticipe y responda a sus necesidades y forta

Vigente/No Vigente	Importancia relativa del resultado (%)
Vigente	13%
Vigente	13%
Vigente	16%
Vigente	16%
Vigente	11%
Vigente	18%
Vigente	18%

Vigente	13%
Vigente	13%
Vigente	14%
Vigente	14%
Vigente	16%
Vigente	16%

Entidad líder:	

ılezca una relación proactiva, empática y confiable entre la Administración y las personas.

Fórmula del indicador de resultado	Sector Responsable
(Acciones para reducir tiempo de atención + Eliminación de requisitos) / 2	GestiónPública
(Acciones para reducir tiempo de atención + Eliminación de requisitos) / 2	GestiónPública
(Cumplimiento del protocolo de atención (canal presencial) + Tiempo de espera para el turno (canal presencial) + Accesibilidad en el ingreso del punto de atención (canal presencial) + Cumplimiento del protocolo de atención en el módulo (canal presencial) + Tiempo total empleado (canal presencial) + Accesibilidad en el espacio de recaudo (canal presencial) +	GestiónPública
(Cumplimiento del protocolo de atención (canal presencial) + Tiempo de espera para el turno (canal presencial) + Accesibilidad en el ingreso del punto de atención (canal presencial) + Cumplimiento del protocolo de atención en el módulo (canal	GestiónPública
(Acceso al punto físico + Acceso al chat + Acceso al portal web + Facilidad de interacción con el portal web + Acceso a la llamada telefónica + Tiempo de espera + Satisfacción con el espacio físico + Calidad de la llamada + Calidad de la conexión + Lenguaje claro	GestiónPública
(Integración con el Portal Bogotá + Integración del sistema de gestión documental con Bogotá te Escucha + Participación en el SuperCADE Móvil + Existencia de una herramienta de monitoreo + Disponibilidad del servicio presencial + Disponibilidad del	GestiónPública
(Integración con el Portal Bogotá + Integración del sistema de gestión documental con Bogotá te Escucha + Participación en el SuperCADE Móvil + Existencia de una herramienta de monitoreo + Disponibilidad del servicio presencial + Disponibilidad del	GestiónPública

(Accesibilidad en el ingreso del punto de atención + Accesibilidad en el punto de atención + Capacidad instalada utilizada en el área de atención + Lugar y puestos de atención a la ciudadanía adecuados + Capacidad instalada utilizada en el área de recaudos + Preparación del evento + Participación en ferias) / 7	GestiónPública
(Accesibilidad en el ingreso del punto de atención + Accesibilidad en el punto de atención + Capacidad instalada utilizada en el área de atención + Lugar y puestos de atención a la ciudadanía adecuados + Capacidad instalada utilizada en el área de	GestiónPública
(Resolución del trámite + Lenguaje claro en el trámite + Facilidad de acceder al trámite + Pertinencia de la respuesta + Tiempo en la atención + Notificaciones por correo electrónico + Disponibilidad de instructivos y tutoriales + Reiteración de solicitudes) / 8	GestiónPública
(Resolución del trámite + Lenguaje claro en el trámite + Facilidad de acceder al trámite + Pertinencia de la respuesta + Tiempo en la atención + Notificaciones por correo electrónico + Disponibilidad de instructivos y tutoriales + Reiteración de solicitudes) / 8	GestiónPública
(Habilidades técnicas + Habilidades socioemocionales) / 2	GestiónPública
(Habilidades técnicas + Habilidades socioemocionales) / 2	GestiónPública

Secretaría General		

Entidad Responsable	ODS	Meta ODS
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles

Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles
Secretaría General	Pazjusticiaeinstitucionessólidas	Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes a todos los niveles

Indicadores de resultado			
Tipo de anualización	Periodicidad	Línea ba	
		Valor	Año
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-

Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-
Creciente	Anual	-	-

se	Vigencia del resultado día/mes/año				
Fuente	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Meta 2019**	**Meta 2020**	**Meta 2021**
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA

-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA
-	10/12/2027	31/12/2035	NA	NA	NA

Metas de resultado						
Meta 2022	**Meta 2023**	**Meta 2024**	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**	**Meta 2028**
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-

NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-
NA	NA	NA	NA	NA	-	-

Meta 2029	Meta 2030	Meta 2031	Meta 2032	Meta 2033	Meta 2034	Meta 2035
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-

-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-

Meta de resultado Final	Producto esperado
-	1.1.1. Oferta institucional de servicios que se anticipa a las necesidades de la ciudadanía
-	1.1.2. Ahorros monetarios de la ciudadanía a partir de la optimización de la oferta distrital
-	1.2.1. Personas con discapacidad atendidas para orientación y referenciación a la oferta distrital de Servicios
-	1.2.2. Rutas de servicio implementadas en los canales de la Red CADE
-	2.1.1. Implementación del nuevo modelo de experiencia del servicio en el canal presencial del Distrito.
-	2.2.1. Red de Conectividad Pública con acceso a la oferta distrital
-	2.2.2. Portal Transaccional de Servicio a la Ciudadanía como canal de acceso a la oferta distrital de trámites y servicios

-	2.3.1. Red Cade con mayor presencia a nivel distrital
-	2.3.2. Pague fácil en la Red Cade
-	3.1.1. Participación de grupos de valor en ejercicios de socialización de resultados y formulación de propuestas de mejora en materia de servicio a la ciudadanía en el marco del índice "Incide"
-	3.1.2 Procesos de formación para fortalecer el conocimiento ciudadano en materia de Servicio a la Ciudadanía implementados
-	3.2.1. Entidades distritales con estándares de calidad en el Servicio a la Ciudadanía adoptados
-	3.2.2 Modelo de Servicio a la Ciudadanía "Magia del Servicio" implementado en las Alcaldías Locales

E ACCION POLÍTICAS PÚBLICAS

Nombre indicador de producto	Vigente/No Vigente	Importancia relativa del producto (%)
Número de accesos de usuarios a la oferta institucional de servicios sugerida por el sistema inteligente	Vigente	6,38%
Millones de pesos ahorrados por la ciudadanía a partir de la optimización de la oferta distrital	Vigente	6,38%
Número de personas con discapacidad atendidas para la orientación y referenciación a la oferta distrital.	Vigente	5,32%
Número de Rutas de Servicio implementadas en los canales de la Red CADE	Vigente	10,64%
Número de Entidades con el Nuevo Modelo de Experiencia del Servicio implementado en sus puntos presenciales de servicio a la ciudadanía	Vigente	10,64%
Número de zonas Wifi operativas	Vigente	6,38%
Número de accesos de usuarios al Portal Transaccional de Servicio a la Ciudadanía	Vigente	11,70%

Número de Unidades de Planeamiento Local - UPLs con presencia de la Red Cade	Vigente	7,45%
Número de Ventanillas extendidas habilitadas en la Red CADE	Vigente	5,32%
Número de personas que participan en ejercicios de socialización de los resultados del índice 'Incide' así como en la formulación de propuestas para la mejora del servicio a la ciudadanía, con base en los resultados del índice.	Vigente	6,38%
Número de Procesos de formación para fortalecer el conocimiento ciudadano en materia de Servicio a la Ciudadanía implementados	Vigente	7,45%
Número de entidades que se certifican en la adopción de estándares de calidad en el servicio	Vigente	10,64%
Número de Alcaldías locales que implementan el Modelo de Servicio a la Ciudadanía "Magia del Servicio"	Vigente	5,32%

Indicadores de producto		
Fórmula del indicador de producto	**Tipo de Anualización**	**Periodicidad de Medición**
Conteo de accesos de usuarios a la oferta institucional de servicios sugerida por el sistema inteligente	Creciente	Anual
Sumatoria de los millones de pesos ahorrados por la ciudadanía a partir de la optimización de la oferta distrital	Suma	Anual
Sumatoria de personas con discapacidad atendidas para la orientación y referenciación a la oferta distrital.	Suma	Semestral
Conteo de rutas de servicio implementadas en los canales de la Red CADE.	Creciente	Anual
Conteo de Entidades con el Nuevo Modelo de Experiencia del Servicio implementado en sus puntos presenciales de servicio a la ciudadanía	Creciente	Anual
Conteo de zonas Wifi operativas	Constante	Anual
Conteo de accesos de usuarios al Portal Transaccional de Servicio a la Ciudadanía	Creciente	Anual

Conteo de Unidades de Planeamiento Local -UPLs con presencia de la Red Cade	Creciente	Anual
Sumatoria de Ventanillas extendidas habilitadas en la Red CADE	Suma	Anual
Sumatoria de personas que participan en en ejercicios de socialización de los resultados del índice 'Incide' así como en la formulación de propuestas para la mejora del servicio a la ciudadanía, con base en los resultados del índice	Suma	Anual
Conteo de Procesos de formación para fortalecer el conocimiento ciudadano en materia de Servicio a la Ciudadanía implementados	Suma	Anual
Conteo de entidades que se certifican en la adopción de estándares de calidad en el servicio	Creciente	Anual
Sumatoria por Alcaldía Local del resultado: [(Número de componentes del Modelo implementados / Total de componentes del Modelo) x 100] / Total de Alcaldías evaluadas	Constante	Anual

Objetivo PDD	Meta PDD	Número Proyecto de Inversión
5. Bogotá confía en su gobierno	410-2339	8129
5. Bogotá confía en su gobierno	414-2343	8129
2. Bogotá confía en su bien-estar	2032	8047
5. Bogotá confía en su gobierno	414-2343	8129
5. Bogotá confía en su gobierno	414-2343	8129
5. Bogotá confía en su gobierno	414-2343	8129
5. Bogotá confía en su gobierno	410-2339	8129

5. Bogotá confía en su gobierno	414-2343	8129
5. Bogotá confía en su gobierno	-	8067
5. Bogotá confía en su gobierno	-	7981 7978
5. Bogotá confía en su gobierno	-	8080
5. Bogotá confía en su gobierno	414-2343	8129
5. Bogotá confía en su gobierno	-	8037

Enfoque Principal	**Enfoque Secundario**	**Línea base**	
		Valor	**Año**
-	-	0	2025
Ambiental	-	$ 3.600	2025
PoblacionalDiferencial	-	ND	ND
PoblacionalDiferencial	Género	1	2025
PoblacionalDiferencial	-	0	2025
Territorial	-	24	2025
-	-	2.400.000	2025

Territorial	-	18	2025
Territorial	-	0	2025
-	-	0	2025
CulturaCiudadana	-	0	2025
PoblacionalDiferencial	Género	ND	2025
Territorial	-	0	2025

	Vigencia del producto día/mes/año)			
Fuente	**Fecha de inicio**	**Fecha de finalización**	**Meta 2019**	**Meta 2020**
Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General	30/09/2027	31/12/2035	NA	NA
Informe de Trámites de Alto Impacto; Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General	1/07/2026	31/12/2035	NA	NA
Subdirección de Discapacidad; Secretaría Distrital de Integración Social	1/07/2026	31/12/2035	NA	NA
bogota.gov.co/servicios; Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General	1/07/2026	31/12/2035	NA	NA
Dirección del sistema Distrital de Servicio; Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General	1/07/2027	31/12/2035	NA	NA
Informe de Supervisión del contrato suscrito con el proveedor tecnológico del proyecto	15/08/2026	31/12/2035	NA	NA
Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General	30/09/2026	31/12/2035	NA	NA

Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General	1/07/2026	31/12/2035	NA	NA
Informes de ejecución de las ventanillas para el recaudo de impuestos de la Subdirección de	1/07/2026	31/12/2027	NA	NA
Veeduría Distrital	1/07/2026	31/12/2035	NA	NA
-	1/07/2026	31/12/2035	NA	NA
Registros administrativos Dirección Distrital de Calidad del Servicio	1/07/2026	31/12/2035	NA	NA
Informes de Implementación; Subsecretaría de Gestión Institucional de la Secretaría Distrital de Gobierno	1/01/2027	31/12/2034	NA	NA

Metas anuales de pro						
Meta 2021	**Meta 2022**	**Meta 2023**	**Meta 2024**	**Meta 2025**	**Meta 2026**	**Meta 2027**
NA	NA	NA	NA	NA	NA	104.000
NA	NA	NA	NA	NA	3960,00	4356,00
NA	NA	NA	NA	NA	150	300
NA	NA	NA	NA	NA	2	4
NA	NA	NA	NA	NA	NA	2
NA	NA	NA	NA	NA	31	31
NA	NA	NA	NA	NA	2.600.000	2.800.000

NA	NA	NA	NA	NA	20	22
NA	NA	NA	NA	NA	4	2
NA	NA	NA	NA	NA	200	200
NA	NA	NA	NA	NA	1	1
NA	NA	NA	NA	NA	15	18
NA	NA	NA	NA	NA	NA	100%

ducto						
Meta 2028	**Meta 2029**	**Meta 2030**	**Meta 2031**	**Meta 2032**	**Meta 2033**	**Meta 2034**
168.000	240.000	320.000	408.000	504.000	608.000	720.000
4791,60	5270,76	5797,84	6377,62	7015,38	7716,92	8488,61
300	300	300	300	300	300	300
5	7	9	10	11	12	14
5	8	12	17	23	28	37
31	31	31	31	31	31	31
3.000.000	3.200.000	3.400.000	3.600.000	3.800.000	4.000.000	4.200.000

23	24	25	26	27	28	29
0	0	0	0	0	0	0
200	200	200	200	200	200	200
1	2	2	2	2	3	3
21	24	27	30	33	36	39
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Meta 2035	Meta de producto Final	Responsables de la ejecuc	
		Sector	Entidad
756.000	756.000	GestiónPública	Secretaría General
9337,47	63112	GestiónPública	Secretaría General
300	2850	IntegraciónSocial	Secretaría Distrital de Integración Social
15	15	GestiónPública	Secretaría General
43	43	GestiónPública	Secretaría General
31	31	GestiónPública	Secretaría General
4.400.000	4.400.000	GestiónPública	Secretaría General

30	30	GestiónPública	Secretaría General
0	6	Hacienda	Secretaría Distrital de Hacienda
200	2000	Organos de Control	Veeduría Distrital
3	20	Gobierno	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal IDPAC
42	42	GestiónPública	Secretaría General
100%	100%	Gobierno	Secretaría de Gobierno

ción	Corresponsables de la ejecuci	
Dirección/Subdirección/Grupo /Unidad	**Sector**	Entidad
Subsecretaria de Servicio a la Ciudadanía	-	-
Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía	-	-
Subsidrección para la Discapacidad	-	-
Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía	-	-
Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía	-	-
Consejería Distrital de TIC	-	-
Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía	-	-

Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía	-	-
Dirección de Tesoreria - Subdirección de Planeación financiera e inversiones	GestiónPública	Secretaría General
Veeduría Delegada para la Atención de Quejas y Reclamos	-	-
Gerencia de Escuela de la Participacion	-	-
Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía	-	-
Subsecretaría de Gestión Institucional	-	-

ón
Dirección/Subdirección/Grupo/Unidad
-
-
-
-
-
-
-

-
Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía
-
-
-
-

DOCUMENTO DIAGNÓSTICO

POLÍTICA PÚBLICA DISTRITAL DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA

Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía

Diciembre de 2023

ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

Contenido

Introducción 3

1. Marco Conceptual o teórico 5

2. Información cuantitativa y cualitativa referente a las variables, fenómenos y eventos que configuran la situación particular de la problemática en estudio. 11

2.1. Análisis del fenómeno 14

2.1.1. Cobertura y fortalecimiento de Canales de atención 14

2.1.2. Articulación interinstitucional y arreglos institucionales 31

2.1.3. Talento humano y cualificación para la prestación del servicio 34

2.1.4. Accesibilidad y acciones diferenciales 38

2.1.5. Trámites, procesos y procedimientos internos 80

2.1.6. Mejoramiento continuo e innovación 81

3. Estrategia y proceso de participación ciudadana 86

3.1. Estrategia y proceso de participación ciudadana 86

3.2. Metodologías empleadas 89

3.2.1. Talleres participativos con usuarios de SuperCADE 89

3.2.2. Talleres participativos con mesas Distritales (Enfoques Diferenciales - Poblacionales y de género y veedurías). 91

3.2.3. Talleres con entidades 92

4. Resultados de la información obtenida del proceso de participación 95

5. Identificación y descripción de puntos críticos 98

6. Tendencias y/o buenas prácticas 114

7. Análisis de marco jurídico 141

8. Abordaje de enfoques de derechos humanos, género, diferencial, territorial y ambiental. 152

8.1. Enfoque de derechos humanos 152

8.2. Enfoque de género 155

8.3. Enfoque poblacional / diferencial 163

8.4. Enfoque territorial 168

8.5. Enfoque Ambiental 177

9. Análisis de instrumentos de política pública vigentes 182

10. Identificación de factores estratégicos 189
11. Propuesta preliminar de estructura de la política pública 197
12. Poder de los actores e incidencia en la PPDSC 200
13. Conclusiones y recomendaciones 204
Bibliografía 206
ANEXOS 213
ANEXO 1. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS PARA EL DIAGNÓSTICO 213
ANEXO 2. GUÍAS DE TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA 213
A. Guía para el desarrollo de los talleres participativos en el proceso de reformulación PPDSC - Red CADE 214
B. Guía para el desarrollo de los talleres participativos en el proceso de reformulación PPDSC - Poblacional – diferencial: LGBTIQ y víctimas 217
C. Guía para el desarrollo de los talleres participativos en el proceso de reformulación PPDSC - poblacional diferencial: Personas mayores 220
D. Guía para el desarrollo de los talleres participativos en el proceso de reformulación PPDSC - poblacional diferencial: Veedurías ciudadanas 222
ANEXO 3. MATRIZ DE ANÁLISIS DE APORTES DE PARTICIPACIÓN – AGENDA SOCIAL 224
ANEXO 4. MATRIZ DE PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES ESTRATÉGICOS 225

Introducción

La Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC), liderada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (SG), fue adoptada mediante el Decreto 197 de 2014. En septiembre de 2019 el distrito avanzó con la expedición del documento CONPES D.C. 03 "Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía". En 2022, atendiendo a los compromisos establecidos en documento CONPES la Secretaría General a través de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía desarrolló una evaluación de operaciones de la PPDSC con el objetivo de "evaluar de manera interna la operación de la PPDSC en sus dos primeros años de implementación a partir del análisis de los contextos en los que se enmarca la Política Pública, sus fortalezas, debilidades, aciertos y oportunidades de mejora." (Secretaria General, 2022a, pág. 3).

A partir de los resultados de la evaluación se identificaron aspectos por mejorar en el diseño de la política y recomendaciones para fortalecer el plan de acción. De otra parte se identifica en el seguimiento periódico que más del 90% de los productos propuestos están siendo debidamente atendidos por las entidades del distrito. Con lo anterior la SG tomó la decisión de realizar un proceso de reformulación de la PPDSC en aras de garantizar que este instrumento contribuya de manera efectiva en el servicio prestado por las entidades distritales a la ciudadanía, considerando, de manera particular, la incorporación de acciones específicas en materia de enfoques poblacionales, una mayor correspondencia entre el problema identificado y el objetivo de la PPDSC y aumentar el involucramiento de las entidades distritales en esta materia.

Así las cosas, considerando la necesidad de "construir sobre lo construido" esta propuesta de reformulación parte teniendo como insumo el diagnóstico expuesto en el CONPES D.C. 03 de 2019, de los resultados de la evaluación interna de operaciones, y de los resultados del seguimiento que se realiza trimestral y anualmente al plan de acción de la política.

De acuerdo con ello, este documento de diagnóstico tiene como fin presentar la situación problemática siguiendo los lineamientos definidos desde la *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas*, elaborada por la Secretaría Distrital de Planeación. En el primer capitulo se expone los principales enfoques teóricos que orientan la política pública teniendo en cuenta los nuevos abordajes de la gestión pública y el servicio a la ciudadanía. El segundo, presenta los datos recopilados de diversas fuentes de información que permiten identificar insumos para revisar la situación problemática. Los capítulos tercero y cuarto describen la estrategia y proceso de participación con diferentes actores, así como los resultados obtenidos en los espacios realizados para identificar las deficiencias a resolver desde la política pública.

En el quinto capítulo, a partir del análisis cualitativo y cuantitativo de la situación problemática y el proceso de participación, se realiza la definición de los puntos críticos a tratar en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía. En los siguientes presenta el análisis de las tendencias y buenas prácticas (capitulo sexto), el análisis del marco jurídico (capitulo séptimo), el abordaje de los enfoques de derechos humanos, diferencial-poblacional, género, territorial, y ambiental (capitulo octavo), así como el análisis de los instrumentos de planeación vigentes a nivel internacional, nacional y distrital que están relacionados con la PPDSC (capitulo noveno).

En el capítulo décimo, se realiza la identificación de los factores estratégicos que contribuyen al tratamiento de la problemática definida. El capítulo décimo primero, presenta una propuesta preliminar de estructuración de la política pública. En el capítulo décimo segundo se presenta el análisis de los actores involucrados. Finalmente, en un último capítulo se presentan algunas recomendaciones y conclusiones para tener en cuenta durante el proceso de formulación de la política.

1. Marco Conceptual o teórico

Para abordar la situación problemática en materia de servicio a la ciudadanía y la mejora de trámites en la Administración Distrital primero se debe comprender los conceptos y enfoques teóricos que orientarán el análisis de la información cuantitativa y cualitativa de la situación actual, así como la determinación de acciones para garantizar que el proceso de reformulación corresponda, no solo con las necesidades sentidas y expresadas por los distintos actores que hacen parte de esta política, sino que permita avanzar atendiendo a las corrientes y tendencias actuales en las que la gestión pública viene orientándose hacía la generación de valor público y fortalecimiento de la relación con la ciudadanía.

Teniendo en cuenta que para el proceso de reformulación se parte del documento CONPES D.C 03 de 2019, se revisa el referente teórico que en su momento se elaboró y se identifican las actualizaciones realizadas a ese marco conceptual entre 2020 y 2023 por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en los lineamientos de la Política Nacional de Servicio a la Ciudadanía y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. De otra parte, se tiene en cuenta el marco conceptual de los lineamientos de Estado Abierto para Colombia[1] y la estrategia de Gobierno Abierto Bogotá que hacen énfasis en el fortalecimiento de la relación entre el Estado y la ciudadanía mediante nuevas formas y escenarios de colaboración para resolver problemas públicos.

A partir de las actualizaciones conceptuales identificadas se encuentra que para esta política cobra un protagonismo particular a la noción de confianza institucional, el enfoque del nuevo servicio público y de ciudad cuidadora.

a) Confianza institucional y Gobierno Abierto

La construcción de confianza se logra a partir de “la congruencia entre las expectativas de los ciudadanos y el funcionamiento percibido y/o real de las instituciones públicas (Bouckaert y van de Walle, 2003)” (OCDE, 2017, p. 21). En primera medida es importante distinguir entre confianza social e institucional, la primera hace referencia a la evaluación o percepción de la interacción y fortaleza o debilidad de los lazos con otros sujetos y grupos. Mientras que la confianza institucional hace referencia a la evaluación o percepción de la interacción con las instituciones (Guemes & Brugué, 2017, p.256).

El Conpes 4070 de 2021 que establece los lineamientos de política pública encaminados a consolidar un modelo Estado abierto en Colombia retoma la propuesta la OCDE para la formación de la confianza institucional, entiendola como

[1] estos lineamientos se encuentran desarrollados en el documento CONPES 4070 de 2021 “Lineamientos de política para la implementación de un modelo de estado abierto”

una condición y un resultado de un Estado Abierto (CONPES, 2021). La OCDE identifica las siguientes dimensiones de la confianza institucional (OCDE, 2017, p.22-24):

- Capacidad de respuesta: atender las expectativas y necesidades de la ciudadanía.
- Fiabilidad: una respuesta eficaz por parte del Estado.
- Integridad: la acción del Estado cumpla con estándares de integridad y transparencia.
- Apertura: garantizar el derecho de acceso a la información y la participación ciudadana en el ciclo de política pública.
- Equidad: se refiere al trato a todas las personas por igual respetando las diferencias.

Para la CEPAL la adopción de un modelo de Estado Abierto contribuye a generar confianza en los países. Al respecto, se precisa que *"la relación entre confianza y Estado Abierto es bidireccional y ambos están indisolublemente unidos. Por un lado, el Estado Abierto se constituye en una promesa para quienes buscan estimular y crear la confianza. Por otro, exige confianza y la necesita como lubricante social para que funcionen sus bases"*

El modelo de Estado Abierto permite mejorar la transparencia, la capacidad de respuesta y la fiabilidad de las organizaciones públicas frente a las necesidades ciudadanas. El Distrito capital adoptó un modelo de gobierno abierto a través de la Directiva 005 de 2020 que se fundó en cinco pilares: Gobierno Transparente – indicando que la administración debe informar a la comunidad de manera permanente lo que hace (i); Función pública orientada a la ciudadanía, esto es, buscar la forma de prestar mejores servicios a la ciudadanía (ii); Participación incidente y directa (iii); Diálogos para la paz y la reconciliación (iv); y el pilar de Lucha contra la corrupción que indica que la administración debe emprender una gestión pública basada en la transparencia y la integridad. En el primer pilar se articula la política pública distrital de servicio a la ciudadanía, así como el modelo distrital de relacionamiento integral con la ciudadanía.

De conformidad con lo anterior, esta política se enmarca en la estrategia distrital que permite afianzar la confianza institucional, en la medida que articule acciones para fortalecer la capacidad de respuesta, de escucha a la ciudadanía, equidad en el trato y apertura hacia una mayor participación en el diseño y la prestación de servicios. Para lo cual cobran importancia los canales de comunicación de las entidades con la ciudadanía, así como el talento humano y el recurso tecnológico para robustecer la prestación de trámites y servicios.

b) La nueva gestión pública, la gobernanza y el nuevo servicio público

Teniendo en cuenta la necesidad de avanzar en la atención que se presta a las relaciones de cooperación que propician y permiten los ejercicios de gobernabilidad, gobernanza y buen gobierno como parte de las dinámicas propias de las sociedades y democracias modernas, resulta necesario pensar en la pertinencia de adoptar mecanismos continuos de modernización de la gestión pública de manera que se contribuya a optimizar las interacciones entre la ciudadanía y los gobiernos. Estos mecanismos deben soportarse en criterios de efectividad, eficacia, economía, oportunidad, pertinencia, suficiencia, transparencia y calidad, sin perder de vista el eje central del servicio a la ciudadanía que recae, precisamente, en las personas que habitan la ciudad de manera considerando sus características diferenciales.

Atendiendo a lo anterior, el modelo de la **Nueva Gestión Pública (NPM)**[2], desarrollado en la década de los 80s propone la adopción por parte de la administración pública de estrategias que permitan la entrega de bienes y servicios atendiendo a criterios de mercado, como la efectividad, la eficacia y la economía, otrora propias del sector privado. Para los teóricos de la gestión pública como Ramió (2001), el NPM se aproxima a la comprensión de lo público a partir de elementos neo-empresariales, en donde se ubica a la ciudadanía como "cliente" y supone, necesariamente, una lógica gubernamental que apueste al mercado.

No obstante, a finales del siglo XX, algunas críticas al modelo del NPM señalaron que la comprensión de la gestión pública debía estar orientada al logro del bienestar general y, en consecuencia, propender por la participación de las ciudadanías. En ese sentido, surge el modelo de **Nueva Gobernanza Pública (NPG)**, incluyendo como parte de su análisis la calidad, cobertura, pertinencia, oportunidad y transparencia en la prestación de servicios por parte de los gobiernos, lo que implica garantizar ciudadanías informadas y empoderadas que tengan la capacidad de generar y aportar elementos para la consolidación de políticas públicas encaminadas a su bienestar.

En los desarrollos posteriores realizados en el marco de la gestión pública han aparecido importantes críticas a ambos modelos, dentro de los que se encuentran las asimetrías de información y se señalan las dificultades de acceso a las que se enfrentan las ciudadanías para lograr procesos de participación efectiva e incidente. Así mismo, se señala que estos modelos han partido de supuestos donde la articulación institucional es siempre efectiva, situación que no siempre es así, como

[2] Las siglas representan el vocablo inglés *New Public Management* y serán usada en este texto para diferenciarlas de la Nueva Gobernanza Pública (NGP).

va a reflejarse en el árbol de problemas de la PPDSC que señala que uno de los factores críticos del proceso de servicio a la ciudadanía en el distrito es, justamente, la falta de articulación interinstitucional[3].

Partiendo de lo anterior, surge como nuevo paradigma, el **Nuevo Servicio Público (NPS),** el cual propone la necesidad de considerar a la ciudadanía como sujetos de derechos y deberes, "…como un ciudadano que participa de las administraciones públicas y de los servicios públicos que éstas les facilitan, que pertenece a una comunidad y que se siente y es portador de un conjunto de derechos y deberes políticos." (Pereira López & Jaráiz Gulías, 2015). Para esto, Denhart y Denhardt, 2000 proponen considerar: i) el concepto de virtud cívica, en donde el Estado ofrece información respecto a los problemas públicos; ii) los modelos comunitarios y de sociedad civil, orientados a construir una percepción colectiva del interés público; y iii) el humanismo organizacional, que se basa en entender el ejercicio de la ciudadanía a través de una relación honesta y transparente con miras a consolidar la confianza en las instituciones. Con lo anterior, se evidencia la importancia de retomar el foco en la ciudadanía como eje articulador y ejecutor de la democracia.

Las anteriores acepciones, permiten entender a la PPDSC como un medio para "Garantizar el derecho de la ciudadanía a recibir de las entidades públicas distritales un servicio digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, bajo los principios de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción, que permita satisfacer sus necesidades y mejorar la calidad de vida." (Alcaldía Mayor Bogotá D.C., CONPES D.C. 03, 2019), en donde no solamente se procura su efectiva atención y la identificación de necesidades, sino va más allá en proponer al servicio público como un medio para garantizar tanto los derechos como los deberes políticos de la ciudadanía, y, por ende, una vida digna.

c) Cuidado y servicio público

Recientemente la Administración Distrital ha impulsado el cuidado como un eje articulador de la planeación y política distrital. Una ciudad cuidadora ha sido el abordaje conceptual que se ha desarrollado en diferentes instrumentos de planeación y de política de la actual Administración Distrital. Como parte de los servicios sociales y del cuidado, se incluyen aquellos que responden a las necesidades de la población de manera diferencial, con el fin de permitir su inclusión y participación social. (Secretaria Distrital de Planeación , 2022, pág. 31). Dentro de las estrategias además de la estructura funcional del cuidado se busca garantizar en la planeación del territorio la accesibilidad universal y la inclusión de todas y

[3] Para más detalle, ver autores como Peters y Savoie, 1996; Dent, Chandler, y Barry, 2004; Bumgarner y Newswander, 2009; Meier, y O`Toole, 2009; Levy, 2010. (Pereira López & Jaráiz Gulías, 2015)

todos para que los entornos, bienes y servicios, sean de fácil acceso, comprensión, utilización y disfrute de manera cómoda, segura y eficiente[4].

Bajo este marco se define los servicios prestados por la Administración Pública como aquellos destinadas a las actividades administrativas o atención al público, de todos los niveles del Estado, (Articulo 94, POT). Lo anterior, puede traducirse a su vez en la necesidad de establecer un servicio a la ciudadanía orientado a cuidar y proteger a las ciudadanías que le habitan por fuera del escenario de interrelaciones basadas en la dependencia sino más bien en escenarios interdependientes en donde se preste un servicio partiendo de establecer que no puede haber servicio a la ciudadanía sin personas y no puede haber garantía de derechos sin oferta institucional. En ese sentido, el cuidado se vuelve el "cómo" del servicio a la ciudadanía en donde se garantiza una comprensión de las diferencias de los ciudadanos y ciudadanas que buscan acceder al servicio.

Desde la perspectiva feminista, el cuidado se configura como un concepto que históricamente ha "limitado" la participación de las mujeres en la sociedad. Sin embargo, desde las reflexiones filosóficas y políticas alrededor de esta materia, se ha hecho imprescindible reconfigurar la estructura democrática no solo considerando al cuidado como una práctica que debe ser reconocida en las distintas esferas y jerarquías del sistema democrático actual, sino que se adhiera como una variable que promueva el desarrollo de ciudadanías libres e informadas.

La teoría del cuidado tuvo un desarrollo importante desde la década de los ochenta, si bien tiene una construcción conceptual desde el feminismo para dar visibilidad a las actividades que realizan las mujeres, ha tenido una diversidad de enfoques. Autoras como Tronto (2013) consideran que es una herramienta para potenciar la democracia, "hay que desnaturalizar el cuidado como algo exclusivo del género femenino y verlo como una actividad que concierne a todos sin excepción (Camps, 2021, pág. 19). El cuidado se observa como un valor público, Camps (2021) cita a Tronto quien plantea la democracia del cuidado como una forma de hacer la reasignación de responsabilidades del cuidado comprendiendo el cuidado como un asunto central en la sociedad (Camps, 2021).

Desde esta perspectiva el ser humano es interdependiente, abandonando la perspectiva individualista neoliberal, y comprendiendo que todas y todos necesitaremos cuidados. Vislumbrando que el cuidado va más allá de lo femenino y que concierne a todas y todos, y retomando su valor público, las instituciones públicas también deben ser cuidadoras (Fundación Memora, 2021). Desde la óptica de la democracia del cuidado requiere una asignación de responsabilidades a partir de las necesidades de las personas. El cuidado no es sólo un valor personal, sino

[4] https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/generales/abc_pot.pdf

también de un derecho y un deber público que debe ser garantizado por las instituciones democráticas (Fundación Memora, 2021).

Las políticas públicas serán el mecanismo mediante el cual no sólo se proveen los servicios de cuidado sino también se generen las sinergias entre las instituciones públicas (Fundación Memora, 2021). De esta manera desde las instituciones públicas se asumen responsabilidades para disminuir las deficiencias y reconocer los derechos, la igualdad e inclusión de las personas según sus características y necesidades.

Con esa visión amplia del cuidado, hablar de sociedad cuidadora plantea una modelo de ciudad inclusiva con sistemas ágiles de comunicación con los servicios sociales, incluso desde el tipo de ciudad y su mobiliario urbano (Fundación Memora, 2021). En este sentido el Sistema de Ciudadano en Bogotá articula políticas, programas, proyectos, servicios, regulaciones y acciones para dar alcance a las demandas de cuidado de los hogares de Bogotá de manera corresponsable del Distrito Capital, el sector privado, la sociedad civil, las comunidades, las organizaciones comunitarias (Acuerdo 893 de 2023, articulo 1).

La política distrital de servicio a la ciudadanía permite fortalecer las redes de trabajo y especialmente los estándares de atención para promover una ciudad cuidadora, desde múltiples niveles: generando información, cualificando el servicio y transfiriendo información y servicios para su uso por parte de los ciudadanos y las ciudadanas.

Desde la política pública distrital de servicio a la ciudadanía el cuidado es un valor central para generar sinergias a través de este instrumento de planeación en la ciudad. El modelo de servicio de la ciudad cuidadora debe centrarse en satisfacer el contacto abierto, directo, y transparente, así como la facilitación mediante una prestación de servicios articulada. Una ciudad cuidadora debe estar pensada a la medida de las personas y responder a un trato digno con actitudes de escuchar, responder con honestidad y respeto, la compasión y el reconocimiento de derechos (Leal, 2021).

En este contexto se hace necesario mencionar las consecuencias de la pandemia de la COVID-19 y el reto impuesto para la satisfacción de necesidades, la prestación de servicios y reconocimiento de derechos. Esto situación presiona aún más la importancia del cuidado en todas sus dimensiones, se hace evidente la necesidad de cuidar de nosotros, del medio ambiente y de la sociedad. “El efecto pandémico en relación con el cuidado resulta, en este sentido, contradictorio: por un lado, ha puesto de manifiesto la importancia social del cuidado y, por otro, ha evidenciado su debilidad; lo lejos que estamos de una democracia del cuidado y lo esencial de esa tarea” (Ibáñez, 2022).

2. Información cuantitativa y cualitativa referente a las variables, fenómenos y eventos que configuran la situación particular de la problemática en estudio.

Este capítulo tiene como objetivo presentar la caracterización del problema que el ejercicio de reformulación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC) pretende resolver. En esa medida, se concentrará en presentar información que permita caracterizar qué está pasando hoy con el servicio a la ciudadanía en Bogotá D.C. y aproximarse a comprender la naturaleza del fenómeno y las variables que configuran esa situación, considerando, entre otras cosas, los retos y oportunidades para la ciudad que se presentan en clave del servicio que se presta en las entidades distritales.

Problema público

Dado que este proceso corresponde con la reformulación de la PPDSC, y no con un proceso de formulación que parte de ceros, tendrá en cuenta la problemática anterior y el resultado de la evaluación interna como insumos para el análisis.

La problemática identificada en 2019 era:

> **Ineficiencia de la Administración Pública Distrital en la prestación de servicios a la ciudadanía**

Esta reformulación parte del problema público identificado en el CONPES D.C. 03 de 2019, se utilizó para revisar la pertinencia y continuidad a través de los ejercicios participativos y en el análisis de información secundaria. Realizado este proceso de revisión se identificó la necesidad de actualizar la problemática planteada, como se presenta a continuación:

> **Ineficiencia en la prestación de servicios de las entidades distritales atendiendo a las características poblacionales, diferenciales y de género de la ciudadanía y sus necesidades.**

Metodología de análisis de información

La información recolectada de las fuentes secundarias, a saber, información normativa nacional y los resultados de la evaluación, se organizó en unas categorías de análisis teniendo en cuenta la información previa de la política.

Como fuentes primarias y secundarias de información para la elaboración de este capítulo, se tomaron las siguientes (Ver Anexo 1):

i. ***Primarias***: la SG realizó un proceso de participación durante el primer semestre del año 2023 en donde procuró, a través de talleres, escuchar las voces y experiencias de los usuarios de la Red CADE, grupos poblacionales – diferenciales y entidades distritales que permitieran identificar, de manera actualizada, las sensaciones problemáticas alrededor del servicio a la ciudadanía con el fin de contrastar los puntos críticos identificados en el marco del CONPES D.C. 03 de 2019 con las percepciones y recomendaciones de los y las ciudadanas frente al servicio a la ciudadanía, hoy. El detalle del proceso participativo de presenta en el Capítulo tres de este documento.

ii. ***Secundarias***: se utilizaron los Informes de la Encuesta de Satisfacción Ciudadana elaborados por la Secretaría General para la Red CADE, los documentos e informes asociados con los avances en materia de gestión del servicio a la ciudadanía y de calidad y los informes de seguimiento al Plan de Acción de la PPDSC elaborados por la Secretaría Distrital de Planeación de los años 2020, 2021 y 2022. Así mismo, se tuvo en cuenta el informe de resultados de la evaluación interna de operaciones de la PPDSC, realizada en 2022, y de fuentes externas como aquellos informes emitidos por la Veeduría Distrital sobre el seguimiento al servicio a la ciudadanía, generados a partir de su rol como órgano de control distrital, particularmente los relacionados con el Índice de Servicio a la Ciudadanía Distrital y accesibilidad. Finalmente, se tuvieron en cuenta bases de datos como FURAG, SUIT, entre otras.

Una vez se realizó el contraste de información, se definieron seis (6) categorías para organizar y analizar la información (Ver Anexo 2). Estas categorías surgieron de los factores estratégicos previos del Conpes 03 de 2019, los conceptos del marco teórico, y los lineamientos de la política nacional de servicio a la ciudadanía. Se cruzaron e identificaron aspectos comunes para generar las categorías que sirvieran para organizar la información en esta sección de información cualitativa y cuantitativa sobre la problemática propuesta.

Estos son: 1) Cobertura y fortalecimiento de canales de atención; 2) Articulación institucional; 3) Talento humano y cualificación para la prestación del servicio; 4) Accesibilidad y acciones diferenciales; 5) Gestión del conocimiento e innovación en el servicio a la ciudadanía; y 6) Trámites, procesos y procedimientos internos. Para cada una de estas 6 categorías de análisis, se describe la información cuantitativa y cualitativa identificada, reconociendo que existe una correlación entre estos elementos, razón por la cual las problemáticas deben entenderse de manera conjunta y no por separado. Para comprender el contenido de cada categoría se presenta su alcance a continuación:

Categoría de Análisis	Definición
1.Cobertura y fortalecimiento de canales de atención	Esta categoría de análisis esta relacionada con el pilar de capacidad de respuesta institucional de Confianza Institucional así como de los aspectos impulsados por el Nuevo Servicio Público, en términos de contar con los mecanismos para atender las demandas de la ciudadanía y dar oportunidad respuesta. Esta categoría da cuenta de los esfuerzos de las entidades del distrito para mejorar los canales de comunicación y el desarrollo de trámites y servicios. Incluye, además, la necesidad de que los ciudadanos dispongan de información clara, oportuna y comprensible sobre la oferta de trámites y servicios y sobre los mecanismos para acceder a la misma.
2.Articulación interinstitucional y arreglos institucionales	Esta categoría de análisis está relacionada con el pilar de Apertura (OCDE) y Estado Abierto de la CEPAL; así como la apuesta del Nuevo Servicio Público). Da cuenta de la institucionalidad y relevancia del tema de servicio a la ciudadanía al interior de la entidad, representado en el compromiso de la Alta Dirección, la existencia de una estructura formal (dependencia creada) para la gestión del servicio al ciudadano, la formulación de planes de acción y la asignación de recursos. Así mismo, establece procesos asociados a la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía, como instancia decisional sobre temas asociados al servicio a la ciudadanía en Bogotá.
3. Talento humano y cualificación para la prestación del servicio	Esta categoría de análisis está relacionada con el pilar de Capacidad de respuesta (OCDE) y del Nuevo Servicio Público. Este componente da cuenta de las actividades que permiten fortalecer las competencias de los servidores públicos para el ejercicio de sus funciones y el mejoramiento del servicio al ciudadano que presta la entidad, así como las iniciativas que se adelantan para reconocer e incentivar la labor de los servidores públicos. Adicionalmente, se continuará en el proceso de fortalecimiento del Plan Nacional de Formación y Capacitación con énfasis en competencias de servicio al ciudadano y definición de metodologías e instrumentos de formación, y en la definición de esquemas de selección, capacitación y evaluación de servidores públicos con enfoque de servicio al ciudadano.
4. Accesibilidad y acciones diferenciales	El pilar de Capacidad de respuesta, integridad, fiabilidad y equidad (OCDE) aportan este componente sobre la importancia de dar respuesta y sobretodo entregar servicios e información sin discriminación alguna. Desde el Nuevo Servicio Público también se aborda la necesidad de mejorar y acercar el servicio a la ciudadanía teniendo como centro la ciudadanía. Y desde el cuidado y servicio público se aborda la importancia de comprender las necesidades de la persona y la respuesta del Estado a las mismas. Esta categoría no esta desarrollado en el Conpes 03 de 2019, pero se incluyo en los lineamientos de la política nacional de servicio a la ciudadanía.
5. Mejoramiento continuo e innovación	Esta categoría hace referencia a las acciones de evaluación continua o autoevaluación de la operación y la medición de los resultados generados en el proceso. Como lo establece MIPG de esta manera se evalúa el diseño y la operación para contribuir a toma de decisiones que mejoren el servicio. Asimismo desde el Nuevo Servicio Público y el Estado Abierto, la gestión del conocimiento y la innovación en el servicio a la ciudadanía: este componente busca mejorar la relación de la administración con la

Categoría de Análisis	Definición
	ciudadanía a través del mejor manejo del conocimiento y de la incorporación de la innovación en todos los procesos de la entidad para el servicio al ciudadano.
6. Trámites, procesos y procedimientos internos	Desde el pilar de Capacidad de respuesta, fiabilidad y equidad (OCDE) y los elementos del Nuevo Servicio Público; esta categoría condensa una de las principales maneras de dar respuesta a la ciudadanía a sus demandas. Bajo el enfoque de Estado abierto y según los escenarios de relacionamiento de la ciudadanía con el Estado definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, esta categoría relaciona los lineamientos y acciones para que el ciudadano pueda acceder a sus derechos mediante la realización de un trámite, de otros procedimientos administrativos o consultas de acceso a la información pública mediante los cuales accede a la oferta institucional de la entidad. Esto implica la política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de Trámites, así como la digitalización, racionalización y su realización en línea.

A continuación en el *Análisis del fenómeno* se consolida la información recopilada en las seis categorías.

2.1. Análisis del fenómeno

Con base en lo anterior, este aparte presenta el resultado del análisis y de la integración de información disponible asociada a cada uno de los elementos de análisis propuestos previamente. Así, esta sección se estructura en 6 partes, cada una correspondiente a los elementos analizados de manera previa.

2.1.1. Cobertura y fortalecimiento de Canales de atención

La cobertura y fortalecimiento de canales de atención está orientada a determinar acciones en materia de servicio a la ciudadanía que promuevan la cobertura y de los canales de atención y mejoras en su operación y articulación. Los canales son aquellas plataformas o medios que se utilizan para establecer la comunicación entre las entidades que conforman la administración distrital y la ciudadanía.

Así, esta categoría da cuenta de los esfuerzos de las entidades del distrito para mejorar los canales de comunicación y el desarrollo de trámites y servicios. Incluye, además, la necesidad de que los ciudadanos dispongan de información clara, oportuna y comprensible sobre la oferta de trámites y servicios y sobre los mecanismos para acceder a la misma.

En este marco, esta categoría de análisis ofrece información de interés para actualizar las dimensiones del problema *1. Dispersión en la naturaleza y calidad del*

servicio entre canales, entidades y servidores(as) y *3. Baja interacción entre la ciudadanía y la Administración Distrital*, establecidos en el CONPES D.C. 03 de 2019, en la medida que aquí se analizan las características de los canales de atención, tanto para la Red CADE como los propios de las entidades del distrito y la percepción ciudadana sobre la calidad de la atención.

A. Red CADE

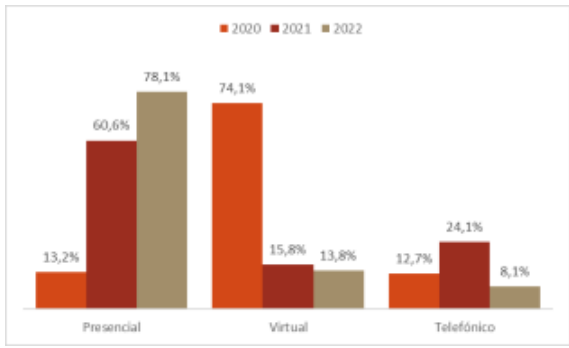
Según el artículo 1 del Decreto 293 de 2021, que modificó el Decreto 847 de 2019, la Red CADE es:

> *(…) la estrategia omnicanal del Modelo Distrital de Relacionamiento Integral con la Ciudadanía, compuesta por los distintos canales de atención dispuestos por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. para el acceso a la información pública, la realización de trámites y otros procedimientos administrativos ofrecidos por las distintas entidades públicas y empresas privadas, entre otras, que la integran, así como para la presentación de peticiones, quejas, reclamos y denuncias por posibles actos de corrupción, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Los canales de atención que componen la Red CADE son los siguientes: Canal Presencial: SuperCADE, CADE, RapiCADE y SuperCADE Móvil; Canal Telefónico: Línea 195 Bogotá y Canal Virtual: Correo electrónico, Sistema Distrital para la Gestión de Peticiones Ciudadanas, Bogotá te escucha, SuperCADE Virtual, Redes Sociales, Chat, ChatBot y Video Llamada de la Red CADE.* (Art. 1, Decreto 293 de 2021).

En ese sentido, la Secretaría General cuenta actualmente con un modelo multicanal de servicio que procura estandarizar la información y los procesos de servicio que se ofrecen a través de los canales de atención. La definición de cada uno de estos canales se presenta en el Capítulo 1. Marco Conceptual o teórico.

Respecto a las interacciones de la ciudadanía con los canales dispuestos por la Secretaría General, para 2020 se presentaron 12.404.786, cifra que para 2021 fue de 4.388.258 interacciones en todos los canales dispuestos por la Secretaría General, dato que incrementó a 5.050.669 interacciones para 2022. Las cifras desagregadas se presentan a continuación:

Gráfica 1. Porcentaje de interacciones por canales de la Red CADE



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. Informes de caracterización 2020, 2021 y 2022.

Como se evidencia en la Gráfica 1, la mayor proporción de interacciones se presentaron por el canal presencial, canal que presenta una tendencia creciente entre 2020 y 2022; vale la pena notar que para 2020 la interacción con este canal fue considerablemente baja debido a la pandemia por la COVID-19, que obligó a la ciudadanía a realizar sus consultas y trámites a través de canales virtuales en mayor proporción (74,1% de las interacciones para ese año). Así mismo, en 2021, conforme el regreso a la presencialidad, la proporción de interacciones con el canal presencial presentó importantes aumentos, llegando en 2022 a concentrar el 78,1% del total de interacciones. En cuanto el canal telefónico, este ha mantenido proporciones relativamente estables, sin embargo, a pesar de que, en 2021, luego de la pandemia, concentró el 24,1% del total de interacciones, en 2022 presentó un decrecimiento ubicándose en 8,1%.

Lo anterior, es respaldado por los datos entregados por la Encuesta de Satisfacción de la Red CADE realizada por la Secretaría General en donde se encontró que, para 2021, el 60,3% de las personas encuestadas utiliza un Punto de información de la Red CADE como principal canal para buscar información acerca del trámite o servicio que requiere. Para 2022, se presentó un incremento en la preferencia del uso del punto presencial de información de la Red CADE pasando al 75,6% de las personas encuestadas.

A continuación, se presenta la información relacionada con el diagnóstico para cada uno de los canales de la Red CADE.

i. Canal presencial: Super CADE, CADE, Rapi CADE y Super CADE Móvil

Actualmente, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. cuenta con cuatro tipos de canales de atención presencial relacionados con la Red

CADE, como se mencionó en el Capítulo anterior: 9 SuperCADE, 15 CADE y 11 RapiCADE.

Entre 2021 y 2023, se ha presentado una disminución en los puntos presenciales de la Red CADE, particularmente en los puntos SuperCADE y CADE, pasando de 27 puntos en funcionamiento a 24. Los puntos que cerraron en el último año su operación fueron CADE Chicó, CADE Bosa y CADE Suba; sin embargo, en los talleres con ciudadanía que hace uso de la Red CADE, estos cambios se vienen percibiendo como una problemática para la población: *"durante los últimos años nos han quitado servicios presenciales obligando a las personas a dirigirse a otros lugares, buscando respuesta*" y se señaló que *"Cierres de puntos han afectado las necesidades, implica moverse más, más demanda, más congestión"*; incluso, se resalta como en la línea telefónica, *"no dan solución y nos quitan la oferta presencial"* (Ciudadanía RedCADE, 2023). En esta discusión, la ciudadanía resaltó que la distancia a los SuperCADE, no es la misma en todos los casos, particularmente en las localidades grandes como Bosa, por lo que el cierre de puntos CADE afecta directamente la interacción con la ciudadanía.

Respecto a los lugares de residencia de las personas que usan el canal presencial de la Red CADE, para 2022, la mayor proporción de ciudadanía vive en Bosa (17,69%), Ciudad Bolívar (15,86%) y Suba (11,08%), lo que evidencia una alta participación en estos puntos de personas que viven en las localidades más grandes de la ciudad, con mayor densidad poblacional y en donde se presentan las tasas más altas de pobreza.

Si se consideran los atributos de calidad en los puntos de la Red CADE (Gráfica 2), se encuentra que, según las personas encuestadas, el más bajo para los periodos comparados, es la "*Atención preferencial*", que si bien mejoró entre 2021 y 2022, pasando de 55,91% a 66,13%, aun presenta retos importantes para que la ciudadanía reconozca que existe prioridad en la atención a la población; lo anterior, considerando que cerca del 40,75% de las personas encuestadas no sabe o no responde si este atributo se cumple en los puntos de la Red.

Lo anterior sirve como evidencia para señalar la importancia de seguir utilizando estrategias para garantizar no solo la atención preferencial mediante la disposición de la fila de atención prioritaria, sino que debe darse más información a la ciudadanía en general sobre este particular. En los talleres participativos, por ejemplo, las mujeres con bebés en brazos o embarazadas, sentían temor de utilizar estas filas porque "…*las personas lo miran a uno mal y le dicen que se está colando"* (Ciudadanía RedCADE, 2023). Así las cosas, y considerando también los resultados de la evaluación, existe un reto importante para incluir y

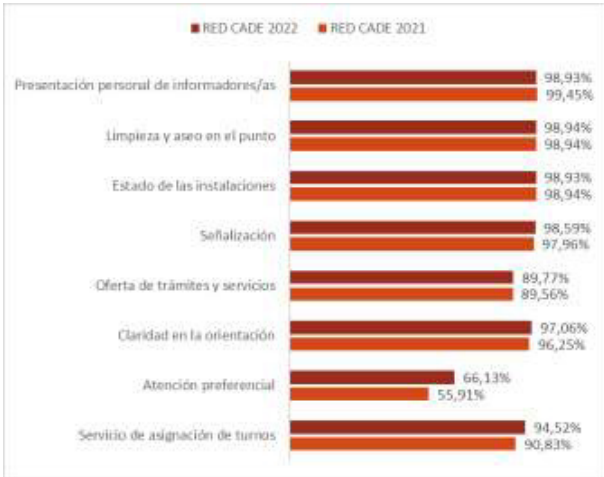
visibilizar los enfoques como parte de las estrategias del servicio orientados a la calidad.

De otra parte, el atributo de "*Oferta de Trámites y Servicios*", el cual si bien mantuvo cifras estables, pasando de 89,56% a 89,77% entre 2021 y 2022, cuenta con del 3,31% de personas que consideran que este atributo es regular o malo. Si se considera que apenas 21 entidades distritales hacen parte de la Red CADE (37,5%) es posible afirmar que poco más de la tercera parte de las entidades distritales hagan parte de la Red CADE está siendo percibida por la ciudadanía en la encuesta. En los talleres con ciudadanía que usa los puntos presenciales de la RedCADE, se mencionó que este retiro de servicios, como trámites de movilidad, servicios de recaudo, personalización de tarjeta Tullave, entre otras, han hecho que se pierda la posibilidad de realizar varios trámites en un solo lugar: *"el retiro de servicios de la red cade que son importantes, por ejemplo, bancos. Se perdió la integralidad que había"* (Ciudadanía RedCADE, 2023).

Sobre este atributo, también se señaló en los talleres con ciudadanía que hace falta más información sobre los trámites que se pueden realizar en los distintos puntos de la RedCADE; por ejemplo, se mencionó que "*En general la información no se da adecuadamente sobre la oferta"* y que *"Se debe contar más la oferta distrital. Mayor publicidad"* (Ciudadanía RedCADE, 2023).

Finalmente, aunque presenta niveles superiores al 90%, el atributo de "*servicio de asignación de turnos"* presentó la tercera calificación en orden descendente. Vale la pena mencionar que este presentó una mejora de más de 3 puntos porcentuales entre 2021 y 2022. Sobre este particular, las personas que asistieron a los talleres en los SuperCADE, afirmaron que, en algunos casos y para algunos trámites, *"toca madrugar mucho para coger turno"* y que *"la fila es muy larga y no lo atienden"*, incluso que "*dan información diferente de un día a otro"* resaltando la necesidad de continuar el fortalecimiento de la apropiación y protocolos de atención establecidos en la política pública actual. Así mismo, se señaló que la deficiencia en la asignación de turnos está generando la incidencia de tramitadores/as en cercanías a los puntos de atención.

Gráfica 2. Atributos de Calidad en la Red CADE, 2021 y 2022



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía – Secretaría General de la Alcaldía Mayor, Informes de Encuesta de Satisfacción Ciudadana 2021 y 2022.

Es de resaltar que para 2022 el 57,8% de las personas encuestadas realizaron sugerencias para mejorar el servicio de la Red CADE, dato mucho mayor al presentado en 2021, donde apenas el 21% de las personas realizó sugerencias. Esta situación podría indicar que para 2022 hubo mayores inconformidades y por ende una mayor disposición a realizar recomendaciones. Dentro de las sugerencias presentadas, se encuentran: i) incluir servicios de fotocopiadoras en los puntos de la Red (16,2% en 2022); ii) incluir servicio de baño (11,3% en 2022 y 15,35% para 2021); iii) servicio de café gratis (8% en 2022); iv) incluir servicios bancarios (7,62%); v) agilizar el llamado de los turnos o tiempos de espera más cortos (6,5% para 2022 y 8,21% para 2021); vi) incluir más funcionarios de atención en las diferentes entidades (5,6% en 2022 y 10,45% en 2021); vii) claridad de trámites y transparencia (3,8%); y prioridad de atención preferencial.

En lo que respecta a los trámites más frecuentes en la Red CADE, según los datos entregados por la Encuesta de Satisfacción Ciudadana, aquellos con mayor demanda en el canal presencial por parte de los ciudadanos encuestados fueron, para 2021 y 2022, los relacionados con la inscripción en el Sisbén IV con un 17,64% y 17,03% respectivamente:

Tabla 1. Trámites más frecuentes en la RedCADE 2021 y 2022.

Trámite	Entidad	2021	2022
Encuesta del sistema de identificación y clasificación de	Secretaría Distrital de Planeación	17,64%,	17,03%,

Trámite	Entidad	2021	2022
potenciales beneficiarios de programas sociales SISBÉN			

Fuente: Encuesta de Satisfacción Ciudadana. SSC. 2023

Lo anterior supone la necesidad de que la Secretaría General mantenga una estrecha relación con la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) en acciones tendientes a optimizar los procesos de atención, en donde se considere la integración de los protocolos que permitan atender de manera ágil y oportuna estas demandas de la ciudadanía. Máxime, cuando los puntos de atención dispuestos por la SDP están únicamente en los puntos presenciales de la Red CADE.

Para 2021, además, se relacionaron los trámites de Migración Colombia, particularmente el pre-registro virtual asistido (6,23%) y el registro biométrico (4,37%) mientras que para 2022 se relacionaron pagos de servicios públicos y otros (7,75%), la actualización de datos de identificación en la base de datos del Sisbén IV (5,37%) y la entrega del documento por Migración Colombia (4,51%). Los datos evidencian que la demanda de trámites responde en mayor medida a las decisiones de coyuntura asociadas con la política social del país, sin embargo, guardan una tendencia sobre trámites que suelen ser frecuentes independientemente de las contingencias de las entidades del distrito, como es el caso particular del Sisbén.

Dentro de las razones por las que las personas manifiestan no poder realizar sus trámites en la Red CADE, tanto para 2021 como para 2022, las principales fueron por falta de documentos (38,17% para 2021 y 45,3% en 2022), seguido por que el ciudadano debe acercarse a otra entidad o/u otra sede (23,42% para 2021 y 19,8% en 2022). La información anterior permite evidenciar una posible falta de información de los ciudadanos y ciudadanas en la realización de trámites, particularmente, en lo que respecta a los requisitos de cada proceso.

A propósito, en los talleres con ciudadanía que usa la RedCADE, se planteó que *"cada entidad pide fotocopias para todo",* resaltando que *"además están muy caras",* como en el caso de las "remisiones" demandando al ciudadano *"mucha tramitología y mucho papeleo".* De igual manera se resalta otro aporte, donde se plantea que *"El Distrito tiene información a conveniencia" (…) "para cobrar si tienen todos los datos de uno, pero para solucionar un reclamo no".*

No obstante, la ciudadanía en los ejercicios participativos reconoce que es su responsabilidad informarse previamente a la realización de algún trámite para "*dirigirse al lugar adecuado y con la información y documentación necesaria*", como se planteó en los talleres participativos. Este comentario, se debe

comprender en armonía con el aporte recibido también en el mismo taller, donde se plantea que existe una *"Falta conocimiento sobre lo que hacen las entidades"* y se requiere una mayor publicidad y formación a los ciudadanos sobre ello. Así mismo, se mencionó la necesidad de avanzar en la cualificación de los informadores para que puedan orientar mejor en donde realizar los trámites que solicita la ciudadanía, pues se menciona que *"Dan información incompleta para los tramites, con afán, no se toman el tiempo de atender bien. Se pierde todo un día haciendo vueltas"* (Ciudadanía RedCADE, 2023).

Si se considera la satisfacción con las entidades en donde las personas realizaron sus trámites y servicios dentro de la Red CADE, el 93,8% de las personas en 2022 mencionaron estar satisfechas con la entidad en donde fueron atendidos, dato que era del 95,08% en el año inmediatamente anterior[5]. En lo que respecta a las calificaciones que recibieron las entidades presentes en la Red CADE se identifica que, para 2022, todas obtuvieron cifras positivas, con niveles de satisfacción superiores al 85%. No obstante, si se consideran los promedios más bajos, la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH), la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB), la Empresa de Teléfonos de Bogotá (ETB), tuvieron los puntajes más bajos en 2022, con 89,88%, 90,76% y 91,66% respectivamente.

ii. Canal telefónico: Línea 195 de Bogotá

La Línea 195 es el medio de contacto, en el cual la ciudadanía puede obtener información o realizar agendamientos sobre los trámites, otros procedimientos administrativos y consultas de información que prestan las entidades públicas y empresas privadas que hacen parte de la Red CADE, a través del teléfono fijo o celular, de domingo a domingo (SSC, 2021). Para 2022, las interacciones con este canal presentaron importantes disminuciones, pasando de representar el 12,7% en 2020, al 24,1% en 2021 y cerrando el periodo de análisis con 8,1% para 2022.

Para 2020, el total de llamadas a la Línea 195 fue de 1.621.132, siendo los ciudadanos y ciudadanas de Suba y Kennedy quienes más accedieron a esta línea durante dicha vigencia, con el 18% y el 14% respectivamente. Respecto al tipo de información solicitada, el 62,4% de personas que consultaron la línea lo hicieron para recibir información sobre trámites y el 18,8% lo hizo sobre servicios. Para este año, debido a la contingencia asociada con la pandemia de COVID-19, se presentó un incremento en el uso de este canal.

[5] Para este resultado, que hace parte únicamente del formulario aplicado de manera presencial en los puntos de la Red CADE, se tuvo en cuenta a la pregunta 19 ¿Cómo califica el servicio prestado por la entidad donde solicito trámite o servicio?

En cuanto la disposición de la ciudadanía a realizar trámites a través del canal telefónico, para 2021, del total de las personas que respondieron la Encuesta de Satisfacción Ciudadana realizada de manera presencial para la RedCADE, un 62,98% manifestó no estar dispuesto a realizar trámites y servicios a través de llamadas telefónicas.

Aunque presenta el número de interacciones más bajo respecto del total de canales dispuestos por la RedCADE, sigue siendo un medio de contacto para consultas por parte de la ciudadanía; las opiniones sobre este canal están divididas, pues en los talleres con ciudadanía se mencionó que *"El canal telefónico es muy bueno. Dan respuesta rápida"*, sin embargo, se señalan algunas oportunidades de mejora, por ejemplo, la ciudadanía mencionó que *"la guía esta desactualizada, tiene que mantenerse al día para que la línea 195 de información adecuada",* en donde se mencionó que se presentan *"Diferencias vía telefónica vs. presencial por ejemplo en el horario de atención"* y en algunos casos incluso *"se nombran diferentes los tramites"*, generando que "*No se usa mucho el teléfono porque ahora es mejor venir presencial"*.

iii. Canales virtuales: Bogotá Te Escucha, Super CADE virtual, Redes Sociales, Chat, ChatBot y Video Llamada de la Red CADE

Dentro del canal virtual, la Secretaría General dispone a la ciudadanía de distintos medios para facilitar la comunicación de la ciudadanía con la administración distrital, a saber, i) Sistema de Gestión Documental Bogotá Te Escucha; ii) SuperCADE virtual GAB; iii) Redes Sociales, Chat, ChatBot y Video llamada en la RedCADE. Las interacciones por el canal virtual de la Secretaría General representaron, para 2022, el 13,8% del total de interacciones con los canales de la Red CADE, un 8,6% menos que en 2021, cuando esta participación fue del 15,1%. Para este último año, la mayor proporción de interacciones por este canal se hicieron a través de Chat, video llamada y redes sociales, con el 47,09% del total de interacciones, seguido del aplicativo Bogotá Te Escucha que contó con el 42,88% del total.

En cuanto a los canales virtuales y la disposición de la ciudadanía a usarlos, en el 2021 de las personas que respondieron la Encuesta de Satisfacción Ciudadana presencial, el 69,14% no estaría dispuesto a realizar trámites a través de oficinas virtuales y un 81,22% no usarían el GAB-Super CADE Virtual. En el 2022 estas cifras aumentaron entre 5 y 8%, evidenciando que menos personas están dispuestas a hacer uso de los nuevos canales. Esto evidencia una alta resistencia de los usuarios para aprovechar los canales de atención virtuales, así como la necesidad de promover una mayor inclusión digital para aquellos que por diferentes razones no se sienten a gusto, o no tienen las herramientas o conocimientos para hacerlo.

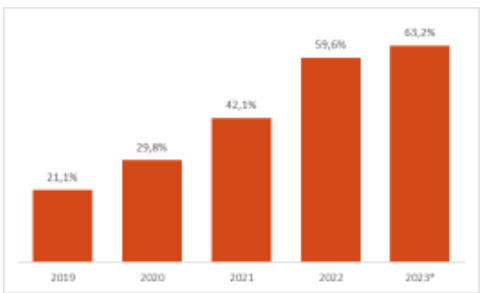
Sin embargo, cuando se consultó a quienes usaron los canales virtuales, se evidencian los beneficios y satisfacción ciudadana frente este canal, teniendo en cuenta que para 2022 y 2021, el 88% y el 80% respectivamente de las personas que lo usaron manifestó estar dispuesto a recomendarlo a terceros.

Frente esto, es importante resaltar el aporte ciudadano recibido en el taller de participación donde se reconoce que en muchos casos "*las personas mayores no saben hacer uso de los canales virtuales"* y demandan procesos de formación en herramientas tecnológicas para ello.

Bogotá Te Escucha

En cuanto las estrategias virtuales de la Red CADE, la ciudad cuenta con el Sistema Distrital para la Gestión de Peticiones Ciudadanas, Bogotá Te Escucha, que busca la integración de los sistemas documentales de las entidades del distrito con el fin de dar respuestas a las PQRSD que son recibidas. Actualmente, del total de entidades del orden distrital, según cifras de la Secretaría General, 36 cuentan con conexión a Bogotá Te Escucha, incluyendo a la Veeduría Distrital, número equivalente al 63,2% de las entidades. Así mismo, como se presenta en la Gráfica, los años en que más conexiones al sistema BTE se presentaron fueron 2019 y 2022.

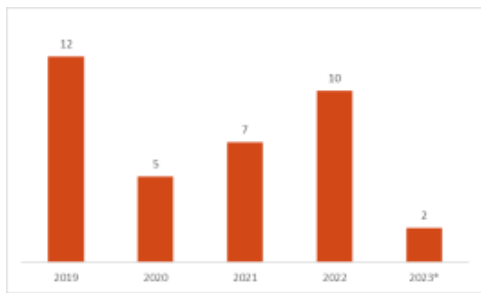
Gráfica 3. Porcentaje de entidades conectadas a Bogotá Te Escucha, 2019-2022



*Cifras preliminares a I trimestre

Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía – Secretaría General de la Alcaldía Mayor. 2023.

Gráfica 4. Número de entidades conectadas a Bogotá Te Escucha por año. 2019-2022



*Cifras preliminares a I trimestre

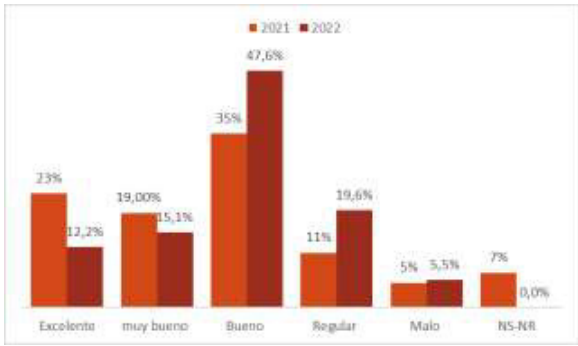
Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía – Secretaría General de la Alcaldía Mayor. 2023.

En 2021, el 77,39% de las personas que respondieron la encuesta de satisfacción del Sistema Distrital para la Gestión de Peticiones Ciudadanas[6]

[6] En el caso del canal de atención virtual, Sistema Distrital para la Gestión de Peticiones Ciudadanas, la encuesta evaluó la satisfacción a través de una consulta por medio de una ventana emergente a quienes realizaron alguna petición por este canal. Allí se consultó la percepción de Bogotá Te Escucha como una herramienta efectiva, algunas sugerencias para la mejora entre otra información. La calidad de este canal toma como base las respuestas dadas a los atributos de servicio

calificaron como bueno, muy bueno o excelente la atención recibida y un 11% la consideró como regular. Para 2022, la satisfacción de este canal bajó a un 74,9%, cambio que refleja una disminución considerable de la calificación de "excelente" y un aumento en la respuesta de "regular, como se presenta en la Gráfica 5.

Gráfica 5. Satisfacción ciudadana con Bogotá Te Escucha, 2021 y 2022



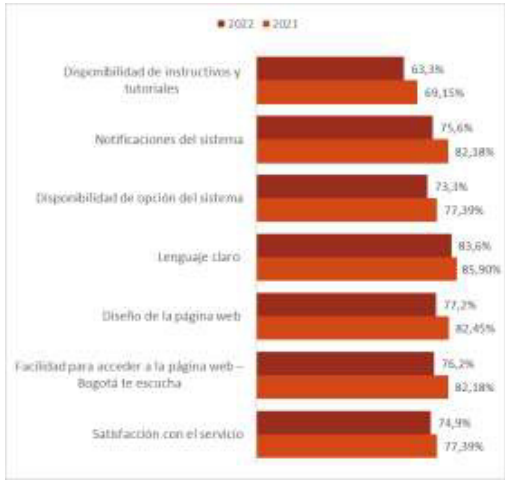
Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía – Secretaría General de la Alcaldía Mayor, con base en los informes de la Encuesta de Satisfacción Ciudadana 2021 y 2022

Estas variaciones se pueden comprender por la valoración ciudadana de los atributos del servicio para este canal: 1) Facilidad para acceder a la página web – Bogotá te escucha; 2) Diseño de la página web; 3) Lenguaje claro; 4) Disponibilidad de opción del sistema; 5) Notificaciones del sistema; 6) Disponibilidad de instructivos y tutoriales.

En 2021 estos atributos fueron evaluados de manera positiva por un 77,39% de personas que los calificaron como excelente, muy bueno y bueno, mientras que en 2022 disminuyó a un 74,90%. Adicional, un 13,88% los calificó como regular; un 5,47% de personas calificaron como malo la notificación del sistema por correo electrónico; y 7,72% que también calificó como malo la disponibilidad de instructivos y tutoriales. Si bien las valoraciones se encuentran en niveles positivos, todas tienen amplias oportunidades de mejora para retomar los niveles de satisfacción del 2021 e incrementarlos en los siguientes años.

virtual: 1) Facilidad para acceder a la página web – Bogotá te escucha; 2) Diseño de la página web; 3) Lenguaje claro; 4) Disponibilidad de opción del sistema; 5) Notificaciones del sistema; 6) Disponibilidad de instructivos y tutoriales.

Gráfica 6. Atributos de calidad evaluados por la ciudadanía en Bogotá Te Escucha, 2021 y 2022



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía – Secretaría General de la Alcaldía Mayor, con base en los informes de la Encuesta de Satisfacción Ciudadana 2021 y 2022

En el taller realizado con ciudadanía, se planteó que *"se tiene desconfianza en algunas plataformas porque no se cree que la información llegue y alguien la lea y haga algo",* lo cual implica una mayor pedagogía y formación sobre el alcance de los tramites y servicios que se pueden realizar a través de este canal y la responsabilidad de las entidades para responder en los términos de ley.

Según los datos de la Encuesta de Satisfacción Ciudadana de 2022, la principal sugerencia para mejorar este canal es agilizar el sistema y las respuestas con un 73,86%, seguido de contar con respuestas coherentes y de fondo de las peticiones con un 6,82% y un 4,55% que plantean fortalecer la publicidad del sistema. Se resaltan que, desde un enfoque territorial, quienes más usan este canal se ubican en la localidad de suba con un 17,02%, seguido de Engativá y Kennedy con un 13,56% y 12,23% respectivamente.

SuperCADE virtual

En lo que respecta al SuperCADE virtual, de 56 entidades que conforman la estructura distrital, 37 cuentan con Acuerdos de Nivel de Servicios Vigentes y participan en este medio, cifra equivalente al 66% de entidades del orden

distrital. Este canal cuenta actualmente con 11 módulos en operación[7] para 2022.

Sobre este particular, es preciso considerar que, para 2021, las interacciones con este canal fueron las más bajas, con apenas el 10,03% del total. Esto implica la necesidad de que la Secretaría General genere estrategias que permitan promover y facilitar las interacciones con el Super CADE virtual.

B. CANALES PROPIOS DE LAS ENTIDADES DISTRITALES

Las entidades distritales cuentan con sus propios canales de atención, para lo cual, gozan de autonomía para su creación y ajustes y se regulan mediante la normatividad vigente; según datos del FURAG (2021), de 53 entidades evaluadas, 52 cuentan con canales presenciales de atención a disposición de la ciudadanía en operación, 53 tienen a disposición de la ciudadanía canales telefónicos y virtuales y 24 con canales itinerantes (ejemplo, puntos móviles de atención, ferias, caravanas de servicio, etc.).

En lo que respecta a los protocolos de atención a la ciudadanía, el 98% de las entidades (52 entidades) cuentan con protocolos para la atención al ciudadano en todos los canales y con procesos y procedimientos para la atención al ciudadano. El 94,3% de las entidades (50 entidades) cuentan con documentos, guías o manuales para la caracterización de los usuarios, 84,9% de las entidades (45 entidades) cuentan con estrategias para resolver PQRSD según su nivel de complejidad.

4 de las 53 entidades señalaron que cuentan con un área ni responsables de la atención a personas con discapacidad (Entidad asesora de gestión administrativa y técnica, Instituto Distrital de Ciencia, Biotecnología e Innovación En Salud, Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico y la Secretaría Distrital de Planeación).

i. Canales presenciales

De acuerdo con la información reportada en FURAG 2021 se contaba con 979 puntos de atención físicos entre las 52 entidades evaluadas. Los mecanismos utilizados por las entidades evaluadas en el FURAG 2021 para que los ciudadanos gestionaran sus trámites y servicios en el territorio fueron los siguientes:

a) 50 entidades utilizaron puntos u oficinas físicas con servidores públicos permanentes (desconcentración de funciones).
b) 41 entidades utilizaron módulos de gestión virtual.

[7] Los módulos en operación son: i) Consulta y paga; ii) Gestiona sin salir de casa; iii) Puntos de atención Red CADE; iv) Bogotá Te Escucha; v) Oferta de Trámites y Servicios; vi) Chat/videollamada; vii) Reserva de canchas sintéticas; viii) Noticias; ix) Llamar 195; x) Novedades; xi) Peticiones.

c) 27 entidades utilizaron modelos itinerantes como las ferias y unidades móviles.
d) 20 entidades utilizaron enlaces territoriales sin punto de atención.
e) 19 entidades utilizaron atención a través de otra entidad.

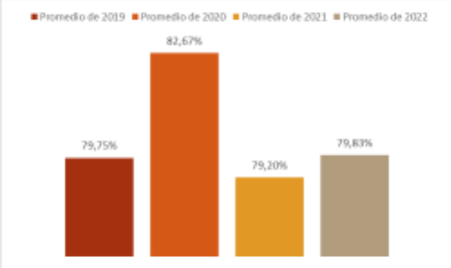
Para la evaluación del cumplimiento de los protocolos establecidos por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. en los puntos propios de las entidades, particularmente establecidas en el Manual de Servicio a la Ciudadanía, la Dirección Distrital de Calidad del Servicio de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, realiza de manera mensual visitas a algunos puntos presenciales seleccionados. Sin embargo, en atención al Plan Distrital de Desarrollo, para 2023, esta dependencia elaboró el Modelo de Seguimiento, Acompañamiento y Evaluación de Servicio a la Ciudadanía[8] con lo que se busca establecer y estandarizar la manera en la que se realizan estos monitoreos.

En general, los monitoreos realizados por la Dirección Distrital de Calidad del Servicio muestran, para los puntos visitados, un cumplimiento del 87,66% en 2022 de los protocolos de atención en los puntos, cifra que fue del 87,46% para 2021, del 84% en 2020 y del 82,93% en 2019. Estas cifras respaldan los esfuerzos de las entidades distritales por mejorar la atención en puntos presenciales a partir del cumplimiento del Manual de Servicio a la Ciudadanía.

Si se revisa por grupos de entidades, se encuentra que las Alcaldías Locales cuentan con los niveles más bajos de cumplimiento de los protocolos, evidenciando oportunidades de mejora importantes en el proceso de atención a la ciudadanía; en contraste, los puntos CADE y SuperCADE presentan altos niveles de cumplimiento de los estándares.

[8] Este fue socializado con las entidades distritales a través de la Circular 005 de 2022 y la reunión presencial llevada a cabo en el Archivo de Bogotá el 2 de febrero de 2023,

Gráfica 7. Promedio de puntaje obtenido de los monitoreos a los puntos presenciales en las Alcaldías Locales. 2019-2022.

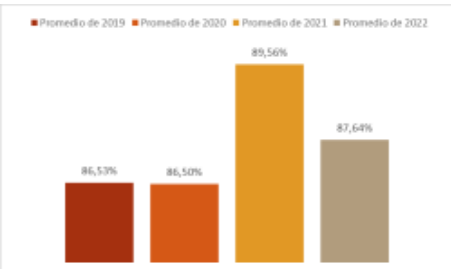


Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. 2023

Las Alcaldías Locales presentan cumplimientos en promedio, para los últimos años, de 80,36%, siendo el año 2020, en donde se presentaron mayores cumplimientos en estos puntos (82,67%). Sin embargo, es preciso mencionar que para esta vigencia no se revisaron varios puntos de atención en Alcaldías Locales debido a la pandemia por COVID-19 que restringió la atención presencial.

Dentro de las oportunidades de mejora en estos puntos se señalan, principalmente la no disponibilidad de sistemas de asignación de turnos.

Gráfica 8. Promedio de puntaje obtenido de los monitoreos a los puntos presenciales CADE. 2019-2022.

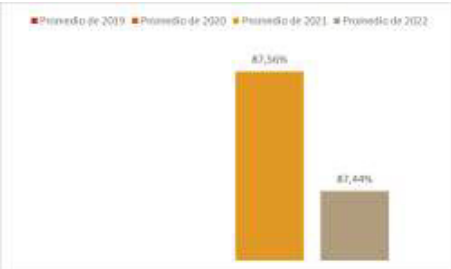


Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. 2023

A nivel de los puntos CADE, en los cuatro años analizados, se cuenta con un promedio de cumplimiento de los protocolos de atención en puntos presenciales de 87,56%, presentándose el mayor promedio de cumplimiento en el año 2021, con un 89,56%.

En este marco, la principal dificultad de estos puntos es la señalización sobre horarios de atención, además de temas de infraestructura.

Gráfica 9. Promedio de puntaje obtenido de los monitoreos a los puntos presenciales SuperCADE. 2019-2022.



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. 2023

Si bien para 2019 y 2020 no se realizaron visitas de monitoreo a los SuperCADE, en 2021 y 2022, estas visitas arrojaron un promedio de 87,5% de cumplimiento a los criterios establecidos siendo similar al de los puntos CADE. Vale la pena notar que en el último año la calificación fue apenas 0,12 p.p. por debajo de la de 2021. En esa medida, es posible afirmar que los criterios de calidad se han cumplido de manera efectiva en los últimos años.

ii. Canales telefónicos

Frente el canal telefónico, también se evidencian fallas de articulación, teniendo en cuenta el aporte recibido en los talleres con ciudadanía, donde se plantea que *"en las llamadas lo mandan a una extensión, pero al final le cuelgan a uno"*, evidenciando como *"las entidades se lavan las manos. Se pasan la pelota de un lado a otro"*.

De acuerdo con el índice de servicio a la ciudadanía de la Veeduría Distrital entre 2021 y 2022, se evidencia que se presentó una mejoría en el acceso a la información en cuanto a trámites, servicios, horarios y programas a través de la línea telefónica, sin embargo, en ambas vigencias se siguen presentando falencias en los enlaces consultados en las páginas web de las entidades que en algunos casos son denegados o los enlaces se encontraron rotos.

iii. Canales virtuales

Las entidades distritales, cuentan con una estrategia para interactuar de manera virtual con los ciudadanos, según datos del FURAG (2021): de 53 entidades que reportaron en 2021 al FURAG, 52 manifestaron realizar interacciones a través de página web y redes sociales y 31 cuentan con aplicaciones móviles.

Respecto al trámite de PQRS, todas las entidades evaluadas en el FURAG 2021 (53) cuentan con procesos o procedimientos documentados y actualizados para la gestión de las PQRSD recibidas, formularios accesibles y usables para la recepción de PQRSD en su página web, centralizan en un sistema de gestión todas las PQRSD que ingresan por los canales de atención presencial y digital, y elaboran informes de PQRSD. Entre 2020 y 2021 se presentaron avances en la gestión de PQRSD, así:

a) Aumentó de 37 a 49 el número de entidades que cuentan con consulta y radicación de PQRSD diseñada y habilitada para dispositivos móviles.
b) Se pasó de 51 a 52 entidades que garantizan la asignación de un único número de radicado para las PQRSD presentadas por los ciudadanos, cuentan con un reglamento interno de recibo y respuesta de peticiones, y utilizan los informes de PQRSD para evaluar y mejorar el servicio al ciudadano.
c) Se incrementó de 48 a 51 el número de entidades que le permiten al ciudadano hacer seguimiento de manera accesible al estado de sus PQRSD, de forma fácil y oportuna a través del sistema de gestión de PQRSD.

d) Se pasó de 42 a 48 entidades que cuentan con otros mecanismos digitales (correo, chat, entre otros) que le permiten al ciudadano hacer seguimiento al estado de sus PQRSD de forma fácil y oportuna.
e) Aumentó de 39 a 50 el número de entidades que cuentan con mecanismos para facilitar al ciudadano el reporte de posibles conflictos de interés.

Sin embargo, para 2021 el 61,5% de las entidades no disponía de una herramienta de software que actuara como asistente automatizado para la atención y asesoría a grupos de valor a través de canales virtuales, y permitiera el escalamiento de peticiones a personal especializado, de acuerdo con sus niveles de complejidad (eje. Chatbot). Así mismo, el 25% de las entidades no contó en 2021 con Módulos de Autogestión (espacios físicos, digitales o telefónicos donde el ciudadano pudiera hacer de manera autónoma su trámite, o recibir la información requerida) en los puntos de atención presencial, y con posibilidad de itinerancia, que permitieran a los usuarios la autogestión de sus trámites.

Así mismo, el 90% de las entidades (48 entidades) cuentan con mecanismos de control para garantizar que la información entregada a los ciudadanos a través de los diferentes canales sea la misma. 9% de las entidades (5 entidades) no cuentan con este tipo de mecanismos.

En materia de servicio a la ciudadanía las mediciones del ITB[9] (2016 – 2017 y 2018 – 2019) el factor de Visibilidad evalúa la *Divulgación de trámites y servicio al ciudadano,* en materia de disposición de información sobre tramites, en información general de servicio al ciudadano y en información disponible sobre bienes y servicios. El factor de Control y Sanción evalúa el *Sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias – PQRS.*

Frente al Sistema PQRS, el puntaje tuvo una disminución de 0,8 frente a la medición de 2016 – 2017, esto tiene lugar ya que de 36 solicitudes enviadas de manera anónima por TpC como parte de la medición del ITB, el 14% de estas solicitudes no fueron respondidas, el 23% de las respuestas realizadas no corresponden a la solicitud hecha y todavía se presente que en algunas respuestas no se hace uso de formatos reutilizables.

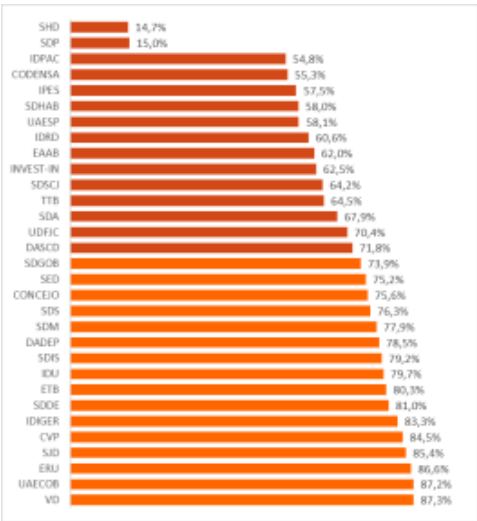
Según los datos presentados en el marco del seguimiento a la PPDSC, para 2022, con base en las evaluaciones a las respuestas emitidas por las entidades distritales a las PQRS en cuanto al cumplimiento de los criterios de coherencia, claridad, calidez, oportunidad y manejo del Sistema Distrital para la Gestión de Peticiones

[9] El Índice de Transparencia de Bogotá, es un ejercicio de control social con enfoque de prevención, que desarrolla la Corporación Transparencia por Colombia en el que se evalúan riesgos de corrupción administrativa en tres factores específicos: i) Visibilidad, ii) Institucionalidad y iii) Control y Sanción.

Ciudadanas Bogotá Te Escucha, las entidades cuentan con un 78% de cumplimiento.

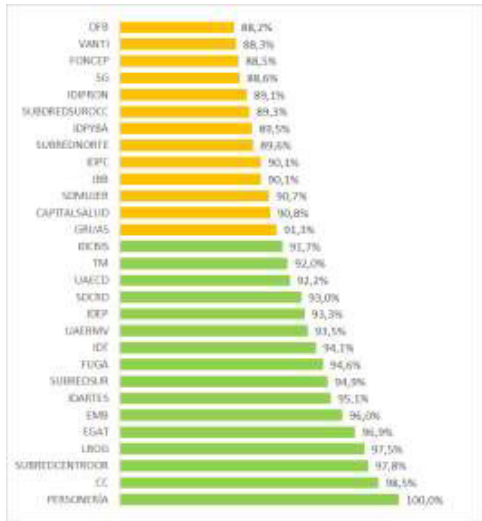
Del total de entidades que manejan PQRSD a través de Bogotá Te Escucha (60), 38 presentaron niveles superiores al 80% de cumplimiento, esto es, el 63% del total de entidades. Aquellas que presentan menores niveles de cumplimiento de los criterios de coherencia, claridad, calidez, oportunidad y manejo del sistema, y que se encuentran en el percentil más bajo son Secretaría Distrital de Hacienda (14,7%), Secretaría Distrital de Planeación (15%), IDPAC (54,8%), Codensa (55,3%), IPES (57%), Secretaría Distrital del Hábitat (58%) y la UAESP (58,1%) (Gráfica 10 y Gráfica 11).

Gráfica 10. Calificaciones promedio de puntaje obtenido en la evaluación de PQRS percentiles inferiores. 2022.



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. 2023, con base en las evaluaciones de calidad realizadas para 2022.

Gráfica 11. Calificaciones promedio de puntaje obtenido en la evaluación de PQRS percentiles superiores. 2022.



Fuente: Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. 2023, con base en las evaluaciones de calidad realizadas para 2022.

La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. identificó, con corte a 2022, un total de 17 entidades distritales que cuentan con mecanismos de radicación calificada. Así mismo, 14 entidades reportan tener sistemas de asignación de turnos.

2.1.2. Articulación interinstitucional y arreglos institucionales

En cuanto a la articulación interinstitucional, el Decreto 069 de 2003 creó la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía, como instancia para garantizar

la interacción entre entidades. Posteriormente, el Decreto 847 de 2019, estableció que esta instancia

> "…Tiene por objeto orientar el Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, así como coordinar y articular la actuación de las organizaciones públicas y privadas que participan en la implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía y concurren en la prestación de servicios mediante el modelo multicanal de servicio a la ciudadanía Red CADE." (Art. 16)

En esta norma, se relacionan como funciones de esta instancia la de articular y coordinar la actuación de las diferentes entidades públicas y privadas que implementan la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, garantizar la coordinación de los actores del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía y efectuar el seguimiento a la gestión intersectorial y proponer acciones para mantener altos estándares de servicio en los diferentes canales de interacción con la ciudadanía en el marco del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

A pesar de lo anterior, las entidades que participaron en la evaluación de la PPDSC, realizada en 2022, afirmaron que no se evidencia la gestión de la Comisión Intersectorial en el Plan de Acción de la PPDSC actual, a pesar de su importancia. A propósito, se mencionó en el taller con entidades (2022): *"Fíjate que es muy curioso porque habla de mejorar la articulación y coordinación entre las entidades, pero no hay una actividad que hable de generar reuniones o generar la interacción"*. (Taller participativo No. 2, 2022).

Así mismo, se mencionó que muchos de los participantes no conocen o han participado en la Comisión Intersectorial: *"A nosotros nunca nos han invitado, yo sé que existe porque trabajé en la Alcaldía y pues por eso conozco, pero desde que estoy en [la entidad] jamás hemos tenido una invitación a la Comisión Intersectorial"* (Taller participativo No. 2. 10/05/2022., 2022). Al indagar sobre este particular, se mencionó que las invitaciones a las sesiones llegaban al nivel directivo, pero no a las personas que están en el día a día operativizando la Política Pública, lo cual limita la posibilidad de transmitir dentro de las entidades las decisiones y avances que se presentan en esta instancia.

Finalmente, algunas entidades manifestaron que la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía *"espacio muy aburrido que debe repensarse para ser un verdadero espacio de articulación"*.

En general, sobre la articulación entre entidades, la evaluación de la PPDSC de 2022 encontró que las y los colaboradores siguen manifestando la necesidad de articularse para lograr un servicio homogéneo en el distrito capital; aunque la PPDSC lo relaciona como uno de los objetivos estructurales, y dentro de los

productos contempló la expedición de un Decreto para la regulación de aspectos institucionales, el cual es reconocido como determinante para la articulación de las entidades porque brinda elementos necesarios para la estandarización en la prestación del servicio, las entidades asociaron al Manual de Servicio a la Ciudadanía como el mecanismo con que cuenta el distrito para garantizar la articulación en el marco del Servicio a la Ciudadanía.

Sobre lo anterior, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. ha identificado un total de 39 entidades distritales que han adoptado e implementado el Manual de Servicio a la Ciudadanía vigente, a saber, el que fue expedido en enero de 2022 por esta entidad. De este total, 37 entidades reportaron la adopción de este Manual con corte a 31 de diciembre de 2022 y dos (2) más fueron identificadas en el primer trimestre de 2023.

Si bien lo anterior es un hito importante para garantizar la articulación de las entidades en materia de sus protocolos, es preciso notar también que esto es insuficiente, en la medida en que las entidades, actualmente, realizan procesos de servicio autónomos y cuentan con recursos independientes para realizar el proceso de atención.

Es preciso mencionar, que las entidades reconocen el papel de la Veeduría Distrital, a través de la Red Distrital de Quejas y Reclamos, y de la Secretaría General como las entidades articuladoras en materia de servicio a la ciudadanía, encontrando una oportunidad para mejorar la articulación interinstitucional en el liderazgo de estas instituciones.

Adicionalmente la Red CADE representa una oportunidad de articulación interinstitucional con otras entidades públicas para mejorar la accesibilidad urbanística. La calidad del espacio público circundante, que no es una pertinencia directa del área a cargo del servicio CADE, sino de las autoridades competentes, locales o distritales que puede contribuir a mejorar la presencia de estas barreras que dificultan el acceso y la interacción con la ciudadanía y en últimas disfrutar plenamente una oferta como espacios y canales incluyentes y accesibles (Veeduría Distrital, 2022)

En línea con lo anterior, en los talleres realizados con ciudadanía se mencionó que se presenta un *"choque de información entre entidades"*, donde, por ejemplo, *"la registraduría no entrega copias de la cedula en papel sino digital"* o en el caso de movilidad, *"…solicitan información impresa para algunos trámites*", complicando la realización del respectivo tramite al usuario. Así mismo, las personas evidencian esta falta de articulación dado que *"las entidades se tiran la pelota"*, ya que ninguna actúa de fondo, cuando se necesita que diferentes entidades como la *"policía, integración social, educación y salud"* actúen de manera conjunta.

Finalmente, se encontró que las entidades distritales mencionan que *"las entidades siguen haciendo cosas por su cuenta, sin contarle por ejemplo a la SG (caso hacienda)",* lo cual internamente debe resolverse de cara a evitar que esto impacte la calidad de la atención ofrecida a los y las ciudadanas.

Arreglos institucionales

En lo que respecta a los arreglos institucionales en materia de servicio a la ciudadanía, de las 53 entidades evaluadas en el FURAG 2021, se produjo un aumento en el porcentaje de entidades distritales que implementaron y adoptaron una estrategia de servicio al ciudadano entre 2020 y 2021, pasando del 90% al 94% del total de entidades evaluadas. Según los reportes de Política Pública, el 67,85% de las entidades distritales (38 entidades) cuentan con al menos un objetivo específico en su plataforma estratégica orientada al mejoramiento del servicio a la ciudadanía de las 56 que conforman el distrito capital.

Así mismo, se incrementó el porcentaje de entidades distritales que cuenta con mecanismos de seguimiento y evaluación a la política o estrategia de servicio al ciudadano, pasando del 84,6% al 90,5% del total de entidades evaluadas y se presentó aumentó en el porcentaje de entidades distritales que tiene alineada su política o estrategia de servicio al ciudadano al Plan Nacional de Desarrollo o al Plan de Desarrollo Territorial, pasando del 80,7% al 92,4% del total de entidades evaluadas.

Sin embargo, según datos cualitativos de la evaluación de la PPDSC, las entidades mencionan que existe una falta de prioridad de parte de las altas directivas a los temas relacionados con servicio a la ciudadanía, la cual es asociada por algunos de los participantes con la falta de voluntad política, de planeación del presupuesto, así como con el desconocimiento de lineamientos para estandarizar la oferta de servicios. Aquí es importante señalar que, a pesar de que la mayoría de las entidades cuentan con un objetivo específico para esta atención, parece no contarse con recursos suficientes para implementar los lineamientos establecidos en el Manual de Servicio a la Ciudadanía y aún quedan muchos retos en cuanto el acercamiento de la oferta distrital a las partes interesadas. (SSC, 2022)

En contraste, según información del FURAG (2021), de las 53 entidades que reportan a este Sistema, 11 cuentan con un proceso misional específico de servicio a la ciudadanía mientras que en 19 entidades este es un proceso de apoyo y en 23 entidades es un proceso estratégico.

2.1.3. Talento humano y cualificación para la prestación del servicio

En cuanto a la disposición de talento humano para realizar atención a la ciudadanía, de las entidades evaluadas en 2021 por el FURAG, se cuenta en total con 3.507

personas y/o servidores públicos asignados a la atención al ciudadano o usuario en los canales presenciales de las entidades, 1.838 personas y/o servidores públicos asignados en canales electrónicos. Así mismo, entre el año 2020 y el 2021 se incrementó el número de personas y/o servidores públicos asignados a la atención al ciudadano o usuario en los canales presenciales y electrónicos de las entidades, pasando de un total de 4974 a 5345 personas asignadas entre ambas modalidades de atención (FURAG 2020 Y 2021).

A pesar de lo anterior, la ciudadanía que usa la RedCADE manifestó que *"algunas veces el personal es insuficiente"*, limitando la capacidad de atención del punto.

Uno de los problemas identificados a nivel interno por las entidades distritales, en el marco del servicio a la ciudadanía, es la *alta rotación de personal* que limita la continuidad de acciones y, particularmente, la comprensión y aprehensión de los lineamientos establecidos en el Manual de Servicio a la Ciudadanía; así mismo, se señaló en varias entrevistas con entidades que se pierde parte del histórico de la entidad *"...los contratistas se van y se llevan el conocimiento" (Entrevista con entidades, junio de 2022)*.

Lo anterior se corresponde con los aportes de la ciudadanía sobre esta materia, pues en los talleres participativos con ciudadanía que usa la RedCADE, se mencionó que *"el cambio de las personas que atienden impacta la información que ofrecen sobre los tramites y servicios, dando información diferente"* además se mencionó que *"pareciera que la gente rota demasiado"* y sin procesos de formación, ni empalme que garantice uniformidad en las respuestas que dan.

No obstante, para garantizar la atención a la ciudadanía las entidades realizan procesos de capacitación al personal. Por una parte, la Dirección Distrital de Calidad del Servicio, de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, realiza periódicamente cualificaciones en materia de servicio a la ciudadanía a servidores/as y colaboradores/as. Según cifras de la PPDSC, el equipo de la Dirección Distrital de Servicio a la Ciudadanía ha cualificado a 12.446 servidores/as y contratistas, de manera presencial o asincrónica, en temas relacionados con el Manual de Servicio a la Ciudadanía.

A pesar de lo anterior, la evaluación de la PPDSC realizada en 2022 encontró que las entidades consideran los procesos de cualificación como relevantes, pero señalan elementos a tener en cuenta, por ejemplo, se mencionó que *los tiempos para las capacitaciones interfieren con la carga laboral* que tienen los servidores y servidoras públicos que atienden temas de servicio a la ciudadanía, por lo cual estos deben programarse con tiempo suficiente para lograr una buena aprehensión del conocimiento.

Así mismo, se mencionó que *no se involucra en estos procesos de cualificación a los líderes de procesos, que son los que toman decisiones en esta materia*, pues suele delegarse la formación al nivel operativo, que, si bien es muy importante por el carácter de la formación, este conocimiento no se escala a los y las jefes, limitando la información que tienen para tomar decisiones: *"Baja asistencia a las pruebas de quienes lideran los procesos"* (Taller participativo, Sesión 1, 2022)

En cuanto a la cualificación en temas relacionados con atención preferencial e incluyente, según datos de FURAG (2021), entre 2021 y 2022 se incrementó el número de entidades que adelantaron actividades de cualificación, así:

- Aumentó de 32 a 45 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a personas con discapacidad visual.
- De 31 a 48 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a personas con discapacidad auditiva.
- De 26 a 43 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a personas con discapacidad múltiple (ej. Sordo ceguera).
- De 32 a 46 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a personas con discapacidad física o con movilidad reducida.
- De 23 a 37 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a personas con discapacidad psicosocial.
- De 23 a 39 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a personas con discapacidad intelectual.
- De 24 a 42 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a menores de edad, niños, niñas y adolescentes.
- De 32 a 45 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a adultos mayores.
- De 29 a 44 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a mujeres en estado de embarazo o de niños en brazos.
- De 24 a 42 el número de entidades que adelantaron actividades en atención a personas desplazadas o en situación de extrema vulnerabilidad.

Entre 2020 y 2021 se incrementó el número de entidades evaluadas que capacitaron a su personal en atención incluyente y diferencial, así:

a) Aumentó de 26 a 40 el número de entidades que capacitaron en atención a población indígena y comunidades negras, afrocolombianas, palenqueras y raizales.
b) De 21 a 38 el número de entidades que capacitaron en atención a población Gitana y Rom.

c) De 25 a 47 el número de entidades que capacitaron en atención a población y grupos LGBTI.

A pesar de lo anterior, la evaluación de la PPDSC encontró que es necesario *mejorar la disponibilidad de recursos y los temas de cualificación.* En los talleres se mencionó, por ejemplo, que era importante *"Preparar bien en conocimiento a los funcionarios para la satisfacción de los ciudadanos"* (Taller participativo, Sesión 2, 2022) pero también que *"no hay presupuesto para lenguas de señas y lenguas nativas"* (Taller participativo, Sesión 1, 2022); "*Traductores de etnias hay que pagar...Secretaría de Cultura debe articularse con el Ministerio de Cultura y generar accesibilidades del servicio"* (Entrevista con entidades, 2022).

Sin embargo, la ciudadanía manifiesta que parecieran no ser suficientes las cualificaciones que se realizan. Por un lado, las personas manifestaron en los distintos talleres, tanto en RedCADE como poblacionales, que quienes prestan un servicio a la ciudadanía adolecen de capacidades blandas para atender a la ciudadanía, afirmando, por ejemplo, que deben fortalecerse los temas de atención al cliente y *humanizar el servicio.* Por otro lado, se señaló que falta mayor capacitación en temas de atención a la ciudadanía enfocados en atención a emergencias: *"casos de emergencias que requieren los primeros auxilios, no hay capacitaciones al respecto para los funcionarios"* que estando en el lugar deben actuar de manera inmediata. De igual manera en este taller se resaltó la necesidad de incluir *"más procesos de formación sobre resolución de conflictos y atención a personas agresivas"* de cara a evitar que una situación compleja escale a un conflicto.

En cuanto a la disposición de personal idóneo para el servicio a la ciudadanía, según datos de FURAG (2021), de 53 entidades evaluadas, el 81% manifestó realizar de forma periódica un análisis sobre el talento humano asignado a cada uno de los canales de atención con el fin de determinar si es suficiente para atender la demanda de la entidad mientras que 10 entidades (19%) indicaron no realizar ningún tipo de análisis al respecto. Así mismo, 88,6% de las entidades (47 entidades) cuenta con personal que tenga las competencias establecidas en el Decreto 815 de 2018, relacionadas con la orientación al usuario y al ciudadano y en la Resolución 667 de 2018 asociado al catálogo de competencias, el 54,7% de las entidades (29 entidades) cuentan con incentivos y estímulos para el personal de servicio al ciudadano, 96% de las entidades (51 entidades) cuentan con personal con formación específica en temas relacionados con servicio al ciudadano (PQRSD, transparencia, MIPG, habilidades blandas, comunicación asertiva, lenguaje claro, accesibilidad; etc.).

El IDSC señala que es necesario caracterizar y homogeneizar el perfil por competencias de los/as servidores/as públicos que atienden a la ciudadanía, en *Cualificación del talento humano* se evidenció una mejoraría entre la medición del 2021 y el 2022 en torno a la apropiación de los protocolos para la atención a la ciudadanía por parte de los/as servidores/as de las entidades, en el 2021 7 de las 15 entidades se ubicaron en el nivel medio de esta línea estratégica y 4 en el nivel bajo, en la vigencia 2022, ninguna entidad se ubicó en el nivel bajo, y solo 4 de las 15, se ubicaron en el nivel medio, lo que indica que el 73% de las entidades evaluadas en el 2022 obtuvieron porcentajes superiores al 80%. (Veeduría Distrital, 2022)

Esta notable mejoraría está estrechamente relacionada con la superación de la emergencia sanitaria Covid 19 que en general permitió mejorar los canales de atención a la ciudadanía, con el aumento de la presencialidad, que apertura la atención directa en los canales presenciales en las entidades y a través de los canales telefónicos.

En esta línea estratégica, desde la Veeduría Distrital se insta a las entidades a continuar implementando reconocimientos a los/as servidores/as de las áreas de atención a la ciudadanía, por su buen desempeño en el servicio prestado, así como implementar mecanismos de evaluación periódica y monitoreo al comportamiento y actitud en los diferentes canales de atención a la ciudadanía (Veeduría Distrital, 2022).

Así mismo, recomienda desarrollar e implementar estrategias de cualificación permanentes para formar a sus servidores y servidoras públicos, de forma que se atiendan las solicitudes de la ciudadanía a través de respuestas más oportunas, integrales y de calidad (incluyendo personal de vigilancia y de aseo), constituyéndose en una Escuela de Servicio que garantice la formación, generación y apropiación de buenas prácticas (Veeduría Distrital, 2022).

2.1.4. Accesibilidad y acciones diferenciales

Uno de los grupos poblacionales que mayores restricciones cuenta para la atención y el acceso a los bienes y servicios es la población con algún tipo de discapacidad, en el sentido que en la actualidad se cuenta con mecanismos limitados para la identificación, reconocimiento y autorreconocimiento de las discapacidades que tienen estas personas, impidiendo la caracterización de las discapacidades y el acceso oportuno a programas, proyectos, servicios y beneficios para el desarrollo de las capacidades humanas (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023).

Esta dificultad se da en torno al proceso que se debe realizar para la certificación de una discapacidad, ya que a través de la Resolución No. 113 del 31 de enero de 2020 “Por la cual se dictan las disposiciones en relación con la certificación de

discapacidad y Registro de localización y Caracterización de Personas con Discapacidad", expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social, se establece que para obtener el certificado de discapacidad se debe realizar una valoración biopsicosocial multidisciplinaria, la cual permite identificar las deficiencias corporales y psicológicas con las que cuenta una persona. En el artículo 7 de la resolución, se establece que son las secretarias de salud de orden distrital y municipal las que deberán autorizar a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud -IPS para que realicen el procedimiento de certificación, en donde para la ciudad de Bogotá se tienen autorizadas 14 IPS (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023)

> En tal entendido, no todas las IPS que operan en el distrito capital se encuentran autorizadas por esta Secretaría para efectuar la valoración para el proceso de certificación de discapacidad. En la actualidad, son catorce (14) las IPS autorizadas, de las cuales se asigna para la valoración la que, por capacidad instalada y cercanía al usuario, sea la idónea para tal propósito. Dichas IPS se encuentran realizando valoraciones de certificación de discapacidad, desde el 1 julio de 2020 (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023).

Este proceso ha hecho que el número de Registro de Localización y Caracterización de personas con Discapacidad -RLCPD cuente con barreras de costros, desplazamientos y desconocimiento sobre el proceso, generando que se tenga un subregistro de la población que cuenta con algún tipo de discapacidad. Con base en lo anterior, de acuerdo con los datos que se tienen hasta el 31 de diciembre de 2021, en Bogotá se han identificado a 215.270 personas con algún tipo de discapacidad.

Tabla 2. Población con discapacidad según categoría de discapacidad 2004 – 31 de diciembre de 2021

CATEGORÍA	RLCP ANTIGUO	RLCP NUEVO	TOTAL, GENERAL	%
Categoría Visual 03 - Sensorial Visual	29517	6222	35739	16%
Categoría Auditiva	5137	1538	6675	3%
Categoría FISICA	4759	1415	6174	3%
Categoría Psicosocial	12253	5364	17617	8%
Categoría Múltiple 12 - Múltiple	6763	3750	10513	5%
Categoría Sordoceguera	3	17	20	0%
Categoría Intelectual	27742	5159	32901	14%
Otras Categorías (Sensorial gusto-olfato- tacto, Sistémica, Voz y habla, Piel, uñas y cabello, enanismo)	7017	0	7017	3%
No la sabe nombrar	680	0	680	0,30%
Sin dato	111126	0	111126	49%
Total	**204.997**	**23.465**	**228.462**	**100%**

Fuente: Secretaría Distrital de Gobierno, 2023.

Por lo anterior, es importante que las entidades distritales implementen acciones para mejorar la accesibilidad universal en los diferentes espacios y canales de atención, ya que estos ajustes van a permitir a los grupos anteriormente descritos ejercer adecuadamente sus derechos.

La accesibilidad universal busca que los entornos, procesos, bienes, productos y servicios cumplan con criterios específicos que permitan a todas las personas participar de manera autónoma y con las mismas oportunidades para avanzar en la igualdad de oportunidades y mitigar – y eliminar – cualquier barrera que dificulte la participación de algunas personas en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana (Fundación Adecco, 2023).

La Veeduría Distrital (2022) en el *Documento base para la Evaluación de la Accesibilidad Universal* indica que la Accesibilidad Universal:

> "es el conjunto de características que debe disponer un entorno urbano, edificación, construcción, producto, servicio o medio de comunicación para ser utilizado en condiciones de comodidad, seguridad, igualdad y autonomía por todas las personas, prioritariamente por: las personas con necesidades particulares de accesibilidad y de atención como las personas mayores; las personas con discapacidad; las personas gestantes; las personas lactantes; las personas infantes; las personas de talla baja o con enanismo; las personas de

talla alta; las personas de talla gruesa; las personas en procesos de rehabilitación; las personas con enfermedades sistémicas, entre otras. Consiste en planear, proyectar, construir, rehabilitar y conservar el entorno de modo que tenga en cuenta las necesidades y los requerimientos de todas las personas sea cual sea su edad, raza, sexo, género, condición o capacidad. Busca facilitar y simplificar el desenvolvimiento y uso de productos, servicios, entornos y aplicaciones, siendo fácilmente adaptable a todas las personas. Se logra a través del Diseño Universal y los Ajustes Razonables." (Veeduría Distrital, 2022, pág. 25)

En el marco del servicio a la ciudadanía, la accesibilidad universal resulta un principio imperante para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos de todas las personas con especial atención de las personas con necesidades particulares, como señala la Guía Práctica de Accesibilidad Distrital (2019), las entidades distritales deberán efectuar acciones que velen por una accesibilidad universal como derecho, que les permita vivir de forma independiente y autónoma, desde el enfoque de derechos, género y diferencial que fortalezcan procesos de inclusión en todas las esferas de desarrollo de las personas y que potencien la democratización, participación y disfrute de los espacios en comunidad.

De acuerdo con el Plan de Acción de la PPDSC, los espacios propios de entidades distritales se evalúan de acuerdo con los siguientes criterios de idoneidad de espacios. Estos se agrupan en función de 3 "zonas" o áreas que deben tener las instalaciones y dentro de ellas áreas, conceptos y 21 variables o puntos que permiten identificar de manera integral la idoneidad de las instalaciones. A la fecha, 12 entidades distritales cuentan con los puntos de atención idóneos para la atención a la ciudadanía, de acuerdo con los criterios establecidos por la entidad.

Los criterios que menos cumplen los puntos propios de las entidades son: contar con un Sistema audiovisual para indicar el número de turno activo o nombre del ciudadano; la disponibilidad de mecanismos para garantizar la orientación de personas en condiciones de discapacidad, como información audible, táctil o guías que faciliten el desplazamiento del ciudadano hacia la zona requerida; y la disponibilidad de sillas prioritarias destinadas para adultos mayores, niños, mujeres embarazadas y población vulnerable, en general.

Cuadro 1. Criterios de espacio idóneo según la NTC 6047 de 2013

Zona	Áreas	Conceptos	Puntos
Zona 1 - Recepción Área que facilita el	1.1 Ingreso	1.1.1 Adecuaciones para el acceso peatonal	1.1.1.2 Disponibilidad de rampas o ascensores que faciliten el acceso de los ciudadanos en condiciones de discapacidad al punto de atención

Zona	Áreas	Conceptos	Puntos
control del ingreso de los ciudadanos al punto de atención y sirve de filtro para evitar que la zona de espera y de atención se congestionen	1.2 Vestíbulo e información	1.1.2 Controles de acceso	1.1.2.1 Área de control de ingreso y salida, con registradores, detectores u otro mecanismo de seguridad
		1.2.1 Señalización de ingreso	1.2.1.1 Señales iluminadas, claras, legibles y con imagen institucional homogénea, que permitan identificar la distribución de espacios, zonas y áreas en el punto de atención, así como el lugar al que cada ciudadano debe dirigirse para obtener información, solicitar un turno o iniciar la gestión de su trámite / servicio
			1.2.1.2 Disponibilidad de mecanismos para garantizar la orientación de personas en condiciones de discapacidad, como información audible, táctil o guías que faciliten el desplazamiento del ciudadano hacia la zona requerida
		1.2.2 Punto de información	1.2.2.1 Espacio con una o más personas para la entrega de información de los trámites y servicios que presta el punto de atención.
			1.2.2.3 Espacios para fila general y fila preferencial para acceder a los módulos de información y/o los módulos de asignación de turnos
		1.2.3 Solicitud de turnos	1.2.3.1 Módulos o espacios para la asignación de turnos
	1.3 Radicación o correspondencia	1.3.1 Radicación o correspondencia	1.3.1.1 Disponibilidad de punto de radicación o correspondencia
Zona 2 - Permanencia Está conformada por áreas que facilitan los procesos antes de la atención; se denominan	2.1 Sala de espera o hall de filas	2.1.1 Sala de espera	2.1.1.1 Disponibilidad de sillas de espera. Mínimo 4 por cada módulo de atención
			2.1.1.2 Disponibilidad de sillas prioritarias destinadas para adultos mayores, niños, mujeres embarazadas y población vulnerable, en general
			2.1.1.3 Área libre para personas en condición de discapacidad, lo suficientemente amplia para ubicar y manipular sillas de ruedas o accesorios de movilidad

Zona	Áreas	Conceptos	Puntos
también espacios de antesala			2.1.1.4 Señales iluminadas, claras, legibles y con imagen institucional homogénea, que permitan identificar la distribución de espacios y de áreas del punto de atención, así como el lugar en el que debe esperar cada ciudadano para la gestión de su trámite o servicio
			2.1.1.5 Señales iluminadas, claras, legibles y con imagen institucional homogénea, que indiquen las rutas de evacuación del punto de atención
			2.1.1.6 Elementos de primeros auxilios visibles y fácilmente accesibles
			2.1.1.7 Zona para elementos técnicos, centro de cómputo y acceso a conectividad, donde la norma lo requiera
		2.1.2 Servicios complementarios	2.1.2.1 Disponibilidad de baños públicos por cada nivel del punto de atención
			2.1.2.2 Disponibilidad de baños públicos habilitados para personas en condición de discapacidad
Zona 3 - Atención módulos de atención y respuesta a los servicios y trámites que presta el punto de servicio	3.1 Módulos de atención	3.1.1 Módulos de atención	3.1.1.1 Sistema audiovisual para indicar el número de turno activo o nombre del ciudadano a atender
			3.1.1.2 Silla interlocutora
			3.1.1.3 Silla ergonómica para el funcionario
			3.1.1.4 Escritorio con superficie de trabajo

Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía con base en NTC6047 de 2013

En general las 15 entidades evaluadas a través del IDSC en el componente *Infraestructura para la prestación del servicio* cuentan con porcentajes de cumplimiento alto, se reitera en ambas vigencias la necesidad de que las entidades que obtuvieron porcentajes iguales o menores al 80% en esta línea estratégica obedece a que estas no cuentan con espacios incluyentes que permitan a las personas con discapacidad visual y/o auditiva realizar las gestiones de manera autónoma por la falta de braille, señalética con lengua de señas o algún tipo de herramienta que facilite a las personas la interacción con la Administración Distrital en el punto de atención evaluado. Se siguen presentando “existen deficiencias con la accesibilidad de los baños, también se evidenciaron fallas en las páginas web, puesto que no tienen herramientas de accesibilidad visual y auditiva, ni tienen la

posibilidad de traducción a otros idiomas y finalmente, algunas entidades no disponen de buzón de sugerencias.” (IDSC, 2022 y 2021. P. 16).

Sin embargo, según datos del FURAG (2021), las entidades evaluadas reportaron mejoras en el acceso a su infraestructura física, así:

a) 52 entidades, que corresponden al 98% del total, cuentan con controles de acceso de personas con un ancho de paso igual o mayor a 80 cm, frente a las 49 reportadas en 2021.
b) 51 entidades, que corresponden al 96% del total, cuentan con espacios de libre paso entre objetos o muebles con un mínimo de 80 cm de ancho para el tránsito de personas con discapacidad física o con movilidad reducida (Ejemplo: silla de ruedas), frente a las 46 reportadas en 2021.
c) 50 entidades, que corresponden al 94% del total, cuentan con mecanismos adecuados para el acceso (Ejemplo: rampas y ascensores, entre otros), con un acceso con espacio libre de maniobra antes y después de la puerta de al menos 1,50 metros, frente a las 48 reportadas en 2021 y cuentan con un recorrido peatonal libre de obstáculos que impidan el acceso a personas con diferentes discapacidades (Ejemplo: andenes, postes, avisos, plantas, etc.), frente a las 44 reportadas en 2021.
d) 44 entidades, que corresponden al 83% del total, cuentan con baños públicos con baterías sanitarias-baños acondicionados para personas con discapacidad, frente a las 43 reportadas en 2021.
e) 38 entidades, que corresponden al 71,6% del total, cuentan con señalización inclusiva (Ejemplo: alto relieve, braille, pictogramas, otras lenguas, entre otros), frente a las 31 reportadas en 2021.

Dentro de la accesibilidad física la señalética y señalización permiten disponer de dispositivos físicos y sensoriales, así como de un proceso para informar, identificar, ubicar, orientar y guiar a en el entorno físico a la ciudadanía. Entre 2020 y 2021 las entidades evaluadas en el FURAG reportaron la utilización de señalización inclusiva así:

a) 34 entidades utilizaron pictogramas en 2022, frente a las 24 reportadas en 2021.
b) 33 entidades utilizaron señalización en braille en 2022, frente a las 25 reportadas en 2021.
c) 31 entidades utilizaron señalización en alto relieve en 2022, frente a las 23 reportadas en 2021.

d) 23 entidades utilizaron señalización con imágenes en lengua de señas en 2022, frente a las 9 reportadas en 2021.
e) 18 entidades utilizaron señalización en otras lenguas o idiomas en 2022, frente a las 7 reportadas en 2021, así como sistemas de información que guían a las personas a través de los ambientes físicos de la entidad y mejoran su comprensión y experiencia del espacio (Wayfinding), frente a las 11 reportadas en 2021).
f) 9 entidades señalaron no utilizar ningún tipo de señalización en 2022, frente a las 15 reportadas en 2021.

Para poder desarrollar las diferentes acciones de accesibilidad anteriormente presentadas las entidades deben planear, asignar recursos económicos, tecnológicos, de personal y físicos. En estos aspectos las entidades evaluadas en el FURAG 2022 han aprobado recursos así:

- 46 entidades aprobaron recursos para la realización de ajustes razonables en infraestructura física para facilitar el acceso de personas con discapacidad, frente a las 38 reportadas en 2021.
- 40 entidades aprobaron recursos para tecnología que permita y facilite la comunicación y publicación de información para personas con discapacidad visual, frente a las 29 reportadas en 2021.
- 38 entidades aprobaron recursos para tecnología que permita y facilite la comunicación y publicación de información para personas con discapacidad auditiva, frente a las 21 reportadas en 2021.
- 41 entidades aprobaron recursos para el fortalecimiento de las capacidades de talento humano que atiendan las necesidades de los grupos de valor (ej.: conocimiento de otras lenguas o idiomas), frente a las 26 reportadas en 2021.

Entre 2021 y 2022 las entidades evaluadas reportaron avances en mejorar la accesibilidad de los usuarios a los trámites y servicios, así:

- 46 entidades prestaron asesorías en discapacidad visual en 2022, frente a las 36 reportadas en 2021.
- 47 entidades prestaron asesorías en discapacidad auditiva en 2022, frente a las 42 reportadas en 2021.
- 45 entidades prestaron asesorías en discapacidad física en 2022, frente a las 37 reportadas en 2021.
- 36 entidades prestaron asesorías en discapacidad psicosocial (mental) o intelectual (cognitiva) en 2022, frente a las 22 reportadas en 2021.
- 36 entidades prestaron asesorías en grupos étnicos en 2022, frente a las 27 reportadas en 2021.

Por último, entre 2021 y 2022 se avanzó en la implementación de políticas o proyectos encaminadas a garantizar el acceso y uso de la oferta institucional por parte de las Personas con Discapacidad según lo reportado en FURAG, de la siguiente manera:

- 52 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en discapacidad física en 2022, frente a las 45 reportadas en 2021.
- 50 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en discapacidad visual en 2022, frente a las 43 reportadas en 2021.
- 51 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en discapacidad múltiple (ej. Sordo ceguera) en 2022, frente a las 39 reportadas en 2021.
- 51 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en discapacidad auditiva en 2022, frente a las 40 reportadas en 2021.
- 48 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en discapacidad intelectual (cognitiva) en 2022, frente a las 36 reportadas en 2021.
- 47 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en discapacidad psicosocial (mental) en 2022, frente a las 36 reportadas en 2021.

Pese a estos esfuerzos, a partir del diagnóstico de la Política Pública Discapacidad para Bogotá Distrito Capital 2023 -2034, se evidencia la persistencia de barreras que impiden el acceso oportuno a programas, proyectos, servicios y beneficios que se prestan en la ciudad para la población con discapacidad. Dentro de las principales falencias identificadas por la política de discapacidad se encuentran los siguientes puntos:

- El modelo arquitectónico de la ciudad vulnera el acceso y la accesibilidad de la población con discapacidad a diversos bienes y servicios.
- El lenguaje es una barrera, debido a que los espacios no cuentan con los ajustes razonables. Asimismo, las personas no están entrenadas para comunicarse con la población que lo requiera.
- Los servidores públicos no están entrenados en lengua de señas colombiana y otras formas de comunicación de la población con discapacidad.
- En el espacio público existen elementos (como contenedores y bolardos) que pueden convertirse en obstáculos para el tránsito de la ciudadanía en general, dificultando el acceso y el movimiento hacia diversos espacios.

- Existen obstáculos programáticos, de transporte, sociales, y políticos. Estos, impiden la plena participación de la población con discapacidad en las dinámicas cotidianas de la vida y por ello, es necesario que la Política Pública de Discapacidad de Bogotá busque la eliminación, o la continua disminución de las barreras físicas, actitudinales, comunicacionales e ideológicas, entre otras, que limitan la integración de la población dentro de la sociedad (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023).

Dichas barreras han impedido el goce efectivo de los derechos de las personas con discapacidad en torno a la educación, trabajo, salud, vivienda y el acceso a programas de asistencia social que se tienen en el Distrito. En lo relacionado a la educación, la principal falencia se centra en la estructura tradicional de evaluación que impide y/o limita el acceso y permanencia de la población con discapacidad, ya que no se cuenta con sistemas alternativos en los que se consideren las características y necesidades de este tipo de población. Lo anterior se ve agravado por la ausencia de personal con las capacidades y condiciones de atender y entender las situaciones a las que se ven enfrentadas la población con discapacidad, lo cual se ve reflejado en la no incorporación de características diferenciales en los currículos de los colegios que transversalice el componente de educación inclusiva. Dicha situación repercute en la formación de las personas, ya que el porcentaje de población que accede a los sistemas de educación es bajo, reduciendo las posibilidades de acceso a un trabajo formal o mejor condiciones de vida.

Tabla 3. Población con discapacidad según nivel educativo en Bogotá 31 de diciembre de 2021

NIVEL EDUCATIVO	TOTAL	%
Básica primaria	2516	20%
Básica secundaria	2531	20%
Educación inicial	1212	10%
Educación superior posgrado	297	2%
Educación superior pregrado	734	6%
Formación para el trabajo	987	8%
Media	575	5%
Ninguno	2161	17%
Preescolar	1201	10%
Sin información	385	3%

Fuente: Secretaría de Gobierno. 2023

Como se puede observar en la tabla anterior, gran parte de la población con discapacidad que se encuentra en Bogotá tan solo cuenta con educación básica primaria y secundaria, ambas con un 20%, Un dato alarmante es que el 17% de la

población no ha accedido a ningún tipo de educación, seguido por el bajo porcentaje de personas que han cursado educación superior -6% y formación para el trabajo -8%. Estas condiciones dificultan el acceso a trabajo formal y generan que la población con discapacidad tenga riesgos altos de caer en la pobreza o depender de terceros:

> Esto es grave y más si se tiene en cuenta que el curso de vida con mayor representación de personas con discapacidad es la vejez con el 49,8 % donde hay restricciones para el ingreso al mercado laboral, seguido por la adultez con el 33.5% donde se presentan altos niveles de informalidad que garantizan un ingreso estable. (Ministerio de Salud y Protección Social - Secretaría Distrital de Salud, 2020).

Así mismo, al no contar con espacios para desarrollar sus capacidades en entornos escolares, las personas con discapacidad presentan también bajas habilidades blandas que les permitan desenvolverse de una forma adecuada en espacios sociales y laborales. Estas condiciones restringen aún más la capacidad de independencia y autonomía de la población con discapacidad y las posibilidades de ser incorporados en un trabajo formal (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023).

Adicional a las barreras educacionales que generan restricciones en el acceso a un trabajo formal, se añaden los perjuicios que se tienen por parte de las empresas para la incorporación de personal con discapacidad. Los costos para vincular a una persona con discapacidad requieren de grandes recursos para la implementación de tecnologías y de talento humano que permita el desenvolvimiento y acompañamiento de este tipo de población. De igual forma, se tiene la percepción que las personas con discapacidad deben tener algún tipo de trato preferencial o especial que impiden tener algún proceso disciplinario con ellos, esto genera que no se tome en cuenta a la población con discapacidad por los posibles inconvenientes que se puedan presentar en el desarrollo de las funciones o el retiro de la persona (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023).

Frente a este contexto y teniendo en cuenta las acciones que se realizan por parte de las instituciones públicas para la mejora de las condiciones en el ámbito laboral de las personas con algún tipo de discapacidad, la política de discapacidad de Bogotá estableció la existencia de debilidades en los procesos desarrollados para la reducción y/o eliminación de las barreras anteriormente descritas. Dentro de las debilidades encontradas, se establece que los programas que se tienen actualmente cuentan con debilidades para la inclusión laboral tanto en el sector privado como público, retos para la generación de capacidades que le permita a la población poder vincularse a un trabajo formal o al desarrollo de un emprendimiento propio, así como carencias en la caracterización de la población y priorización de las ayudas o beneficios dispuestos. A continuación, se presentan las principales

debilidades encontradas por la política relacionadas con las dificultades en el ámbito laboral de las personas con discapacidad en Bogotá:

- Programas débiles de inclusión laboral en el sector público y privado, para todos los tipos de discapacidad, que reconozcan las capacidades y formación.
- Programas débiles de apoyo y financiación a emprendimientos, unidades productivas y microempresas de personas con discapacidad y las personas cuidadoras de personas con discapacidad
- Ausencia de estrategias de caracterización de emprendimiento, unidades productivas y microempresas de personas con discapacidad y las personas cuidadoras de personas con discapacidad que imposibilitan la conformación de clúster para la generación de ingresos sostenibles.
- Programas débiles de formación para el trabajo, con bajas coberturas, carentes de adaptaciones, apoyos humanos y materiales y ajustes razonables que desincentivan la profesionalización de las personas con discapacidad y las personas cuidadoras de personas con discapacidad.
- Bajas coberturas en planes, programas y proyectos públicos para la formación ocupacional de las personas con discapacidad, ausencia de programas de trabajo y teletrabajo formal con modalidades diferenciadas, orientadas a mujeres con discapacidad y cuidadoras.
- Ausencia de estrategias de reconocimiento económico a las personas cuidadoras de personas con discapacidad que tienen vínculo con la persona con discapacidad.
- Ausencia de seguridad económica para la alta dependencia.
- Los criterios de elegibilidad para acceder a las prestaciones de protección social se asocian a la incapacidad de trabajar o la perdida de la capacidad laboral en el marco del mercado laboral formal quedando excluido un grupo importante de personas con discapacidad (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023).

Otro de las barreras a las que se ven enfrentadas las personas con discapacidad se centra en el acceso a la salud. De acuerdo con el Ministerio de Salud, el 55% de las personas con discapacidad que acuden a los centros de salud se ven enfrentados a barreras para el acceso al sistema, cifra que es superior al promedio nacional 54% (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023). Dichas dificultades se originan principalmente por las limitaciones en la capacidad instalada que se tiene en la ciudad, lo que ocasiona problemas para la entrega de medicamentos, la asignación de citas y el trato por parte de las personas responsables de la atención al ciudadano.

> Las principales barreras de acceso a servicios de salud para esta población en el Distrito Capital tienen que ver principalmente con capacidad instalada, en tanto no hay disponibilidad de profesionales de salud, barreras administrativas como exceso de trámites y dificultades o demoras en entrega de medicamentos, citas, autorizaciones y remisiones y barreras geográficas, al asignar servicios de salud muy lejanos para la población (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023).

Las dificultades para el desplazamiento a los sitios de salud son uno de los factores que mayores prejuicios se tienen a la hora de acceder al sistema de salud para las personas con discapacidad. Los contextos de la ciudad de Bogotá son adversos, ya que el trasporte público no es apto o los ciudadanos no respetan los espacios de esta población. Así mismo, en el transporte privado, los conductores tienden a no recogerlos dadas las dificultades o las demoras que se pueden presentar, discriminándolos y dificultando el deslazamiento a las diferentes IPS autorizadas o puntos de entrega de medicamentos. De igual forma, la adecuación de espacios peatonales no son los adecuados para facilitar el desplazamiento, contando con falencias en la adecuación de andenes, separadores, puentes peatonales, entre otros.

Tabla 4. Localidades con bajo porcentaje de adecuación de espacios peatonales

Localidades con Bajo porcentaje de Adecuación de espacios peatonales		
Localidad	Porcentaje de espacios peatonales en buen estado (andenes, separadores, pompeyanos, plazas, plazoletas)	Porcentaje de puentes peatonales y vehiculares en buen estado de servicio
Puente Aranda	45	9,3
Chapinero	45	12
Tunjuelito	43	17
Usaquén	43	12
Teusaquillo	43	14
Engativá	41	NA
Rafael Uribe Uribe	39	6,3
Barrios Unidos	32	NA
Antonio Nariño	29	8
San Cristóbal	53	7,9
Usme	49	2,3

Fuente: Secretaría de Gobierno. 2023

Esta situación también se ve agravada al analizar el estado de salud de las personas que realizan actividades de cuidado de la población con discapacidad, ya que de acuerdo con el Estudio Caracterización de los cuidadores y cuidadoras de la población con discapacidad de la ciudad de Bogotá (2019), el 55% de las mismas

consideran que tienen dificultades en su salud. De estas, el 96% está afiliada al Sistema General de Seguridad Social, sin embargo, tan solo la mitad de esta población lleva a cabo procesos para tratar las enfermedades que tiene, en el que 57% realiza consultas para tratar la enfermedad, el 39% no acude al sistema de salud por falta de tiempo, el 20% considera que la enfermedad no es lo suficientemente grave para solicitar una cita y el 12% cuenta con recursos limitados que le impiden realizar una consulta (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023). Aunado a esto, las cuidadoras manifestaron que su salud se ha visto afectada a raíz de ejercer las actividades del cuidado, ahondando en las barreras ya existentes para la población con discapacidad "Del total de las personas cuidadoras de personas con discapacidad que consideran que tienen problemas de salud por su actividad de cuidado, el 93% lo asocian con estrés, el 90% con fatiga, el 71% con problemas de sueño, el 66% con problemas musculares y el 65% con depresión" (Secretaría Distrital de Gobierno, 2023)

En resumen, pese a los avances que se han realizado en el Distrito con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población con discapacidad y cambiar los imaginarios sociales que generar barreras para el desarrollo pleno de las capacidades de esta población, se siguen contando con falencias en la gestión institucional publica que permita mejorar los contextos que se tienen actualmente. Dentro de la política pública de discapacidad de Bogotá, se establecen las siguientes falencias en las que se deben enfocar las entidades para implementar programas y articular sus acciones que permita trabajar mancomunadamente.

- Desconocimiento de acciones relacionadas con la incorporación de ajustes razonables, en el marco del enfoque diferencial. En este sentido, es necesario avanzar en el reconocimiento de las particularidades de esta población, donde se estructuren acciones para la trasformación de imaginarios frente a la inclusión de personas con discapacidad, generando y desarrollando ajustes razonables que permiten que los diferentes entornos sociales generen cambios prácticos al interior de los escenarios, tanto en los recursos físicos como en la planeación y ejecución de roles que la persona con discapacidad desea desarrollar, a través de oportunidades para la participación en igualdad de condiciones.
- Desconocimiento de los actores de la sociedad frente al modelo social para el abordaje de la discapacidad. En este sentido, la incorporación de acciones que aporten en el reconocimiento de la diversidad donde se identifiquen las capacidades individuales en relación con el entorno, debe ser un ejercicio que permee a todos a partir de la apropiación del enfoque diferencial-poblacional que permita realizar la lectura de las realidades de la población en cada uno de los territorios, con el fin de promover una relación armónica entre las oportunidades que se deben facilitar y las habilidades y capacidades

de las personas. Tal como lo propuesto por la SDIS cuando define la discapacidad como “la relación que surge entre un diagnóstico, las particularidades del mismo y el entorno donde las personas con discapacidad se desenvuelven, incorporando para ello el curso de vida donde se encuentran inmersos, sus familias cuidadoras, los gustos, los intereses y la cultura que permea su desarrollo personal y como ciudadano” (Secretaría Distrital de Integración Social, 2018, pág. 39)

- Persistencia del modelo clínico frente al abordaje de la población con discapacidad. Situación que ratifica que se continúan desvirtuando las acciones que desde los diferentes movimientos sociales se han generado a favor del reconocimiento de las personas con discapacidad como sujetos de derechos, entendiendo la discapacidad como una enfermedad propia de las personas y que lo alejan de unos desarrollos esperados y que son denominados como se mencionó previamente como “normales”, ubicando como única opción el abordaje
- Dificultades para la incorporación de elementos de accesibilidad, garantizados por el Estado, en relación con la oferta y acceso a programas, bienes y servicios a la población con discapacidad. Esa situación debe surtirse a partir de la generación de acciones desarrolladas por el Estado, a partir de articulación constante con actores estratégicos presentes en los entornos, buscando aportar en el reconocimiento de los derechos y la equiparación de oportunidades, así como minimizar los estereotipos, los prejuicios y enriquecer las prácticas frente a la inclusión.
- Débiles procesos de autodeterminación y participación de las personas con discapacidad, que conllevan a no exigir en las diferentes instancias de la ciudad, la implementación de sistemas de apoyo que faciliten su participación en los diferentes entornos, ampliando sus expectativas frente a los ejercicios de ciudadanía activa. Esta afirmación resalta la importancia que tiene para la población, el empoderamiento frente a la exigibilidad y disfrute de sus derechos , teniendo en cuenta que elementos presentados por el Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad, ratifican que en relación con la participación en actividades, solo el 0,2% de las personas con discapacidad participa en actividades ciudadanas, el 0,4% participa en actividades de educación para el trabajo y desarrollo humano, el 1,0% en actividades culturales y también en actividades productivas y el 3,8% en actividades deportivas o de recreación, aspecto que como lo afirma dicho estudio, indica que “fuera de la familia y comunidad, esta población no ha logrado reconocimiento en otros espacios de la vida cotidiana” (Ministerio de Salud y Protección Social - Secretaría Distrital de Salud, 2020).

De acuerdo con lo anterior, con el fin de superar estas barreras y falencias en la gestión pública, es necesario que las entidades planteen acciones que permitan, en primera medida, la caracterización e identificación de la totalidad de la población que cuenta con algún tipo de discapacidad. Esto en el sentido que actualmente se cuenta con un desconocimiento de las particularidades de la población con discapacidad que no permite una planeación y ejecución de acciones efectivas destinadas a mitigar las necesidades de las personas con discapacidad, ya sea por una limitación en la cobertura o en la generación de procesos alternos.

Así mismo, es necesario que se faciliten los procesos de articulación con actores públicos y privados, ya que como se evidenció, existen debilidades en los programas que se tienen actualmente para la certificación de la población, debilidades en vinculación laboral o la promoción de procesos de emprendimientos que permitan una mejora de las condiciones de vida de las personas, así como de acciones enfocadas la ciudadanía dedicada a realizar actividades de cuidado de las personas con discapacidad.

Lenguaje claro

El documento CONPES 3785 de 2013 identifica el lenguaje claro como una prioridad para mejorar la relación y comunicación entre el Estado y la ciudadanía, es una estrategia que no sólo reduce el uso la intermediación, sino que aumenta la eficiencia, la transparencia y el acceso a la información. Este es un elemento clave para las acciones en accesibilidad y diferenciales de la política pública, ya que fomenta la inclusión social de los diferentes grupos poblacionales.

En la vigencia 2022, las entidades distritales reportaron a FURAG 32 guías, 376 formatos, 35.214 piezas informativas, 43 manuales, 80 normas y 477.276 respuestas a PQRSD han sido traducidas a lenguaje claro. De otra parte, se incrementó el número de documentos de los trámites y OPAS registrados por las entidades en el SUIT que fueron traducidos a lenguaje claro, pasando de 154 en 2021, a 481 en 2022.

Se reportaron avances en la implementación de herramientas para mejorar el lenguaje con el que se comunican con sus grupos de valor, así:

- El 68% implementó en 2022 la Guía de Lenguaje Claro para servidores públicos del DNP, frente al 52% reportado en 2021.
- El 53% implementó en 2022 los 10 pasos para comunicarse en Lenguaje Claro del DNP, frente al 27% reportado en 2021.
- El 58% implementó en 2022 el Curso virtual de Lenguaje Claro del DNP, frente al 44% reportado en 2021.

Frente a la evaluación de la complejidad de los documentos utilizados por las entidades para comunicarse con sus grupos de valor (formularios, guías, respuestas a derechos de petición, etc.), se puede evidenciar lo siguiente:

- En la evaluación FURAG 2022 se observó un aumento de las entidades que señalaron realizar caracterización de los documentos, pasando del 44% reportado en 2021, al 54,7% reportado en 2022.
- En el reporte de 2022 se observó una disminución del porcentaje de entidades que indicaron realizar encuestas de percepción ciudadana frente a las comunicaciones institucionales, pasando del 88,4% reportado en 2021, al 79,2% reportado en 2022.

Para la vigencia 2022, las entidades distritales reportaron a FURAG, 1.612 servidores/as públicos habían tomado el Curso virtual de Lenguaje Claro del DNP, frente a los 1.127 reportados en 2021. En el mismo sentido, 4.761 servidores/as públicos habían tomado otros cursos de capacitación relacionados con esta misma temática, frente a los 1437 reportados en 2021.

Entre 2021 y 2022 en FURAG se redujo el número de entidades que beneficiaron servidores/as públicos pertenecientes a las Oficinas de atención al ciudadano con las herramientas implementadas por la entidad para mejorar la comunicación con sus clientes internos y externos, y aumentó de 39 a 42 el número de entidades que beneficiaron servidores/as públicos pertenecientes a todas las dependencias o sedes de la entidad.

Las entidades evaluadas en el FURAG 2022 reportaron la participación de servidores/as públicos de la entidad, de otras entidades, y/o de la ciudadanía en las actividades adelantadas para la simplificación de documentos a lenguaje claro, así:

- En 2022, 41 entidades contaron con la participación de servidores/as públicos responsables de los documentos, frente a las 30 reportadas en 2021.
- En 2022, 24 entidades contaron con la participación de servidores/as públicos que no eran responsables de los documentos, frente a las 15 reportadas en 2021.
- En 2022, 24 entidades contaron con la participación de servidores/as públicos de otras entidades, frente a las 19 reportadas en 2021.
- En 2022, 8 entidades contaron con la participación de la ciudadanía, frente a las 4 reportadas en 2021.

Por último, de las 53 entidades evaluadas en el FURAG 2022, 23 han evaluado los resultados del uso de los documentos traducidos a lenguaje claro, mientras que 20 entidades no realizaron ningún tipo de evaluación al respecto.

Acciones diferenciales

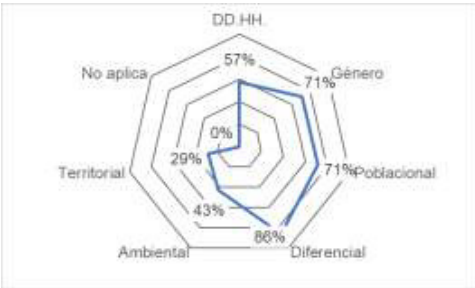
Los enfoques de Política Pública fueron señalados en el diseño de la PPDSC, en donde se especifica que el servicio a la ciudadanía debe garantizar la inclusión de estos enfoques diferenciales (poblacional, de género y de derechos humanos), con mecanismos de atención preferencial (Decreto 197 de 2014, pág. 5)& (CONPES D.C. 03, pág. 5). De hecho, una de las características del servicio, señaladas por el Decreto 197 de 2014 es el trato "Respetuoso, digno y humano. Es el servicio imparcial, igualitario que se debe proporcionar a la ciudadanía y ciudadanas, reconociéndolos como seres humanos en sus diferencias, intereses, necesidades y cualidades." (Decreto 197 de 2014, pág. 10).

En ese sentido, el Plan de Acción de la PPDSC señaló, para cada uno de los indicadores de resultado y de producto, la incorporación de los enfoques de género, poblacional, diferencial, territorial, ambiental y de derechos humanos. Los resultados arrojan, en general, que el enfoque más frecuente es el diferencial, lo cual tiene sentido, si se considera que parte del desarrollo que promueve esta Política es la atención preferencial y promueve la accesibilidad. Sin embargo, el enfoque de género también se menciona como uno de los enfoques predominantes, tanto a nivel de productos como de resultado, pero no se encuentra evidencia de su efectiva incorporación y no se reconoce en las entrevistas con entidades acciones afirmativas o medidas especiales para las mujeres[10].

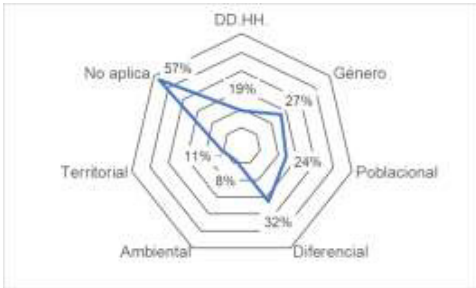
No obstante, si se revisan los indicadores de resultado, se encuentra que la mayoría de estos fueron diseñados para tener en cuenta el enfoque diferencial (86%), poblacional (71%) y de género (71%); en contraste, el enfoque territorial es el menos relacionado con los resultados esperados de la política: tan solo el 29% de dichos resultados apuntan a incluir aspectos territoriales. En cuanto a los indicadores de producto, la mayoría no le apuntan a ningún enfoque (57%)[11]; el 32% están relacionados con el enfoque diferencial; y el 27% se asocian con temas de género.

[10] Es importante aclarar que aquí no se incluye la categoría de identidad de género (femenino, masculino y transgénero) las cuales se asocian con el enfoque poblacional-diferencial. Para efectos del presente documento, como se mencionó en la introducción, el enfoque de género se concentra en revisar y atender las diferencias basadas en el sexo y las representaciones que sobre este se elaboran en la sociedad (roles, conductas, división sexual del trabajo, etc.)
[11] En la definición de las hojas de vida de indicadores se señalaron los enfoques a los que estas acciones de política podrían contribuir. No obstante, estos indicadores señalados como "No aplica" no cuentan con dicha marcación.

Gráfica 2.12. Proporción de inclusión de los enfoques de política pública en los resultados de la PPDSC.



Gráfica 2.13. Proporción de inclusión de los enfoques de política pública en los productos de la PPDSC.



Fuente: Evaluación interna de operaciones de la PPDSC, 2022.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente sección tiene como fin hacer un análisis y recopilación de información agregada de los enfoques que vislumbre la situación actual que se presenta en Bogotá. Para ello, es necesario identificar los principales desafíos que se dan en la entrega/ejecución de los bienes y servicios dispuestos, con el fin de poder superar los contextos adversos y/o barreras presentes que impiden el goce efectivo de los derechos de la población, esto a través dar a conocer las principales afectaciones que se tienen de acuerdo con los grupos poblacionales. El análisis respectivo de cada uno de los enfoques y las acciones que se busca abordar en la PPDSC se realizará posteriormente en el documento.

En este sentido, se pretende mostrar las principales problemáticas y esbozar cómo, desde la institucionalidad, se puede brindar de manera idónea y eficaz la mejor atención y entrega de bienes y servicios a la totalidad de la población, sin distinción de sus características y/o limitaciones que estas puedan presentar a la hora de interactuar con las diferentes entidades públicas.

De una parte, las entidades distritales reportaron a FURAG los siguientes avances entre 2021 y 2022. las entidades evaluadas reportaron avances en generar o apropiar políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos que garanticen el ejercicio total y efectivo de los derechos de las personas, así:

- 50 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en adultos mayores en 2022, frente a las 44 reportadas en 2021.
- 49 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en niños y niñas en 2022, frente a las 40 reportadas en 2021.
- 51 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en mujeres embarazadas en 2022, frente a las 44 reportadas en 2021.

- 49 entidades generaron políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en personas que hablen otras lenguas o dialectos en Colombia (indígena, afro y ROM y personas con discapacidad auditiva) en 2022, frente a las 36 reportadas en 2021.

No obstante, en los talleres realizados con población diferencial se encontró, dentro de las principales sensaciones problemáticas, las siguientes:

- En el taller realizado con enfoque población para personas mayores: “sabios y sabias”, se resalta como en algunos casos en los puntos presenciales cuando “ven a la persona mayor sola y lo van "sacando", sin reconocer que en muchos casos estas no cuentan con un cuidador que los acompañe. En otros casos, también se resalta como “No había sillas, ni filas prioritarias” para las personas mayores.
  Adicional, se reconoce como “a veces los jóvenes no quieren atender a los adultos mayores porque les da pereza. Los tratan mal incluso. Y viceversa. A veces los adultos mayores no quieren ser atendidos por funcionarios jóvenes, porque piensan que no saben.
- En cuanto la población LGBTIQ+ se identificó como los *“funcionarios lo mandan a uno a otros lados para librarse de la responsabilidad”,* evidenciando también la necesidad de *“fortalecer la formación en atención diferencial para personas Trans”*; incluso se resaltó la importancia de revisar los protocolos de atención y documentación teniendo en cuenta que esta población afronta “*conflictos para la firma de algunos documentos requeridos en los tramites y servicios distritales*.
- La población étnica indígena que participó en los talleres en los SuperCADE[12], evidenció la necesidad de fortalecer la atención de este punto con la vinculación de traductores a lenguas nativas teniendo en cuenta que quienes no hablan español *“difícilmente pueden pasar la puerta de control, porque el guardia no los entiende”* y desde allí se dificulta su relacionamiento con el distrito. Adicional se hizo énfasis en que este problema es aún mayor para las mujeres indígenas.
- La población víctima mencionó, en taller participativo, que una de las principales problemáticas es el difícil acceso a los Centros de Encuentro para la Paz y la Integración Local – CEPIL, pues en estos espacios los horarios de atención no coinciden muchas veces con las necesidades específicas de esta población, por ejemplo, aquellas que llegan desplazadas.

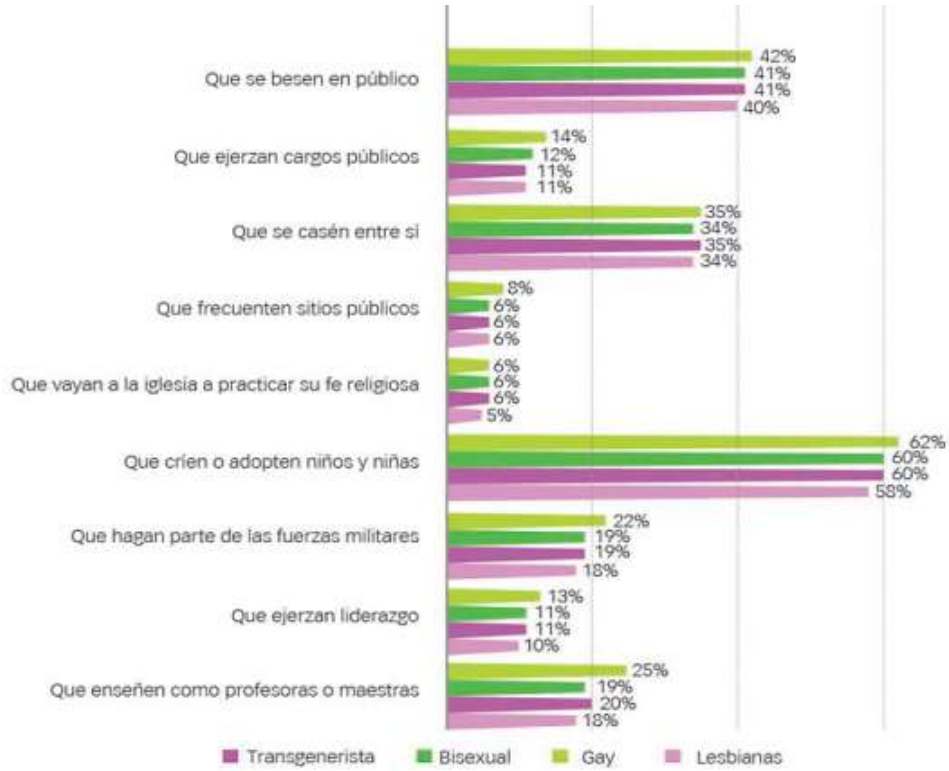
[12] En el SuperCADE Manitas se contó con alta participación de población indígena, que permitió recoger algunas sensaciones problemáticas y percepciones de las comunidades étnicas.

Población LGTBI

Entre las poblaciones que cuenta con diferentes barreras para la atención, protección y acceso a los bienes y servicios públicos en el Distrito son las lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales -LGTBI. Según los resultados de la Encuesta Multipropósito 2017, se estima que en Bogotá 52.704 personas pertenecen a sectores LGTBI, en el que la mayor proporción son hombres gais -25.073, seguido por personas bisexuales -12.955, mujeres lesbianas -10.507 y mujeres trans -3.070. Esta población ha sido objeto de rechazo, discriminación y estigmatización por parte de la sociedad por sus orientaciones sexuales. Estos perjuicios a los que se enfrenta la población de sectores LGTBI ha propiciado la creación de barreras no solo en el goce efectivo de sus derechos, sino en la generación de situaciones que atentan contra su integridad y vida.

Dichas situaciones se ven reflejadas en las percepciones y opiniones que tienen las personas frente a las actividades y/o comportamientos que la población de sectores LGTBI puede realizar en la sociedad, tales como el rechazo a darse un beso en público, no permitir que puedan tener la posibilidad de adoptar un niño o una niña, ejercer como profesor o profesora, entre otras. Las mismas se asumen como peligrosas para una parte de la sociedad, al determinar que estas actuaciones pueden corromper o poner en peligro a las personas o por el simple hecho de estar en contra de estas actitudes (Secretaría General, 2015).

Gráfica 14. Espacios y prácticas que implican veto y discriminación hacia las personas de los sectores LGBT



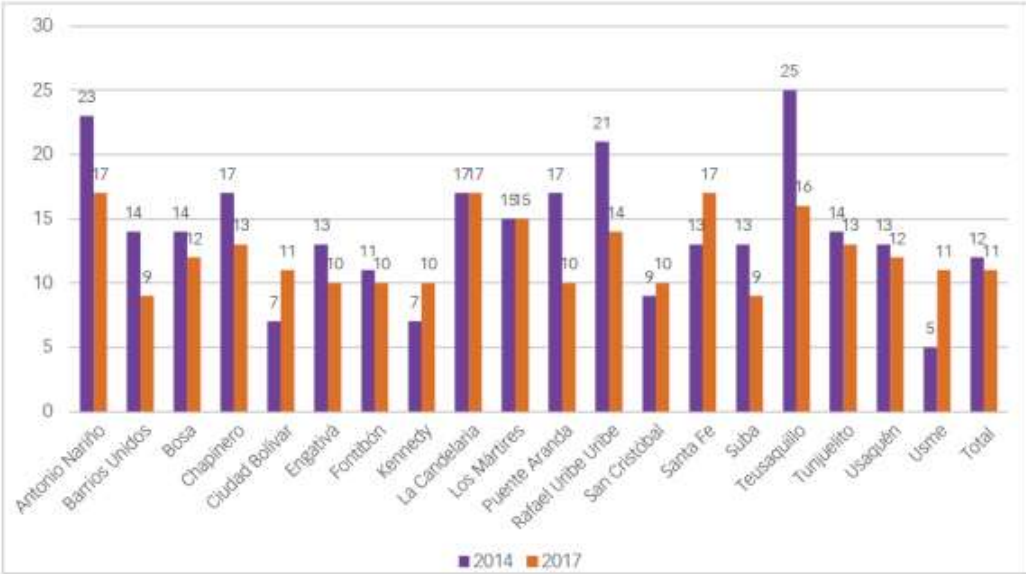
Fuente: Encuesta Representaciones Sociales Ciudadanía 2013. Observatorio de la Política Pública LGBTI

Lo anterior se agrava aún más al momento de cuestionar el riesgo que perciben los encuestados frente a cada uno de los grupos poblacionales que pertenecen a los sectores LGTBI, en el que los encuestados consideran tener un mayor riesgo por parte de las personas gais y transgénero (Secretaría General, 2019).

Estas situaciones no solo se originan por parte de la ciudadanía, ya que de acuerdo con el diagnóstico de la política pública LGTBI, la discriminación y violencia recurrente también proviene de las fuerzas de policía en Bogotá, en las que se han presentado agresiones físicas y sexuales, hostigamientos en los procedimientos que se hacen, así como detenciones arbitrarias sin ningún tipo de motivo aparente. Una de las quejas que expresan las personas LGTBI es que el problema de abuso policial es recurrente, en el que no se evidencia una gestión oportuna por parte de la institucionalidad con el fin de investigar y sancionar este tipo de conductas que deben ser eliminadas (Secretaría de Planeación, 2021). En este sentido, esta

población se encuentra en riesgo, en el que las localidades con mayores casos de discriminación percibidas se han presentado en La Candelaria, Santa Fe, San Cristóbal, Ciudad Bolívar, Kennedy y Usme.

Gráfica 15. Porcentaje de personas por localidad que ha visto que alguien ha sido discriminado(a), molestado(a), o que le hayan hecho sentir mal por su orientación sexual 2014 -2017



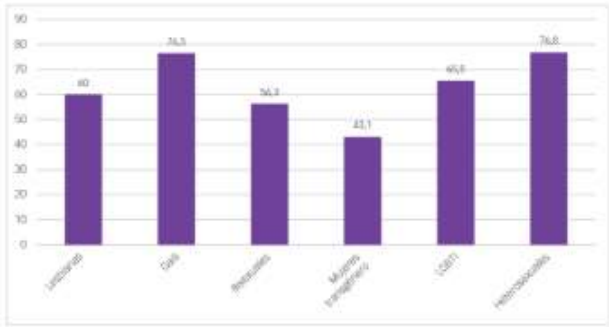
Fuente; Observatorio de la PPLGBTI con base en la EM 2014-2017

Por otro lado, si bien la población de los sectores LGTBI cuenta con porcentajes similares en la afiliación al sistema de salud, la percepción de inconformidad frente a la atención prestada es mayor en comparación con la población heterosexual. Las principales razones frente a la mala percepción que se tiene por parte de la población de sectores LGTBI se da por la tardanza de las citas médicas -44%, seguida de la mala atención prestada por las entidades distritales – 19% y la existencia de muchos trámites que dificulta el proceso para poder acceder a los servicios de salud (Secretaría de Planeación, 2021).

Otra de las diferencias que se tienen en la prestación del servicio de salud, está relacionada con el tratamiento de la totalidad de las enfermedades diagnosticadas, en el que las mujeres transgénero son las que se ven más afectadas, ya que el 43% de las mismas ha recibido la totalidad de la atención en comparación con el 76,8% de los heterosexuales y gais. Esta situación evidencia un marcado perjuicio hacia este tipo de población, denotando una diferencia de 32 puntos porcentuales en

comparación con las personas heterosexuales y muy por debajo del promedio de los sectores LGTBI de 65%.

Gráfica 16.Porcentaje de las personas de los sectores LGTBI frente a las personas heterosexuales que reviven atención médica y control para todas las enfermedades



Fuente; Observatorio de la PPLGBTI con base en la EM 2014-2017

En lo relacionado con violencias hacia personas de los sectores LGTBI, se evidencia que existe una mayor propensión al riesgo en comparación a las personas heterosexuales. De acuerdo con la Encuesta Multipropósito 2017, se identificó que la población de los sectores LGTBI tuvo una mayor vulneración con respecto a los robos y atracos en comparación con las personas heterosexuales, ya que tuvo 9 puntos porcentuales más -LGTBI 28% y heterosexuales 19%-. Así mismo, las mujeres transgénero fueron las que más sufrieron secuestros y desapariciones 4% con respecto a 0,20% que tuvo la población heterosexual en Bogotá. Esta situación implica que las entidades distritales deben generar mayores esfuerzos con el fin de salvaguardar la seguridad e integridad de las personas pertenecientes a los sectores LGTBI, ya que se siguen presentando hechos victimizantes que deben ser investigados y sancionados.

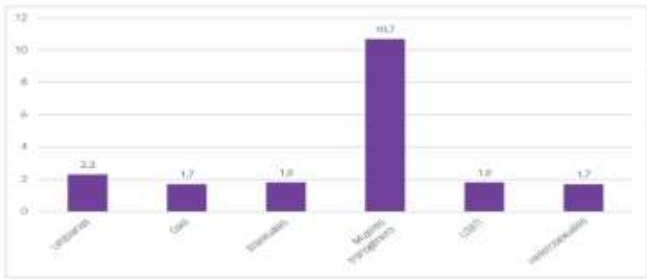
> El hecho de que el Estado no investigue ni sancione estas violencias es un incumplimiento de su obligación de proteger el derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de todas las personas, incluidas por supuesto las personas de sectores LGBTI según lo establecido en el artículo 3 de la Declaración universal de derechos humanos, los artículos 6 y 9 del Pacto internacional de derechos civiles y políticos y el artículo 33 de la Convención sobre el Estatuto de los Refugiados (Secretaría de Planeación, 2021).

En relación con lo anterior, otro de los factores de violencia que se identificó a través de la Encuesta Multipropósito está relacionado con los hechos discriminatorios en los lugares de trabajo a los que se vieron enfrentadas las personas pertenecientes a los sectores LGTBI. Las mujeres transgénero fueron el grupo poblacional que

mayores expresiones humillantes y discriminatorias sufrieron 25%, seguidas de los gais 5.3% y lesbianas 5%. Así mismo, otro factor que se ha presentado y que ha afectado mayoritariamente a las personas transgénero es las exposiciones públicas por hechos que pertenecen a su intimidad en espacios laborales con 9,4% en comparación con el 0.6% que les ha sucedido a personas heterosexuales.

Igualmente, otro de los factores de violencias y discriminación en el ámbito laboral se relaciona con las amenazas de despido realizadas por los superiores de las personas de los sectores LGTBI. Si bien estas cifras son similares entre los grupos poblacionales LGTBI, se evidencia una mayor afectación por parte de las mujeres transgéneros.

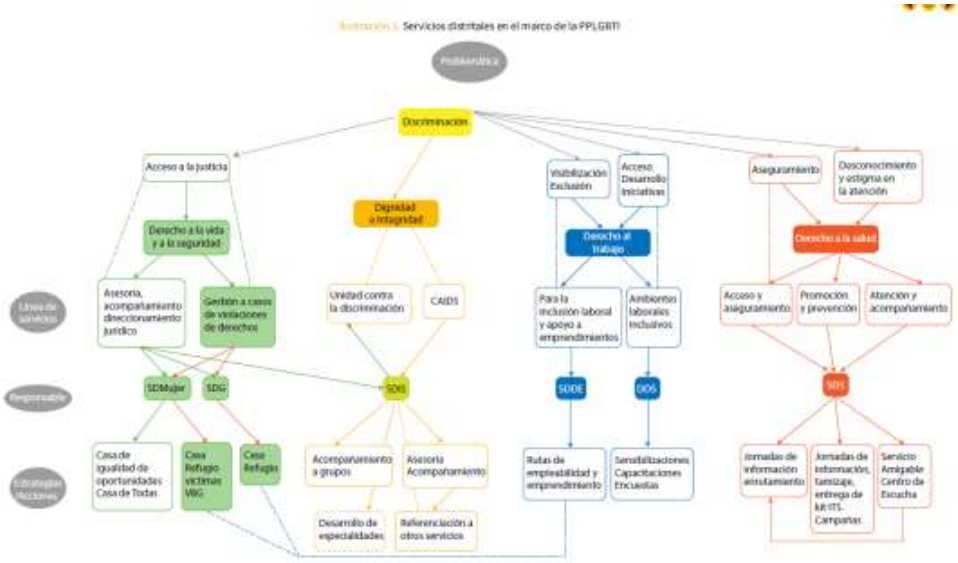
Gráfica 17. Porcentaje de personas de los sectores LGTBI frente a personas heterosexuales que han recibido amenazas reiteradas de despido en el ambiente laboral



Fuente: Observatorio de la PPLGBTI con base en la EM 2014-2017

Por otro lado, con base en los resultados encontrados en la evaluación de la PPLGTBI, en el que se evaluaron los servicios relacionados con i) registro, orientación y vinculación a las rutas de empleabilidad y emprendimiento de las personas de los sectores LGBTI; ii) atención a las personas de los sectores LGBTI frente a situaciones de violencia por su orientación sexual o identidad de género; iii) salud para las personas de los sectores LGBTI; y iv) atención integral a personas de los sectores LGBTI, a continuación se presentan los principales hallazgos encontrados y las mejoras que se pueden implementar con el fin de lograr un mayor impacto que permita la eliminación de las barreras existentes, el cambio cultural hacia las personas de la población de sectores LGTBI y contar con una mayor protección y atención hacia este tipo de población diferencial.

Gráfica 18. Servicios distritales en el marco de la Política Pública LGTBI



Fuente: Elaboración propia.

En lo relacionado con la atención a las personas pertenecientes a la población de sectores LGBTI frente a situaciones de violencia por su orientación sexual o identidad de género, las acciones que se vienen implementando actualmente se centran en fortalecer el acceso a la justicia, a través del cual la ciudadanía pueda tener un proceso digno que proteja sus derechos. En este sentido, de acuerdo con los resultados de la evaluación de la PPLGBT se evidenció que el Distrito tuvo avances importantes, ya que se implementaron las Casas Refugio LGTBI llevadas a cabo por parte de la Secretaría Distrital de Gobierno; las Casas de Todas lideradas por parte de la Secretaría Distrital de la Mujer, espacios que fueron destinados a personas que se dedican al trabajo sexual y; creación de la Unidad contra la Discriminación de la Secretaría Distrital de Integración Social.

Pese a ello, persisten las limitaciones para el pleno ejercicio de los derechos de la población LGTBI, en el sentido de que no se abordan la totalidad de las situaciones que afectan sus derechos, ya que no se tienen acciones articuladas entre las entidades, por lo tanto, la gestión institucional debe enfocar sus esfuerzos en dos sentidos. El primero está relacionado con las asesorías que se dan, en el que se debe revisar las acciones que realizan las entidades, ya que en la evaluación de PPLGTBI se establece que posiblemente se estén sobreponiendo esfuerzos sin que se logre una mayor cobertura o se garantice una mejor calidad. Por lo tanto, se recomienda crear un servicio a través del cual se tenga una articulación

interinstitucional a partir de la misionalidad de las entidades que participan de estos procesos (Secretaría Distrital de Planeación, 2019).

El segundo punto está relacionado con fortalecer los sistemas de información e interoperabilidad de datos relacionados con la vinculación de las personas que acuden a las casas refugio y casas de todas con el fin de evidenciar las atenciones y acciones integrales que se llevan a cabo por parte de las entidades líderes de estos procesos.

Frente al derecho a la salud, se deben revisar las acciones que lleva a cabo la Secretaría Distrital de Salud, ya que no se cuenta con una información consolidada que permita evidenciar las gestiones que se vienen realzando en el Distrito, esto en el sentido que los procesos que se implementan están asociados a distintas áreas y proyectos, El análisis acá expuesto se enfoca las siguientes líneas de acción:

- Una de las barreras que se presentan con respecto a la población de sectores LGTBI está relacionada con el aseguramiento de las personas, ya que las acciones que realiza la SDS se enfocan en la entrega de información y asesorías y no en los procesos que promuevan la vinculación efectiva de la población al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Por esto, en materia de servicio a la ciudadanía, el sector debe revisar y ajustar el planteamiento de sus estrategias con el fin de que estas se centren en facilitar el ingreso al sistema de salud.
- La segunda barrea se relaciona con los procesos de promoción y prevención. Si bien estas actividades son fundamentales en la garantía del derecho a la salud, es necesario que se tenga una apuesta más integral, esto con el fin de que no se enfoque solamente en los procesos de tamizaje para la gestión de riesgos poblacionales, sino que se tenga una cobertura o visión más amplia que genere acciones que reconozcan la salud modelo integral.

Frente a estas líneas, de acuerdo con la evaluación de la PPLGTBI establece que, si bien se tienen acciones tales como “Servicio Amigable” y los “Centros de Escucha” destinadas a ser estrategias focalizadas para el acceso y garantía del derecho a la Salud, las mismas presentan ciertas debilidades. Frente a la primera, se establece que no se cuenta con información que dé cuenta de su efectividad y alcance de esta. Con respecto a la segunda, se establece que las acciones que se realizan pueden no ser suficientes para dar respuesta a las necesidades en torno a los servicios de salud (Secretaría Distrital de Planeación, 2019)

Por otro lado, con respecto al registro, orientación y vinculación a las rutas de empleabilidad y emprendimiento de las personas pertenecientes a los sectores LGBTI se resalta el trabajo realizado por el sector de Desarrollo Económico en torno

a la formación, capacitación e intermediación en pro de la mejora de las condiciones laborales, sin embargo, de acuerdo a los hallazgos encontrados en la evaluación de la PPLGTBI se cuenta con debilidades para erradicar la discriminación y exclusión laboral.

Dentro de los análisis realizados en la evaluación se cuenta con los siguientes puntos, el primer está orientado a la accesibilidad al trabajo y el emprendimiento, en el que se tienen debilidades frente a la cobertura y el impacto que las acciones planteadas tienen en dar respuesta a las necesidades de la población de los sectores LGTBI. Esto en el sentido que las acciones se enfocan principalmente en entregar información y acompañamiento, acciones que cuenta con limitantes presupuestales y de talento humano que dificultan las gestiones para la vinculación laboral.

> Se reconoce que es fundamental fortalecer la ruta de empleabilidad; en primer lugar, desde diagnósticos sobre las actividades económicas de las personas de los sectores LGBTI, aún más teniendo en cuenta los altos niveles de desempleo e informalidad entre ciertos sectores. Así mismo, se requiere hacer seguimiento de las personas vinculadas en relación con orientaciones desde el sector desarrollo económico, a fin de tener una dimensión del impacto real de dicho servicio (Secretaría Distrital de Planeación, 2019)

El segundo proceso se centra en las acciones que permitan favorecer las condiciones para el bienestar en el trabajo, la cual se lleva a cabo a través de la estrategia “Ambientes Laborales Inclusivos”. Si bien se han generado avances para generar un cambio cultural en el Distrito, se deben aunar las actividades tanto en el sector público como el en privado. En el primero de ellos se deben fortalecer las capacitaciones de inducción y reinducción, concientizar a las personas con el fin de mitigar las barreras y dinámicas adversas a la población LGTBI. Por otro lado, en relación con el sector privado, se necesario contar con una mayor articulación con las empresas las cuales permitan facilitar y fortalecer las jornadas de sensibilización, así como la creación de alianza publico privadas con el fin de aumentar y garantizar la vinculación de esta población a empleos formales.

Población Afrocolombiana, Negra, Raizal y Palenquera

La población afrocolombiana, negra, raizal y palenquera cuenta con grandes deficiencias en la garantía de sus derechos, cuya población alega haber sido víctima de vulnerabilidades y discriminaciones tanto por parte de la comunidad como de las instituciones a las que han acudido.

Una de las situaciones más dramáticas está relacionada con el aumento de los casos de discriminación a los que se ven inmersos, en el que, según el informe del Grupo de Trabajo de Expertos sobre los Afrodescendientes de Naciones Unidas, esta población sufre contextos de racismo sistemático que ha generado desigualdades con respecto al resto de la población.

> Los defensores de los derechos humanos afrodescendientes en América Latina destacaron los factores contextuales del racismo sistémico contra los afrodescendientes; la exclusión, la marginación y la representación inadecuada; y los estereotipos raciales arraigados en siglos de discriminación estructural, racismo, misoginia e ideologías supremacistas. También mencionaron la corrupción, la impunidad y la falta de visibilidad de los afrodescendientes, en parte debido a la falta de datos desglosados por raza u origen étnico. Algunos explicaron los riesgos derivados de los actores estatales y no estatales, incluidas las empresas, mientras que otros se refirieron a la inseguridad, la reducción del espacio cívico y el abuso y el acoso en línea. Se observó que las mujeres que se encontraban en la intersección de la raza, la religión, la nacionalidad y la discapacidad afrontaban mayores dificultades. (ONU, 2022)

Dicha discriminación ha generado grandes vulnerabilidades y desigualdades frente al resto de la sociedad en materia económica y social, los cuales se ven reflejados en los datos de pobreza multidimensional. Con base en la información encontrada en las Encuestas Multipropósito y la Encuesta de Calidad de Vida, se evidencia un aumento en la pobreza multidimensional de la población afro, negra y palenquera, en que se tienen limitaciones para el acceso a empleo digno, salud, educación, vivienda, entre otros.

Ilustración 1. Pobreza Multidimensional Afrodescendiente



Fuente: Encuesta Multipropósito 2017 y 2021.

Según los resultados encontrados por la Dirección de Estudios Macros de la SDP, en temas relacionados con la educación, la población afro cuenta con una brecha de 1.3% de analfabetismo -en comparación al 2.8% que se tiene en total en Bogotá-. Así mismo, en cuento a la inasistencia y rezago escolar, las cifras encontradas evidencian una mayor afectación para esta población en comparación con el resto de los ciudadanos, en el que los palenqueros tienen un rezago de 13.8% en contraste con el 11.5% que se tiene en Bogotá (Secretaría General , 2023).

Respecto a los servicios de salud, se evidencia que el 29.8% no está asegurado a los sistemas de salud, cifra que tiene una brecha de 11.1% frente a la encontrada en promedio en Bogotá que es de 18.7%. Así mismo, las condiciones de trabajo presentan una situación similar, ya que el 82% de la población realiza trabajos informales y tarda un mayor tiempo en conseguir un trabajo -19.2%- (Secretaría General , 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior, el Distrito debe ahondar y fortalecer las acciones en materia de servicio a la ciudadanía con el fin de generar mayor accesibilidad, entrega de información, espacios de participación y construcción de confianza para la entrega de beneficios, incorporación a programas sociales y demás oferta con la que se cuente para el cierre de estas brechas. Una de las mayores dificultades que se tiene en la materia está relacionada con la falta de información y caracterización de esta población, lo que dificulta su priorización y seguimiento de los servicios que se les puede prestar a esta comunidad.

> Uno de los principales problemas que acusan los palenqueros y palenqueras tiene que ver con la insuficiente disponibilidad de información estadística sobre su presencia en Bogotá, que permita la ampliación, cuantificación y focalización de beneficiarios, y retroalimentación de una política pública adecuada a sus particularidades étnicas y territoriales. (…) dicha situación se traduce en la trasgresión de cuatro derechos fundamentales: (i) el derecho a la igualdad, particularmente en su dimensión material; (ii) el derecho al reconocimiento de la diversidad étnica y cultural de la Nación; (iii) el derecho a la información; y (iv) el acceso a los derechos económicos, sociales y culturales en general (Secretaría General , 2023).

Así mismo, es necesario fortalecer las capacidades institucionales en la entrega de información y reconocimiento de los derechos adquiridos por parte de esta población, ya que como lo afirma la comunidad, los procesos comunicativos que tienen las entidades son poco asertivos, lo que conlleva a la desconfianza y debilitamiento de las relaciones entre la institucionalidad y los ciudadanos. Esto a su vez genera un desconocimiento en los programas y proyectos enfocados al cierre de brechas, limitaciones en el presupuesto destinado y los marcos normativos vigentes. “La comunidad tiene una mirada sobre la convivencia del buen vivir (Palenquera) que no se reconoce, que los lleva a manifestar el desconocimiento por parte de la comunidad. (..) Dificultad de dialogo efectivo con la población para definir

acciones puntuales. Desconocimiento de la normatividad que se tiene en cuenta al momento de diseñar las políticas públicas para población afro" (Secretaría General , 2023).

De igual forma, se tienen debilidades por parte de los servidores públicos y colaboradores sobre enfoques diferenciales que aumentan las vulneraciones y riesgos en la garantía sus derechos. Es necesario que las entidades fortalezcan sus procesos de formación principalmente sobre temas étnicos y afrocolombianos, ya que estas debilidades se ven traducidas en discriminaciones en múltiples escenarios de la ciudad.

> Se tiene la necesidad que los Estados faciliten la participación de los afrodescendientes en todos los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales de la sociedad y en el progreso y desarrollo económico de sus países, y deja que los afrodescendientes siguen teniendo un acceso limitado a la educación de calidad, el empleo, los servicios sanitarios, la vivienda y la seguridad social. Con demasiada frecuencia sufren discriminación en su acceso a la justicia, y se enfrentan a índices alarmantes de violencia policial, junto con la elaboración de perfiles raciales (Secretaría General , 2023).

Migrantes

Colombia ha pasado de ser un país emisor de migrantes a ser un lugar receptor o de tránsito de extranjeros. En los años recientes en Colombia se ha visto un gran éxodo por parte de personas migrantes provenientes de Venezuela que ha obligado a las instituciones públicas a generar distintas estrategias con el fin garantizar los derechos humanos y brindar atención para la cobertura de las necesidades básicas de esta población.

Bogotá es uno de los lugares con mayor recepción de migrantes originarios de Venezuela en Colombia, en el que, de acuerdo con las cifras entregadas por Migración Colombia con corte a febrero de 2022, en el Distrito había 495.236, ya sea que estos estuviesen de tránsito o fuese su destino final. La ciudad es considerada como un lugar en el que se tienen mayores oportunidades de empleo, ofertas de programas y servicios y, generación de redes de apoyo que facilitan su adaptación. La Secretaría General dispuso de tres centros intégrate en la Red CADE, ubicados en el SuperCADE Suba, SuperCADE CAD y SuperCADE Engativa. Las personas atendidas por sexo desde el 30 de agosto de 2022 (inicio de la estrategia) con corte al 30 de junio 2023 son: 25.033 Mujeres, 5.326 Hombres, y 54 intersexual.

Pese a ello, igualmente se tienen condiciones adversas relacionadas con la seguridad, riesgo en torno al empleo, dificultades en el acceso a los servicios de

salud, actos de xenofobia, barreras para la vinculación de las niñas, niños y adolescentes a las instituciones educativas, entre otras.

Uno de los principales obstáculos que se tiene por parte de los migrantes para el acceso a bienes y servicios está relacionado con la expedición del Permiso Especial de Permanencia -PEP y el Permiso Especial de Permanencia para el Fomento - PEPFF, el primero ellos en razón a los requisitos legales exigidos que impidieron a la población venezolana obtener este permiso, el segundo por el desconocimiento o la no solicitud del permiso por parte de las empresas. La ausencia de alguno de estos dos permisos por parte de los migrantes origina una serie de obstáculos en el acceso a empleos formales, facilidad en el acceso a la salud y educación, factores determinantes en las condiciones de vida de una persona.

Dentro de las condiciones que presentan mayores desafíos para las personas migrantes en Bogotá se da en torno al acceso a un empleo, ya que la tendencia que se tienen en la población migrante es la vinculación informal o de palabra, propiciando ambientes inestables, remuneraciones inferiores a las del mercado, ausencia de mecanismos para la protección de los derechos, entre otras.

> En el caso de las personas migrantes y refugiadas provenientes de Venezuela para 2019, sus ingresos laborales promedio fueron de 746 716,5 COP, que no llegaron a ser ni un salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV). Mientras que los ingresos de un colombiano promedio para dicho año fueron de 1 095 640 COP. La brecha salarial de la población migrante frente a los colombianos es de más de 30 puntos porcentuales. De hecho, por cada 100 COP que recibe un colombiano, el migrante venezolano recibe solo 68,15 COP. En ese sentido, la condición de migrante puede llegar a ponerlos en desventaja a la hora de conseguir trabajo, ser contratados e incluso por el pago de sus labores (DeJusticia, 2022)

Esta situación tiende a cambiar con el paso del tiempo, ya que, de acuerdo con un informe elaborado por el Consejo Danés para refugiados, la población venezolana tienden a cerrar las brechas presentes en el mercado laboral, sin embargo, se siguen presentando las desigualdades en la formalidad de los empleos, las remuneraciones obtenidas y las horas dedicadas. Frente a este último punto, ya que a la semana un migrante puede trabajar alrededor de 50,49 horas en comparación al as 44.73 horas que trabaja un colombiano, reduciendo el tiempo empleado para el disfrute personal y de familia, el descanso, estudio u otras actividades que le permitan involucrase y desenvolverse plenamente en la sociedad.

Tabla 5. Condiciones laborales por grupo de análisis

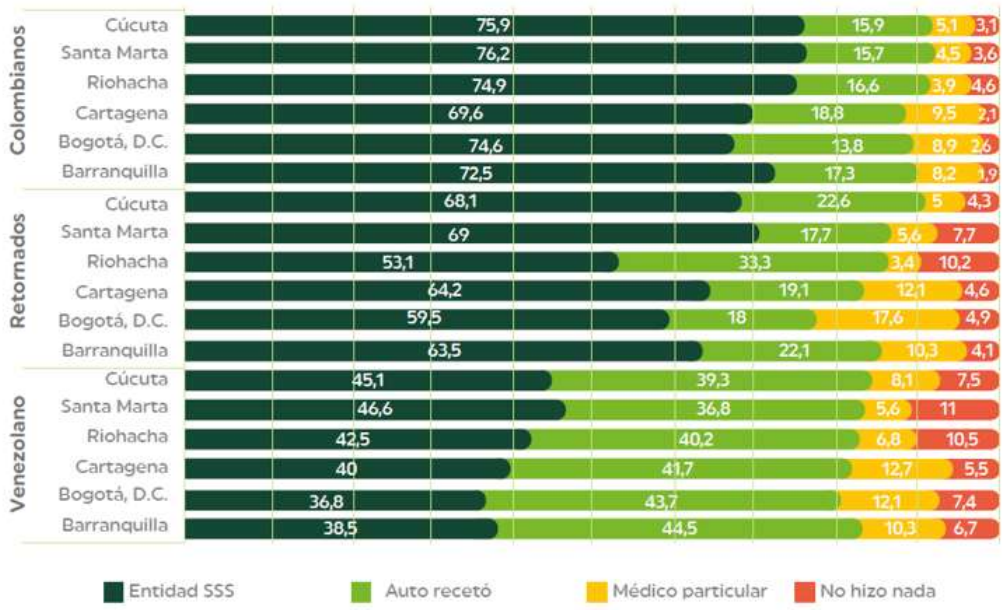
Causa	Personas no nacidas en Venezuela	Personas nacidas en Venezuela (viven hace más de 5 años en Colombia)	Personas nacidas en Venezuela (viven en Colombia desde hace 1 año y menos de 5)	Personas nacidas en Venezuela (viven hace menos de 1 año en Colombia)
Trabajadores con contratos verbales	35%	52%	81%	91%
Trabajadores que cotizan a pensiones	40%	29%	10%	1%
Trabajadores con cesantías	60%	37%	21%	11%
Media de ingreso	$1346 176	$2321489	$914357	$659586

Fuente: Consejo Danés para Refugiados. 2021

Otra de las barreras que se encuentran por parte de los migrantes se da en el acceso a la salud, sin importar su estatus migratorio, la población venezolana cuenta con limitantes para la vinculación al Sistema Seguridad Social en Salud, yendo en contravía con este derecho, en el cual se establece que, sin importar su estatus migratorio, toda persona en el país tiene el derecho al acceso a la atención médica de urgencia.

Dentro de los principales factores encontrados en el informe elaborado por USAID y Profamilia, se estableció que los migrantes manifestaban sentirse abrumados por la burocracia y los trámites administrativos necesarios para el aseguramiento en salud, los cuales por las limitaciones de tiempo y recursos preferían priorizar ese tiempo en la busca de empleo. En este sentido, el 43% de la población venezolana migrante prefiere automedicarse en caso de presentar algún problema de salud,

Gráfica 19. Distribución porcentual de la población migrante y refugiada y comunidad de acogida que tuvo problema de salud en el mes anterior según lo que hicieron para tratar el problema



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda, DANE 2018

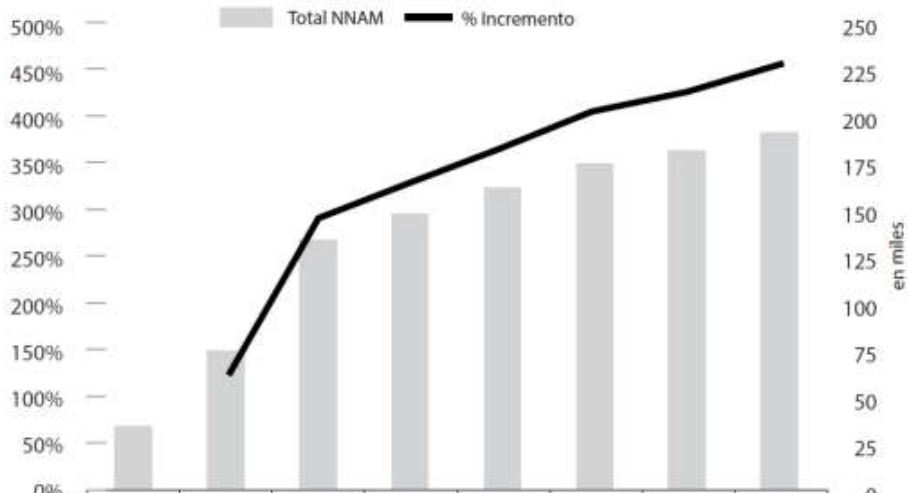
Finalmente, otro de los factores que impide el goce efectivo de los derechos de las personas migrantes está relacionado con el acceso a la educación. De acuerdo con el documento Acceso, promoción y permanencia de niños, niñas y adolescentes migrantes en el sistema educativo colombiano: avances, retos y recomendaciones de DeJustica, las instituciones educativas siguen exigiendo requisitos adicionales a los lineamientos establecidos en la Circular 016 de 2018. En dicha circular se establece:

> La Circular 016 está dirigida a gobernaciones, alcaldías, secretarías de educación, rectorías y directivas docentes de las ETC, así como a las direcciones regionales de Migración Colombia. Esta circular establece que de acuerdo con las normas constitucionales (arts. 44 y 67) se debe garantizar la educación en los niveles de preescolar, básica y media a través del acceso a los establecimientos educativos a todos los niños, las niñas y los adolescentes migrantes que se encuentren dentro del territorio, independientemente de su nacionalidad o condición migratoria (DeJusticia , 2020)

Pese a ello, ciertas instituciones educativas exigen la certificación del Programa Familias en Acción, y/o certificado de inscripción en el Sisben, y/o contar con un

cuidador o representante colombiano, y/o carné de afiliación a la EPS. Pese a estas inconstancias en los procesos de atención a la población venezolana, se establecer que con el paso del tiempo se ha tenido un aumento en la inscripción de niñas, niños y adolescentes en instituciones educativas.

Gráfica 20. Número de niños, niñas y adolescentes venezolanos matriculados entre diciembre de 2018 y julio de 2019.



	2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Total NNAM	34.030	74.374	133.268	147.624	161.135	174.192	181.421	190.942
Incremento	%	118,55	291,62	333,81	373,51	411,88	433,12	461,10

Fuente: Dejusticia, 2020

Mujeres

A lo largo de las últimas décadas a través de la construcción colectiva del movimiento social de mujeres de Bogotá y en articulación con la institucionalidad, se han venido generando múltiples acciones en pro de avanzar en el reconocimiento, la garantía y el restablecimiento de los derechos de las mujeres en el Distrito. Esto ha permitido visibilizar las brechas existentes entre hombres y mujeres para el goce y disfrute de sus derechos, permitiendo posicionar en la agenda pública distrital la implementación de los enfoques de género, diferencial y derechos de las mujeres en instrumentos de política pública, instancias de participación y la creación de instituciones enfocadas en el desarrollo y ejecución de acciones afirmativas para combatir las desigualdades y discriminaciones a las que se ven enfrentadas las mujeres en el Distrito.

Uno de los principales logros obtenidos de estos esfuerzos conjuntos se ve reflejado a través de la Política Pública de Mujeres y Equidad de Género -PPMYEG, la cual tiene por objeto "Reconocer, garantizar y restablecer los derechos de las mujeres en sus diferencias y diversidad que habitan en el Distrito Capital, de manera que se modifiquen de forma progresiva y sostenible, las condiciones injustas y evitables de la discriminación, la desigualdad y la subordinación de género en los ámbitos público y privado" (Secretaría Distrital de la Mujer, 2021). Es así como de acuerdo con lo afirmado en la PPMYEG los principales avances logrados con la formulación e implementación de la política son:

> i) el reconocimiento institucional y normativo sobre los derechos de las mujeres; ii) su construcción colectiva y participativa, que recoge las voces y demandas de las mujeres que habitan Bogotá en sus diferencias y diversidades; iii) la participación gradual de los diferentes sectores de la administración Distrital en su implementación; y, iv) la priorización e incorporación de acciones con enfoque de género en diferentes instrumentos de planeación del Gobierno Distrital (Secretaría Distrital de la Mujer, 2021).

Pese a los avances obtenidos en estas últimas décadas, el Distrito sigue presentando grandes retos que deben continuar abordándose por parte de las entidades para avanzar en el goce pleno de los derechos de las mujeres, los cuales permitan dirimir, proteger y prevenir las violencias psicológicas, físicas, sexuales, económicas y de los entornos digitales a las cuales se ven expuestas las mujeres en su diario vivir. En este sentido, las entidades deberán propender por el desarrollo de acciones enmarcadas en los 8 derechos en los que se basa la PPMYEG, siendo estos:

- Vida libre de violencias
- Participación y representación con equidad
- Trabajo en condiciones de igualdad y dignidad
- Hábitat y vivienda digna
- Paz y convivencia con equidad de género
- Salud plena
- Educación con equidad
- Cultura libre de sexismo

Por lo anterior, a continuación, se presenta un análisis del contexto y condiciones que se tienen hoy en día, ya que, a través de los objetivos y productos que se propongan en la reformulación de la PPDSC, estos deberán aportar y generar acciones para la mejora en la atención y entrega de bienes y servicios, la construcción de confianza ciudadana y un afianzamiento en la relación Estado – ciudadanía. Para ello, se tomó como base los hallazgos encontrados en el Informe

de resultados: Línea Base de Política Pública de Mujeres y Equidad de Género que se llevó a cabo por parte del Observatorio de Mujeres y Equidad de Género de Bogotá – OMEG, el cual buscó contar con información pertinente y actualizada sobre las situaciones, posiciones y afectaciones de los derechos de las mujeres.

Uno de los puntos evaluados en este documento se centró en el derecho a una vida libre de violencias, el cual tiene como objetivo "contribuir a la garantía del derecho de las mujeres en sus diferentes ciclos de vida, a una vida libre de violencias en los ámbitos político, comunitario e institucional, familiar y de pareja en el espacio público y privado" (Secretaría Distrital de la Mujer, 2021). Este es uno de los principales objetivos que se tienen en la PPMYEG, ya que en este derecho se tienen 3 objetivos de resultados, siendo estos:

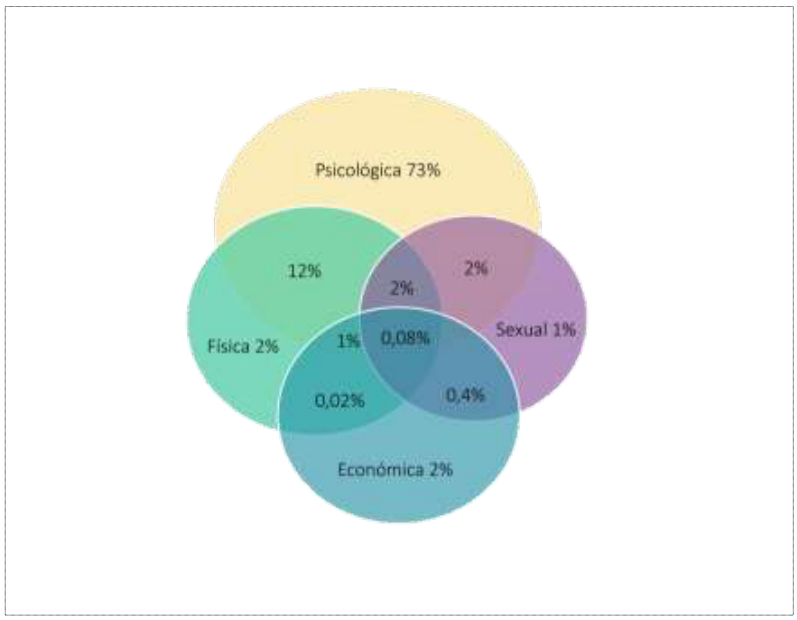
- Aumento de las capacidades en el sector público, privado y la ciudadanía para la prevención y atención de las violencias contra las mujeres.
- Fortalecimiento de la respuesta institucional en materia prevención, protección, atención, información y sanción frente a las violencias contra las mujeres.
- Aumento de la apropiación de los instrumentos para la movilización y exigencia del derecho a una vida libre de violencias.

De acuerdo con la anterior, se evidenció que una de las violencias más recurrentes que sufren las mujeres en Bogotá es la violencia psicológica, ya que según el estudio anteriormente mencionado, se encontró que 841.100 mujeres fueron víctimas de este tipo de violencias, seguido de la violencia física con 177.225 mujeres, violencia sexual con 61.495 mujeres y económica con 55.779 mujeres en el transcurso de los años 2020 y 2021.

Esta situación se agrava en el sentido que las mujeres que sufrieron algún tipo de violencia psicológica presentaron así mismo otro tipo de violencias. De acuerdo al estudio "Prevalencia y características del abuso psicológico denunciado por mujeres maltratadas en los tribunales"[13], se establece que rara vez la violencia psicológica se da en ausencia de otras violencias, lo cual se vio reflejado en los resultaos encontrados en el estudio, ya que se pudo determinar que el 80% de las mujeres manifestó haber sufrido violencia psicológica previamente a la violencia física (Observatorio de Mujeres y Equidad de Género , 2021).

[13] El estudio se titula Prevalence and characteristics of psychological abuse reported by court-involved battered women

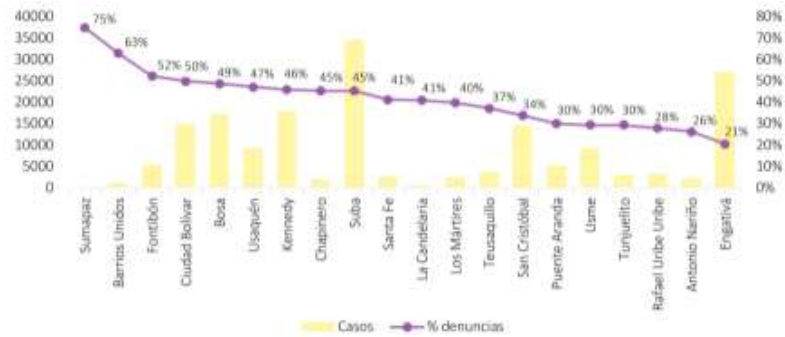
Gráfica 21. Simultaneidad del reporte de violencias



Fuente: Línea de base Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2021-SDMujer. Cálculos OMEG.

Tal como se mencionó anteriormente, la violencia física es la segunda casual que mayores reportes registró entre los años 2020 y 2021. Esta es entendida como el riesgo o disminución de la integridad corporal de una persona (Ley 1257 , 2008). Con base en los resultados encontrados en el estudio de línea base de la PPMYEG, se evidenció que del total de las atenciones que se dieron en la Línea Púrpura Distrital en la vigencia 2021, el 24% correspondieron a casos de violencia física. Las localidades con mayores casos de violencia física se encuentran en Suba, Engativá, Bosa, San Cristóbal, Kennedy y Ciudad Bolívar (Observatorio de Mujeres y Equidad de Género , 2021).

Gráfica 22. Mujeres víctimas de violencias física en los años 2020 y 2021 en Bogotá

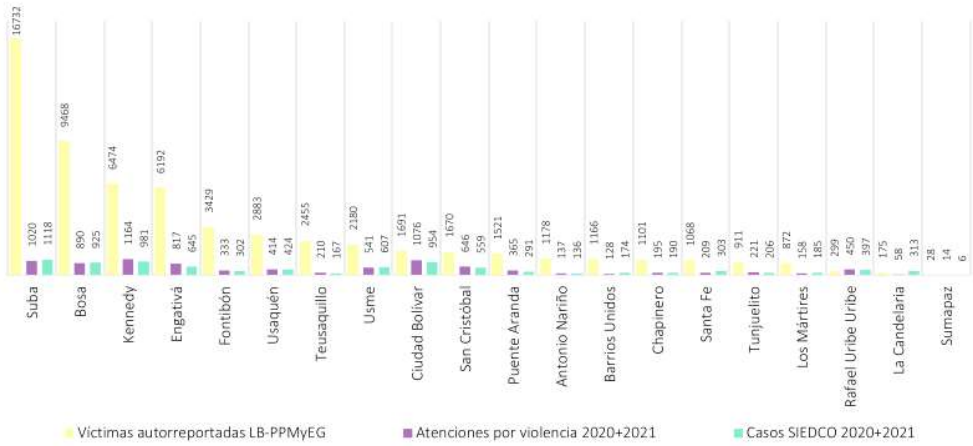


Fuente: Línea de base Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2021-SDMujer. Cálculos OMEG.

Así mismo, se determinó que el 48% de los casos de violencia física en contra de las mujeres fueron hechos por exparejas, 21% fue realizado por la pareja actual y el 12% fue por parte del padre o madre de la víctima (Observatorio de Mujeres y Equidad de Género , 2021).

Por otro lado, en lo relacionado con la violencia sexual de acuerdo con los datos presentados por Salud Data Observatorio de Bogotá entre los años 2019, 2020 y 2021, se presentaron 20.337 casos, en el que el 60% de las víctimas fueron niñas y adolescentes. De acuerdo con la línea base de la PPMYEG, estas cifras pueden presentar un subregistro, ya que a partir de la aplicación de los formularios para la medición de la línea base, se determinó que posiblemente se presentaron 61.495 mujeres víctimas de violencia sexual.

Gráfica 23. Víctimas autorreportadas – atenciones de violencia sexual



Fuente: Línea de base Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2021-SDMujer. Cálculos OMEG.

Otra de las violencias a las que se ven enfrentadas las mujeres está relacionada con la violencia económica, la cual es la que menos registros presenta, teniendo 55.779 casos reportados. Esta violencia es entendida como “Cualquier acción u omisión orientada al abuso económico, el control abusivo de las finanzas, recompensas o castigos monetarios a las mujeres por razón de su condición social, económica o política” (Observatorio de Mujeres y Equidad de Género , 2021).

Con base en los datos recopilados a través de la Línea Púrpura Distrital, las mujeres de los estratos 1,2 y 3 son las que mayores afectaciones han tenido por este tipo de violencia, en el que el 58% de los casos se encuentra en mujeres entre los 29 y 59 años.

Un agravante de las situaciones anteriormente mencionadas en torno a las violencias a las que se ven enfrentadas las mujeres en Bogotá, está relacionada con la percepción negativa de denunciar los casos ante las autoridades competentes. La tendencia que se observó en la línea base de la PPMYEG es que las denuncias no son proporcionales al número de casos reportados, ya que la mayor parte de las denuncias realizadas estuvieron relacionadas con la violencia física 39%, seguida por la violencia psicológica 25%, sexual 20% y económica 6%.

Dentro de los factores principales que comunicaron las mujeres de no denunciar, se da mayoritariamente por la desconfianza que se tienen en la institucionalidad y los

procesos que se tienen dispuestos para tal fin. La principal razón expresada por las mujeres es la percepción negativa en los procesos judiciales, ya que consideran que no se hará justicia al interponer la denuncia 21%, seguida por la percepción de poderlo resolver por si misma 18% y, la vergüenza o humillación a las que se pueda ver enfrentada 17% (Observatorio de Mujeres y Equidad de Género , 2021).

Gráfica 24. Razones para no denunciar



Fuente: Línea de base Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2021-SDMujer. Cálculos OMEG.

Al indagar sobre los resultados que se dieron a partir de las denuncias realizadas por las mujeres, las mismas establecieron que en la gran mayoría de los casos no sucedió nada con su proceso ni se sancionó al victimario. Esta situación presenta un grave precedente en la gestión pública y la articulación que se tiene entren las distintas ramas del poder del Estado y entre las mismas entidades distrito. Al no presentar resultados en la gestión de las denuncias, la percepción y desconfianza hacia las instituciones y servidores públicos se acrecienta, generando barreras para la adecuada prestación de los bienes y servicios y, debilitando la relación Estado – ciudadanía.

Gráfica 25. Resultado de la denuncia



Fuente: Línea de base Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2021-SDMujer. Cálculos OMEG.

Aunado a lo anterior, de acuerdo los hallazgos encontrados en la línea base de la PPMYEG, se evidencian falencias en los conocimientos y capacidades de los servidores públicos en materia de la transversalización del enfoque de género. Esto se da en razón al ejercicio llevado a cabo por el OMEG y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, en el que se llevaron a cabo preguntas con los servidores públicos sobre la clase, la xenofobia, la diversidad sexual, el género y el racismo. Dentro de las repuestas encontradas, se establece que el 73% de los servidores públicos estuvo de acuerdo con la afirmación “la ropa sucia se lava en casa” y el 11% estuvo de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación en la que se establece que la mujer debe obedecer a su esposo. Estas percepciones que se tienen por parte de los servidores públicos no permiten una adecuada atención a las mujeres, ya que los mismos generan comportamientos discriminatorios y nocivos en el ejercicio para la adecuada gestión y protección de los derechos de las mujeres y el goce efectivo de una vida libre de violencias.

Por tal razón, una de las acciones que se debe abordar desde la PPDSC es el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos, el cual les permita evidenciar la importancia de los procesos que se adelantan en el Distrito en materia de la transversalización del enfoque de género y la protección de los derechos de

las mujeres en el Distrito. Así mismo, se debe la PPDSC debe propender por generar una articulación institucional que permita mejorar las gestiones institucionales relacionadas con las denuncias presentadas por parte de las mujeres, ya que como se evidenció anteriormente, los resultados percibidos por las mujeres no son los óptimos.

2.1.5. Trámites, procesos y procedimientos internos

En el reporte de FURAG 2021 de 53 entidades evaluadas 41 entidades indicaron tener tramites, 36 entidades tienen Otros Procedimientos Administrativos. Se reportaron 430 trámites, de estos 427 se encuentran inscritos en el SUIT (99,3%) y 97 procedimientos administrativos, de los cuales 96 se encuentran inscritos en el SUIT (98,9%) las entidades que más tramites tienen son la Secretaría de Movilidad con 65, la SED con 42, la Secretaría de Ambiente con 36 y el FONCEP con 20.

De los 427 tramites inscritos en el SUIT, 113 pueden realizarse presencialmente (26,4%), 99 totalmente en línea (23%), 215 parcialmente en línea (50,3%). De los 99 trámites que se pueden realizar totalmente en línea, 70 contaron con caracterización de los usuarios. De los 215 trámites que se pueden realizar parcialmente en línea, 181 contaron con caracterización de los usuarios.

Del total de tramites que se pueden realizar totalmente en línea, 71 cumplieron con todos los criterios de accesibilidad web. Del total que se pueden realizar parcialmente en línea, 162 cumplieron con todos los criterios de accesibilidad web. De los 99 trámites que se pueden realizar totalmente en línea, 93 cumplen con criterios de usabilidad web. En cuanto a los 215 trámites que se pueden realizar parcialmente en línea, 189 cumplen con criterios de usabilidad web.

De los 99 trámites que se pueden realizar totalmente en línea, 96 fueron promocionados para incrementar su uso. De los 215 trámites que se pueden realizar parcialmente en línea, 197 fueron promocionados para incrementar su uso.

De los 99 trámites que se pueden realizar totalmente en línea, 66 permiten a los usuarios hacer seguimiento en línea. De los 215 trámites que se pueden realizar parcialmente en línea, 162 permiten a los usuarios hacer seguimiento en línea.

De las 53 entidades evaluadas en el FURAG en la vigencia 2022, solo 2 entidades miden la satisfacción de los usuarios con el uso de trámites en línea – Transmilenio y el Jardín Botánico de Bogotá – 35 entidades no hacen esta medición y 16 entidades no presentaron información al respecto.

Con respecto a la identificación de usuarios de tramites en línea, 5 entidades utilizan certificados digitales para identificar a sus usuarios, 3 mecanismos de biometría, 27

entidades utilizan usuarios y contraseña y 4 entidades señalaron que no utilizan ningún tipo de mecanismo para identificar sus usuarios de tramites en línea.

De las entidades evaluadas en 2021, 27 entidades formularon estrategia de racionalización en la vigencia 2021 para tramites y 18 entidades para OPAS. Por su parte 17 entidades no formularon ningún tipo de estrategia de racionalización en la vigencia 2021. Se planearon racionalizar en la vigencia 2021, 235 trámites y lograron racionalizar 197 tramites, con respecto a otros procedimientos administrativos se planeó racionalizar 49 OPAS y se lograron racionalizar 24.

Con respecto a los factores que las entidades tuvieron en cuenta para priorizar los trámites u otros procedimientos, las entidades tuvieron en cuenta:

- Compromisos frente al Plan de Desarrollo, 53 entidades (100%)
- Trámites con altos costos, mayor demanda, quejas y largos tiempo de respuesta para la ciudadanía y/o que han sido identificados por los ciudadanos como prioritarios a simplificar, 44 entidades (83%)
- Trámites que no han sido racionalizados en vigencias anteriores, 38 entidades (71,6%).
- Análisis interno de procesos, procedimientos, costos, posibles riesgos de corrupción y/u otros criterios definidos por la entidad, 11 entidades (20,7%).
- Compromisos frente a políticas públicas, sectoriales, transversales y otras, 8 entidades (15%)

Para las entidades distritales las acciones de racionalización de trámites y otros procedimientos administrativos implementadas en las entidades han permitido:

- Disminuir la presencia del ciudadano en las ventanillas de la entidad haciendo uso de medios digitales (31 entidades).
- Reducir los tiempos de respuesta (29 entidades).
- Reducir los pasos (29 entidades).
- Disminuir posibles riesgos de corrupción (24 entidades).
- Reducir los costos (22 entidades).
- Reducir los requisitos (21 entidades).

El distrito cuenta actualmente con un total de 424 trámites racionalizados y 25 entidades cuentan con metodología de cálculo de ahorro por racionalización de trámites.

2.1.6. Mejoramiento continuo e innovación

Las actividades de seguimiento y evaluación al servicio permiten generar controles permanentes, en el día a día de la operación del servicio en las entidades distritales. Los diferentes tipos de autoevaluación, evaluaciones y auditorías permiten mejorar

la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos. Asimismo, detectar alertas para tomar decisiones, generar recomendaciones y lograr los resultados propuestos.

Un aspecto clave para la prestación del servicio y el despliegue de la oferta de trámites y servicios es la adecuada caracterización de los grupos de valor. En lo que respecta a la caracterización de los grupos de valor, entre 2020 y 2021 aumentó el porcentaje de entidades que reportaron contar con herramientas que les permiten detectar y analizar las necesidades de los grupos de valor, a fin de mejorar su satisfacción, pasando del 19% en 2020, al 94% en 2021. En ese sentido, el porcentaje de entidades que no cuentan con este tipo de herramientas pasó a ser del 5,6% en 2022.

Entre 2021 y 2022 aumentó el porcentaje de entidades que cuentan con herramientas que les permiten detectar y analizar las necesidades de los grupos de valor, a fin de mejorar su satisfacción, pasando del 19% en 2021, al 94% en 2022. En ese sentido, el porcentaje de entidades que no cuentan con este tipo de herramientas pasó a ser del 5,6% en 2022.

Las entidades evaluadas en el FURAG 2022 recibieron sugerencias, quejas y/o reclamos en relación con deficiencias en la atención preferencial e incluyente a:

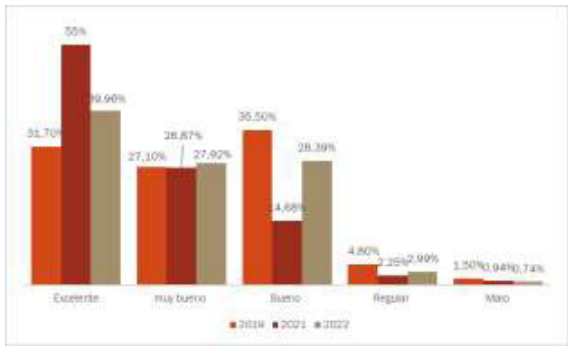
a) Adultos mayores (13 entidades).
b) Menores de edad, niños y niñas (6 entidades).
c) Mujeres en estado de embarazo o de niños en brazos (8 entidades).
d) Personas desplazadas o en situación de extrema vulnerabilidad (9 entidades).
e) Personas con discapacidad (10 entidades).

En esta primera línea estratégica evaluada por el Índice Distrital de Servicio al Ciudadano, tanto para la vigencia 2022 como para la vigencia 2021, identificó que las entidades evaluadas “tuvieron un nivel de cumplimiento alto, debido a que realizan la publicación de información relacionada con mecanismos para la atención al ciudadano, presentación de quejas y reclamos, así como los medios para garantizar los derechos de la ciudadanía. Además, publican los diferentes informes de peticiones, quejas, reclamos, felicitaciones, denuncias y solicitudes de acceso a la información (…) sin embargo, las entidades no logran alcanzar el 100%. Esto obedece principalmente a que en las entidades existen falencias de cara a la ciudadanía, ya que las personas no conocen o no hacen uso de la página web para realizar consultas sobre los trámites y servicios.” (IDSC, 2021. P. 14)

Satisfacción general con la Red CADE

La Encuesta de Satisfacción Ciudadana de la Red CADE[14], realizada por la Secretaría General de la Alcaldía mayor de Bogotá D.C., indica que el 96,27% de las personas encuestadas en 2022 se encuentran satisfechas con los servicios prestados, tanto en el canal presencial como virtual. Esta cifra fue del 96,54% para 2021 y del 94,30% en 2019. Sobre esta variable en particular, es preciso notar que para el año 2021, se presentó un incremento importante entre la categoría "Excelente", pasando de 31,7% en 2019 a 55% en 2021. Sin embargo, para 2022, esta categoría presentó un descenso ubicándose en 39,96% para 2022. Para este último periodo, se ve un incremento importante en la calificación "Bueno", la cual pasó de 14,68% en 2021, a 28,39% en 2022.

Gráfica 26. Satisfacción ciudadana con la Red CADE, 2019, 2021 y 2022.



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía – Secretaría General de la Alcaldía Mayor, Informes de Encuesta de Satisfacción Ciudadana, 2019 a 2022.

A nivel de accesibilidad, para 2022 el 97,81% de los ciudadanos encuestados manifestaron que el acceso a los puntos de la RED CADE fue fácil, 3 puntos por encima que en 2021 con un 94,87%. En 2021 del 5,12% de personas que manifestó que el acceso no fue fácil, principalmente lo plantearon por las dificultades para personas con discapacidad (52,38%) y la reducida disponibilidad de transporte público (33,33%). En 2022 el 2,19% que contestó que el acceso a los puntos no era fácil, planteo que esto se debía principalmente por baja disponibilidad de transporte público (26,09%) y dificultades en el acceso de personas con discapacidad (6,09%).

Satisfacción y medición del servicio en otras entidades

[14] Para obtener este dato, se tabularon los datos de la Encuesta Presencial de Satisfacción Ciudadana de la Red CADE, a la pregunta 14 de la evaluación del servicio, ¿Cómo califica el servicio prestado el día de hoy en este punto de atención (Punto RED CADE)? Y la pregunta 11 ¿Cómo califica la calidad general de Bogotá Te Escucha? del cuestionario de la Encuesta realizada en Bogotá Te Escucha. Esta medición se hace sumando los resultados de las categorías "Excelente", "Muy bueno" y "Bueno". Aquí es importante mencionar que las encuestas analizadas son 2019, 2021 y 2022 pues en 2020, por motivos de pandemia, no se realizó levantamiento.

Dentro de las mediciones del servicio claves para el mejoramiento continuo y la toma de decisiones de la Administración Distrital se encuentra el índice distrital de servicio a la ciudadanía IDSC elaborado por la Veeduría Distrital. En 2021 el IDSC señaló que el 46,6% de las entidades se ubicaron en el nivel medio y bajo de esta categoría, lo cual no tuvo cambios significativos para la vigencia 2022, en donde el 40% de las entidades se ubicaron en el nivel medio y bajo en esta misma categoría, esto obedece a que las entidades que obtuvieron bajas calificaciones no cuentan con sistemas o estadísticas de medición de tiempo de espera en los canales de atención (presenciales, telefónico y virtual).

En esta primera línea estratégica evaluada por el Índice Distrital de Servicio al Ciudadano, tanto para la vigencia 2022 como para la vigencia 2021, identificó que las entidades evaluadas "tuvieron un nivel de cumplimiento alto, debido a que realizan la publicación de información relacionada con mecanismos para la atención al ciudadano, presentación de quejas y reclamos, así como los medios para garantizar los derechos de la ciudadanía. Además, publican los diferentes informes de peticiones, quejas, reclamos, felicitaciones, denuncias y solicitudes de acceso a la información (…) sin embargo, las entidades no logran alcanzar el 100%. Esto obedece principalmente a que en las entidades existen falencias de cara a la ciudadanía, ya que las personas no conocen o no hacen uso de la página web para realizar consultas sobre los trámites y servicios." (IDSC, 2021. P. 14)

Según la evaluación de la PPDSC, las entidades distritales mencionan que un elemento transversal, relacionado con la articulación interinstitucional, y que aporta a la gestión del conocimiento es la necesidad de visibilizar las acciones que las entidades organizan y por tanto se presentan dificultades en su implementación, particularmente a nivel territorial. Así las cosas, no se visibiliza la interacción del sistema de entidades en territorios, encontrando aquí una potencial oportunidad de mejora para implementar y visibilizar el enfoque territorial. Las entidades mencionaron que:

> *"Aquí valdría la pena pensar en un laboratorio de experiencias distritales sobre cómo se hace atención a la ciudadanía y que dialoguen, así como lo hicimos aquí: mira, es que yo lo hago así, él así, él así, y eso nos permitiría como tener un mapa general de cómo lo vienen haciendo las entidades y poder así proyectar productos de política más acordes a lo que es en la vida real la articulación. Porque es que la articulación es poca, es de lo más difícil arreglos institucionales que nos permitan efectivamente tener una eficiencia en materia de coordinación, sobre todo en estos temas de atención a la ciudadanía porque cada entidad es diferente en su misionalidad, públicos, todo, pero habría que mirarlo si es por el lado de sistemas de información o si es por el lado de*

instancias. Habría que mirarlo cómo se materializa y se concreta la coordinación." (Taller participativo No. 2, 2022).

3. Estrategia y proceso de participación ciudadana

Esta sección expone los resultados del proceso de participación ciudadana realizado para efectos del proceso de reformulación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, en términos de la convocatoria, la cantidad de asistentes, los actores que participaron, las temáticas abordadas y las metodologías empleadas.

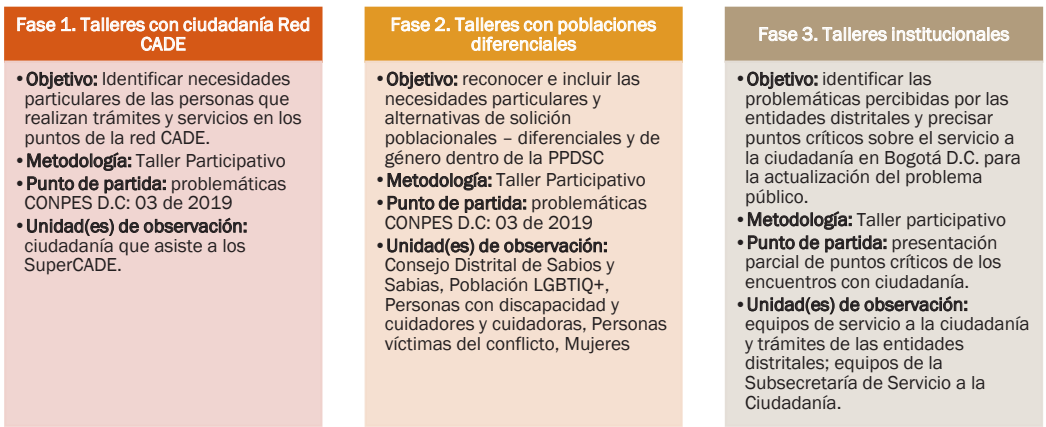
Es preciso considerar que los procesos de participación que aportaron información para la consolidación del diagnóstico consideran dos unidades de análisis: por un lado, la participación social, que corresponde con la participación de la ciudadanía en el marco de esta reformulación que se dio a partir de la identificación estratégica de los actores civiles que podrían aportar a la transformación de la PPDSC (usuarios de la Red CADE y poblacional-diferencial); de otra parte, la participación institucional, en donde se realizaron acercamientos con las áreas y dependencias encargadas del servicio a la ciudadanía en las entidades distritales, incluyendo la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, cuyos aportes están orientados a determinar, en esencia, los puntos críticos del servicio en el distrito.

Atendiendo a que el desarrollo de este ejercicio corresponde con una reformulación de la PPDSC, es importante tener en cuenta que la metodología, para todos los actores consultados, tuvo en cuenta dos elementos de consulta: identificación de problemáticas para su actualización y propuestas de solución. A continuación, se describe la estrategia de participación ciudadana, social e institucional, y los resultados del proceso. En los anexos se relacionan las guías metodológicas para cada uno de estos ejercicios.

3.1. Estrategia y proceso de participación ciudadana

Con el objetivo de obtener información actualizada sobre las problemáticas asociadas con el servicio a la ciudadanía que fueron identificadas en el desarrollo de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC), CONPES D.C. 03 de 2019, incluyendo propuestas de solución desde las experiencias y vivencias de los y las ciudadanos que interactúan con la administración distrital, se incluyó un proceso participativo para escuchar las diferentes voces de los usuarios de la Red CADE. Así mismo, considerando la necesidad de reconocer la experiencia de las personas que hacen parte de las entidades del distrito que trabajan en los temas de servicio a la ciudadanía y trámites, se avanzó en un proceso participativo institucional, que incluyó a la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General, en donde se identificaron puntos críticos y estrategias en las que vienen avanzando las entidades para mitigarlo:

Figura 1. Relación de procesos de participación ciudadana en el marco de la reformulación de la PPDSC



En total, se realizaron 16 talleres, en los que se logró la participación de 244 en total dividas así: 75 personas en SuperCADE, 70 personas en los talleres poblacionales-diferenciales y 99 personas en los talleres institucionales.

Cuadro 2. Resumen general del proceso participativo con ciudadanía (social e institucional) para la reformulación de la PPDSC

Abordaje		Taller	Fecha	Nro. Participantes
Ciudadanía	**Territorial**	SuperCADE Bosa (presencial)	24/03/2023	10
	Territorial	SuperCADE Américas (presencial)	27/03/2023	10
	Territorial	SuperCADE Cll 13 (presencial)	27/03/2023	14
	Territorial	SuperCADE Suba (presencial)	28/03/2023	11
	Territorial	SuperCADE Engativá (presencial)	29/03/2023	14
	Territorial	SuperCADE 20 de Julio (presencial)	30/03/2023	Sin información[15]
	Territorial	SuperCADE Manitas (presencial)	31/03/2023	16
	Poblacional-Diferencial / LGBTIQ+	Taller población LGBTIQ+ - Casa Amanda Jones (presencial)	25/05/2023	20
	Poblacional-Diferencial / personas mayores	Taller población mayor: Consejo Distrital de sabios y sabias (virtual)	15/06/2023	20
	Poblacional-Diferencial / Discapacidad	Grupo focal con personas con discapacidad, cuidadores y cuidadoras – CADIS SDIS (presencial)	22/07/2023	15

[15] Se relaciona como parte del ejercicio en esta tabla, pero no se cuenta con listado de asistencia por lo que no se tiene información exacta sobre el número de personas asistentes.

	Abordaje	Taller	Fecha	Nro. Participantes
	Víctimas	Taller con población víctima	18/08/2023	15
	Veedurías Ciudadanas	Taller con ciudadanía que son veedores locales	16/08/2023	20
Institucional	**Taller interno SSC: Equipos de la Subsecretaría**	Taller interno de identificación de puntos críticos.	22/07/2023	12
	Taller con entidades distritales – áreas de servicio y trámites	Sectores educación, Gestión Jurídica, Hacienda, Integración Social, Seguridad Convivencia y Justicia, Salud y Planeación. Veeduría Distrital	05/07/2023	39
		Sectores Hábitat, Desarrollo Económico, Industria y Turismo y Movilidad	06/07/2023	30
		Sectores Gestión Pública, Mujeres, Cultura, Recreación y Deporte, Ambiente y Gobierno.	07/07/2023	18

Teniendo en cuenta que el alcance del actual proceso responde a la necesidad de reformular la política pública, contrario a una formulación que parte de cero, conforme lo establecido en la guía de formulación de políticas públicas distritales, el esquema de participación ciudadana incluyó de manera paralela elementos de las etapas de agenda pública y formulación del ciclo de política pública. Esto implicó reconocer que los espacios de diálogo eran funcionales para la recolección de información de interés para dar alcance a la problemática presentada anteriormente, pero a la vez, aportar a la definición de las alternativas de solución, alrededor de los ámbitos temáticos y categorías de discusión propuestas.

Estos talleres se desarrollaron empleando una metodología conversacional base, la cual se adaptó con pequeñas variaciones en las orientaciones de cada pregunta, para atender cada enfoque propuesto y lograr conversaciones más asertivas en cuanto las particularidades propias de cada espacio. Allí, a partir de una serie de preguntas orientadoras realizadas por un moderador o moderadora se propició la discusión entre las/los/les participantes. En ese sentido, aquí se reconoce la capacidad de todos, todas y todes para aportar en la actualización de la problemática abordada por la PPDSC desde sus experiencias, capacidades, vivencias y sentires particulares[16].

[16] Las metodologías implementadas se detallan en el ANEXO 2.

Anexo 2. Categorías de organización y análisis de información

Factor estratégico CONPES D.C. 03 de 2019	Marco teórico	Política Nacional de Servicio al Ciudadano		Elemento de análisis
		CONPES 3785 DE 2013	Lineamientos de la Política 2020	
1. Dispersión en la naturaleza y calidad del servicio entre canales, entidades y servidores (as)	Capacidad de respuesta (OCDE)		Gestión con valores para resultados Información y comunicación	1. Cobertura y fortalecimiento de canales de atención
3. Baja interacción entre la ciudadanía y la Administración Distrital	Apertura (OCDE y CEPAL; Nuevo Servicio Público)	Certidumbre y lenguaje claro	Gestión Documental Comunicación asertiva y lenguaje claro	
2. Baja coordinación y articulación entre entidades	Capacidad de respuesta y equidad (OCDE) Nuevo Servicio Público	Fortalecimiento de los arreglos institucionales		2. Articulación institucional
4. Baja cualificación de los servidores(as)	Nuevo Servicio Público	Servidores Públicos comprometidos con la excelencia en la prestación de los servicios	Talento Humano	3. Talento humano y cualificación para la prestación del servicio
5. Oferta de servicios limitada	Capacidad de respuesta, integridad, fiabilidad y equidad (OCDE) Nuevo Servicio Público Cuidado y servicio público			4. Accesibilidad y acciones diferenciales
6. Nula utilización de evidencia cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones	Apertura (OCDE) Estado Abierto	Cumplimiento y experiencia de servicio	Caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés de las entidades Información Estadística Gestión del conocimiento y la innovación Medición de la experiencia de servicio y de la percepción de los ciudadanos	5. Mejoramiento continuo e innovación
7. Ineficiencia e ineficacia en la regulación	Capacidad de respuesta, fiabilidad y equidad (OCDE)	Mejora de trámites, procesos y procedimientos internos	La Integridad Pública	6. Trámites, procesos y procedimientos internos

La sistematización de la información recolectada se realizó en un formato adaptado de la caja de herramientas donde se permitió identificar la procedencia de cada aporte, su categorización a partir de los elementos de análisis descritos previamente, entre otros elementos que permiten analizar sus aportes al proceso de reformulación. En el Anexo 3, que viene en archivo Excel, se presenta el consolidado de los aportes registrados y sistematizados en los talleres realizados, a partir del cual se pueden presentar los siguientes resultados en cuanto tipo y caracterización de aporte.

- En los 12 talleres realizados con ciudadanía se identificaron un total de 223 aportes.
- Estos aportes se pueden categorizar entre problemáticas, efectos o alternativas de solución con los siguientes resultados.
    - Aportes para la identificación de problemáticas: 223
    - Aportes para la identificación de efectos: 59
    - Aportes para la identificación de alternativas de solución: 99

3.2. Metodologías empleadas

Como se mencionó, este proceso participativo se planteó con el fin de conversar sobre la evolución o transformación de los factores críticos que fueron identificados en el marco del planteamiento del problema público de la PPDSC, establecidos en el documento CONPES 03 de 2019, haciendo énfasis en las sensaciones problemáticas o afectaciones diferenciadas desde cada perspectiva, así como la inclusión de alternativas de solución.

Es preciso mencionar que, si bien se buscó realizar encuentros que agruparan los enfoques poblacionales-diferenciales y territorial de manera separada, en los talleres realizados con ciudadanía en los Super CADE, se contó, además, con poblaciones que ofrecieron lecturas detalladas desde sus perspectivas y necesidades poblacionales particulares: entre estos es de resaltar la participación de representantes de comunidades étnicas indígenas en el taller territorial SuperCADE Manitas; la participación de mujeres lactantes en el taller territorial SuperCADE Engativá; y la vinculación de la población migrante – venezolana en el taller territorial SuperCADE Suba.

	Nuevo Servicio Público		Acceso a la información pública Simplificación de trámites	

ANEXO 3. GUÍAS DE TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

3.2.1. Talleres participativos con usuarios de SuperCADE

Para este ejercicio, considerando a la Red CADE como una apuesta de gobierno distrital orientada a centralizar la información y realización de trámites y servicios del distrito en un solo lugar, bien sea a través de canales presencial, telefónico o virtual, el ejercicio de recolección de información respondió a la necesidad de obtener información de la ciudadanía que utiliza la RedCADE para actualizar el diagnóstico de problemáticas identificadas en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, CONPES D.C. 03 de 2019, incluyendo propuestas de solución desde las experiencias de las ciudadanías en el marco de la reformulación de la PPDSC.

Con estos talleres se buscó abordar la territorialización de las dificultades considerando como unidad de observación a las personas que asisten a los Super CADE y partiendo del supuesto de que las personas que buscan estos espacios suelen ser de barrios próximos o de las localidades en donde quedan ubicados estos espacios físicos.

Metodología

Se seleccionó una metodología cualitativa, participativa, en la que todos y todas las participantes pudieran aportar en la discusión, sin importar sus características de nivel educativo, edad o diferenciales. En esa medida, se seleccionó un taller como técnica de recolección de información, considerando los siguientes elementos particulares de la población:

- Se formuló un instrumento de guía de taller participativo de máximo una hora y media, considerando que parte del abordaje se realizaría en el mismo SuperCADE a la población que estaba solicitando o terminando la realización de algún trámite o el acceso a servicios y que su disponibilidad de tiempo era reducida.
- Considerando que el punto de partida de estos espacios con ciudadanía fue actualizar las problemáticas identificadas por el CONPES D.C. 03 de 2019, la discusión utilizó algunos elementos de la metodología Delphi para acotar las discusiones a elementos esenciales del servicio a la ciudadanía. No obstante, en el espacio se permitió a los y las participantes dialogar sobre problemáticas que no estaban allí asociadas.

Convocatoria

La convocatoria para los talleres en Super CADE fue apoyada desde la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, a través de la elaboración de una pieza gráfica que fue socializada

con los responsables de punto. Estos últimos se encargaron de convocar a la ciudadanía y disponer el espacio dentro de los Super CADE para el desarrollo de los talleres. Dependiendo de las dinámicas de los puntos, se convocaron organizaciones sociales, personas de las Juntas de Acción Comunal y personas que estuvieran realizando trámites o accediendo a servicios en el momento de los talleres (convocatoria inmediata) y se reunieron en el salón dispuesto para el desarrollo del taller.

Asistentes

En total, se contó con la asistencia de 75 personas a los talleres en los Super CADE[17].

Cuadro 3. Relación de talleres en SuperCADE realizados y número de participantes

Ámbito	Espacio	Fecha	Participantes	Convocatoria
Territorial	SuperCADE Bosa	24/03/2023	10	Organizaciones sociales y JAC
Territorial	SuperCADE Américas	27/03/2023	10	In situ
Territorial	SuperCADE Cll 13	27/03/2023	14	In situ
Territorial	SuperCADE Suba	28/03/2023	11	In situ
Territorial	SuperCADE Engativá	29/03/2023	14	Organizaciones sociales
Territorial	SuperCADE Manitas	31/03/2023	16	Organizaciones sociales y JAC

3.2.2. Talleres participativos con mesas Distritales (Enfoques Diferenciales - Poblacionales y de género y veedurías).

Los talleres participativos con enfoque poblacional – diferencial y de género se realizan para reconocer y retomar en el proceso de reformulación de la PPDSC las voces de los grupos poblacionales que habitan la ciudad, teniendo en cuenta sus características y necesidades particulares en materia de servicio a la ciudadanía.

Convocatoria

En el caso de los talleres poblacionales, las entidades distritales que coordinan los espacios participativos, a saber la Secretaría Distrital de Inclusión Social (poblaciones LGBTIQ+, población mayor y discapacidad), Secretaría de Gobierno Distrital (población con discapacidad y étnicos) y Secretaría Distrital de la Mujer (mujeres), Alta Consejería para la Paz, las Víctimas y la Reconciliación de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor (víctimas), promovieron el acercamiento directo con las mesas y consejos distritales donde se representan los intereses de

[17] Aunque se realizó taller en el SuperCADE del 20 de julio, no se cuenta con listado de asistencia por lo que no se relaciona para efectos del presente documento.

las diferentes poblaciones del distrito. Estas convocatorias se hicieron, en su mayoría, directamente por las entidades responsables; en los casos en que no, se realizó el contacto directo con los representantes de los espacios para avanzar en este proceso.

Asistentes

Perspectiva	Taller	Fecha	Participantes	Convocatoria
Poblacional – diferencial	Taller población LGBTIQ+ - Casa Amanda Jones (presencial)	25/05/2023	20	Secretaría Distrital de Integración Social
Poblacional – diferencial	Taller población mayor: Consejo Distrital de sabios y sabias (virtual)	15/06/2023	20	Presidenta del Consejo Distrital de Sabios y Sabias
Poblacional – diferencial	Grupo focal con personas con discapacidad, cuidadores y cuidadoras – CADIS SDIS (presencial)	22/07/2023	15	Secretaría Distrital de Integración Social
Poblacional – diferencial	Taller con población víctima	18/08/2023	15	Delegada para la mesa distrital de víctimas
Veedurías	Taller con veedores	16/08/2023	20	Veeduría Distrital

3.2.3. Talleres con entidades

Los talleres con entidades se realizaron en una segunda fase de participación, con el fin de validar y contrastar sus percepciones sobre las sensaciones problemáticas identificadas de manera previa con la ciudadanía (agenda social). Por lo anterior, las discusiones se dieron alrededor de las sensaciones problemáticas más comunes y frecuentes presentadas en dichos espacios.

Convocatoria

En cuanto a las entidades distritales la convocatoria se realizó desde la Subsecretaría de Servicio a la ciudadanía, además de la comunicación escrita se socializó en el marco de la sesión de Comisión intersectorial de servicio a la ciudadanía realizada el día 30 de junio de 2023. Se solicitó la participación de las áreas o responsables de servicio a la ciudadanía como de los procesos de mejora y racionalización de trámites.

Asistentes

Perspectiva	Taller	Fecha	Asistentes	Convocatoria
Taller interno SSC: Equipos de la Subsecretaría	Taller interno de identificación de puntos críticos.	22/07/2023	12	Correo electrónico al equipo de la SSC
Taller con entidades distritales – áreas de servicio y trámites	Sectores educación, Gestión Jurídica, Hacienda, Integración Social, Seguridad Convivencia y Justicia, Salud y Planeación. Veeduría Distrital	05/07/2023	39	Invitaciones remitidas mediante oficio
	Sectores Hábitat, Desarrollo Económico, Industria y Turismo y Movilidad	06/07/2023	30	Invitaciones remitidas mediante oficio
	Sectores Gestión Pública, Mujeres, Cultura, Recreación y Deporte, Ambiente y Gobierno.	07/07/2023	18	Invitaciones remitidas mediante oficio

Temáticas

Se abordaron los puntos críticos identificados en las mesas de trabajo con ciudadanía como de la información obtenida del diagnóstico de la política. Estos puntos críticos se enmarcan en las categorías de análisis identificadas para el proceso de análisis y recolección de información. De esta manera los siguientes fueron los puntos críticos abordados:

1. Cobertura y fortalecimiento de canales de atención
   - La mayoría de los puntos propios de las entidades y Alcaldías Locales no tienen SAT: esta información corresponde a las mesas de trabajo internas donde se identifica como una debilidad en los ejercicios de monitoreo a los puntos de servicio.

2. Talento humano y cualificación para la prestación del servicio
   - Debilidades en el análisis de las competencias y cualidades del talento humano: el 19% de las entidades no realizan análisis sobre el talento humano asignado a cada uno de los canales de atención según la información reportada en FURAG 2021.
   - Falta mayor capacitación en atención diferencial y poblacional: aproximadamente entre el 50 y 70% de las entidades reportan capacitación a su personal en atención incluyente y diferencial según información reportada a FURAG 2021.

- Alta rotación del personal encargado de los temas de servicio a la ciudadanía en las entidades y demoras en la contratación.

4. Accesibilidad y acciones diferenciales

- Baja implementación de ejercicios de evaluación y/o encuestas de percepción del lenguaje claro en las comunicaciones y documentos de las entidades.
- Insuficiente información estadística con enfoque diferencial (LGTBI, discapacitados, afrocolombianos, palenqueros, raizales) en la caracterización de usuarios y grupos de valor.
- Debilidades en la utilización de señalización en los puntos de atención a la ciudadanía: aproximadamente el 50% de las entidades reportaron alguna acción para mejorar algún tipo de señalización según datos de FURAG 2021.
- Debilidades de mecanismos para garantizar el trato digno a las mujeres en sus diferencias y diversidades en el acceso a los servicios es una problemática identificada en las mesas de trabajo.

5. Mejoramiento continuo e innovación

- Falta de mediciones de tiempos de espera y calidad en la respuesta: es una problemática identificada tanto en las mediciones del índice de servicio a la ciudadanía como en el índice de transparencia de Bogotá.
- No se mide la satisfacción de la ciudadanía para todos los canales es un dato identificado en la información reportada en FURAG.
- El distrito no cuenta con una metodología estandarizada para medir la satisfacción de la ciudadanía con el servicio es una temática identificada en las mesas de trabajo.

6. Trámites, procesos y procedimientos internos

- Falta de información de caracterización o actualización de la oferta de bienes y servicios que requiere la ciudadanía es una debilidad identificada en las mesas de trabajo.
- Pocas acciones de certificación y utilización de lenguaje común que permita el intercambio de información una acción clave para la interoperabilidad de servicios, este problema se identifica en la información reportada en FURAG.
- Falta seguimiento al proceso de virtualización y automatización de trámites es una problemática identificada en las mesas de trabajo.
- Falta de articulación con el DAFP para el proceso de inscripción de trámites en el SUIT es un problema identificado en las mesas de trabajo.
- Debilidades en la orientación e información centralizada sobre el proceso para realizar un trámite es un problema identificado en las mesas de trabajo.

- Faltan estrategias presenciales o de orientación a la ciudadanía para la realización de trámites en línea
- Debilidades en la utilización de lenguaje claro en la información de trámites, servicios y OPAS de las entidades distritales, es un problema identificado en los talleres participativos con los grupos poblacionales.

4. Resultados de la información obtenida del proceso de participación

4.1 Resultados Talleres participativos con usuarios de SuperCADES.

Teniendo en cuenta la metodología y las temáticas previamente descritas para el desarrollo de estos talleres, a continuación, se presentan los principales resultados identificados.

En general se presentaron discusiones importantes alrededor del acceso a información sobre trámites y servicios, en donde se mencionó que esta información es insuficiente, pues las personas se han visto envueltas en reprocesos que no les han permitido llevar a cabo su trámite. Así mismo, se encontró que la población, en general, se encuentra poco satisfecha con los trámites virtuales, pues no solo se presentan caídas en las páginas web o en los sistemas (como el caso de la Oficina Virtual de Hacienda), sino que, además, no siempre saben como realizarlos por lo que se proponen capacitaciones a la ciudadanía sobre la manera en que estos tramites pueden realizarse.

Aunque en general, la percepción sobre los puntos presenciales de la Red CADE es buena, mencionan la falta de orientación respecto a la realización de sus trámites y servicios y que no siempre se puede usar la fila prioritaria, a pesar de existir. Así mismo, mencionaron en general que en muchas ocasiones en los puntos no les prestan la posibilidad de realizar el trámite virtual allí mismo, lo que implica que tengan que regresar a casa sin resolver su situación, en donde no siempre cuentan con acceso a internet para realizar dichos trámites o con el conocimiento adecuado. Esto último particularmente en personas mayores.

En este punto, la discusión se centró sobre todo en la necesidad de fortalecer las habilidades de los informadores y colaboradores que están en los canales telefónico y presencial, pues consideran que falta “humanizar” el servicio en la medida en la que sienten que no hay empatía respecto de las situaciones y características de cada persona. También se hizo alusión a la alta rotación de personal y que esto afecta en gran medida la información entregada, pues en ocasiones lo que un informador o colaborador les orientó no se mantiene con la llegada de nuevo personal.

Finalmente sobre las líneas telefónicas mencionaron la necesidad de garantizar que haya respuesta pues no contestan o se direccionan mal. Sobre esto también se mencionó que en la línea 195 la guía se encuentra desactualizada.

4.2 Resultados Talleres participativos poblaciones diferenciales

A continuación, se presentan algunos resultados obtenidos en los talleres con mesas distritales de acuerdo con las metodologías y temáticas descritas, resaltando el interés dentro del proceso de reformulación de la política pública de identificar de manera diferenciada las afectaciones o problemáticas particulares que cada población afronta en los procesos de atención y servicio ciudadano, de cara a que su actualización recoja con mayor precisión estos elementos.

Taller con el Consejo Distrital de sabios y sabias:

En el taller realizado con enfoque población para personas mayores: “sabios y sabias”, se resalta como en algunos casos en los puntos presenciales cuando “ven a la persona mayor sola y lo van "sacando", sin reconocer que en muchos casos estas no cuentan con un cuidador que los acompañe. En otros casos, también se resalta como “No había sillas, ni filas prioritarias” para las personas mayores.

Adicional, se reconoce como “a veces los jóvenes no quieren atender a los adultos mayores porque les da pereza. Los tratan mal incluso. Y viceversa. A veces los adultos mayores no quieren ser atendidos por funcionarios jóvenes, porque piensan que no saben, como se planteó en el taller realizado en el Super Cade Bosa.

Taller con población LGBTIQ+:

En cuanto la población LGBTIQ+ en el taller realizado con este enfoque se identificó como los “funcionarios lo mandan a uno a otros lados para librarse de la responsabilidad”, evidenciando también la necesidad de “fortalecer la formación en atención diferencial para personas Trans”; incluso se resaltó la importancia de revisar los protocolos de atención y documentación teniendo en cuenta que esta población afronta “conflictos para la firma de algunos documentos requeridos en los trámites y servicios distritales.

Información relevante talleres con usuarios Red Cade – enfoque étnico - indígena:

En el taller con enfoque territorial realizado en el Super Cade Manitas, se contó con una alta participación de población étnica indígena en donde se evidenció la necesidad de fortalecer la atención de este punto con la vinculación de traductores a lenguas étnicas teniendo en cuenta que quienes no hablan español “difícilmente pueden pasar la puerta de control, porque el guardia no los entiende” y desde allí se dificulta su relacionamiento con el distrito. Adicional se hizo énfasis en que este problema es aún mayor para las mujeres indígenas.

4.3 Resultados Talleres con entidades

En los talleres con entidades la discusión se realizó sobre una presentación preliminar de las sensaciones problemáticas más comunes presentadas en los talleres con ciudadanía. Dentro de las discusiones más frecuentes que se dieron en las tres jornadas, se consideró que, en efecto, el cuello de botella más sentido es la necesidad de realizar más capacitaciones, sobre todo a los contratistas y la alta rotación de personal.

También se señaló la necesidad de contar con mas y mejores lineamientos para implementación de acciones en materia de racionalización, virtualización y digitalización de trámites y de los criterios de espacio idóneo. Sobre estos últimos, también se mencionó la necesidad de articular lineamientos estandarizados entre las entidades, por ejemplo, la necesidad de mantener señalética en los puntos que cumpla con las exigencias de veeduría, de la secretaría de ambiente y secretaría general, pues las instrucciones no son homogéneas y generan reprocesos.

Se señalaron dificultades en materia de disponibilidad de recursos, tanto humanos como financieros.

5. Identificación y descripción de puntos críticos

La identificación de los puntos críticos obedece a un ejercicio de construcción conjunta y de articulación de la información previa de la actual política distrital (Conpes 03) y los resultados de la agenda pública. Además de estos insumos y con la información cuantitativa y cualitativa de las fuentes secundarias de información, la identificación de buenas prácticas locales, nacionales e internacionales y el marco conceptual o teórico.

La base para la construcción de estos puntos críticos fueron las problemáticas identificadas en el documento de estructuración de la política pública, las cuales fueron ajustadas y actualizadas a partir de la sistematización, categorización y análisis de la información recopilada en los espacios de participación, complementados con las cifras y estadísticas generadas por los diferentes índices e indicadores.

De esta manera se llevo a cabo el siguiente proceso:

a. Consolidación de todas las problemáticas identificadas en fuentes primarias y secundarias.
b. Agrupación por temas o problemas comunes: teniendo en cuenta la cantidad de problemáticas identificadas y que muchas se repetían o eran comunes, éstas se agruparon y así se definieron los puntos críticos. Por esta razón pasaron de 136 problemáticas a 27.A partir de las problemáticas identificadas en las diferentes fuentes de información se realizó una agrupación por asuntos o temas comunes partiendo de una lógica de causalidad. Estos asuntos identificados se consideran puntos críticos, que causas principales de todas las problemáticas identificadas.
c. Los 27 puntos críticos se presentan a continuación:

1. Falta mayor acompañamiento y capacitación en las opciones de lenguaje de intercambio de información en todas las entidades distritales para lograr una verdadera ventanilla única.
2. A pesar de contar con una estrategia de lenguaje claro, aún se requiere más profundización en las acciones encaminadas a una mejor relación con la ciudadanía a través del lenguaje claro, en especial en comunicación
3. Alta rotación del personal encargado de los temas de servicio a la ciudadanía en las entidades y demoras en la contratación.
4. Ausencia de personal con las capacidades y condiciones de atender y entender las situaciones a las que se ven enfrentadas la población con discapacidad
5. Baja accesibilidad web en los trámites en línea y parcialmente en línea

6. Baja calidad de la información e infraestructura de la oferta de bienes y servicios enfocada en población con discapacidad
7. Baja calidad de la información y sistemas de servicio sobre la oferta de bienes y servicios enfocada en los diferentes grupos poblacionales (mujer, comunidades étnicas, adulto mayor, población de sectores LGBTI)
8. Barreras y existencia de muchos trámites que dificulta el proceso para poder acceder a los servicios de salud por parte de la población de sectores LGTBI
9. Debilidad en la calidad y lenguaje claro en la información de la oferta de bienes y servicios que requiere la ciudadanía
10. Debilidades en el análisis de las competencias y cualidades del talento humano
11. Debilidades en la información y parámetros para la caracterización de la ciudadanía
12. Debilidades en la orientación e información centralizada sobre el proceso para realizar un trámite
13. Debilidades los parámetros y las acciones de seguimiento y evaluación de la calidad del servicio en todos los canales de atención
14. Desinformación en la orientación en la RedCADE
15. Existen obstáculos y barreras físicas, actitudinales, comunicacionales e ideológicas, entre otras, que limitan la integración de la población con discapacidad
16. Falta de articulación con el DAFP para el proceso de inscripción de trámites en el SUIT (Talleres participativos)
17. Falta de articulación entre las entidades distritales
18. Falta de capacitación constante en las entidades en habilidades para el servicio
19. Falta de centralización de los servicios de la RedCAde que incorpore la totalidad de los servicios de las entidades del Distrito.
20. Falta mayor capacitación en atención diferencial y poblacional para atender necesidades particulares
21. Falta un abordaje en protocolos y acciones que aporten en el reconocimiento de la diversidad y la apropiación del enfoque diferencial-poblacional en el servicio a la ciudadanía
22. Falta vocación por el servicio, redunda en una mala atención
23. Faltan estrategias presenciales o de orientación a la ciudadanía para la realización de trámites en línea
24. Las oficinas y áreas que atienden el tema de servicio a la ciudadanía no son estratégicas o no tienen la importancia en la organización de la entidad
25. No se cuenta con la infraestructura adecuada para la atención al ciudadano

26. No se cuenta con un presupuesto suficiente para el tema de servicio a la ciudadanía
27. Pocas acciones de certificación y utilización de lenguaje común que permita el intercambio de información (Interoperabilidad de servicios)

De acuerdo con lo anterior y una vez revisados los lineamientos contenidos en la caja de herramientas de la Guía de Formulación e Implementación de Políticas Públicas del Distrito, se utilizó la metodología sugerida por la Secretaría Distrital de Planeación en la cual los puntos críticos definidos anteriormente fueron objeto del análisis de causalidad mediante una matriz relacional en el cual se les asigna un puntaje contemplando la influencia de un punto crítico en los otros puntos críticos. La escala de calificación se ajustó y se utilizó asigna 2 a una alta influencia, 1 a una influencia moderada, y 0 a una influencia nula.

	Punto crítico 1	Punto crítico 2	Punto crítico 3	
Punto crítico 1				MOTRICIDAD (Sumatoria)
Punto crítico 2				
Punto crítico 3				
DEPDENCIA (Sumatoria)				

Bajo un análisis de acuerdo con la calificación de motricidad y dependencia obtenida del cruce entre cada punto críticos, se identifica los puntos con un nivel alto de dependencia y de motricidad. Según la sumatoria de cada punto crítico de manera horizontal en la matriz (motricidad) y de manera vertical (dependencia) se ubicó cada punto crítico en una zona: poder, conflicto, autónoma, salida.

Imagen 1 Plano cartesiano puntos críticos

<table>
<tr><td rowspan="2">Motricidad</td><td>Alta
(+)</td><td>Zona de poder (variables de entrada)
Se localizan factores que influyen mucho sobre los demás y a su vez son poco afectados por ellos.</td><td>Zona de conflicto (variables de enlace)
Se localizan factores que siendo muy influyentes son, al mismo tiempo, muy influidos.</td></tr>
<tr><td>Baja
(-)</td><td>Zona de variables autónomas
Enmarca factores de muy débil motricidad y muy poca dependencia.</td><td>Zona de salida (variables de salida)
Se localizan factores que por su razón de alta dependencia son resultados o efectos de los movimientos que se dan en las zonas de alta motricidad.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Dependencia</td></tr>
<tr><td colspan="2">Baja (-)</td><td>Alta (+)</td></tr>
</table>

Fuente: Paso a Paso de identificación de factores estratégicos. Caja de Herramientas de Política Pública. SDP. 2022

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presenta el ejercicio de priorización:

Punto crítico	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA	ZONA
Falta mayor acompañamiento y capacitación en las opciones de lenguaje de intercambio de información en todas las entidades distritales para lograr una verdadera ventanilla unica	6	3	Baja	Baja	Autónoma
A pesar de contar con una estrategia de lenguaje claro, aún se requiere más profundización en las acciones encaminadas a una mejor relación con la ciudadanía a través del lenguaje claro, en especial en comunicación	17	10	Alta	Alta	Conflicto

Alta rotación del personal encargado de los temas de servicio a la ciudadanía en las entidades y demoras en la contratación.	11	4	Alta	Baja	Autónoma
Ausencia de personal con las capacidades y condiciones de atender y entender las situaciones a las que se ven enfrentadas la población con discapacidad	13	10	Alta	Alta	Conflicto
Baja accesibilidad web en los trámites en línea y parcialmente en línea	7	6	Baja	Baja	Autónoma
Baja calidad de la información e infraestructura de la oferta de bienes y servicios enfocada en población con discapacidad	5	16	Baja	Alta	Salida
Baja calidad de la información y sistemas de servicio sobre la oferta de bienes y servicios enfocada en los diferentes grupos poblacionales (mujer, comunidades étnicas, adulto mayor, población de sectores LGBTI)	13	20	Alta	Alta	Conflicto
Barreras y existencia de muchos trámites que dificulta el proceso para poder acceder a los servicios de salud por parte de la población de sectores LGTBI	3	22	Baja	Alta	Salida

Debilidad en la calidad y lenguaje claro en la información de la oferta de bienes y servicios que requiere la ciudadanía	12	20	Alta	Alta	Conflicto
Debilidades en el análisis de las competencias y cualidades del talento humano	16	10	Alta	Alta	Conflicto
Debilidades en la información y parámetros para la caracterización de la ciudadanía	18	9	Alta	Alta	Conflicto
Debilidades en la orientación e información centralizada sobre el proceso para realizar un trámite	12	22	Alta	Alta	Conflicto
Debilidades los parámetros y las acciones de seguimiento y evaluación de la calidad del servicio en todos los canales de atención	14	12	Alta	Alta	Conflicto
Desinformación en la orientación en la RedCADE	6	18	Baja	Alta	Salida
Existen obstáculos y barreras físicas, actitudinales, comunicacionales e ideológicas, entre otras, que limitan la integración de la población con discapacidad	7	8	Baja	Alta	Salida
Falta de articulación con el DAFP para el proceso de inscripción de trámites en el SUIT	3	1	Baja	Baja	Autónoma

(Talleres participativos)					
Falta de articulación entre las entidades distritales	16	12	Alta	Alta	Conflicto
Falta de capacitación constante en las entidades en habilidades para el servicio	6	2	Baja	Baja	Autónoma
Falta de centralización de los servicios de la RedCAde que incorpore la totalidad de los servicios de las entidades del Distrito.	9	8	Alta	Alta	Conflicto
Falta mayor capacitación en atención diferencial y poblacional para atender necesidades particulares	12	8	Alta	Alta	Conflicto
Falta un abordaje en protocolos y acciones que aporten en el reconocimiento de la diversidad y la apropiación del enfoque diferencial-poblacional en el servicio a la ciudadanía	14	8	Alta	Alta	Conflicto
Falta vocación por el servicio, redunda en una mala atención	6	5	Baja	Baja	Autónoma
Faltan estrategias presenciales o de orientación a la ciudadanía para la realización de trámites en línea	7	10	Baja	Alta	Salida
Las oficinas y áreas que atienden el tema de servicio a la ciudadanía no son	17	9	Alta	Alta	Conflicto

estratégicas o no tienen la importancia en la organización de la entidad					
No se cuenta con la infraestructura adecuada para la atención al ciudadano	12	11	Alta	Alta	Conflicto
No se cuenta con un presupuesto suficiente para el tema de servicio a la ciudadanía	8	1	Alta	Baja	Autónoma
Pocas acciones de certificación y utilización de lenguaje común que permita el intercambio de información (Interoperabilidad de servicios)	5	10	Baja	Alta	Salida

Como resultado de este análisis se han identificado 14 puntos críticos priorizados de los 27 definidos previamente, los cuales se describen a continuación:

PUNTO CRÍTICO 1: Falta de centralización de los servicios de la Red Cade que incorpore la totalidad de los servicios de las entidades del Distrito.

Dentro de las mesas de trabajo adelantadas en el marco de la estrategia de participación de la política pública se identificaron varias problemáticas asociadas a la Red CADE que fueron agrupadas desde este punto crítico como explicó en la metodología de identificación de puntos críticos.

De una parte las y los participantes identificaron que no todas las entidades distritales están presentes en la Red CADE y esto se percibe como una falta de centralización de los servicios de la Red CADE que incorpore la totalidad de los servicios de las entidades del Distrito. Adicionalmente identifican que se cerraron puntos de atención (Rapicades) y consideran que esto afecta a la ciudadanía ya que implica tener mayores desplazamientos, congestión en los puntos de atención habilitados.

La falta de centralización de todos los servicios en todos los puntos de atención conlleva a que se tenga una oferta de servicios limitada y esto genera desinformación en la ciudadanía, ya que no conocen donde se encuentran los

servicios y las falencias en la orientación pueden generar insatisfacción en la atención. De otra parte, para algunas personas los puntos de atención de la Red se encuentran lejos, lo que ocasiona que se incrementen los costos, y se esto se dificulta aún más en zonas rurales, como es el caso de Sumapaz.

Estas problemáticas se pudieron identificar en los talleres con las entidades distritales, quienes identificaron la necesidad de revisar y ajustar el modelo de atención en la Red CADE para fortalecer la orientación. Se observa la importancia de tener servicios integrados donde la ciudadanía sea el centro de la estrategia de servicio, lo cual implica un reto para la integración de información, proceso y procedimientos en la Red CADE, y un reto de articulación con las diferentes entidades públicas y privadas que participan.

PUNTO CRÍTICO 2: No se cuenta con la infraestructura adecuada para la atención al ciudadano

Para el ciclo del servicio el acceso y oportunidad en la atención es importante así como la infraestructura que permita atender de manera eficiente y eficaz. La infraestructura tecnológica y física son componentes claves para la gestión y fortalecimiento de los canales de servicio con los que cuentan las entidades distritales. En los espacios participativos desarrollados en la agenda pública las y los participantes identificaron debilidades en el soporte tecnológico y físico para interactuar con los ciudadanos con el fin de ofrecer información y gestionar trámites, servicios y atender de forma adecuada sus requerimientos.

La debilidad en la infraestructura tecnológica está sujeta a los recursos de cada entidad, estas falencias afectan además la interoperabilidad entre sistemas de plataformas tecnológicas que contribuyen o deberían contribuir al ciclo del servicio.

PUNTO CRÍTICO 3: Falta de articulación entre las entidades distritales

Este punto crítico se expresó en diferentes aspectos de las consultas realizadas en el proceso de agenda pública. De una parte se identificaron debilidades en la coordinación de espacios y canales de atención a la ciudadanía, como la Red CADE y las ferias de servicio.

En la atención en los puntos físicos la ciudadanía señala que falta articulación entre las entidades distritales y eso se evidencia en el direccionamiento y orientación para realizar un trámite, la queja más frecuente es que las personas deben hacer muchas vueltas y reprocesos por la falta de información entre los mismos funcionarios. La falta de conocimiento puede deberse a la falta de coordinación y articulación de la información internamente entre entidades para orientar a la ciudadanía.

De otra parte se identificó la necesidad de mejorar la planeación de las ferias de servicio a la ciudadanía como un espacio de articulación y entrega de información

a la ciudadanía. La desarticulación institucional genera una alta demanda de eventos que desbordan la capacidad operativa de la entidad y que termina afectando la prestación de servicio.

También se identifican debilidades en la articulación interna entre las áreas de servicio y otras dependencias para fortalecer la prestación de servicios; asimismo se encontró como queja recurrente la falta de articulación con el DAFP para el proceso de inscripción de trámites en el SUIT, lo cual termina afectando las estrategias de racionalización de trámites en las entidades distritales.

PUNTO CRÍTICO 4: Las oficinas y áreas que atienden el tema de servicio a la ciudadanía no son estratégicas o tienen la importancia en la organización de la entidad

Si bien en los datos reportados en FURAG las entidades cuentan con un proceso misional específico de servicio a la ciudadanía o con un proceso estratégico. Según los datos cualitativos de la evaluación de la PPDSC realizada en 2022, así como de las mesas participativas, las entidades mencionan que existe una falta de prioridad de parte de las altas directivas a los temas relacionados con servicio a la ciudadanía. Para algunas personas puede darse por falta de voluntad política, de presupuesto, o desconocimiento.

De acuerdo con las debilidades encontradas en los otros puntos críticos la falta de infraestructura y las falencias en el talento humano que se encarga de los temas de servicio a la ciudadanía, evidencian la falta de importancia o prioridad en la toma de decisiones de la alta gerencia de cada entidad de esta temática.

PUNTO CRITICO 5: Debilidades en el análisis de las competencias y cualidades del talento humano

Durante el proceso de participación realizado con las entidades distritales y ciudadanía, los participantes de manera reiterada manifestaron la existencia de debilidades en torno a la implementación de acciones de evaluación y seguimiento que permita identificar las fortalezas y debilidades del talento humano responsable del servicio de atención a la ciudadanía.

Dentro de las falencias evidenciadas, se tiene una ausencia de información que permita establecer las competencias, cualidades, condiciones y contextos del talento humano, aspectos claves para la adecuada prestación y atención de los trámites y servicios que tienen las entidades distritales. Estas falencias generan retrocesos y cargas en los servidores públicos y colaboradores responsables de la atención a la ciudadanía, ya que, en varias entidades los equipos no son lo suficientemente grandes para abarcar la totalidad de la demanda, generando que

se tengan grandes cargas laborales y en algunos casos dichas cargas no son equitativas ente los miembros de los equipos.

Aunado a lo anterior, los trabajos de atención a la ciudadanía implican presiones psicologías bastante grandes a raíz de las interacciones que se tienen con los ciudadanos diariamente, los cuales afectan el rendimiento con el transcurso de la jornada. Al carecer de información sobre las dinámicas y procesos de bienestar que les permita diversificar las actividades que realizan estas personas, con el paso del tiempo la atención que se le presta a la ciudadanía puede disminuir, generando que la ciudadanía llegue a tener una percepción negativa del servicio o no esté conforme gestiones realizadas.

Por otro lado, se tiene una tendencia a que los equipos estén conformados por personas vinculadas por prestación de servicios, aspecto que generan una pérdida de información y capacidades, al tener una alta tasa de rotación alta y fuga de personal, ya sea porque los periodos de contratación son muy cortos o las personas deciden retirarse de sus cargos. Al tener una gran rotación de personal, los procesos de capacitación y generación de conocimiento se ven truncados, ya que las personas se llevan consigo esas capacidades y conocimientos, generando un impacto negativo en la eficiencia de los procesos de atención a la ciudadanía en razón a la falta de habilidades y empatía al momento de relacionarse con las y los ciudadanos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa la importancia de generar acciones que permita realizar análisis sobre las competencias y cualidades del talento humano tanto a nivel de las entidades distritales como a nivel Distrital. Con ello se podrán evidenciar las fortalezas y debilidades que se presentan en torno a la rotación de personal, cualificación de las gestiones realizadas, implementación de enfoques diferencias, capacidades y habilidades, cargas laborales, entre otras.

PUNTO CRITICO 6: Falta un abordaje de acciones que aporten en el reconocimiento de la diversidad y la apropiación del enfoque diferencial-poblacional en el servicio a la ciudadanía

Los retos a los que se enfrentan las instituciones y los Estados son cada vez más complejos y cambiantes, por lo que el grado de confianza en el Estado y la calidad de las interacciones entre los actores, fungen como variables determinantes en el diseño, elaboración y desarrollo de procesos de gestión pública para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios. Para ello, es necesario que el Estado tenga la capacidad y fiabilidad de hacer frente a las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, generando acciones que permitan la articulación institucional que fortalezca la capacidad de respuesta, de escucha a la ciudadanía, así como

procesos basados en la equidad de trato y apertura hacia una mayor participación en el diseño y prestación de servicios.

En este sentido, el servicio a la ciudadanía es una de las primeras aproximaciones que tiene los y las ciudadanas al momento de interactuar con el Estado, por lo que estos procesos requieren tener una aproximación con enfoque diferencial, en la que se identifiquen y abarquen las diferentes concepciones, sentidos y lógicas de la población que se encuentra en el territorio. Frente a esto, en las mesas de trabajo con las entidades distritales y ciudadanía se evidenció que el Distrito no cuenta con un abordaje general por parte de las entidades distritales para la implementación de acciones que aporten al reconocimiento de la diversidad y la apropiación del enfoque diferencial- poblacional en torno a los procesos de servicio a la ciudadanía.

Dentro de las principales deficiencias mencionadas por los participantes, se encuentra la insuficiente información estadística respecto a la caracterización de usuarios y grupos de valor con enfoque diferencial (LGTBI, discapacitados, afrocolombianos, palenqueros, raizales). Esto hace que las entidades no conozcan en su totalidad las características de población, lo cual perjudica y dificulta contar con procesos apropiados que permitan una comunicación adecuada con la ciudadanía y la generación de trámites y servicios de acuerdo a las necesidades y solicitudes requeridas por ellos y ellas.

Otra de las variables que impide un adecuado abordaje de enfoque de diferencial en la prestación del servicio a la ciudadanía está relacionado con la falta de protocolos y acciones que aporten en el reconocimiento de la diversidad. Esto se ve reflejado en las opiniones entregadas por la población de discapacitados, étnica y LGTBI, los cuales dieron a conocer las inconformidades frente a la atención recibida y la ausencia de procesos para la adecuada gestión por parte de las entidades que permita dar respuesta a sus necesidades.

PUNTO CRITICO 7: Ausencia de personal con las capacidades y condiciones de atender y entender las situaciones a las que se ven enfrentadas la población con discapacidad

El Distrito ha avanzado en la generación de políticas, lineamientos, planes, programas y/o proyectos en discapacidad física, lo cual se evidencia en que 52 entidades distritales han desarrollado algún tipo de proceso para fortalecer los servicios de atención a la población con algún tipo de discapacidad. Pese a ello, de acuerdo a las opiniones dadas a conocer por parte de la ciudadanía en las mesas de trabajo, se evidencia la persistencia de barreras que impiden el acceso oportuno a los servicios y beneficios.

Uno de los factores que cuenta con mayores deficiencias según la ciudadanía, está relacionado con las debilidades de talento humano en el manejo de lengua de señas

y/o otro tipo de comunicación que les permita comunicarse con la población con discapacidad. Aunado a esto, los ciudadanos dieron a conocer que las actitudes que tienen las personas encargadas de la atención no son las correctas, en el sentido que se generan discriminaciones que limitan la integración de la población con discapacidad.

Por otro lado, se afirma que las adecuaciones de los puntos de atención de las entidades y la RedCade no son los idóneos para garantizar la movilidad, un ejemplo de esto es que varios puntos no cuentan con rampas, dificultando no solo la accesibilidad de las personas con discapacidad sino de la población adulto mayor. Así mismo, los grupos ciudadanos establecieron que las entidades carecen de acciones para la adecuación y señalización de los mostradores y ventanillas con el fin de que las personas usuarias de silla de ruedas o de baja estatura puedan tener un adecuado acceso y fácil interacción.

Esto y otros factores han generado la persistencia de barreras que han impedido el goce efectivo de los derechos de las personas con discapacidad en torno a la educación, trabajo, salud, vivienda y el acceso a programas de asistencia social que se tienen en el Distrito. Dicha situación repercute no solo en el acceso a bienes y servicios, sino que permea el desarrollo personal y como ciudadano de la persona con discapacidad, afectándolo a él/ella, sus familias y sus cuidadores/cuidadoras.

PUNTO CRITICO 8: Falta mayor capacitación en atención diferencial y poblacional para atender necesidades particulares

La atención diferencial y poblacional es un principio de justicia y equidad, en el que las entidades deben velar por el reconocimiento de la existencia de grupos poblaciones que cuentan con condiciones y características propias, ya sean estas étnicas, género, discapacidades, víctimas del conflicto armando, entre otras. Teniendo en cuenta lo anterior, en las mesas de trabajo se indagó sobre el servicio de atención a la ciudadanía que tuviera un enfoque diferencial y poblacional, en el que los ciudadanos manifestaron que los servidores y colaboradores carecen de comportamientos empáticos, generando en muchos casos actos victimizantes, discriminatorios o que generan brechas para una comunicación adecuada.

PUNTO CRITICO 9: A pesar de contar con una estrategia de lenguaje claro, aún se requiere más profundización en las acciones encaminadas a una mejor relación con la ciudadanía a través del lenguaje claro, en especial en comunicación

Las entidades distritales han avanzado en la mejora y apropiación del uso del lenguaje claro que permita fortalecer la relación y comunicación existente entre las entidades distritales y la ciudadanía, lo cual se ve reflejado en los resultados encontrados en el FURAG 2022, traduciendo 35.214 piezas informativas, 43

manuales, 80 normas, 477.276 respuestas de PQRSD, entre otras. Pese a ello, en las mesas con la ciudadanía los participantes manifestaron seguir percibiendo deficiencias en los procesos de comunicación y uso del lenguaje, lo cual dificulta el entendimiento de la información, el relacionamiento con las entidades y la confianza hacia estas. Dicha problemática persiste, en razón a que las entidades no implementan ejercicios de evaluación y/o encuestas de percepción del lenguaje claro en las comunicaciones y documentos de las entidades.

Al no contar con instrumentos de evaluación y seguimiento, no se generan procesos idóneos que permitan cambiar las conductas y percepciones de las personas que elaboran los documentos y/o comunicaciones, generando que la información no sea clara y comprensible para la totalidad de la población. Al no contar con documentos sencillos y claros, los ciudadanos se ven obligados a recurrir a costos de transacción adicionales, tales como la solicitud de un PQRS, la injerencia de un tramitador, o el traslado de la persona directamente a las entidades. Dichas acciones no solo implican comprometer tiempo y costos a los requeridos inicialmente, sino que, se pueden ver vulnerados los derechos de los ciudadanos al no entender la información que el Estado le está proporcionando.

PUNTO CRITICO 10: Debilidades en los parámetros y en las acciones de seguimiento y evaluación de la calidad del servicio en todos los canales de atención.

Actualmente la administración distrital no cuenta con un herramienta o parámetros comunes para hacer seguimiento y evaluar la calidad del servicio a la ciudadanía. La falta de una herramienta que arroje datos relevantes de manera articulada en todas las entidades del distrito que prestan servicios y tienen contacto permanente con la ciudadanía afecta la toma de decisiones. En los talleres con las entidades distritales se hizo evidente la importancia de contar con parámetros o criterios definidos y estandarizados que permitan un seguimiento y monitoreo adecuado de las acciones que se realizan día a día en el servicio a la ciudadanía, que permitan hacer ajustes rápidos y oportunos a posibles falencias identificadas.

En la actualidad la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá realiza una encuesta en la Red CADE y mediciones en la calidad de las respuestas a las peticiones, que permiten dar una panorama parcial y no total de lo que sucede en las entidades distritales respecto al servicio a la ciudadanía. La información que se obtiene de los instrumentos de medición es relevante en tanto su potencial y puede generar una visión más amplia de la atención al ciudadano en la ciudad, perfilar las

gestiones que se realizan en el Distrito y abre nuevas perspectivas desde las cuales se pueden abordar y resolver las fallas.

PUNTO CRÍTICO 11: Debilidades en la orientación e información centralizada sobre el proceso para realizar un trámite.

Una de las insatisfacciones y molestias permanentes de los ciudadanos es que la información relacionada con el proceso para realizar un trámite o acceder a un servicio no es clara y está dispersa entre las entidades e inconsistente entre los canales. Esto, por supuesto, hace que el proceso para el ciudadano sea tortuoso y frustrante, además de ineficiente con el uso de su tiempo. Por ejemplo, una de las causas que identificó la ciudadanía que usa la Red CADE durante los talleres participativos, es que la rotación del personal que los atiende es alta, lo que impacta en la calidad y la consistencia de la información que se brinda al usuario. Además, la alta rotación también impacta negativamente en el mantenimiento y crecimiento del personal capacitado para realizar una atención efectiva y satisfactoria.

En este sentido, es necesario crear estrategias de capacitación del personal de atención al usuario en orientación para realizar trámites o acceder a servicios; de mantenimiento o estabilidad de este personal con el objetivo de bajar su rotación. Por otro lado, es importante seguir avanzando en la centralización de información de trámites y servicios tanto en los espacios físicos como virtuales, facilitando el acceso a esta información.

PUNTO CRITICO 12: Debilidades en la información y parámetros para la caracterización de la ciudadanía.

La información disponible en el distrito sobre la población objeto del servicio a la ciudadanía es limitada y, en muchos casos, corresponde a datos fragmentados, dispersos y específicos de la población objetivo de cada una de las diferentes entidades públicas del territorio. En este sentido, el mapeo o caracterización de los ciudadanos que hacen uso de los trámites y servicios del Distrito responden a criterios o parámetros definidos por cada entidad, y no de manera general o transversal a todas.

Una de las poblaciones más afectadas por esta realidad de la gestión pública es la población con algún tipo de discapacidad, debido a que no se conoce de manera completa sus particularidades, dificultando una planeación y ejecución por parte de la administración pública de Bogotá de acciones efectivas para responder sus necesidades, principalmente en términos de accesibilidad a la información, a la infraestructura física y a los trámites y servicios que ofrece el gobierno distrital. Esta realidad puede afectar de diferentes maneras a otro tipo de poblaciones que se diferencian en su identidad étnica, etaria, sexual o de género. Esto puede ser particularmente grave teniendo en cuenta que la población vulnerable busca

solventar muchas de sus carencias con la asistencia y servicios del estado les puede ofrecer, por lo que es clave responder a ellas teniendo claras sus particularidades (acciones diferenciales).

PUNTO CRITICO 13: Debilidad en la calidad y lenguaje claro en la información de la oferta de bienes y servicios que requiere la ciudadanía.

Una de las primeras barreras a las que se enfrenta un ciudadano a la hora de realizar un trámite o acceder a un servicio ofrecido por el estado, es la calidad de la información y la claridad de esta para realizar proceso de manera efectiva (lograr realizar el trámite y/o acceder al servicio) y eficiente (con el menor uso de recursos posible, que en general, el que más se valora es el tiempo). En este sentido, la administración pública de la ciudad ha avanzado de manera significativa en la ejecución de acciones que buscan que la información de la oferta de bienes y servicios que demanda la ciudadanía sea cada vez más clara y de mayor calidad, principalmente desde la expedición del CONPES 3785 de 2013, no obstante, dichos esfuerzos deben ser cada vez más importantes y sostenidos en el tiempo, teniendo en cuenta que, tanto la población interactúa con las entidades públicas distritales como el personal que la atiende, son dinámicos.

PUNTO CRITICO 14: Baja calidad de la información y en los sistemas de servicio especializados en la oferta de bienes y servicios enfocada en los diferentes grupos poblacionales (mujer, comunidades étnicas, adulto mayor, población de sectores LGBTI).

Durante los talleres realizados con población diferencial se vio que estos grupos sienten que falta una mayor adecuación, preparación y capacitación de los espacios físicos y del talento humano para la atención diferencial. Por ejemplo, los adultos mayores solicitan una infraestructura física más amable y un trato preferencial; la población de sectores LGBTI reclama protocolos de atención que hagan más amable el trato brindado y soluciones a “conflictos para la firma de algunos documentos requeridos en los tramites y servicios distritales”; la población indígena identifica la barrera del idioma o lengua nativa como una de las mayores dificultades que enfrentan a la hora de acudir a las entidades distritales. En este sentido, el sistema de información diseñado para monitorear el servicio a la ciudadanía debe ser capaz de captar las realidades diferenciadas de estas poblaciones para dar una respuesta más oportuna a sus necesidades.

6. Tendencias y/o buenas prácticas

El diálogo, las interacciones y la confianza entre actores de la sociedad son ejes fundamentales para el desarrollo y arraigo de los comportamientos sociales y culturales que permiten la cohesión social, en el que el Estado juega un papel trascendental, ya que a través de su gestión se desarrollan y promueven normativas, políticas y lineamientos tendientes a establecer estas dinámicas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por tal razón, uno de los mayores retos por parte del Estado se centra en la generación de confianza institucional, por medio del relacionamiento permanente entre este y la ciudadanía para la adecuada prestación de bienes y servicios, estableciendo que el ciudadano es el eje central de todas sus actuaciones. Según la encuesta “Confianza ciudadana” realizada en el año 2022 por parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, Colombia es el país evaluado por esta encuesta con los mayores índices de desconfianza de los ciudadanos hacia el Estado -66% de desconfianza (OCDE , 2021)

En virtud de lo anterior y teniendo en cuenta que el ciudadano debe interactuar con el Estado en diferentes etapas y procesos para la entrega de bienes y servicios, se han realizado esfuerzos institucionales tendientes hacia la modernización y eficacia del mismo, en el que se logre ponderar las expectativas ciudadanas con la capacidad institucional con el fin de fortalecer el dialogo y contar con instrumentos articuladores, mejorando aspectos como el acceso efectivo de la información pública, la transparencia y la garantía de este derecho; la participación ciudadana que incidida en la toma de decisiones y a través del cual se pueda ejercer un control social efectivo; procesos de rendición de cuentas y; el fortalecimiento del servicio a la ciudadanía.

En este sentido, uno de estos esfuerzos se relaciona con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual “integró los lineamientos de política y las estrategias que permiten a las entidades implementarlos bajo un enfoque de Estado abierto, como una nueva forma de relacionamiento con los ciudadanos en los diferentes momentos y escenarios de la gestión pública” (DNP, 2020, pg 3). Frente a esto, dentro de la dimensión de gestión con valores para resultados de MIPG, se encuentra la Política de Servicio al Ciudadano, la cual no solo garantiza la adecuada atención al ciudadano, sino que establece la necesidad de que las entidades orienten sus gestiones a la generación de valor público.

Para ello, esta política se enfoca en la implementación de acciones que permitan establecer arreglos institucionales, mejorar los procesos y procedimientos, fortalecer la gestión de talento humano y sus capacidades, mejorar los canales dispuestos para la atención al ciudadano y, fomento de las condiciones para la adecuada prestación del servicio. De acuerdo a los resultados de desempeño

institucional del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión – FURAG, para la vigencia 2022, se estableció que las entidades distritales tuvieron un puntaje promedio de 77 puntos de 100 posibles, lo que implica que si bien las entidades tiene un cumplimiento promedio adecuado, hace falta avanzar en la implementación de los procesos relacionados, ya que al ser un servicio en el que se tiene un contacto directo con la ciudadanía, este es un factor sensible para determinar la confianza de los ciudadanos en las instituciones.

En acopio a lo anterior, en el ámbito distrital se cuenta con la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, la cual busca garantizar la atención oportuna y óptima a los ciudadanos. Estas directrices se desarrollan a través del CONPES D.C. 03 de 2019, cuyo propósito es el de "definir lineamientos que permitan garantizar el desarrollo de atributos y competencias del servicio en las entidades públicas distritales, para que se suministre un servicio digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, en armonía con los principios de transparencia y prevención y lucha contra la corrupción" (Secretaría Distrital de Planeación, 2019). A partir de espacios de participación con actores públicos y ciudadanos relacionados con los procesos de servicio a la ciudadanía realizados en la etapa de formulación del CONPES, se identificó como principal problemática "la ineficiencia de la administración pública distrital en la prestación de servicios a la ciudadanía" (Secretaría Distrital de Planeación, 2019) entendiéndose este como la baja capacidad de las entidades distritales para prestar sus servicios acordes a las expectativas ciudadanas.

Luego de 2 años de implementación del CONPES 03, en el año 2022 se realizó una evaluación a esta política para determinar los resultados obtenidos en el cumplimiento de las metas propuestas. Con base en los hallazgos encontrados se determinó la necesidad de plantear una restructuración de la misma y su Plan de Acción, toda vez que, si bien esta política se articula con el deber ser de la función pública, la misma no responde de manera específica al problema, ya que no incluye acciones que involucren y visibilicen los esfuerzos de todas las entidades del Distrito. Lo anterior se ve reflejado en que de las 56 entidades del Distrito solo se cuenta con la participación de 31 entidades -cifra que equivale al 55% de las entidades-, en donde el 92% de los productos son responsabilidad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor -entidad líder de la política (Secretaría General, 2022)

Por esta razón y teniendo en cuenta el proceso de reformulación de la política que se plasma en este documento, la presente sección tiene como finalidad hacer una revisión de las principales tendencias y ejercicios que se han desarrollado en la materia a nivel internacional, cuyos hallazgos y lecciones aprendidas sean apropiadas para la identificación de oportunidades y amenazas para esta nueva política que se busca implementar.

6.1 Tendencias mundiales

Gobierno Abierto

Dentro de las acciones adelantadas en torno al cambio en el relacionamiento con el ciudadano, se encuentra la implementación del Gobierno Abierto. Este paradigma de gobernanza busca propiciar mecanismos y estrategias para generar una mayor interacción entre el Estado y la ciudadanía, siendo este último actor el eje central de cualquier gestión pública. La idea de un gobierno abierto más accesible, más receptivo y responsable ante los ciudadanos es impulsada por la Alianza de Gobierno Abierto -AGA bajo los componentes de: transparencia y acceso a la información pública, rendición de cuentas públicas, participación ciudadana y, colaboración e innovación pública y ciudadana.

El modelo enfoca sus acciones en dos ejes, el primero de ellos está relacionado con el acceso a la información y la importancia de esta en la interacción que se puede generar por parte de los ciudadanos con el Estado, fortaleciendo la cultura de la transparencia y acceso a la información pública, así como la apropiación de valores de integridad y el fomento en la implementación de ejercicios para la rendición de cuentas (Ramírez-Alujas, 2013)

El segundo eje está relacionado con la promoción de herramientas, canales y espacios de participación para la ciudadanía, permitiendo la construcción conjunta de acciones con el fin de abordar soluciones a las necesidades y expectativas ciudadanas, a través del cual se implementen procesos óptimos en la entrega de bienes y servicios. Con ello se genera una corresponsabilidad entre el Estado y los ciudadanos, aprovechando las capacidades y conocimientos de los distintos actores para la estructuración de estas iniciativas. Es por esto que este abordaje teórico permite cambiar la visión actual del servicio a la ciudadanía.

Frente a esto, el Plan Distrital de Desarrollo: Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI tiene como uno de sus propósitos implementar un modelo de Gobierno Abierto, que fue definido como “un conjunto de estrategias, principios y compromisos de gestión, que buscan facilitar una relación democrática y transparente entre la Administración Distrital y la ciudadanía, haciendo uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020, pág. 3). Para el caso de Bogotá, el modelo de Gobierno Abierto se estructura bajo cuatro pilares: transparencia, participación, colaboración y servicios.

Ahora bien, el pilar relacionado con servicios está enfocado en la cultura de cambio en la concepción, gestión y prestación del servicio público, teniendo en cuenta que el Modelo Integral de Servicio al Ciudadano -MISC se debe articular con la

estrategia de Gobierno Abierto de Bogotá -GABO, esto con el objetivo de transformar la gestión pública hacia una gobernanza pública inteligente.

En este sentido, se cuenta con un Plan de Acción que sirve como hoja de ruta en materia de Gobierno Abierto en la ciudad. Este plan se compone de 74 compromisos en los que participan las distintas entidades del Distrito, planteando acciones que se construyen como una solución a un reto de las entidades, basándose en uno o varios principios de Gobierno Abierto (Gobierno Abierto de Bogotá, 2023). En materia de servicio a la ciudadanía, GABO tiene como una de sus principales apuestas la de fortalecer la accesibilidad, usabilidad y navegabilidad de la plataforma GAB, con la cual se busca promover y mejorar el uso de las herramientas propuestas para la interacción entre la ciudadanía y el Distrito. Esta plataforma tiene como propósito ser un contenedor de servicios distritales asociados a los pilares del Gobierno Abierto (Gobierno Abierto de Bogtá, 2022)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede establecer que a partir de las estrategias de Gobierno Abierto que se han implementado en el país y a nivel internacional, se ha avanzado en la mejora los procesos de acceso a la información pública, participación ciudadana, servicio a la ciudadanía, entre otros, permitiendo fortalecer la interacción entre el Estado y la ciudadanía y, la mejora en la entrega de bienes y servicios. Pese a ello, se debe tener en cuenta que según el Mecanismo de Revisión Independiente que hace el seguimiento y evaluación de las actividades realizadas por los países y actores territoriales miembros de la Alianza de Gobierno Abierto AGA, ha establecido que los planes implementados hasta la fecha cuentan con ausencias a la hora de proponer acciones novedosas en materia de Gobierno Abierto, por lo que se debe fortalecer los espacios y canales dispuestos para generar debates y concertar compromisos con la ciudadanía, los cuales se puedan ver reflejados en cambios importantes en esta materia.

Ciudad inteligente

Dentro del propósito 5 del Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024, el programa *Transformación digital y gestión TIC para un territorio inteligente* busca posicionar a Bogotá como un territorio inteligente (Smart City) planteando como metas trazadoras: Economía 4.0, Educación para la 4ta Revolución Industrial, agendas de transformación digital sectorial y la Agencia de Analítica de Datos del Distrito. Una Smart City es entendida como “un conjunto de actores y componentes, apalancados en la tecnología, cuya articulación permite implementar un modelo efectivo y eficiente de gestión urbana, el cual contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018, pág. 25).

Existen diferentes aproximaciones que destacan los aspectos que caracterizan una Smart City, de una parte, se encuentran los aspectos sectoriales (Modelo KPMG,

Smart Cities Council – SCC) para la búsqueda de soluciones específicas (salud, educación, movilidad, etc), y están los aspectos tecnológicos como infraestructura física, interoperabilidad, conectividad, y soluciones tecnológicas. A esto se agregan los componentes humanos e institucionales que intervienen en su desarrollo como en el Modelo Parlamento Europeo (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018). Los diferentes modelos de ciudades inteligentes establecen fases para su desarrollo, que básicamente permiten realizar una identificación del estado actual de una ciudad y hacer una planeación en el corto, mediano y largo plazo. Las fases de evolución de una ciudad inteligente se definen así (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018, pág. 19):

- Fase Vertical: uso de tecnología para publicar información de los servicios sectoriales o verticales urbanos (gestión de aguas, de residuos, movilidad, etc.).
- Fase Horizontal: desarrollo de una plataforma horizontal de gestión, los diferentes actores empiezan a compartir información, mejorando así los servicios la eficiencia y su integración.
- Fase Conectada: la ciudad se encuentra interconectada y digitalizada, con plataformas interoperables, dotación de infraestructura y se optimiza la prestación de los servicios.
- Fase inteligente: en esta fase las decisiones se toman a partir de análisis predictivo y se ha consolidado un ecosistema de innovación con actores públicos, privados y sociales. En una última fase la ciudad inteligente se encuentra interconectada y digitalizada, facilitando sinergias y la participación de diferentes actores en la búsqueda de soluciones.

De otra parte, es importante tener en cuenta la propuesta del modelo del Parlamento Europeo que advierte sobre la importancia en torno a tres factores: i) tecnológico como infraestructura física, las redes digitales y las tecnologías; ii) humano y el capital social; iii) institucional conformado por la gobernanza, las políticas, las regulaciones y las directivas (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018, pág. 14). Este análisis de los tres factores es importante para la definición del MISC teniendo en cuenta los cambios que puede generar en la estructura organizacional, los aspectos tecnológicos y de política que implican la implementación de un nuevo modelo de servicio alineado a la apuesta de Bogotá como un territorio inteligente del Plan Distrital de Desarrollo.

Gobernanza Inteligente

Es un concepto asociado a ciudades inteligentes, enfocando la gobernanza en nuevos canales y relación con la ciudadanía basados en un intenso uso de la información. La administración pública desarrolla su actividad y presta sus servicios con una mayor colaboración y apertura con la ciudadanía, utilizando tecnologías de la información y la comunicación. Una gobernanza inteligente implica que todos los

actores pueden utilizar y analizar la misma información, participar en la toma de decisiones públicas, en su implementación, y evaluación. Las estrategias de servicio en una gobernanza inteligente se caracterizan por la colaboración público-privada, procesos deliberativos basados en redes colaborativas para construir valor público y reconocimiento de la ciudadanía como coproductora (Paños & Guevara, 2017).

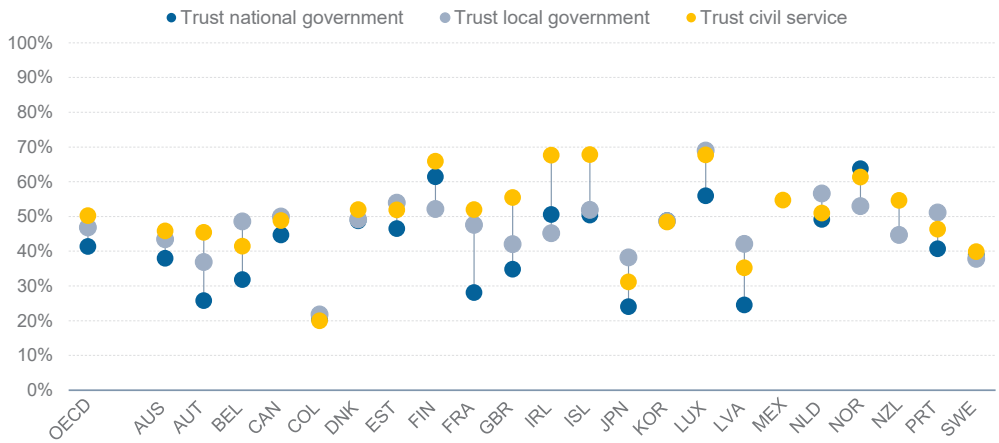
Innovación pública

El índice de Innovación Pública de Bogotá asocia el concepto de innovación a "apela a que las nuevas ideas funcionen en la creación de valor público. Las ideas tienen que ser, por lo menos en parte, nuevas (en lugar de sólo mejoras), tomadas en cuenta (en lugar de ser sólo buenas ideas) y útiles. Esta definición, por lo tanto, requiere que las innovaciones deben ser nuevas, estar implementadas y tener un impacto positivo en la creación de valor público" (Mulgan 2007, p7 en Veeduría Distrital, p. 5). Este concepto es clave para la generación de cambios en la prestación de servicios y se resalta como un elemento de las experiencias internacionales que lograron una transformación en la prestación de servicios.

6.2 Riesgos futuros

De acuerdo con el Reporte de Riesgos Globales 2022 del Foro Económico Mundial, uno de los mayores riesgos a escala global durante los próximos 10 años es la "erosión en la cohesión social", cuyo riesgo proviene del incremento esperado en las desigualdades económicas, políticas, tecnológicas e intergeneracionales, lo que genera un aumento en la desconfianza del ciudadano hacia el Estado, las entidades y sus funcionarios (World Economic Forum, 2022) Según la encuesta "Confianza ciudadana" de la OCDE, Colombia presenta los mayores índices de desconfianza -66%- (OCDE , 2021). Así mismo, dentro de los resultados encontrados se evidencia que en el ámbito local el país presenta una gran brecha en comparación con los otros países, pese a que según este estudio los ciudadanos tienden a confiar más en los gobiernos locales que a nivel nacional, esta tendencia no se ve reflejada en el país, ya que los resultados no difieren en gran medida entre el ámbito nacional y territorial.

Gráfica 27. Confianza de los ciudadanos en el Estado



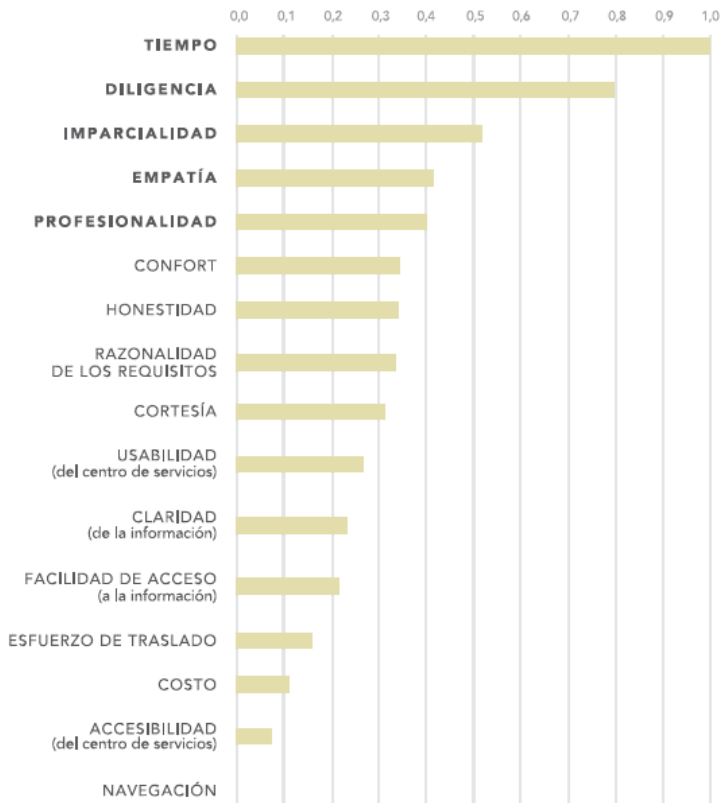
Fuente: Encuesta de confianza ciudadana, ODCE. 2021

Con base en lo anterior, es necesario que el país realice mayores acciones para la construcción de confianza de la ciudadanía, en la que la conexión entre los ciudadanos y el Estado muchas veces se ve materializa a través de las acciones en torno al servicio al ciudadano, ya que estos son una consecuencia de entender los problemas que afectan a los individuos y las prioridades que deben ser atendidas. En la gran mayoría de los países del cono sur estos procesos suponen largas esperas, múltiples desplazamientos, requisitos complejos y/o una gran burocracia, afectando la percepción ciudadana frente al desempeño de la gestión pública, inconformidades en la calidad de las respuestas recibidas y en el imaginario de la existencia de casos de corrupción, lo cual aumenta la brecha de desconfianza existente (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018)

En este sentido, el proyecto Simplificando Vidas del Banco Mundial -BID es una de las acciones relevantes que permite evidenciar las principales apuestas y desafíos que se presentan en los países de Latinoamérica en materia de servicio al ciudadano, el cual tiene por objetivo “la mejora en la entrega de servicios públicos, por medio de la generación de conocimiento sobre la racionalización administrativa, digitalización y atención ciudadana” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018). Dentro de resultados encontrados en el seguimiento que realiza el proyecto a las gestiones adelantadas por los países evaluados, se establece que las principales variables a tomar en cuenta en los procesos de servicio al ciudadano son: i) el tiempo requerido en la realización de un trámite o servicio, ii) la diligencia con que

se llevan a cabo las gestiones por parte de las entidades, iii) la imparcialidad en la atención al ciudadano, iv) las capacidades y habilidades que tienen los servidores públicos en la prestación de sus responsabilidades, principalmente en la empatía y profesionalidad que estos puedan tener frente a necesidades y/o solicitudes de los ciudadanos, v) el confort presente en las instalaciones, herramientas y/o canales, entre otros factores.

Gráfica 28. Promedio regional de la importancia de atributos de la satisfacción



Fuente: Simplificando Vidas, BID. 2018

Así mismo, de acuerdo con los hallazgos encontrados en el último estudio regional realizado por este organismo, como principales conclusiones y/o recomendaciones a tener en cuenta para la mejora de los procesos de servicio al ciudadano, se tienen los siguientes postulados:

- Se deben generar estudios que permitan conocer mejor la experiencia de los usuarios.

- La apertura de los canales (telefónicos o en línea) permite la reducción de los costos. En el caso de la presencialidad, es necesario eliminar o reducir los traslados entre entidades o puntos de atención.
- El costo principal de un trámite para los ciudadanos no se encuentra en las tasas, sino que abarca los traslados y las esperas para hacerlo. La reducción de los tiempos y traslados tiene una gran incidencia en la percepción positiva de la gestión realizada por los funcionarios públicos.

Con base en ello, en el proceso de reformulación que se expone en el presente documento, se cree que estas temáticas son relevantes y deben ser tomadas en cuenta para identificar los riesgos futuros que se pueden presentar en la formulación e implementación de la PPDSC.

Estudios que permitan conocer mejor la experiencia de los usuarios

Aunque en el objetivo 6 de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía plantea como meta la utilización de evidencia cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones, con base en los hallazgos encontrados en la evaluación de resultados de esta política se evidenció que las entidades distritales no conocen el desarrollo de este objetivo.

Al tener un desconocimiento amplio frente a las acciones que se realizan para la mejorar la recopilación de datos, y al no contar con mediciones y datos relevantes relacionados con todo el ciclo de atención al ciudadano, los tomadores de decisiones carecen de instrumentos para la evaluación y ajuste de los procesos y procedimientos, lo que impide determinar de forma adecuada la opinión y eficacia que se tiene por parte de la ciudadanía en la prestación de estos servicios, dificultando la implementación de ajustes efectivos para cumplir con las necesidades y expectativas de las personas. Si bien las entidades cuentan con procesos internos para medir la satisfacción de sus procesos con su población objeto, estos carecen de una visión amplia del contexto total de las dinámicas que se presentan en el Distrito, dificultando la articulación institucional, el intercambio de experiencias exitosas o la comparación entre las entidades.

Aunado a ello, en la evaluación de resultados de la PPDSC se evidenció que la Secretaría General cuenta con información relevante que se produce en el marco de sus responsabilidades, pese a ello, esta información es utilizada principalmente como soporte de evidencias en la elaboración de los informes que son entregados anualmente a los entes de control u actores interesados, lo cual implica una subutilización de la información disponible que podría orientar la toma de decisiones en un ámbito tan dinámico como lo es el servicio a la ciudadanía.

Otro factor que dificulta la consolidación de las fuentes de información está relacionado con la recopilación de datos, ya que el proceso que se lleva actualmente

por parte de la Secretaría General es a través de las encuestas y mediciones que se implementan por parte de la entidad, dejando de lado esfuerzos y contribuciones de otras entidades que cuentan con información relevante que pueda generar una visión del panorama más amplia y precisa de las gestiones que se realizan en el Distrito. En este sentido, al contar con estas limitaciones, los diagnósticos y lineamientos que se generen tendrán impactos reducidos o ineficacias en los procesos. Un ejemplo de ello se ve reflejado en los planes de mejora de las Alcaldías Locales, dado que estos se realizan por parte de Secretaría de Gobierno, por lo que se desconoce si se estructuran o no.

Así mismo, otra de las dificultades presentes se centra la comprensión y conocimiento de la información con la que se cuenta actualmente, ya que de acuerdo a las entrevistas realizadas para la evaluación de resultados de la política, los actores manifestaron una falta de comprensión de los datos por parte de las entidades distritales “no está muy bien explotado, no se saben analizar, interpretar datos, no se dialogan los sistemas de información en las encuestas que realiza el Distrito Capital y un tema que ahoritica está en boga en la administración pública es la gestión de innovación” (Secretaría General, 2022). Un ejemplo de ello se puede ver reflejado en el tablero ciudadano a cargo de la Veeduría Distrital, en el que las entidades manifestaron no tener conocimiento de este instrumento y la forma de consultarlo.

Por otro lado, un agravante de lo anteriormente expuesto está relacionado con la implementación de los lineamientos del Decreto 197 de 2014, ya que en el mismo se plantea la creación de un Observatorio Social de Servicio a la Ciudadanía, cuyo objeto será “incentivar la investigación y el diseño de estrategias encaminadas a conocer en profundidad las necesidades y demandas de la ciudadanía, con el fin de poder garantizar trámites y servicios acorde con sus necesidades. (Decreto 197 de 2014, pág. 9). Actualmente, este observatorio no se encuentra vigente y no está contemplado dentro de las acciones enmarcadas en el CONPES 03.

Al no contar con un sistema de información consolidado y articulado con todas las entidades del Distrito que permita hacer un seguimiento y monitoreo adecuado de las gestiones que se realizan en materia de servicio a la ciudadanía, así como de las dificultades que se tienen por parte de las entidades distritales en el uso y apropiación de los datos, se debe tener en cuenta como un riesgo en el proceso de reformulación de la política pública, dada la necesidad de contar con datos para el seguimiento y comparación entre vigencias y así determinar el avance e impacto.

La ausencia de información que permitan conocer el panorama completo en torno a la atención al ciudadano, las necesidades y exigencias de las personas y, aspectos de mejora tanto en el fortalecimiento de las capacidades de talento humano como en la planeación de los procesos, repercute en la adecuada planeación y concertación de las acciones que se tengan en el nuevo Plan de Acción

de la política. Para ello, es necesario que, en el proceso de concertación de las metas propuestas en el Plan de acción, se establezcan fuentes de información confiables y perdurables en el tiempo, las cuales sirvan de base para el seguimiento y monitoreo. Así mismo, es necesario que en la generación de las fórmulas de indicador de los productos, se tenga claridad sobre la población, las herramientas y los procesos a través de los cuales se basaran las acciones que realicen las entidades dentro del periodo de tiempo planteado para la implementación de la PPDSC. Todo esto facilitará el seguimiento y reducirá la necesidad de ajustar o eliminar productos ante la imposibilidad de contar con la información mínima necesaria.

En este sentido, otro elemento de contexto fundamental es precisamente lograr comprender al servicio a la ciudadanía como un proceso dinámico que va a responder, la más de las veces, a las coyunturas que afronte la ciudad y a los cambios o ajustes que se desarrollen en esta materia a nivel nacional, principalmente. En esa medida, no se trata de iniciar o plantear siempre un nuevo comienzo para el servicio a la ciudadanía sino ir retomando y evolucionando los elementos principales que permitan responder, de manera adecuada y precisa a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

Talento humano y el fortalecimiento de las capacidades de los servidores.

Como se mencionó anteriormente en la gráfica 14, de acuerdo a los hallazgos encontrados por parte del proyecto Simplificando Vidas, dentro de los factores que más incide en la percepción de eficacia y confianza de la ciudadanía se centra en los aspectos relacionados a: i) imparcialidad, en el sentido que se tenga la percepción de un trato igualitario de toda la población, ii) empatía en las problemáticas y circunstancias planteadas por el ciudadano, en la que los servidores y colaboradores deben abordar estas situaciones adecuadamente, a fin de tener una actitud de comprensión y cercanía con el ciudadano, iii) profesionalidad, entendida como la capacidades y conocimientos de los funcionarios en los procesos relacionados con las solicitudes planteadas por los ciudadanos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018)

En este sentido, otro de los aspectos que se debe tomar en cuenta como riesgo en el planteamiento de la reformulación de la PPDSC está relacionado con la destinación de recursos para fortalecer los equipos y gestiones dedicados a la atención al ciudadano, ya que en la actualidad se tienen grandes restricciones presupuestales que impiden una atención adecuada, en donde los equipos cuentan con altas cargas laborales, alta rotación y limitaciones en la capacitación y/o uso de herramientas tecnológicas que faciliten las labores de los servidores y colaboradores. En la actualidad, las entidades distritales utilizan distintos rubros que se justifican como destinación para el servicio a la ciudadanía, sin embargo, estos recursos pueden ser categorizados como destinados al servicio a la ciudadanía,

pero son empleados en otros fines, su categorización se hace en razón a que tienen cierta relación con los servicios de atención que se presta en las distintas entidades a los ciudadanos. Por tal razón, es necesario que los recursos que se destinan a los procesos de servicio a la ciudadanía sean únicamente empleados para tal fin, ya que actualmente se cuenta con deficiencias en los equipos de talento humano y tecnológico que dificultan una prestación del servicio adecuado y eficaz.

Esto se vio reflejado durante los talleres y entrevistas realizadas en el proceso de evaluación de la PPDSC, en donde los expertos manifestaron que la ausencia de un adecuado grupo de trabajo era un elemento determinante en la buena prestación del servicio. Una de las variables más mencionadas se centró en la alta rotación del personal a cargo de los temas de servicio a la ciudadanía, ya que, al dejar las entidades estas personas se llevan consigo la experiencia, el conocimiento y habilidades blandas -soft skills- (Secretaría General, 2022). Estas últimas son determinantes en el relacionamiento con la ciudadanía, en el sentido que el personal responsable de atender al ciudadano debe contar con cierta sensibilidad y habilidades que les permita solventar contextos adversos, ya que muchas veces los peticionarios pueden tener frustraciones, preocupaciones, afanes, entre otras circunstancias que dificultan la comunicación y adecuada gestión de los procesos.

Así mismo, las fluctuaciones de personal generan retrocesos en la toma de decisiones y/o continuidad de los procesos presentes, en razón a la falta de los contextos y desconocimiento de la operativización de los procesos. Esto se ve reflejado a menudo en los cambios de administración, por lo que es necesario que los compromisos que se pacten en el Plan de Acción tengan una cabida amplia que permita el cumplimiento a lo largo de la política, ya que en ocasiones se presentan ajustes u actualizaciones de los productos con la llegada de nuevos directores que pueden afectar el cumplimiento de las metas propuestas y de esta forma el impacto que esta política tenga en el servicio al ciudadano en el Distrito.

Apertura de canales

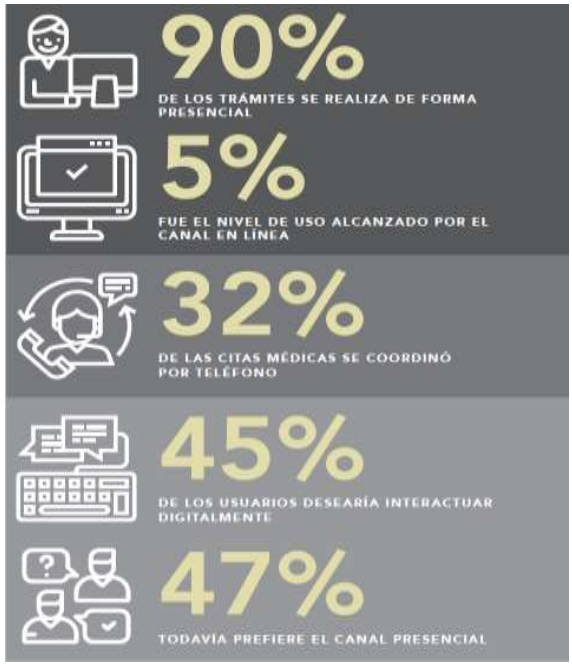
Los retos mundiales a los que se enfrentan los países en materia social, económica, crisis sanitarias entre otros son cada vez más complejos y cambiantes, poniendo una gran presión sobre las capacidades que tienen los gobiernos para enfrentar con mayor eficacia y dar respuestas a las problemáticas, intereses y necesidades de los ciudadanos. Ante estos desafíos, los gobiernos han buscado mecanismos para fortalecer y contar con mejores herramientas que respondan de forma rápida y a gran escala a estos retos, volcándose a postulados relacionados con gobierno abierto/estado abierto, modelos de innovación pública, democracias digitales. Entre estas, una de las tendencias que ha tenido mayor acogida está relacionada con los temas digitales y cómo el uso de las tecnologías puede influir en las condiciones, instituciones y prácticas que se tienen en la sociedad para dar/generar soluciones a los problemas públicos.

Con la pandemia de COVID 19 se aceleró en gran medida el proceso de la transformación digital, en el sentido que se han generado nuevas oportunidades en torno a la gestión pública, posibilitando mejorar la prestación de servicios públicos, la promoción de derechos de las minorías y grupos vulnerables, el fortalecimiento de la transparencia, el relacionamiento entre el Estado y el ciudadano. En materia de servicio a la ciudadanía, este avance digital se ha materializado a través de la digitalización y automatización de los trámites y servicios que permitan la reducción de los costos, tiempos empleados y facilidades y, de esta manera generar una mayor accesibilidad y garantía en la entrega de bienes y servicios e influir de forma directa en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos.

El avance en la infraestructura digital, entendida como el uso de celulares inteligentes, mayor conectividad de internet en el territorio, uso de aplicaciones, pagos electrónicos y la identificación en línea, ha abierto una gran gama de posibilidades para la interacción entre el Estado y la ciudadanía, ya que estos instrumentos permiten recopilar y procesar un gran número de información, facilitar y mejorar la distribución en el marco de la oferta de servicios, así como evitar el factor de error humano gracias a la automatización, robotización y uso de la inteligencia artificial, posibilitando entregar servicios más eficientes y eficaces. Esto se evidencia en que “los servicios públicos digitales son un 74% más rápidos que sus equivalentes en formato presencial, y son un 95% más baratos para las instituciones públicas. (...) Además son menos propensos a la corrupción, debido a que automatizan la toma de decisiones y reducen, o eliminan, las interacciones entre los ciudadanos y los funcionarios públicos” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022)

Pese a los grandes aportes que se han tenido en materia de avance digital en los servicios de atención al ciudadano, según los estudios realizados por el BID a través del proyecto Simplificando Vidas, se evidenció que los ciudadanos siguen prefiriendo los canales presenciales a los virtuales, en el que el 47% de las personas encuestadas prefirió el canal presencial sobre las interacciones digitales.

Ilustración 2. Preferencia en los canales de atención utilizados por los ciudadanos.



Fuente: Simplificando Vidas, BID. 2018

De acuerdo con el documento del BID "Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia: perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas", dentro de las variables que se han planteado para justificar esta preferencia por los canales presenciales se debe al desconocimiento en los instrumentos necesarios para la realización de trámites digitales, limitaciones en el acceso a internet y, especialmente en las dificultades y/o complejidad de los trámites digitales. Dicha situación se vio reflejada durante la pandemia, ya que muchos ciudadanos no pudieron realizar sus trámites por las restricciones de movilidad impuestas o la escasa oferta de servicios que se podían realizar digitalmente, lo cual generó desconfianza e inconformidades sobre la gestión institucional, tal y como lo afirma dicho estudio:

> Debido al cierre generalizado de las oficinas y la falta de servicios digitales, el 20% de los habitantes de la región no pudo acceder al servicio que requería. Además, los ciudadanos que pudieron usar servicios en línea afirmaron que a menudo su experiencia fue mala. Así, más de la mitad de los usuarios de servicios públicos digitales indicó que fue difícil completar la transacción en línea, en tanto que el 27% señaló que nunca volvería a realizar trámites en línea (Banco Interamericano de Desarrolo, 2021).

Estos contextos son evidencia de un grave riesgo que se puede presentar en la reformulación de la PPDSC si las acciones se enfocan principalmente en los procesos de digitalización y automatización de la oferta institucional en torno al servicio a la ciudadanía. Como se evidenció en los apartados anteriores, gran parte de la población sigue utilizando los canales presenciales, por lo que es indispensable no dejar de lado estos procesos que se han venido trabajando y perfeccionando durante las últimas décadas en materia de presencialidad y fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos. Esta situación se vio reflejada en el VII Encuentro de Escuelas e Institutos de Administración Pública llevada a cabo por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD, en donde los debates se centraron en las dificultades para el cumplimiento de los fines institucionales luego de la pandemia. Dentro de las reflexiones frente a estos contextos, expertos afirmaron “la completa desaparición de la presencialidad en las oficinas redundaría en la perdida de aprendizaje social y la calidad en las relaciones personales, así como en la sensación de las personas de aislamiento, fatiga física o mental, o estrés (CLAD, 2023)

De acuerdo con lo anterior, una de las metas que debe tener la PPDSC es indagar e investigar los factores que inciden en esta preferencia por los canales presenciales con el fin de poder mejorar los procesos y la percepción del servicio prestado, así como plantear acciones para el fortalecimiento de las capacidades de los usuarios que permita paulatinamente contar con un mayor avance y uso de los canales digitales.

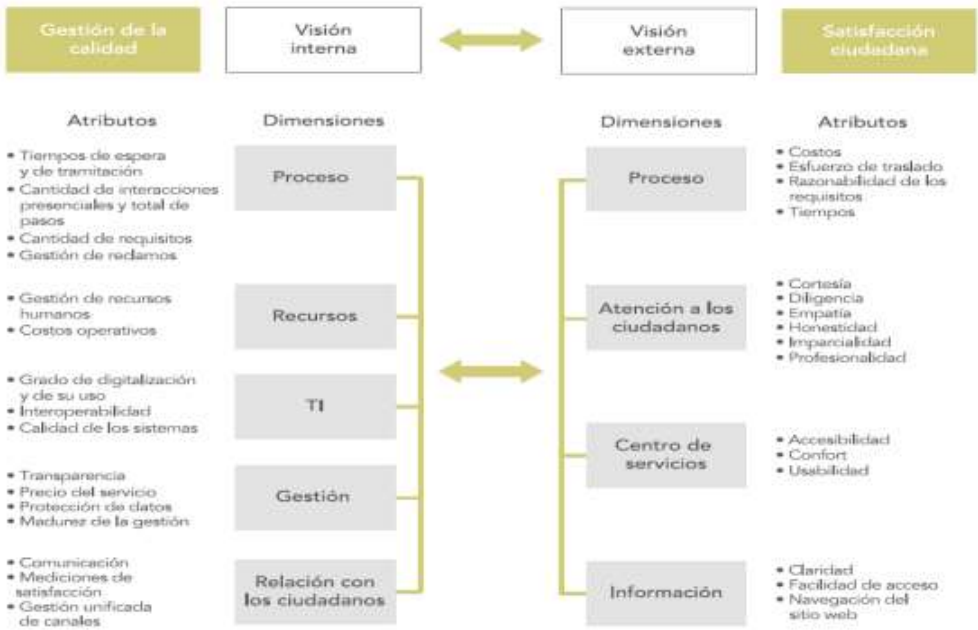
Articulación institucional

Otro de los factores de riesgos que se tiene en la PPDSC está relacionada con la articulación institucional para el planteamiento de productos que incidan en la mejora de los servicios que se les prestan a los ciudadanos en el Distrito. Tal y como se mencionó anteriormente, uno de los hallazgos evidenciados en la evaluación de la PPDSC que se realizó en el año 2022, mostró como una de las debilidades la poca articulación institucional que se tenía para la implementación de la política, en el que solo el 55% -31 de las 56 - entidades del distrito cuentan con responsabilidades en el Plan de Acción del CONPES 03 D.C.. Dicha situación es aún más preocupante a la hora de revisar la totalidad de los productos, ya que el 92% de los mismos están a cargo de la Secretaría General como entidad líder de esta política pública (Secretaría General, 2022).

Al contar con una insuficiente articulación en materia de normatividad, arreglos institucionales e inclusión de actores públicos y de la sociedad, esto repercute negativamente en la construcción de confianza de la ciudadanía, un aumento en la percepción negativa de la gestión pública en materia de los servicios que se prestan y en la cooperación institucional. Según las evidencias presentadas en los estudios realizados por parte del proyecto Simplificando Vidas del BID, con el fin de mejorar

la satisfacción ciudadana es necesario que las entidades enfoquen sus esfuerzos a la mejora de: los procesos internos, relacionados con los tiempos de espera, de tramitación, cantidad de interacciones y requisitos necesarias para realizar un trámite; eficiencia en la inversión de recursos, destinados a fortalecer el talento humano y los costos operativos; mejora de las herramientas e instrumentos relacionados con las tecnologías de la información, enfocadas en aumentar la interoperabilidad de la información; el seguimiento y mejora de la gestión que se presta, aumentando la transparencia, protección de datos, efectividad de las operaciones, entre otras y; finalmente la relación con los ciudadanos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018)

Ilustración 3. Dimensiones y variables de la gestión de la calidad y satisfacción



Fuente: Simplificando Vidas, BID. 2018

Ahora bien, frente a las dimensiones y variables de la gestión que más inciden en la percepción de satisfacción de los ciudadanos a la hora de realizar un trámite o un servicio está relacionada con el tiempo que este tarda en hacer este proceso, los cuales se traducen en costos de tiempo y recursos. Es por ello que la reducción de los tiempos y cantidad de pasos necesarios para culminar estos procesos permitirá generar mejoras sustanciales en la calidad y satisfacción que se tenga de estos. “Las tasas que cobra el Estado son una parte menor (en este caso, en torno a un tercio) del total de costos para el usuario. Por ello, es importante trabajar para disminuir los otros dos tercios. Esto se logra reduciendo la necesidad de traslados, el tiempo en general que se obliga a los usuarios a dedicar al trámite y los niveles

de complejidad que muchas veces conducen a la contratación de gestores" (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018).

De acuerdo con los datos reportados en el estudio del BID mencionado anteriormente, los ciudadanos requieren de 1,25 interacciones presenciales por trámite en la región, con lo cual se tiene una brecha amplia de mejora. En el caso particular del Distrito, con el fin de lograr reducir las interacciones que necesarias para la realización de un trámite o un servicio, es fundamental que se tenga la participación del total de entidades del Distrito en la PPDSC, con lo cual se fortalezcan los canales de comunicación y concertación entre las entidades y, esto impacte positivamente en la reducción de pasos y procedimientos necesarios.

Frente al traslados para la realización de un trámite o servicio, los usuarios en promedio en la región necesitan desplazarse entre 4.4 y 8.9 kilómetros entre una oficina y otra**Fuente especificada no válida.**. Es implica costos de tiempo y recursos, así como los riesgos presentes en las ciudades tales como robos, accidentes, entre otros factores. Por ello la articulación institucional es fundamental, ya que a través de la caracterización de usuarios y las métricas de solicitudes en los puntos de atención al ciudadano presentes en la ciudad permitirán establecer cuáles son los puntos o falencias que se tienen en los procesos y así poder hacer una priorización de esfuerzos institucionales para dirimir estas falencias.

6.3 Buenas prácticas regionales y nacionales

Gobierno Digital en Uruguay

El gobierno digital en Uruguay se ha destacado como una experiencia exitosa en América Latina. El país ha implementado un programa llamado Agesic (Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento, 2023) que ha transformado la forma en que los ciudadanos interactúan con el gobierno y acceden a los servicios públicos.

A través del gobierno digital, Uruguay ha logrado simplificar y agilizar trámites burocráticos, mejorando la eficiencia y reduciendo la corrupción. Algunas características clave del gobierno digital en Uruguay incluyen:

- Identidad Digital: Uruguay ha implementado un sistema de identidad digital llamado "Agesic ID" que permite a los ciudadanos acceder a diversos servicios en línea de manera segura y conveniente. Con su identidad digital, los ciudadanos pueden realizar trámites y acceder a servicios sin necesidad de desplazarse físicamente a las oficinas gubernamentales.
- Trámites en Línea: A través del portal web "Trámites en Línea", los ciudadanos pueden realizar una amplia variedad de trámites, tales como renovar documentos de identidad, licencias de conducir, realizar trámites de

seguridad social, pagar impuestos y obtener certificados, entre otros servicios.
- Datos Abiertos: Promueve la transparencia y el acceso a la información pública a través de la apertura de datos gubernamentales. Los datos abiertos permiten a los ciudadanos acceder a información relevante sobre el gobierno, la gestión pública y los servicios disponibles.
- Infraestructura Tecnológica: El gobierno uruguayo ha realizado inversiones significativas en infraestructura tecnológica para garantizar una conectividad sólida y accesible para todos los ciudadanos. Esto ha facilitado el acceso a servicios digitales en áreas urbanas y rurales.
- Participación Ciudadana: Uruguay ha fomentado la participación ciudadana a través de plataformas digitales. Los ciudadanos pueden participar en encuestas, consultas públicas y brindar su opinión sobre políticas y programas gubernamentales.

El gobierno digital en Uruguay ha sido reconocido internacionalmente por sus logros en la simplificación de trámites, la mejora de la eficiencia y la transparencia en la prestación de servicios públicos.

Laboratorio de Gobierno en Chile

Este laboratorio es una agencia del Estado chileno y fue creado en el 2015. Su principal objetivo se centra en la mejora de los servicios públicos y fortalecer las relaciones entre la ciudadanía y el Estado a través de la creación de soluciones a las problemáticas públicas y la implementación de procesos para la generación/fortalecimiento de capacidades de los servidores y colaboradores.

Para ello el laboratorio cuenta con tres servicios que le permiten implementar, impulsar y fortalecer la innovación para la mejora de los servicios públicos, siendo estos:

- Ágil: A través de este servicio el laboratorio trabaja mancomunadamente con las instituciones públicas en la creación e impulso de transformaciones de los servicios públicos en el país. Para ello se implementan modelos de co-creación que permita dar soluciones a las problemáticas identificadas desde una lógica de la experimentación. Luego se pasa a la instalación de prácticas sostenibles, en el que a partir de una participación activa de los servidores públicos se desarrollan los procesos planteados en los ejercicios de co-creación, en el que el laboratorio hace un acompañamiento en toda la gestión del cambio.
- Índice de innovación pública: Este instrumento tiene como fin medir las capacidades de innovación de los servicios público a través de la recopilación de información que les permita a los tomadores de decisiones contar con un diagnóstico; un monitoreo y orientaciones sobre los servicios que se tienen

y; generar espacios para el desarrollo de capacidades e instancias de colaboración.
- Red de innovadores públicos: Es un espacio en el que se busca que servidores públicos y actores de la sociedad participen para colaborar en las coordinaciones del Estado en focos estratégicos, contribuir a nuevas metodologías y herramientas públicas y, fomentar la replicabilidad y aprendizaje de experiencias exitosas.

Portal de satisfacción de servicios públicos de Chile

El Portal "Sistema de Calidad y Servicio y Experiencia Usuaria", busca diseñar acciones que permitan construir una nueva relación entre el Estado y la ciudadanía, a través de la implementación de iniciativas que aceleren la transformación y generación de confianza.

Servicios ciudadanos y Experiencia Usuaria es una de las categorías que se tienen en la Agenda de Modernización que va del 2022 al 2026, el cual se enfoca en mejorar los procesos para la entrega de servicios eficientes, de calidad, accesibles y oportunos, todo ello basándose en la experiencia que tienen los usuarios a la hora de realizar un trámite o servicio.

A partir del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria, se fomentan iniciativas concretas para mejora la experiencia y percepción de las personas frente a los servicios que recibe del Estado, todo esto basado en la medición de indicadores de calidad de servicio e incorporación de planes de mejora (Secretaría de Modernización, 2023)

Gobierno digital de Estonia

Estonia es uno de los países más avanzados en gobierno digital en el mundo, en el que el 99% de los servicios estatales se encuentran en línea, lo que significa que los ciudadanos pueden acceder a los servicios públicos las 24 horas del día.

A través de la plataforma www.eesti.ee los ciudadanos que residan dentro y fuera del país puede tener acceso a varios servicios electrónicos que proporciona el gobierno, cuya característica principal es que sus servicios sean de acceso fácil y en el que puedan comprobar que sus datos no se utilicen de forma incorrecta. Algunas de las características y servicios que se pueden encontrar en eesti.ee incluyen:

- Identidad digital: A través de eesti.ee, los ciudadanos pueden obtener su identidad digital, que les permite acceder a servicios gubernamentales en línea y firmar documentos digitalmente de manera segura.
- Servicios públicos en línea: ofrece una amplia gama de servicios públicos en línea, que incluyen registro de empresas, presentación de impuestos,

solicitud de documentos de identidad, registro de cambios de domicilio, acceso a registros de salud y educación, entre otros.
- Información y asistencia: El portal proporciona información detallada sobre los servicios disponibles, así como asistencia y orientación para ayudar a los usuarios a navegar por los trámites y requisitos gubernamentales.
- Seguridad y privacidad: utiliza tecnologías avanzadas de seguridad y encriptación para proteger la privacidad y la integridad de los datos personales de los usuarios. Se enfoca en garantizar la confidencialidad y seguridad de la información.

Servicio Canadá

Servicio Canadá brinda una amplia gama de servicios a los ciudadanos y residentes del país. Su objetivo es proporcionar un acceso fácil y conveniente a los servicios gubernamentales, así como mejorar la experiencia de los ciudadanos al interactuar con el gobierno.

Algunos de sus servicios son:

- Centros de Servicio Canadá: Estos centros físicos están ubicados en todo el país y actúan como puntos de acceso donde los ciudadanos pueden recibir asistencia en persona sobre una amplia gama de servicios gubernamentales. Los CSC ofrecen servicios como solicitudes de pasaportes, inscripción en programas de seguridad social, obtención de números de seguro social, asistencia en trámites de inmigración, entre otros.
- Portal en línea de Servicio Canadá: El portal en línea (canada.ca) actúa como una puerta de acceso a los servicios gubernamentales en línea. A través de este portal, los ciudadanos pueden acceder a una variedad de servicios, información y recursos en línea, tales como solicitudes de beneficios, presentación de impuestos, acceso a información sobre empleo, programas sociales y mucho más.
- Servicios clave: Estos servicios están centrados en la emisión de documentos de identificación como pasaportes y tarjetas de seguro social, la inscripción en programas de seguridad social como el seguro de desempleo y la pensión del seguro de vejez, la obtención de información y recursos relacionados con empleo, educación, inmigración, salud, entre otros.

6.4 Buenas prácticas distritales

En la semana del gobierno abierto para la mejora de trámites de Bogotá realizada en septiembre de 2022 se identificaron experiencias para facilitar el acceso a los servicios, mejorando la experiencia de la ciudadanía, empresas y otros grupos de la sociedad en sus relaciones con las entidades públicas, y garantizando el derecho y el cumplimiento de los deberes de la ciudadanía.

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública[1], una buena práctica de gestión pública es una "actuación concreta, una práctica o solución basada en ciertos conocimientos, investigaciones o experimentos que, gracias a su utilidad y sencillez, brindan herramientas, métodos y técnicas, que pueden aumentar las posibilidades de éxito de la gestión y servir de ejemplo para otras entidades". Una buena práctica de gestión pública en cualquier nivel debe contar con las siguientes características: (i) Es sencilla y simple; (ii) Es pertinente y adecuada al contexto en donde se implementa y (iii) Fomenta la replicación en una situación similar. Por su parte, una experiencia en gestión pública "es el conocimiento integral que se construye a partir de la implementación de una práctica en gestión pública"; surge del conocimiento de aplicar prácticas o buenas prácticas.

Con base en estos conceptos, durante la segunda quincena del mes de julio de 2022, se invitó a las entidades distritales a postular una buena práctica o una experiencia exitosa que haya contribuido en uno de los siguientes temas:

1. Mejora normativa del trámite, OPA o consulta de información por modificación, actualización o emisión de normas.
2. Mejora en los canales de atención presencial, virtual o telefónico para la prestación del trámite u OPA.
3. Digitalización y/o automatización del trámite u OPA.
4. Identificación de riesgos de corrupción en trámites, OPA y consultas de información.
5. Participación de la ciudadanía en la mejora de un trámite, OPA o consulta de información.

Una vez cerrada la convocatoria se presentaron **42 experiencias y buenas prácticas correspondientes a 21 entidades**, las cuales hacen parte del banco de registro de buenas prácticas y experiencias exitosas del Programa de dinamización. De las 42 experiencias se seleccionaron las siguientes 10, para ser presentadas en la Semana del Gobierno Abierto para la mejora de trámites de Bogotá y que se destacan a continuación:

[1] "Metodología para la clasificación y documentación de buenas prácticas de gestión pública". DAFP 2021

En digitalización y lucha contra la corrupción en trámites de Bogotá:

- **Licencia Ambiental** (Secretaría Distrital de Ambiente): Se adelantó la virtualización del trámite que permite a la ciudadanía obtener respuestas oportunas en torno a requisitos y respuestas de la entidad, así como la estandarización de las etapas del proceso, disminuyendo los desplazamientos y tiempos de atención.

- **Entrega de resultados de laboratorio clínico en línea** (Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente): Una vez tomada la muestra al paciente se le informa como puede consultar sus resultados mediante la página web de la Subred. Adicionalmente se le entrega un sticker y un impreso donde se ilustran las indicaciones para el acceso y código a ingresar. (sitio Web: http://laboratorios.subredsuroccidente.gov.co/ConsultaWeb/MyLogin.aspx).
- **Catastro en línea** (Unidad Administrativa Especial de Catastro). Es una plataforma que ofrece la posibilidad de adelantar trámites de forma virtual, brindando comodidad y ahorro en tiempo y desplazamiento al usuario, así como la descongestión en puntos presenciales.
- **Creación de la Plataforma de Urbanizadores – Bochica: Administración de Infraestructura**. Es una herramienta de tipo tecnológico a través de la cual se almacena, gestiona y realiza el seguimiento a todos los proyectos urbanísticos que en algún momento han solicitado seguimiento o acompañamiento técnico por parte del IDU. La inmediatez en cuanto a disponibilidad de la información y la facilidad para su alimentación permite tomar decisiones en tiempo real, teniendo un panorama real y completo de cada uno de los proyectos urbanísticos que son de interés de la ciudad, de los urbanizadores y así mismo de las diferentes entidades asociadas a la cadena de urbanismo y de la construcción.

En identificación de riesgos de corrupción en trámites, OPA y consultas de información:

- **Instrumento para la identificación de riesgos de corrupción** (Secretaría Distrital de Educación) Instrumento de Excel que permite a la entidad, de manera particular a las áreas responsables de trámites, dar cumplimiento a los lineamientos para la identificación de riesgos de corrupción en trámites, OPA y consultas de información establecidos por la Secretaría General.
- **Instrumento para la identificación de riesgos de corrupción** (Secretaría Distrital de Hacienda) Metodología para identificar, analizar, y evaluar los riesgos de corrupción en la prestación de los trámites y consultas de información pública de cara a la ciudadanía, priorizando, de manera colaborativa, los más vulnerables a la corrupción.

En experiencias de participación ciudadana e instrumentos de gestión para la mejora de trámites

- **Pensemos Bogotá: "Cultura del uso del suelo para la buena planeación de la ciudad"** (Secretaría Distrital de Planeación SDP). La SDP, junto con el equipo de la Veeduría Distrital, desarrollaron conjuntamente un trabajo coLABorativo con el fin de identificar necesidades y entender oportunamente a la ciudadanía, para comunicarse de forma efectiva y asertiva para que la

ciudadanía cuente con herramientas necesarias para ejercer y aplicar sus derechos y deberes en relación con el uso del suelo.

- **Observatorio Poliscopio: Procesamiento de información de protestas** (Secretaría Distrital de Gobierno) Frente a los reportes y la información producida cada minuto en torno a las movilizaciones sociales, se presentaban problemas de sistematización y procesamiento de la información, por lo tanto desde el Observatorio Distrital de Conflictividad, mediante el uso de Herramientas ofimáticas que provee la Secretaría de Gobierno cómo es Office 365, así se hizo uso de la herramienta forms para la parametrización y sistematización de los reportes del equipo de dialogo y se enlazó con un visor que permite conocer diariamente el avance y estado de las protestas en la ciudad, permitiendo eficiencia de tiempo y recursos del programa de diálogo y de las directivas al momento de focalizar esfuerzos y brindar una atención más efectiva a los reclamos y necesidades de la ciudadanía manifestada por medio de la movilización social.

Mejora en los canales de atención presencial, virtual o telefónico para la prestación del trámite u OPA.

- **Creación e implementación del Formulario Único de Trámites - FUT – y Ventanilla de radicación virtual** (Secretaría Distrital de Educación) Consiste en un formulario electrónico alojado en la sede electrónica de la Secretaría de Educación con un perfilamiento inicial para clasificar los 66 trámites y servicios de acuerdo con la población objetivo; permite a la ciudadanía diligenciar datos básicos de su solicitud, obteniendo un número de radicado el cual puede verificar con el código QR que arroja el aplicativo, con el cual puede consultar el estado del trámite.
- **Integración del chat institucional con el inbox o mensaje interno de las redes sociales (Facebook e Instagram) de la entidad** (Canal Capital). Mediante el pago de la licencia del chat institucional Jivochat, con el fin de medir la atención por el canal virtual, para ampliar y garantizar el acceso de la ciudadanía a los servicios de la entidad, se integró el chat institucional y el inbox o mensaje interno de las redes sociales Facebook e Instagram de la entidad, lo que permite que los mensajes de las redes lleguen a la entidad, permitiendo responder en tiempo real las solicitudes así como recibir y gestionar las peticiones por este medio.
- **Chatico (Alcaldía Mayor de Bogotá):** Chatico es el primer agente virtual de la ciudad de Bogotá que, soportando en inteligencia artificial y procesamiento de lenguaje natural, brinda atención 7/24 sobre trámites, servicios y, en general, información estratégica de la ciudad. Se actualiza semanalmente en razón al entrenamiento y a lo que los usuarios van pidiendo en sus interacciones con el bot, siempre verificando antes la pertinencia siempre

verificando antes la pertinencia y el posible impacto de cada implementación. Usa WhatsApp como uno de sus canales de salida lo que garantizará un mayor alcance ciudadano.

- **Creación e Implementación del Asistente Virtual - CHATBOT Fulvia.** Implementación de un asistente virtual -chatbot- en la sede electrónica de la entidad, que sirva como mecanismo de comunicación virtual, brindando a la ciudadanía información las 24 horas del día durante los 7 días de la semana sobre: Trámites y servicios, respuestas a preguntas frecuentes, radicación de PQRSD y radicación de correspondencia.
- **Implementación del módulo preferencial para atención a población en condición de discapacidad auditiva.** Implementación de un módulo preferencial, ubicado estratégicamente en el punto de atención IDU calle 22, debidamente adecuado con herramientas tecnológicas de interpretación virtual en lenguaje de señas, que permiten la atención preferencial en tiempo real, a personas en condición de discapacidad auditiva.

Otras buenas prácticas

Los y las defensoras de la ciudadanía en la administración distrital durante la vigencia 2022 y en el marco de sus competencias reportaron a la Subsecretaría Distrital de Servicio a la Ciudadanía las siguientes buenas prácticas:

No.	Entidad	Nombre de la Buena Práctica	Objetivo
1	Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial -UAERMV	Fortalecimiento de los Canales de Atención Ciudadana - Diálogos con la Ciudadanía	Generar una comunicación de doble vía entre la ciudadanía y la entidad, en el cual se dio a conocer la figura del Defensor de la Ciudadanía, sus principales funciones y canales de atención
2	Secretaría Jurídica Distrital	Chat Portal	Garantizar la interacción ciudadana en procura de mejorar la calidad respecto de los trámites y servicios que ofrece la entidad
3	Lotería de Bogotá	Implementación del código QR para que los clientes puedan validar los resultados de los sorteos de la Lotería de Bogotá.	Fortalecimiento y mejoramiento continuo en la prestación de nuestros servicios hacia nuestros clientes y en mejorar su experiencia con los productos

No.	Entidad	Nombre de la Buena Práctica	Objetivo
			y servicios que les brinda la empresa.
4	Instituto Distrital de Gestión del Riesgos y Cambio Climático IDIGER	Mejora canales de atención	Mejorar la atención brindada con la puesta en funcionamiento un sistema estadístico de asignación de turnos, y también se realizó la actualización y publicación de las preguntas frecuentes.
5	Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial Bomberos Bogotá	Pedagogía Ciudadana	Realizar acompañamiento personalizado y permanente a la ciudadanía frente al mecanismo y utilización del portal de servicios, con el fin de reducir tiempos de espera y mejorar la experiencia de la ciudadanía, al momento de adelantar los trámites ante la UAE Cuerpo Oficial de Bomberos.
6	Empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A. Transmilenio S.A.	Espacios de Diálogo 2022	Brindar espacios en los cuales los ciudadanos son escuchados por otra instancia en articulación con los gestores sociales de la Entidad, y las áreas de la Entidad
7	Secretaría Distrital de Ambiente	Chatbox	Permitir a los ciudadanos interactuar y realizar todos sus requerimientos de una forma mucho más amigable, de esta manera aumentando sus canales de atención, siempre en pro de mejorar la comunicación entre los ciudadanos y la entidad.
8	Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E	Yo informo, tú preguntas	La finalidad ha sido trasmitir y concienciar a los usuarios de la subred sur, sobre temas en salud en general clasificados como orientaciones individuales, orientaciones grupales y capacitaciones, mediante un acercamiento a los usuarios, familia y Comunidad obteniendo resultados con enfoque diferencial en todo el componente de información.

No.	Entidad	Nombre de la Buena Práctica	Objetivo
9	Secretaría Distrital de Planeación	Modelo híbrido para el servicio de atención en citas especializadas	Ofrecer a la ciudadanía la posibilidad de elegir entre las modalidades presencial o virtual para ser atendidos en citas especializadas con las áreas técnicas de la entidad que proporcionan información sobre el ordenamiento territorial en el marco de la misionalidad de la entidad.
10	Secretaría Distrital de la Mujer	Simultaneidad de atención virtual, telefónica y presencial a través de diversos canales de atención	Garantizar la continuidad en la prestación de los servicios a la ciudadanía y la atención a sus peticiones
11	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural - IDPC	Plataforma para el reconocimiento de la diversidad territorial y poblacional	Implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión; mejorar la capacidad de la infraestructura física, tecnológica, de información y comunicaciones para la gestión institucional presencial y virtual y ejecutar acciones de comunicación pública estratégicas para el IDPC.
12	Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital	Agenda a un clic	Disponer al ciudadano un medio para la autogestión de citas de atención.
13	Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E	“terapia de la risa” y “la risa es vida	Gestionar programas de transformación social, por medio del arte y la cultura impulsando el desarrollo integral de niños niñas de comunidades con vulnerabilidad.
14	Secretaría de Educación Distrital	Evento trimestral de seguimiento y reconocimiento OSC	Reconocer al personal de la oficina (funcionarios de planta, contratistas y colaboradores) por su compromiso, compañerismo, trabajo en equipo y buena comunicación durante el Año 2022

No.	Entidad	Nombre de la Buena Práctica	Objetivo
15	Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E	Identificación y gestión de citas en Espera Subred Norte	Identificar y garantizar la gestión oportuna de los usuarios con citas en espera de las diferentes especialidades y supra especialidades, exámenes de apoyo diagnóstico, la Oficina retoma la gestión esta gestión realizando la asignación de citas registradas en la búsqueda de gestión efectiva del proceso el equipo de agendamiento con Dirección de Servicios Ambulatorios
16	Secretaría Distrital de Movilidad	Prácticas Internas	Personalizar la atención en medio de la masificación de la prestación del servicio en el desarrollo del Portafolio de Trámites y Servicios de la Secretaría, la entidad consideró importante tener varios roles en los colaboradores que atienden al ciudadano en un propósito de prestar mayor atención a las necesidades en los momentos de verdad que se sostienen con la ciudadanía, comprender las dificultades que se asocian al hacer y procurar por soluciones de acuerdo con la promesa de servicio.
17	Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis - JBB	Modelo itinerante en la prestación del servicio y divulgación de la oferta institucional	Implementar tres acciones para que los ciudadanos puedan acceder a los servicios que ofrece el Jardín Botánico de Bogotá con eficiencia, efectividad, claridad de la información, transparencia
18	Secretaría General de la Acaldía Mayor de Bogotá	Optimización de los tiempos de traslado de peticiones a Entidades Distritales y dependencias de la Secretaría General.	Contribuir a la prevención de incumplimiento normativo en los términos de traslado de las peticiones, se evidenció mediante la disminución efectiva de los traslados de PQRS extemporáneos.

7. Análisis de marco jurídico

En esta sección se presentará de manera general, un análisis del desarrollo normativo relacionado con el servicio a la ciudadanía desde el ámbito internacional, nacional y distrital. Lo anterior, desde la perspectiva de la "*dependencia del camino"*, esto es partir de comprender estos avances como "…la existencia de movimientos acumulativos que cristalizan los sistemas de acción y las configuraciones institucionales propias a una política pública…" (Roth, 2014). Para el desarrollo de esta sección se recurrió al análisis documental de la normatividad vigente, que va a permitir establecer las interrelaciones normativas entre cada uno de estos desarrollos y sus vigencias. Con esto, se busca identificar la articulación entre las distintas administraciones con el fin de reconocer esta Política distrital como un esfuerzo de transversalizar acciones alrededor del servicio a la ciudadanía a lo largo del tiempo.

En materia internacional, se destacan las cumbres del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo- CLAD, cuyo producto son las Cartas Iberoamericanas, documentos que consolidan los acuerdos entre los países miembro. Estos documentos se constituyen como un marco conceptual relevante en el desarrollo de la normativa nacional y distrital en materia de servicio a la ciudadanía[18]

También encontramos la **Carta Iberoamericana de la gestión Pública de 2003**[3], la cual promovió la incorporación de un conjunto de bases por parte de los Estados miembro, sobre las que se deben articular los arreglos institucionales relacionados con la función pública. En 2008, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo aprobó la **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública**, la cual promovió la consolidación de una comprensión común sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública. De aquí, surge la noción de calidad, así:

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad. (CLAD, 2008, pág. 7)

Posteriormente, los Estados que hacen parte del CLAD avanzaron en la incorporación de la participación ciudadana en la gestión pública, acuerdo conseguido a través de la **Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública** de 2009.

[18] Además de la Carta Iberoamericana de Servicio a la Ciudadanía de 2003, producto de las cumbres asambleas realizadas por los países miembros del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo se encuentran: el Código Iberoamericano de Buen Gobierno de Uruguay 2006; la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico de Chile 2007; la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública de El Salvador 2008; la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública de Portugal 2009; la Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública de Panamá 2013; la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto de Colombia 2016; la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública de Guatemala 2018; y la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública de Andorra 2020.

En esta, se reconoce el derecho de participación ciudadana en la gestión pública la cual obedece en gran medida a la búsqueda de un "…paradigma social la búsqueda de una democracia plena, que se soporte, entre otros, en los derechos de información, participación, asociación y expresión sobre lo público…" (CLAD, 2009, pág. 2).

A nivel nacional la Constitución Política de 1991 establece, en el artículo 209, que "La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones (…)". Es en este sentido, que el quehacer de la gestión pública en Colombia encuentra sentido poniendo en el centro la primacía del bienestar general.

Los esfuerzos por avanzar en la renovación de la gestión pública en Colombia tuvieron como uno de sus productos, el **CONPES Nacional 3649 de 2010**, el cual propuso los lineamientos generales y el alcance de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano. En este documento, el Gobierno Nacional atiende la necesidad de avanzar en el acercamiento de la administración pública a la ciudadanía y viceversa, no solamente a partir de la entrega/recepción de bienes y servicios, sino también a través de mecanismos que promuevan a la generación de valor público a partir de la participación ciudadana y la entrega de herramientas y protocolos para estandarizar los servicios prestados por las entidades públicas. Con esto, el objetivo general de la Política Nacional era contribuir a la generación de confianza y mejorar los niveles de satisfacción de la ciudadanía (Figura 7).

Con esta perspectiva, el Gobierno Nacional procuró sentar las bases de una Política Nacional, consecuente con los postulados de la Nueva Gobernanza Pública, en donde el Estado no es únicamente proveedor de bienes y servicios, sino que está llamado también a generar estrategias para garantizar la calidad, cobertura, pertinencia, oportunidad y transparencia en la prestación o entrega de dichos bienes y servicios. Esto significa, por supuesto, garantizar herramientas para que las ciudadanías informadas y empoderadas tengan la capacidad de generar y aportar elementos para la consolidación de políticas públicas encaminadas a su bienestar a través de información transparente, oportuna y espacios de participación e interacción horizontal y vertical.

Posteriormente, en el marco de la consolidación de las directrices generales para la implementación de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano, el Gobierno Nacional publicó el **CONPES 3785 de 2013**, que implementa el Modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano "…dirigido a mejorar, tanto la calidad en la gestión, como la prestación de los servicios provistos por las entidades de la Administración Pública." (CONPES 3785, 2013, pág. 4). En este modelo se especifican, además, acciones encaminadas a atender dos ámbitos de gestión: ventanilla hacia adentro (eficiencia administrativa) y ventanilla hacia afuera (atención a requerimientos de la ciudadanía). En la siguiente figura se relacionan los objetivos del

CONPES 3649 de 2010 el Modelo de Gestión Pública Eficiente al Servicio ciudadano establecido a través del CONPES 3785 de 2013, en donde se evidencia una correspondencia a nivel de los fines que promueven estos instrumentos.

Figura 8. Objetivos de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano, CONPES 3649 de 2010, y su relación con las estrategias del Modelo Gestión Pública Eficiente al Servicio del Ciudadano.



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía – Secretaría General de la Alcaldía Mayor. 2022

Finalmente, como se mencionó de manera previa, el **Decreto 1499 de 2017**, que modifica el Decreto 1083 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, y establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG va a recoger en una sola política pública 16 políticas relacionadas con la gestión y desempeño institucionales y menciona que estas "…se regirán por las normas que las regulan o reglamentan y se implementarán a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias." (Art. 2.2.22.2.2.1, Decreto 1499 de 2017). Dentro de estas se cuentan la política de servicio al ciudadano y la política de racionalización de trámites, las cuales son esenciales para la comprensión del servicio a la ciudadanía.

Para 2020, el Gobierno Nacional estableció directrices sobre la manera en que el Estado debe relacionarse con la ciudadanía, estableciendo disposiciones en materia de racionalización de trámites con la **Ley 2052 de 2020**. En esta norma se establece la necesidad de contar con una política de racionalización de trámites y la creación de la oficina de relación con el ciudadano en municipios con más de 100.000 habitantes (artículo 17). Con base en esta Ley, el DAFP emitió la actualización de lineamientos de la Política pública de servicio al ciudadano considerando como elemento esencial el concepto de relacionamiento con la ciudadanía que adopta el concepto de Estado Abierto:

> …con el cual se busca equilibrar las expectativas ciudadanas y responsabilidades públicas mediante el diálogo directo y se armonizan las políticas públicas que inciden directamente en la relación del ciudadano con el Estado, como son las de: Transparencia y acceso a la información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión pública y Servicio al Ciudadano como transversal a todas las anteriores. (Actualización de Lineamientos de la Política Pública de Servicio al Ciudadano, 2020, pág. 3)

Así mismo, este lineamiento define a la política de servicio al ciudadano como "…una política pública transversal cuyo objetivo general es garantizar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado." (Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, 2022, pág. 74)

En este marco, se identifican cuatro momentos en los que la ciudadanía interactúa con el Estado: i) cuando el ciudadano que consulta información pública; ii) ciudadano que hace trámites o accede a servicios de la entidad pública; iii) Ciudadano que hace denuncias, interpone quejas o exige cuentas a la entidad pública; y iv) Ciudadano que participa haciendo propuestas a las iniciativas, políticas o programas liderados por la entidad, o que desea colaborar en la solución de problemas de lo público (Actualización de Lineamientos de la Política Pública de Servicio al Ciudadano, 2020, pág. 4).

En esa medida, los avances a nivel nacional sobre la gestión pública y, particularmente el servicio a la ciudadanía, evidencian articulaciones dinámicas que van construyéndose en la medida en que avanzan las necesidades en esta materia. Al corresponder con el ámbito nacional, las entidades territoriales como distritos y municipios deben acoger necesariamente los avances en esta materia por lo que, sin lugar a duda, uno de los retos más grandes a nivel distrital es incorporar las directrices nacionales en sus políticas públicas.

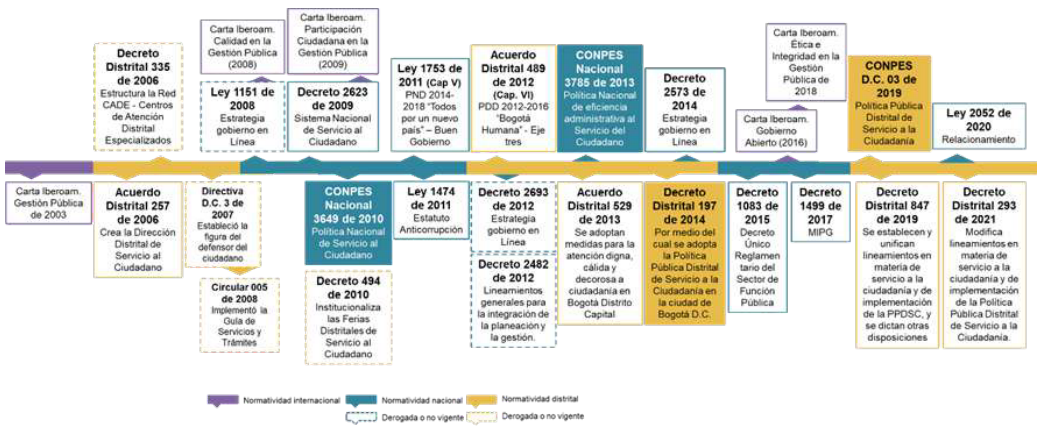
Se destacan también los desarrollos de dos instrumentos de política, a saber, el CONPES 3649 de 2010, que consolida la Política Nacional de Servicio al Ciudadano, y el CONPES 3785 de 2013, que define la Política Nacional de Eficiencia Administrativa; esta última establece dos conceptos importantes para el desarrollo de la política de servicio a la ciudadanía: ventanilla hacia adentro y ventanilla hacia afuera. Sin embargo, en un esfuerzo por integrar el modelo de gestión de las entidades, el Decreto 1499 de 2017 establece las bases del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, en donde se vinculan 16 políticas de gestión y desempeño dentro de las que se destacan, además de la Política de Servicio al Ciudadano, la de racionalización de trámites como parte de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional[19]. A propósito de la política de servicio al ciudadano, el Manual Operativo de MIPG menciona:

[19] Para efectos de esta evaluación el análisis del Decreto 1499 de 2017 se concentra principalmente en estas dos secciones, considerando las temáticas propias de la política. Vale la pena mencionar que esta norma establece, en su artículo 2.2.22.2.1 como políticas de gestión del desempeño las siguientes: 1. Planeación Institucional, 2. Gestión presupuestal y eficiencia del

> En el año 2013, el documento Conpes 3785 adoptó el Modelo de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano definiendo dos áreas de intervención principales: la ventanilla hacia adentro y la ventanilla hacia afuera, incorporando en cada una de ellas componentes o líneas de trabajo que debían fortalecerse al interior de las entidades para mejorar la efectividad, la colaboración y la eficiencia de las mismas, y sus capacidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos. Dicho Modelo de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano se actualiza y articula con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el año 2017. (Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, 2022, pág. 73)

Finalmente, a nivel distrital, aunque se cuenta con normas asociadas con el servicio a la ciudadanía desde 1997, se destacan el Acuerdo Distrital 257 de 2006, que crea la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano (hoy, Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía), el Decreto 197 de 2014, que adopta la Política Pública, y el CONPES 03 de 2019, que estructura el Plan de Acción de la PPDSC. En la Figura 6 se presenta la relación normativa y conceptual que ha venido consolidando la ruta de acción de una PPDSC en el distrito.

Figura 7. Marco normativo y conceptual de la PPDSC



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía – Secretaría General de la Alcaldía Mayor. 2022

En Bogotá, si bien se avanzó en la expedición de Decretos y Acuerdos orientados a consolidar estrategias y acciones para garantizar un pleno servicio a la ciudadanía (ver Figura 6), con el Acuerdo Distrital 489 de 2012 se priorizó la eficiencia pública como eje estratégico de gobierno de manera tal que se logró avanzar en la expedición del

gasto público, 3. Talento humano, 4. Integridad, 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción, 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, 7. Servicio al ciudadano, 8. Participación ciudadana en la gestión pública, 9. Racionalización de trámites, 10. Gestión documental, 11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea, 12. Seguridad Digital, 13. Defensa jurídica, 14. Gestión del conocimiento y la innovación, 15. Control interno, 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional .

Decreto 197 de 2014, a través del cual se adoptó la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía como resultado de un proceso de construcción y deliberación entre los distintos actores del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía (servidores y servidoras públicos y ciudadanía). El objetivo de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía adoptada fue:

> "…garantizar el derecho de la ciudadanía a una vida digna, aportar en la superación de las necesidades sociales, la discriminación y la segregación como factores esenciales de la pobreza y desarrollar atributos del servicio como: recibir de las entidades públicas distritales un servicio digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, bajo los principios de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción, que permita satisfacer sus necesidades y mejorar la calidad de vida." (Decreto 197 de 2014, 2014).

En contraste con la Política Nacional, el Decreto procuró el énfasis en la garantía de derechos como fin último de la prestación de servicio a la ciudadanía. En ese sentido, la Política Distrital ubica el servicio como un derecho de las y los ciudadanos, considerando que su fin último es contribuir a garantizar una vida digna y aportar en la disminución de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida de los y las habitantes de Bogotá. Así, este Decreto esgrime su abordaje conceptual a partir de las disposiciones establecidas en las cumbres del CLAD, pero también, es evidente la propuesta que hizo el distrito para avanzar hacia los paradigmas del Nuevo Servicio Público, en donde se ubica a la ciudadanía como sujeta de derechos y el centro del servicio.

No obstante, a pesar de la relevancia de este Decreto para la articulación de esfuerzos a nivel distrital que permitieran avanzar con un mejor servicio a la ciudadanía, uno de los grandes retos de este instrumento fue la consolidación de un Plan de Acción que permitiera instrumentalizar las líneas estratégicas planteadas y hacer seguimiento a los avances distritales en este sentido[20]. En consecuencia, en 2019 el Gobierno Distrital expidió el **CONPES D.C. 03 de 2019**, en donde retoma las orientaciones establecidas en el Decreto 197 de 2014 y consolida la estructuración del Plan de Acción de la PPDSC. Así, las líneas estratégicas que estructuran la Política se organizaron en objetivos que ayudan a definir los resultados y productos esperados de la implementación de la Política, como se explicó al inicio de este capítulo.

Con la expedición del **Decreto Distrital 847 de 2019**, *Por medio del cual se establecen y unifican lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, y se dictan otras disposiciones*, la administración distrital reglamentó la implementación de la PPDSC, y con ello, modificó algunos apartes del Decreto 197 de 2014. Posteriormente, el **Decreto 293 de 2021** realizó algunas modificaciones al Decreto 847 de 2019, particularmente en clave de la operacionalización de canales. Estas modificaciones promueven la hipótesis de que cada gobierno distrital ha realizado los aportes que considera pertinentes en el

[20] En el artículo 23 del Decreto 197 de 2014 se establece la construcción de un Plan de Acción en los tres (3) meses siguientes a la publicación de la norma. No obstante, según lo mencionado en el CONPES D.C. 03 de 2019, este ejercicio se desarrolló.

marco de su comprensión sobre la PPDSC incluyendo las estrategias que consideran relevantes en esta materia, por lo que para efectos de esta evaluación se revisaron los cambios realizados en cada uno de los instrumentos normativos.

Como se evidencia en el Cuadro 5, entre 2014 y 2019 los principales ajustes realizados a las definiciones estructurales de la política evidencian las propuestas narrativas de cada administración: definiciones como el servicio a la ciudadanía y la corresponsabilidad ciudadana variaron de manera importante pasando de un lenguaje basado en el derecho y el cuidado de lo público a su comprensión desde el deber de la ciudadanía. Se destaca en el ajuste de 2019 mayor detalle en la definición de algunos canales administrados por la Secretaría General, como la Guía de Trámites, el Sistema de Peticiones, Quejas y Denuncias ciudadanas y la operación de la Red CADE; así mismo, se incorpora el rol del Defensor del Ciudadano y se actualiza la organización institucional y sus roles en la implementación de la política, permitiendo evidenciar su operativización.

Cuadro 5. Modificaciones al Decreto 197 de 2014

Decreto 197 de 2014	Estado	Descripción del cambio realizado entre 2014 y 2019
Artículo 2. Servicio a la ciudadanía	Modificado por el artículo 5 del Decreto 847 de 2019	En el Decreto 197 de 2014 se define servicio a la ciudadanía como un derecho, mientras que en el Decreto 847 la definición lo establece como el acceso efectivo. Así mismo, dentro de los atributos, se elimina *cálido* y se adiciona *transparente e igualitario.*
Artículo 5. Sobre la corresponsabilidad ciudadana	Modificado por el artículo 6 del Decreto 847 de 2019	El Decreto 197 de 2014 definió la corresponsabilidad desde la defensa y el cuidado de lo público. En la definición de 2019 la corresponsabilidad es entendida como el deber de respetar normas, plazos y servidores públicos en consecuencia de la garantía de derechos.
Artículo 11. Del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía	Modificado por el artículo 7 del Decreto 847 de 2019	El Decreto 197 de 2014 lo define como un espacio de interacción entre entidades públicas y privadas con la ciudadanía, dependiendo del bien o servicio. Así mismo, definió los elementos que conforman dicho Sistema (ciudadanía, administración pública, puntos de interacción, estándares del servicio e interacción). Por su parte, el Decreto 847 de 2019 define el Sistema como un modelo relacionado con trámites y servicios, simplificando su definición.
Artículo 12. Red CADE	Modificado por el artículo 8 del Decreto 847 de 2019	En el Decreto 197 de 2014 se definió la Red CADE como el conjunto de los canales de servicio de atención. El Decreto 847 de 2019 la define como un modelo multicanal de servicio a la ciudadanía compuesto por canal presencial, telefónico y virtual. Así mismo, modifica los canales así: ***Presencial:*** se saca de los canales presenciales los puntos de las entidades distintos a los CADE y se elimina la descripción explícita del enfoque territorial. ***Telefónico:*** sobre la línea 195 se incluye que la información disponible es la de la Guía de Trámites y Servicios.

		Virtual: se elimina la obligatoriedad de actualización de la guía de trámites, se elimina el Mapa Callejero, Portal Bogotá, Contratación a la vista, Sistema Distrital de Quejas y Soluciones (se desarrolla como un capítulo completo – Capítulo V. Gestión de Peticiones Ciudadanas) y el Sistema de Inspección, Vigilancia y Control como canales. Así mismo simplifica la descripción el Super Cade Virtual y genera un capítulo completo a la Guía de Trámites y Servicios (Capítulo VI – Lineamientos sobre servicios y trámites).
Artículo 14. Dirección, Orientación y Coordinación de la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía	Modificado por el artículo 20 del Decreto 847 de 2019	El Decreto 847 de 2019 atiende a lo establecido en el Decreto 426 de 2016 en el que desaparece la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano y se constituye la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía ampliando las funciones de esta dependencia.
Artículo 16. De la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía.	Modificado por el artículo 21 del Decreto 847 de 2019	El Decreto 847 de 2019 incluye con detalle la participación de la Comisión Intersectorial en todo el ciclo de la PPDSC, que otrora se ubicaba solo en la implementación. Así mismo, se menciona la participación de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía y se incluye a la Dirección del Sistema y dos parágrafos: uno para invitados distritales y otro para la veeduría distrital.
Artículo 17. Funciones.	Modificado por el artículo 22 del Decreto 847 de 2019	Se ajustan algunas funciones de la Comisión Intersectorial, detallando su participación en el ciclo de la PPDSC y las reduce a cuatro.
Adicionales	Artículo 9 del Decreto 847 de 2019	Incluye estrategia de caracterización ciudadana.
	Artículo 10 del Decreto 847 de 2019	Incluye estrategia de lenguaje claro.
	Artículo 11 del Decreto 847 de 2019	Incluye adopción del modelo de seguimiento, medición y evaluación.
	Artículo 12 del Decreto 847 de 2019	Incluye fortalecimiento de capacidades de servidores públicos
	Artículos 13 y 14 del Decreto 847 de 2019	Incluye características sobre el defensor de la ciudadanía en el capítulo III.
	Artículos 15 a 19 del Decreto 847 de 2019	Incluye capítulo sobre gestión de peticiones ciudadanas, estableciendo la definición, define la administración del sistema y la administración funcional. También menciona el registro y tratamiento de denuncias (art. 18) y el buzón de sugerencias.

	Artículos 23 a 27 del Decreto 847 de 2019	Incluye capítulo sobre servicios y trámites – Capítulo VI. Desarrolla las obligaciones frente a la guía incluyendo servicios ciudadanos digitales, espacios de atención a ciudadanía, agendamiento y repositorio de instrumentos técnicos.
	Artículos 28 a 33 del Decreto 847 de 2019	Incluye capítulo VII de lineamientos para la operación de la Red CADE. Se detalla administración, vinculación y prestación de servicios, tutorías

Con la expedición del **Decreto 293 de 2021**, la nueva administración distrital realizó ajustes al Decreto 847 de 2019, la mayoría de ellos relacionados con los elementos incorporados en dicho Decreto e incorporando los lineamientos de racionalización de trámites y definiciones relacionadas. Uno de los elementos preocupantes, fue la eliminación de la adopción del modelo de seguimiento, medición y evaluación contenido en el artículo 11 del Decreto 847 y que fue reemplazado por un artículo sobre la estrategia de inclusión.

Cuadro 6. Modificaciones al Decreto 847 de 2019

Decreto 847 de 2019	Estado	Descripción del cambio realizado entre 2019 y 2021
Artículo 1. Objeto	Modificado por el artículo 2 del Decreto 293 de 2021	En el Decreto 293 de 2021 se incluye la racionalización de trámites en el objeto.
Artículo 3. Definiciones	Modificado por el artículo 3 del Decreto 293 de 2021	En el Decreto 293 de 2021 se incluyen las siguientes definiciones: Otro procedimiento administrativo (OPA); Cadena de trámites; Racionalización de trámites; Sistema Único de Información de Trámites – SUIT.
Artículo 8. Modificar el artículo 12 del Decreto Distrital 197 de 2014	Modificado por el artículo 1 del Decreto 293 de 2021	El Decreto 293 de 2021 amplía los canales virtuales a correo electrónico, Sistema Distrital para la gestión de Peticiones Ciudadanas Bogotá Te Escucha, Super CADE virtual, Redes Sociales, Chat Bot y Video llamadas de la Red CADE.
Artículo 9. Estrategia de caracterización ciudadana	Modificado por el artículo 4 del Decreto 293 de 2021	El Decreto 293 de 2021 establece temporalidad de un año para la caracterización a la ciudadanía. Así mismo establece lenguaje incluyente (pasa de caracterización de ciudadanos a ciudadana), cambia el uso de la palabra portafolio de servicios por oferta institucional y establece que se realicen por lo menos una vez al año. El énfasis está en la caracterización para la focalización.
Artículo 11. Adopción del modelo de seguimiento, medición y evaluación.	Sustituido por el artículo 5 del Decreto 293 de 2021	Se realiza la sustitución del artículo por el de la estrategia de inclusión en donde se establece que las entidades distritales deberán generar de manera anual dentro del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano acciones para la inclusión de poblaciones diferenciales.

Artículo 18. Registro y tratamiento de las denuncias por posibles actos de corrupción, y quejas con posible connotación disciplinaria.	Modificado por el artículo 6 del Decreto 293 de 2021	Elimina el traslado a la Veeduría Distrital. Así mismo modifica la normativa sobre protección de datos del denunciante.
Artículo 23. Guía de trámites y servicios.	Modificado por el artículo 7 del Decreto 293 de 2021	Adiciona un párrafo sobre la coherencia de la información en distintos canales o medios.
Artículo 25. Espacios de atención a la ciudadanía y ampliación de la oferta.	Modificado por el artículo 8 del Decreto 293 de 2021	Adiciona parágrafo en donde detalla que las entidades distritales deben brindar oferta de canales presenciales y telefónicos para la recepción de peticiones verbales.
Artículo 26. Agendamiento	Modificado por el artículo 9 del Decreto 293 de 2021	Elimina la gradualidad en la implementación del agendamiento previo e incluye los lineamientos de Racionalización de Trámites.
Artículo 28. Administrador de la Red CADE	Modificado por el artículo 10 del Decreto 293 de 2021	Amplia el detalle de algunas de las funciones establecidas en el decreto anterior, aunque en esencia, se conservan las mismas.
Artículo 29. Vinculación y prestación de servicios en la Red CADE	Modificado por el artículo 11 del Decreto 293/21	Se amplía a las personas jurídicas de derecho público y privado. Desagrega el instrumento de vinculación según el tipo de persona jurídica e incluye cuatro parágrafos: obligatoriedad en la inclusión de los acuerdos de nivel de servicio, vigencia de los contratos en marcha y cobros.
Artículo 30. Tutorías	Modificado por el artículo 12 del Decreto 293 de 2021	Define el concepto de tutorías y se detalla según el tipo de persona jurídica (pública o privada).
Artículo 31. Responsabilidades del tutor	Modificado por el artículo 13 del Decreto 293 de 2021	Incluye las adecuaciones para la accesibilidad de personas con discapacidad; así mismo, se ajusta parágrafo discriminando los costos de adecuación que son asumidos por la Secretaría General.

Así las cosas, el trazado sobre los elementos normativos que han venido consolidándose, particularmente en el distrito, evidencian que si bien se ha procurado mantener la estructura y orientaciones propuestas en el Decreto 197 de 2014 se pueden identificar dos elementos que determinan los ajustes realizados por cada administración: uno, el factor ideológico, que se asocia a la comprensión que los equipos tienen sobre el servicio a la ciudadanía en el marco de sus agendas y sus prioridades en clave operativa; el segundo está asociado específicamente con la dinámica normativa nacional, por ejemplo la expedición del Decreto 1499 de 2017 y la Ley 2052 de 2020 que determinaron elementos a incluir dentro de la PDPSC.

Algunos cambios, particularmente entre el Decreto 197 de 2014 y el Decreto 847 de 2019, reorientan la comprensión sobre elementos como la definición del servicio a la ciudadanía, como se mencionó previamente; sobre este particular se presenta un viraje discursivo que pasa desde el derecho hacia la exaltación del deber y, en esencia conceptual, desde el servicio como lo propone el paradigma del nuevo servicio público hacia el paradigma propuesto por la nueva gestión pública. Así mismo, se incorporaron algunos principios fundamentales y, de manera particular, se ampliaron elementos operativos, clave para la implementación de la PPDSC.

Para 2021, considerando la expedición de normas nacionales como la Ley 2052 de 2020 que establece los procesos de racionalización de trámites y de relacionamiento con la ciudadanía entre otras disposiciones, se evidencia también la incidencia de los ajustes de lineamientos nacionales en materia de gestión pública, particularmente sobre la política de servicio al ciudadano, que promueven la modificación de la norma con el fin de incorporar los nuevos elementos relacionados. En desarrollo de esta norma se expidió el Decreto Distrital 542 de 2023 mediante el cual de adopta un Modelo Distrital de Relacionamiento Integral con la Ciudadanía, en el cual se propone la ruta de articulación de las políticas de gestión y desempeño que inciden en la relación entre el Estado y la ciudadanía, además se reitera la importancia de incluir acciones de abordaje de enfoques en las acciones de servicio a la ciudadanía. Para esta política y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación interna es importante fortalecer estos enfoques en la materialización de acciones acorde a la Resolución 2210 de 2021 para transversalizar enfoques diferenciales poblacional y de género en los productos y metas que se definan en la fase de estructuración de la política.

8. Abordaje de enfoques de derechos humanos, género, diferencial, territorial y ambiental.

8.1. Enfoque de derechos humanos

El enfoque de derechos humanos supone el reconocimiento de toda persona sobre derechos básicos y libertades fundamentales universales e inalienables, cuyo reconocimiento y protección garantiza el bienestar y desarrollo de cada individuo. Los mismos son la base fundamental de la dignidad y libertad de todas las personas, sin que importe su origen, raza, género, religión o cualquier otra característica que los diferencie del resto de la sociedad.

El Estado en los diferentes niveles de la intervención pública debe primar por la garantía y protección de estas condiciones mínimas, permitiendo el acceso a la educación, la salud, la libre expresión, la no discriminación, la igualdad ante la ley, entre otras. Con esto se busca tener sociedades justas, equitativas y respetuosas, donde todos los seres humanos cuenten con las mismas oportunidades a partir de la identificación de las formas de exclusión a las que se ven sometidas algunos grupos poblacionales, permitiendo superar las barreras existentes y posibilitando el goce efectivo de sus derechos.

Ahora bien, en los contextos actuales en el que los que los gobiernos locales se enfrentan a retos y desafíos cada vez más complejos y cambiantes, el enfoque de derechos humanos juega un papel trascendental en el desarrollo de ciudades inclusivas, sostenibles e inteligentes, ya que permiten asegurar la distribución equitativa de los recursos y oportunidades con los que cuenta una ciudad, así como el ejercicio de los derechos humanos de manera interdependiente e indivisible. En este sentido, las acciones institucionales deben enfocar sus procesos a la planificación, construcción, desarrollo y gestión de las ciudades con el fin que los ciudadanos puedan gozar de los espacios y dinámicas que se desarrollan en ellos (Observatori DESC, 2022).

Frente a lo anterior, los servicios de atención al ciudadano son uno de los aspectos clave en la garantía y protección de los derechos humanos en las ciudades, ya que, a través de los diferentes canales dispuestos -telefónicos, físicos y virtuales- es que el ciudadano puede tener una interacción constante con la institucionalidad. Con base en el grado del relacionamiento de doble vía que se tenga entre estos dos actores, variables clave para la construcción de confianza y la percepción de las gestiones realizadas, dependerá la eficacia e idoneidad en la entrega de bienes y servicios.

En este sentido, para PPDSC el enfoque de derechos se aborda desde los dos pilares fundamentales propuestos por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos; por un lado, “el Estado como garante de los derechos y sujeto

responsable de su promoción, defensa y protección; y – por el otro- las personas y grupos sociales como sujetos titulares de derechos con la capacidad y el derecho de reclamar y participar" (CIDH, 2018).

Tal como lo menciona la Secretaría Distrital de Planeación -SDP "las políticas públicas sirven como herramientas que proponen soluciones a situaciones prioritarias de la ciudadanía y que amplían las capacidades y oportunidades de sus habitantes en condiciones de igualdad y equidad" (SDP, 2019). Así pues, se debe tener presente que a través del servicio a la ciudadanía se garantizan o restituyen derechos en condiciones de igualdad y equidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el proceso de reformulación de la PPDSC se analizó la situación presente en Bogotá frente a la garantía de los derechos humanos que permitiera identificar las problemáticas y debilidades con respecto al servicio al ciudadano.

Dentro de la información recopilada, se encontró que la población afrocolombiana, negra y palenquera cuenta con grandes deficiencias en la garantía de sus derechos, cuya población alega haber sido víctima de vulnerabilidades y discriminaciones tanto por parte de la comunidad como de las instituciones a las que han acudido. Esto se evidencia en las barreras existentes para la garantía del derecho a la educación y salud, las cuales muestran una debilidad en la articulación institucional, falencias en la entrega de información y procesos que dificultan la accesibilidad para garantizar una atención diferenciada para esta población. Lo anterior se ve reflejado en la poca información estadísticas y procesos de caracterización, lo que dificulta su priorización, seguimiento y priorización de los servicios que se les puede prestar.

Frente al tema de acceso a la educación, según los resultados encontrados por la Dirección de Estudios Macros de la SDP, la población afro cuenta con una brecha de 1.3% de analfabetismo -en comparación al 2.8% que se tiene en total en Bogotá-. Así mismo, en cuento a la inasistencia y rezago escolar, las cifras encontradas evidencian una mayor afectación para esta población en comparación con el resto de los ciudadanos, en el que los palenqueros tienen un rezago de 13.8% en contraste con el 11.5% que se tiene en Bogotá (Secretaría General , 2023). Con respecto a los servicios de salud, se evidencia que el 29.8% no está asegurado a los sistemas de salud, cifra que tiene una brecha de 11.1% frente a la encontrada en promedio en Bogotá que es de 18.7%. Estas situaciones se han generado por la ausencia de procesos en la entrega de información y reconocimiento de los derechos adquiridos por parte de esta población, ya que como lo afirma la comunidad, los procesos comunicativos que tienen las entidades son poco asertivos, lo que conlleva a la desconfianza y debilitamiento de las relaciones entre la institucionalidad y los ciudadanos. Esto a su vez genera un desconocimiento en los programas y proyectos enfocados al cierre de brechas, limitaciones en el presupuesto destinado y los marcos normativos vigentes. "La comunidad tiene una mirada sobre la convivencia del buen vivir (Palenquera) que no se reconoce, que

los lleva a manifestar el desconocimiento por parte de la comunidad. (..) Dificultad de dialogo efectivo con la población para definir acciones puntuales. Desconocimiento de la normatividad que se tiene en cuenta al momento de diseñar las políticas públicas para población afro" (Secretaría General , 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior, el Distrito debe ahondar y fortalecer las acciones en materia de servicio a la ciudadanía para la población afrocolombiana, negra y palenquera, con el fin de generar mayor accesibilidad, entrega de información, espacios de participación y construcción de confianza para la entrega de beneficios, incorporación a programas sociales y demás oferta con la que se cuente para el cierre de estas brechas. Así mismo, es necesario fortalecer las capacidades institucionales

Por otro lado, otro de los grupos poblacionales que mayores vulnerabilidades presenta en materia de la garantía y protección de los derechos humanos es la comunidad LGTBI, ya que como se evidenció en la línea base del CONPES 16 D.C., se afirma:

> El 98% de las personas lesbianas, gays, bisexuales y trans, habían sido discriminadas o sus derechos vulnerados; el 68% señaló que la discriminación era debida a la orientación sexual o identidad de género y las personas trans en un mayor número de situaciones (33%) percibían discriminación de sus derechos" (SDP, 2021).

Dentro de las discriminaciones y vulnerabilidades percibidas por las personas de los sectores LGTBI, un dato alarmante se encontró en la atención al ciudadano, cerca del 8% de las personas de esta comunidad declaró haber sufrido una agresión por parte de los servidores y colaboradores de alguna entidad. Así mismo, 40% de las personas transgeneristas afirmaron haber sido detenidas sin que existiera un debido proceso, ya sea por la falta de una orden judicial, una causa aparente de delito o la no lectura de sus derechos (SDP, 2021).

Las discriminaciones a las que se ha visto enfrentan la población LGTBI ha generado barreras y limitaciones para el acceso a la salud, trabajo digno y la libertad de expresión. En relación con los temas de salud, el 97% de las personas no cotiza al sistema de seguridad social en razón a que desarrollan trabajos informales o realizan actividades sexuales pagadas (SDP, 2021). Frente a esta situación, los procesos para la atención en salud presentan debilidades a causa de los estigmas que se tienen por parte del personal encargado y la ausencia de protocolos adecuados que impiden la materialización de este derecho.

Otro de los factores de discriminación y barreras presentes en la población de sectores LGTBI se encuentra en el ámbito laboral. Esto se ve reflejado en la informalidad presente en la población de sectores LGTBI, donde el 45% de los hombres trans ejercen labores informales, 19% para las mujeres trans y 15% para

las mujeres lesbianas (SDP, 2019). Por otro lado, frente a las personas que cuentan con un trabajo laboral, estas se han visto expuestas a tratos humillantes provocando que estos ambientes se vuelvan hostiles y/o intimidatorios (SDP, 2019).

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, con respecto a los servicios de atención a la ciudadanía que se prestan en Bogotá, es necesario que las entidades sigan fortaleciendo sus capacidades y competencias del talento humano, las cuales no se ciñan a las sensibilizaciones y capacitaciones, sino que se piense en modelos pedagógicos y evaluaciones que permita evidenciar el impacto y la contribución en la prestación de los servicios e interacciones que se tienen con población de la sectores LGTBI.

Así mismo, con el fin de disminuir vulnerabilidades y discriminaciones a las que se enfrentan la población de sectores LGTBI en temas de salud, trabajo, educación, entre otras, es necesario que la institucionalidad tenga una mayor articulación definiendo con claridad lineamientos, competencias, misionalidades, espacios y demás mecanismos de coordinación local y nacional, así como la búsqueda de una normatividad solida que le dé sustento a las acciones que se plantean en el CONPES 16 D.C.[21].

8.2. Enfoque de género

Según el Acuerdo 761 de 2020, por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020- 2024 “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI”, se afirma que el enfoque de género se entiende como:

> Permite comprender las relaciones de poder y desigualdad desde una perspectiva de interseccionalidad que por razones de género existen entre mujeres y hombres y que se reproducen a través de imaginarios, creencias, roles y estereotipos que afianzan las brechas de desigualdad e impiden el goce efectivo de los derechos de las mujeres a lo largo del curso de su vida, en las diferentes dimensiones del desarrollo y la vida social y comunitaria. Su fin es promover la igualdad de género y el goce efectivo de sus derechos (Concejo de Bogotá , 2020).

La pertinencia del enfoque de género se basa en la consideración y análisis de las diferencias existentes entre hombres y mujeres para la planificación, implementación y evaluación de políticas públicas, con el fin de contar con un panorama general sobre los aspectos económicos, sociales, políticos, normativos

[21] Política Pública para la Garantía Plena de los Derechos de las Personas LGTBI y sobre Identidades de Género Y Orientaciones Sexuales en el Distrito Capital

que influyen en el proceso, ya que, en la etapa de implementación, estas variables afectan e impactan de manera distinta a hombres y mujeres.

En este sentido, la inclusión del enfoque de género en el servicio a la ciudadanía implica reconocer las relaciones de poder y desigualdad existentes entre hombres y mujeres con el fin de abordarlas y generar acciones que permita el cierre de estas brechas para el goce efectivo de los derechos de las mujeres a lo largo del curso de sus vidas. Por lo tanto, se busca garantizar que los servicios sean equitativos, accesibles y sensibles al género, de manera que se eliminen las barreras y se promueva la participación plena y significativa de todos los ciudadanos.

Para lo cual es importante tener en cuenta el derecho a la participación y representación de las mujeres, citado en el CONPES D.C. 14 de 2020 en el que se indica que la "participación se toma como un derecho priorizado para el goce efectivo de la ciudadanía de las mujeres, y también como un principio que facilita la exigibilidad de los derechos en tanto las reconoce como sujetas de la política. La capacidad de incidencia, transformación y construcción de propuestas alternativas de las mujeres a partir de sus realidades, perspectivas, necesidades y demandas, así como su inclusión en la agenda política, permite el reconocimiento y legitimación de las múltiples diferencias que hacen diversas a las mujeres (…)" (CONPES D.C. Pág. 105).

Al abordar las desigualdades y discriminaciones de género, se promueve una sociedad más equitativa y se aprovecha el potencial de todos los ciudadanos para contribuir al desarrollo y bienestar colectivo. Además, se fortalece la legitimidad y confianza en las instituciones y se fomenta una participación ciudadana más activa y significativa.

En razón a ello, en el marco de las acciones que se realizan en el Distrito, el Plan de Desarrollo Distrital 2022 – 2024 "Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del Siglo XXI" tiene como apuesta la de hacer a la ciudad más cuidadora. Es por esto que en el artículo 9. Propósitos Logros de la Ciudad se incluyó el propósito de implementar el "Sistema Distrital de Cuidado y la estrategia de transversalización y territorialización de los enfoques de género, diferencial y de cultura ciudadana para garantizar la igualdad de género, los derechos de las mujeres y el desarrollo de capacidades de la ciudadanía a nivel distrital y local (Acuerdo 761 de 2020).

El Sistema Distrital de Cuidado, liderado por la Secretaría Distrital de la Mujer, tiene como objetivo "contribuir a la igualdad de oportunidades para las mujeres a través de la ampliación y cualificación de la oferta institucional de servicios del cuidado, con el fin de reducir su tiempo total de trabajo; redistribuir el trabajo de cuidado no remunerado con los hombres; y contar con mecanismos para su valoración y reconocimiento" (Secretaría Distrital de la Mujer, s.f.)

Las Manzanas del Cuidado y las Unidades Móviles de Servicios, son formas en las que opera el Sistema Distrital del Cuidado y de territorializar la estrategia; puesto que son espacios físicos en donde se articulan diferentes servicios de cuidado ofertados por 13 sectores de la Administración Distrital, entre los que se encuentran la educación para terminar el bachillerato, ruta de empleo, actividades físicas para personas mayores; entre otros. Actualmente la ciudad cuenta con 17 manzanas del cuidado y la meta al finalizar la vigencia 2023 es que 20 Manzanas del Cuidado estén en operación, una por localidad.

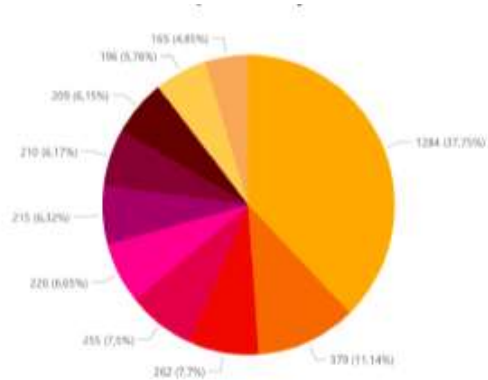
En materia de servicio al ciudadano surgen dos retos importantes para la implementación del Sistema del Cuidado a mediano plazo. Por un lado, las manzanas del cuidado buscan tener un criterio de proximidad para que las personas puedan acceder en menos de 20 minutos; eso no pasa actualmente, por lo cual se debe realizar una adecuación de infraestructura que responda a la nueva planeación territorial de Bogotá y las 32 localidades que propone el Plan de Ordenamiento Territorial. Por otro lado, contar con el talento humano para atender las demandas de las personas cuidadoras y que requieran cuidado; así como, su capacitación y sensibilización en diferentes temas como lenguaje claro o enfoques diferenciales, que les permita prestar un servicio de calidad.

Estas limitaciones se reflejan en situaciones que se vienen presentando actualmente en la prestación de estos servicios asociados. Por ejemplo, en los procesos relacionados con violencias basadas en género, cuyo producto se relaciona con los casos nuevos de representación para la garantía de derechos de las mujeres víctimas de violencias en el D.C. se tenía como meta para la vigencia 2020 la de atender 344 casos, en donde la ejecución realizada durante la vigencia fue de 1036 casos. Esta situación evidencia el grave contexto que se tienen en el Distrito frente al tema y la necesidad de ampliar la cobertura para generar una mayor cercanía con las víctimas, así como la ampliación del personal e instrumentos empleados que permitan reducir los tiempos y generar procesos más eficientes Otra situación similar se da en torno al producto mujeres víctimas de violencia asesoradas través de Casas de Justicia y escenarios de la Fiscalía General de la Nación, en el que la meta para la vigencia 2022 era de trabajar con 8.542 mujeres, sin embargo la ejecución que se tuvo para dicha vigencia fue de 9.986 mujeres asesoradas.

Por lo anterior, en el marco de PPDSC es fundamental priorizar y fortalecer los trámites y servicios solicitados por las mujeres en sus diferencias y diversidades, determinando la forma en la que se pueden generar procesos de articulación entre las entidades del Distrito con la Estrategia de Cuidado de la ciudad, con el fin de que las mujeres cuenten a su disposición con canales que les permita reducir el tiempo para acceder al servicio. Para ello se tomará en cuenta el documento de caracterización de grupos de valor elaborado por la Secretaría General, en el que se establece que los principales trámites que realizan las mujeres están

relacionados con la Encuesta del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales – SISBÉN, el proceso para el registro biométrico, el pago de servicios públicos, entre otros.

Gráfica 29. Trámites o información más demandada por las mujeres



Tramite Realizado	Recuento de Nombre del Ciudadano
Encuesta del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales SISBÉN	1284
Pre registro virtual asistido	379
Actualización de datos de identificación en la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales SISBÉN	262
Registro biométrico	255
Pago de servicios públicos	226
Información del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios para programas sociales SISBÉN	215
Inclusión de personas en la base de datos del sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios de programas sociales SISBÉN	210
Inconformidad consumo facturado/lectura errada	209
Personalización tarjeta Tullave	196
Reclamos	165

Fuente: Encuesta de Satisfacción Red CADE, Cana Presencial.

Por otro lado, se debe garantizar la prestación de los servicios dirigidos exclusivamente a las mujeres teniendo en cuenta los principios establecidos en el Artículo 6 del Decreto Distrital 197 de 2014, por lo cual es indispensable revisar y ajustar ciertos servicios como la Línea Púrpura o las Casas de Igualdad de Oportunidades, los cuales garantizan a las mujeres de Bogotá una vida libre de violencias, ya que en la actualidad estos servicios presentan deficiencias en la atención por las limitaciones de personas que se tienen actualmente, los contextos

adversos a los que se ven enfrentados las mujeres por las restricciones de sus victimarios, así como la percepción negativa en la justicia y las instituciones frente a las denuncias interpuestas (Observatorio de Mujeres y Equidad de Género , 2022).

Igualmente, es válido mencionar que el Distrito ha venido adelantando acciones para la cualificación del servicio público, a través de jornadas de formación que permiten a los servidores y servidoras públicas fortalecer sus conocimientos frente a los protocolos de servicio con enfoque de género y diferencial contenidos en el Manual de Servicio a la Ciudadanía, sin embargo, es un trabajo que debe hacerse de manera permanente.

Ahora bien, frente al análisis realizado de las condiciones presentes en el Distrito con respecto a las acciones de servicio a la ciudadanía, las mujeres afrocolombianas, negras y palenqueras cuentan con muchos impedimentos para el desarrollo de sus profesiones, ya que se cuenta con el imaginario de que la mujer negra solo es buena para las actividades de labores de cuidado indirecto, tales como cocinar y limpiar las casas.

> En el trabajo informal las personas que se acercan a comprar primero se aceran a una mujer que no sea negra, mientras que, con relación a los trabajos domésticos, prefieren una mujer negra. Es decir, la idea que la mujer negra es mejor para realizar labores como limpiar, cocinar etc., sigue instaurada en la sociedad y generalmente estos trabajos son los menos pagos, de mayor demanda y mayor esfuerzo (Secretaría de Gobierno, 2023)

Por otra parte, en lo referente a las personas de sectores LGTBI, estas han sido víctimas de agresiones verbales y físicas en sus entornos sociales, las cuales se sienten sin un respaldo de las entidades locales. En este sentido es necesario que las entidades enfoquen sus acciones para proteger y garantizar los derechos y el cierre de brechas existentes para esta población.

> Se debe garantizar la inclusión del enfoque de orientación sexual e identidad de género LGTBIQ+ para cerrar la brecha que existe entre hombres y mujeres en los distintos escenarios, la pertenencia étnica, orientación sexual, identidad de género, usos y costumbres cosmogonía y libres de violencias, racismo, sexismos y homofobia para las mujeres negras y sectores LGTBIQ+ (Secretaría distrital de Planeación, 2021).

Entre las poblaciones que cuenta con diferentes barreras para la atención, protección y acceso a los bienes y servicios públicos en el Distrito son las lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales -LGTBI. Según los resultados de la Encuesta Multipropósito 2021 (EM 2021), se estima que en Bogotá 71.596 personas pertenecen a sectores LGTBI, en la que 52.353 personas (73%) son homosexuales -lesbianas y gais-, 12.543 personas (18%) son bisexuales, 4.753 personas (7%) son hombres y mujeres transgénero, y 1.947 personas son intersexuales (3%).

Población LGBTI Bogotá	EM 2021	
Homosexuales (Lesbianas y Gais)	52353	73%
Bisexuales	12543	18%
Trans	4753	7%
Intersexuales	1947	3%
TOTAL	**71596**	**100%**

Elaboración propia. Fuente: Comparación de resultados por pregunta de la Encuesta Multipropósito 2021 con las versiones 2011, 2014 y 2017

- 6.430 (0,1%) personas dicen pertenecer a organizaciones LGBTI (lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas e intersexuales) en Bogotá

De acuerdo con la Encuesta Multipropósito 2021, el 0,3% de esta población se ha sentido discriminada por su orientación sexual (por ser LGBTI)[22]**.** El 15,2% de las personas que pertenecen a la sectores LGBTI+ perciben que la atención en las oficinas públicas del distrito entre 2017 y 2021 es mejor, 38,3% que es igual, 33.2% que es peor y 18,4% no sabe.

En la Encuesta de Ambientes Laborales Inclusivos 2022 se encontró que el 4% de las y los servidores públicos de las entidades del Distrito reportó haber sido discriminado debido a su orientación sexual o identidad de género en los últimos 12 meses[23]. Esta encuesta muestra la discriminación presente en los ambientes laborales que termina afectando no sólo la relación entre el personal de las entidades distritales sino también la relación con la ciudadanía:

- El 8,3% de servidores-as públicos de las entidades del Distrito no compartiría el baño con una persona trans
- El 23,8% de servidores-as públicos de las entidades del Distrito está en desacuerdo en que su hija o hijo se case con una persona del mismo sexo
- El 24% de servidores-as públicos de las entidades del Distrito considera que las personas de los sectores sociales LGBTI tienen mayor riesgo con respecto a las demás personas de contraer infecciones de transmisión sexual
- 12,5% de servidores-as que está en desacuerdo en que las personas de los sectores LGBTI pueden dar muestras de cariño hacia sus parejas en público.

[22] Encuesta Multipropósito 2021. https://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estudios-macro/encuesta-multiproposito/resultados
[23] Principales resultados encuesta Ambientes Laborales Inclusivos (ALI) 2022. https://www.idrd.gov.co/sites/default/files/documentos/encuesta_ali_2023.pdf

- 0,7% de servidores-as que percibe a las personas de los sectores LGBTI como un riesgo para la comunidad.
- 18,9% de servidores-as que percibe a las personas de los sectores LGBTI como una posibilidad de crecimiento para las comunidades.
- 12,9% de servidores-as que está en desacuerdo en que en la administración distrital se sancione a las personas que discriminan por orientación sexual o identidad de género.

Igualdad de oportunidades en Bogotá para los sectores LGBTI

Según los encuestados en la EM 2021, 29,8% opina que las condiciones de igualdad de oportunidades en Bogotá para los sectores LGBTI entre 2017 y 2021 son mejores, 36,3% son iguales, 25,3% son peores y 8,6% no sabe.

De acuerdo con lo anterior, en la PPDSC se debe contar con productos que permitan fortalecer las capacidades de los servidores públicos y la actualización de los protocolos de atención para las personas pertenecientes a sectores LGTBI, esto con el fin de brindar una atención oportuna y de calidad con el fin de eliminar las barreras para el acceso y garantía de los derechos de esta población.

Accesibilidad y Género

La accesibilidad a los entornos físicos, al transporte, a las TIC y a los bienes y servicios públicos ha sido abordada como una dimensión neutra, aun cuando esta tiene un gran impacto en el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres en sus diferencias y diversidades. Según el Estudio sobre impacto de Género y Accesibilidad (2017) “la accesibilidad aparece, por lo tanto, como condición previa y necesaria para que cualquier mujer o niña, goce de autonomía personal y es, además, una manera de asegurar su plena participación en igualdad de condiciones en la sociedad (…) en donde se aborda en sentido amplio el concepto de accesibilidad más allá del diseño de espacios, productos servicios o de modelos de comunicación e información, sino también del ejercicio real y efectivo de los derechos, que afecta de manera desigual” (pp. 12-13).

Las barreras de accesibilidad, como lo señala la cita anterior, no solo hacen referencia a aquellas físicas que se encuentran en la infraestructura, los entornos y el transporte las barreras también están presentes debido a la permanencia de estereotipos de género y conductas, comportamientos y actitudes racistas y de discriminación y construcciones sociales excluyentes que obstaculizan el ejercicio al libre acceso a lugares y servicios públicos.

En este sentido se identifican barreras de carácter:

- Legal: normatividad con restricciones y limitaciones injustificadas.
- Social: estereotipos y configuraciones sociales que limitan la garantía de derechos.
- Físicas: obstáculos materiales que impiden el libre movimiento.
- Comunicativas: obstáculos en los canales, contenido e información de los mensajes.

Así, el estudio en mención recomienda para un análisis de la accesibilidad con perspectiva de género la necesidad de:

- Garantizar la accesibilidad urbanística desde los criterios de autonomía, sociabilidad y habitabilidad, tomando en consideración las necesidades de seguridad ante situaciones de violencia y abuso que padecen las mujeres, jóvenes y niñas en los entornos urbanos y rurales.
- Tener en cuenta e incorporar las necesidades de las mujeres en sus diferencias y diversidades en la accesibilidad en el transporte público, teniendo en cuenta las complejidades en su uso, tomando en consideración que las labores de cuidado recaen con mayoritariamente en las mujeres. Así mismo, tener en cuenta la brecha existente en materia de acceso a recursos económicos y financieros que obstaculiza el acceso al transporte en condiciones de igualdad y equidad.
- Garantizar el trato digno a las mujeres en sus diferencias y diversidades en el acceso a los servicios, a través de la formación y sensibilización de los servidores y servidoras en el área de servicio a la ciudadanía.
- Tener en cuenta la brecha digital de género para garantizar el acceso igualitaria a las tecnologías de la información y la comunicación.
- “Se tiene que garantizar la no discriminación por razón de sexo en la prioridad y concesión de servicios de apoyo a la comunicación. Los servicios disponibles para las mujeres en general (incluidos los de violencia contra la mujer y atención a la infancia) han de ofrecerse en todos los lenguajes, formas y formatos posibles de manera fácil y segura. Cuando dichos servicios se ofrezcan a través de atención telefónica o teleasistencia, éstos deberán ser también accesibles para mujeres sordas y sordociegas.” (p. 26).
- “Las mujeres sordas deben disponer de acceso libre y gratuito a servicios de interpretación de la lengua de signos, así como de aquellos de apoyo a la comunicación oral siempre que lo necesiten (en actos en el seno de su comunidad, religiosos, culturales y políticos), de modo que puedan participar plenamente e integrarse de manera más activa en la vida de la comunidad. Para que las personas sordas puedan tener la posibilidad de elegir entre

intérpretes hombres o mujeres, se debe fomentar la formación paritaria de intérpretes de la lengua de signos.” (p. 26).

- Garantizar que la información asociada a la garantía de derechos de las mujeres sea accesible en lenguaje de señas, Braille y todos los demás modos, medios y formatos de comunicación accesibles, incluidos los electrónicos.
- Propender porque los productos, objetos, instrumentos, herramientas y dispositivos que son mayormente utilizados y necesitados por mujeres, jóvenes y niñas en sus diferencias y diversidades cuenten con accesibilidad universal, con especial atención a aquellos relacionados con la salud sexual y reproductiva de las mujeres.

8.3. Enfoque poblacional / diferencial

La implementación del enfoque población se constituye como una herramienta de análisis, en la que, dentro de las funcionalidades del Estado, este debe reconocer y considerar las características, necesidades y desafíos de grupos específicos de la población al diseñar e implementar políticas, garantizando un respuesta oportuna y diferencial de acuerdo con la situación demográfica, socioeconómica y cultural. El Plan Distrital de Desarrollo de Bogotá 2020 - 2024, describe el enfoque poblacional como:

> Existen grupos y personas que han sido históricamente discriminados debido a su pertenencia étnica o racial, orientación sexual, identidad de género, creencia religiosa, ubicación geográfica, discapacidad, situación socioeconómica, o de la intersección de diversos sistemas de discriminación que, como el racismo, la discafobia, el clasismo, la homofobia, la transfobia y la xenofobia y la intolerancia religiosa; impiden el acceso a las oportunidades en igualdad de condiciones (Secretaría General , 2023)

Es así como la implementación del enfoque poblacional implica ajustar y adaptar las políticas y/o servicios que promuevan la igualdad de oportunidades, la inclusión y el respeto a la diversidad, considerando las barreras y desigualdades estructurales que pueden limitar el acceso a servicios esenciales como la salud, la educación, el empleo, la vivienda y la protección social.

Con el fin de garantizar el éxito de las intervenciones que se hagan en la implementación del enfoque poblacional y teniendo en cuenta las características específicas, es necesario contar con la participación activa de la población en todo el proceso de gestión que se lleva a cabo con ellos, reconociendo su experiencia y conocimiento para informar y mejorar las intervenciones.

Ahora bien, con la implementación del enfoque poblacional, la PPDSC busca determinar las demandas potenciales de bienes y servicios que la ciudadanía exige y, de esta forma satisfacer y garantizar una atención oportuna y de calidad, centrada en la accesibilidad y el lenguaje claro a los diferentes grupos poblacionales presentes en la ciudad; fortaleciendo los protocolos de atención a personas mayores, con discapacidad, pertenecientes a comunidades étnicas, víctimas del conflicto armado, campesinas y campesinos, y sectores LGBTI.

Cabe destacar que la implementación del enfoque poblacional diferencial se dio producto de una serie de procesos llevados a cabo principalmente por parte de movimientos de mujeres, afros y negros en Colombia, con el fin de que el Estado reconociera las vulnerabilidades y discriminaciones a las que habían sido sometidas en el pasado y de esta forma establecer condiciones de igualdad a partir de acciones afirmativas diferenciales que permitan una equidad de las condiciones presentes en la sociedad.

En el caso de Bogotá, teniendo en cuenta la gran gama de dinámicas, contextos y poblaciones que interactúan en la ciudad, el enfoque poblacional es un instrumento idóneo, en el sentido que se hace necesario visibilizar las situaciones particulares y colectivas de vulnerabilidades, segregación social, fragilidad en el capital social existente que impide el goce efectivo de los derechos en la ciudad.

> Bogotá presenta asimetrías en las lógicas urbanas por las situaciones, condiciones o posiciones sociales de diferentes poblaciones, donde se preestablecen modelos de desarrollo que coadyuvan a la instauración de relaciones de poder que segmentan, segregan y marginalizan, producto de la instauración histórica de modelos de desarrollo que imponen una racionalidad hegemónica sobre el supuesto de un deber ser conductual (Secretaría de gobierno , 2023)

Frente a lo anteriormente descrito, de acuerdo con el análisis realizado en torno a los servicios a la ciudadanía en Bogotá, uno de los aspectos a tomar en cuenta está relacionado con la población afrocolombiana y las percepciones espirituales, sus costumbres y tradiciones, ya que, al ser desconocidas para la gran parte de la población, estas son tomadas como actos impuros que generan discriminaciones hacia este tipo de población

> Las prácticas y rituales ancestrales van en dirección del desconocimiento por parte de las personas no racializadas, sin embargo, esto no quiere decir que no sea respetado, solo expresaron que al no conocerse estas prácticas pueden ser tomadas de manera errónea para algunos que no conocen tienden a ser satanizadas y tildadas de brujería, donde se debería implementar cátedras en las instituciones para que las demás personas puedan reconocer los dichos y costumbre de la comunidad Negra/Afrodescendiente ya que es inexistente el respeto hacia la misma (Secretaría de Gobierno, 2023)

Igualmente, el enfoque poblacional debería ser planteado en los procesos de representación y toma de decisiones a nivel local, ya que la población afrocolombiana, negra y palenquera no cuenta con una representación importante, lo que implica una serie de limitaciones y dificultades para el acceso a programas, proyectos y becas que estén relacionados con sus formas de vida y cosmovisiones.

> Falta de representatividad de la población en la administración local, la falta de acceso a programas, proyectos y becas con enfoque diferencial en la localidad y en el Distrito hacen que la participación de la población Negra/Afrodescendiente es mínima y casi nula, a pesar de tener personas con preparación profesional y técnica, tanto así que eso genera una serie de problemáticas adicionales a la falta de empleo, como la vivienda, la alimentación y otros factores socioeconómicos, la personas no solo manifiestan querer empleo sino también que se puedan fortalecer los emprendimientos y los negocios de la población (Secretaría de Gobierno, 2023)

De igual forma, frente a las condiciones de personas con discapacidad, víctimas del conflicto y afrocolombianas, se hace necesario que se planteen acciones en torno a la mejora de las viviendas y el transporte.

> Las necesidades de las personas en condición de discapacidad con pertenencia étnica no son suplidas dado que tanto para los adultos mayores, como para las personas con discapacidad no se tiene un trato diferencial teniendo en cuenta que es una población de especial protección, lo mismo con las personas víctimas del conflicto que en su mayoría viven en las zonas periféricas de las localidades, la comunidad expresa que es importante que se tenga en cuenta que las personas víctimas del conflicto en su mayoría son personas Negras/Afrocolombianas por ello la inclusión de un capítulo especial en la reformulación de la política pública debe ser una realidad (Secretaría de Gobierno, 2023).

De acuerdo con la Encuesta Multipropósito de Bogotá 2021 (EMB 2021), 79.468 personas (1,7% del total de encuestados en Bogotá) se auto reconocieron como indígenas (76.967 personas – 1%), Gitano(a) (ROM) (632 personas - 0,008%), Raizal del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (885 personas – 0,011%), Palenquero(a) de San Basilio (983 personas – 0,012%) y Negro(a), mulato(a) (afrodescendiente) (52.320 personas – 0,7%). En este sentido, las poblaciones negras, afrodescendientes e indígenas son las más representativas que se encuentran en la ciudad, lo cual se ve reflejado en las interacciones que estas han tenido a lo largo del 2022 con la administración pública distrital por los diferentes canales de atención “se encontraron 7.553 interacciones por los diferentes canales de atención, de los cuales los afrodescendientes (42,9%) y los indígenas (28,7%) son los grupos étnicos que más interactúan en la RedCADE” (Caracterización, 2022).

En la caracterización de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía realizada en 2022 de los diferentes canales de atención se encontró que las mujeres de las diferentes pertenencias étnicas son las que más solicitan información o realizan trámites y servicios con la Administración Distrital a través de los diferentes canales de atención de la RedCADE, con un 58,73% de participación, los hombres interactuaron en un 41,21% y los intersexuales 0,06%.

Los grupos de edad de las personas con pertenencia étnica que interactúan por los canales de atención de la RedCADE más representativa son los adultos con un 65,25%, seguida personas mayores con un 25,06% y de los jóvenes con un 8,9%.

En la EMB 2021 cuando indagó sobre la percepción sobre la atención en las oficinas públicas del distrito entre 2017 y 2021, para el 6.9% de los indígenas es mejor, para el 57,7% es igual, para el 23% es mejor y el 12,4% no sabe. Para el 6.8% de los Gitano (ROM) la atención es mejor, para el 30,4% es igual, para el 36.2% es peor y el 26,5% no sabe. Para el 8,4% del grupo que se identificó como Negro, Afro, Raizal o Palenquero, el servicio es mejor, para el 45% es igual, para el 27,6% es peor y el 19% no sabe. Apenas el 0,5% de las personas encuestadas han sido discriminadas por su raza u origen étnico, y el 0,1% dice pertenecer a una organización étnica (autoridad indígena, grupo de negritudes, comunidades afrodescendientes, Rom).

De otra parte, en total se encontraron 35.361 interacciones por los diferentes canales de atención de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. Las personas con discapacidad que interactuaron con la RedCADE, en su mayoría presentaban discapacidad física con un 58,97%, seguidos de discapacidad Visual con un 14,58% y Múltiple con un 8,74%.[24] (Caracterización, 2022)

Las mujeres con discapacidad son las que más interactúan por los diferentes canales de atención de la RedCADE, con un 59,73% de participación, los hombres interactuaron en un 40,24% y los intersexuales 0,03%, manteniendo la tendencia del año anterior, en la cual las mujeres solicitan más información o realizan trámites y servicios con la Administración Distrital.

El ciclo de vida de las personas con discapacidad más representativo que interactúa por los canales de atención de la RedCADE son los adultos con un 60,55%, seguida de las personas mayores con un 34,22% y jóvenes con un 4,65%. El 14,68% de las personas con discapacidad también se identifican como víctimas del conflicto armado. Solo el 2,7% de las personas con discapacidad fueron ayudadas por un Centro local de atención a víctimas a instalarse en la ciudad.

[24] Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. “Caracterización de los Grupos de Valor de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía 2022”. Octubre 2023

Por último, en cuanto a la población migrante el 1,6% dice haber sido discriminada por ser extranjero en Bogotá. En la Caracterización 2022 en total se encontraron 72.199 interacciones, siendo el grupo diferencial con mayores atenciones en la RedCADE. Las mujeres migrantes son las que más interactúan por los diferentes canales de atención de la RedCADE, con un 66,82% de participación, mientras que los hombres interactuaron en un 33,14% y un 0,04% son intersexuales

La mayoría de los y las migrantes que interactúan en la RedCADE son personas Adultas con un 57,61%, seguido por jóvenes con una 22,05% y personas mayores con un 15,7%. Se observa una variación en las tendencias presentadas en los demás grupos debido a que, las y los jóvenes migrantes que interactúan con la RedCADE superan a las personas mayores. Apenas un 0,62% de las personas migrantes que interactuaron por los canales de la RedCADE afirman ser víctimas del conflicto armado.

En la Encuesta Multiproposito 5.1% de los hogares dice que alguno de sus miembros ha sido víctima del conflicto armado. 73.4% de los hogares dice que alguno de sus miembros ha sido víctima de desplazamiento forzado. El 45.8% de los hogares dice que alguno de sus miembros se encuentra incluida en el Registro Único de Víctimas-RUV.

Un total de 6.227 (6.4%) personas dijeron la principal razón para venir a vivir en Bogotá fue la amenaza o riesgo para su vida, su libertad o su integridad física, ocasionada por la violencia o por persecución política. (EM 2021). Solo el 3.2% de las personas víctimas reportaron que fueron atendidas Centro local de atención a víctimas a su llegada a Bogotá. (EM 2021). 10.1% de los hogares victimas perciben que la atención en las oficinas públicas del distrito entre 2017 y el 2021 es mejor, 38,3% que es igual, 33.2% que es peor y 18,4% no sabe. (EM 2021).

La adopción de un enfoque poblacional y diferencial en la PPDSC es necesario por la información presentada y por aquellas problemáticas identificadas en las mesas de participación ciudadana. Si bien no se pudo realizar la mesa de trabajo con algunas poblaciones, se pudo evidenciar la necesidad de mejorar la orientación y el trato digno en la atención a los diferentes grupos poblacionales analizados. También es importante hacer seguimiento y evaluar los diferentes centros de atención especializados en la entrega de bienes y servicios a los diferentes grupos poblacionales, ya que muchos de estos lugares son el principal punto de encuentro con la Administración distrital.

8.4. Enfoque territorial

El enfoque territorial busca comprender y abordar las disparidades y desigualdades territoriales, tanto en áreas urbanas como rurales. Esto implica analizar factores como la ubicación geográfica, la infraestructura, los recursos naturales, la accesibilidad, la demografía y las dinámicas socioeconómicas de un territorio en particular, con el fin de reconocer las características y condiciones específicas que pueden influir en las necesidades, desafíos y oportunidades de su población. El Plan Distrital de Desarrollo de Bogotá 2020 - 2024, describe el enfoque territorial como:

> Parte de la comprensión del territorio como una construcción social, que tiene particularidades que no solo derivan de los aspectos biofísicos sino también de las relaciones que sobre él se construyen. Entender y atender tales particularidades**,** cualidades y potencialidades contribuye con el logro de una acción de gobierno más integral y de una inversión pública más eficiente, y permite planear más allá de los límites político-administrativos del Distrito. Implica una planeación del territorio en los distintos niveles: local, distrital y regional y una sensibilidad frente a las disparidades y desbalances existentes entre aquellos niveles. Que conmina a actuar con un criterio básico de justicia territorial, que procure reconocimientos sociales y ambientales de los habitantes y equilibrios o adecuaciones en las políticas públicas de desarrollo y gestión ambiental (Concejo de Bogotá , 2020).

En este sentido, a partir de las características identificadas en el territorio se debe promover un desarrollo equilibrado y sostenible, planificando y diseñando políticas públicas que permitan superar las desigualdades territoriales, promover la calidad de vida de la población, fortalecer la identidad local y aprovechar las ventajas comparativas y potencialidades.

Ahora bien, la implementación del enfoque territorial en torno al servicio al ciudadano implica revisar las políticas y servicios actuales, con el fin de ajustar y/o mejorar los procesos presentes de acuerdo con las necesidades, vulnerabilidades y problemáticas con las que se cuente en el Distrito. Estos ajustes deben estar basados en fortalecer el relacionamiento con el ciudadano, facilitando la accesibilidad de la oferta de servicios a partir de la cercanía de los puntos de atención, canales de comunicación efectivos que involucren a la comunidad en los procesos de toma de decisiones, así como realizar caracterizaciones y/o indagaciones de la percepción respecto a la entrega de bienes y servicios.

Es así como el Distrito cuenta con diferentes instrumentos planteados en el corto, mediano y largo plazo, que basados en las dinámicas presentes buscan reducir las brechas de desigualdad a partir del reordenamiento de la ciudad, la priorización de equipamientos públicos, la mejora de la infraestructura, entre otras variables. Dentro

de estos procesos con enfoque territorial se encuentra el Plan de Ordenamiento Territorial -POT, el cual busca:

> El POT de Bogotá tiene como objetivo principal promover un desarrollo equitativo y sostenible de la ciudad, brindando lineamientos para el uso del suelo, la vivienda, el transporte, los equipamientos públicos, el medio ambiente y la protección del patrimonio cultural. El plan establece normas y directrices para garantizar una distribución equitativa de los recursos y servicios en toda la ciudad, así como para preservar y mejorar la calidad de vida de sus habitantes (Secretaría de Planeación, 2022).

Una de las apuestas del POT está relacionada con planificar y reorganizar la ciudad con el fin de que los ciudadanos tengan acceso a los servicios de primera necesidad -salud, educación, trabajo, recreación, etc. en trayectos no mayores a 30 minutos. Para ello se tiene planteada la modificación de las divisiones administrativas en Bogotá, pasando de 20 localidades a 33 Unidades de Planeamiento Local -UPL.

> El POT planea la ciudad de los 30 minutos a través de 33 Unidades de Planeamiento Local (UPL), 30 urbanas y 3 rurales; para garantizar que todas y todos tengamos acceso a servicios de primera necesidad como: salud, cuidado, educación, cultura y recreación, y a las oportunidades de empleo formal que requerimos cerca de nuestros hogares, en trayectos que podremos realizar a pie, en bicicleta o transporte público (Secretaría de Planeación, 2022).

Este cambio se dio en razón a las evidencias encontradas sobre una segregación e inequidad en la oferta de servicios e infraestructuras sociales, en el sentido que los ciudadanos tienen que desplazase durante horas para tener una mayor disponibilidad de estructuras físicas, administrativas y técnicas (Secretaría de Planeación, 2022). De esta forma, las UPL buscan tener una mayor cercanía y eficiencia en la entrega de bienes y servicios.

> Esto implica garantizar la disponibilidad y diversidad de soportes territoriales asociados a las actividades cotidianas, domésticas y de cuidados, corregir la inequidad en el acceso a soportes urbanísticos, avanzando hacia la convergencia de calidad de vida en los diversos territorios y organizando la accesibilidad a servicios sociales y del cuidado, y empleo formal, en desplazamientos a través de medios no motorizado o en transporte público, con recorridos de entre 15 y 30 minutos (Secretaría de Planeación, 2022).

Esta nueva estructuración administrativa de Bogotá implicará tener un mayor despliegue de oferta servicios, por lo que en la nueva PPDSC se deberán tener en cuenta estos puntos con el fin de planificar y/o adaptar los procesos a estas nuevas dinámicas. De esta manera, es necesario identificar los intereses de los ciudadanos que permita caracterizar las necesidades y particularidades existentes en el territorio a partir de las cuales se planteen la priorización de los bienes y servicios. De

acuerdo con los talleres y entrevistas realizados en la evaluación de la PPDSC, se resaltó que las entidades deberán hacer por lo menos las siguientes 3 acciones:

- Revisión a las respuestas de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias - PQRS: A través de un análisis de las respuestas emitidas por las entidades, se puede validar la información respecto a la identificación de necesidades en una localidad o con respecto a un grupo poblacional.
- Puntos de atención CADE y SuperCADE en operación: Teniendo en cuenta que estos puntos atienden diariamente a ciudadanos, es fundamental recabar la información y los ejercicios de planeación que se desarrollan en los mismos, ya que el sistema de servicio a la ciudadanía tiene en cuenta la distribución en cada una de las localidades para la oferta de servicios y trámites.
- Encuestas de satisfacción ciudadana: El análisis de la información de estas encuestas se basa en el levantamiento de información de los puntos de atención al ciudadano de la Secretaría General, los cuales están compuestos por los CADES y SuperCADES.

Frente a lo anterior, es importante que las entidades tengan en cuenta las disparidades que se tienen en el territorio, ya que según los resultados de la medida de pobreza multidimensional por clase de suelo que se obtuvieron a partir del censo de 2018, se estableció que las principales deficiencias q en Bogotá están relacionadas con: i) las condiciones educativas, principalmente en el sentido que los hogares en Bogotá tienen un bajo logro educativo, ii) se cuenta con barreras para el acceso al trabajo formal, ya que en Bogotá el porcentaje de personas dedicadas a labores informales es muy alto, iii) se tiene un alto porcentaje de personas sin aseguramiento en salud y iv) se deben mejorar las condiciones de las viviendas y el acceso a servicios públicos.

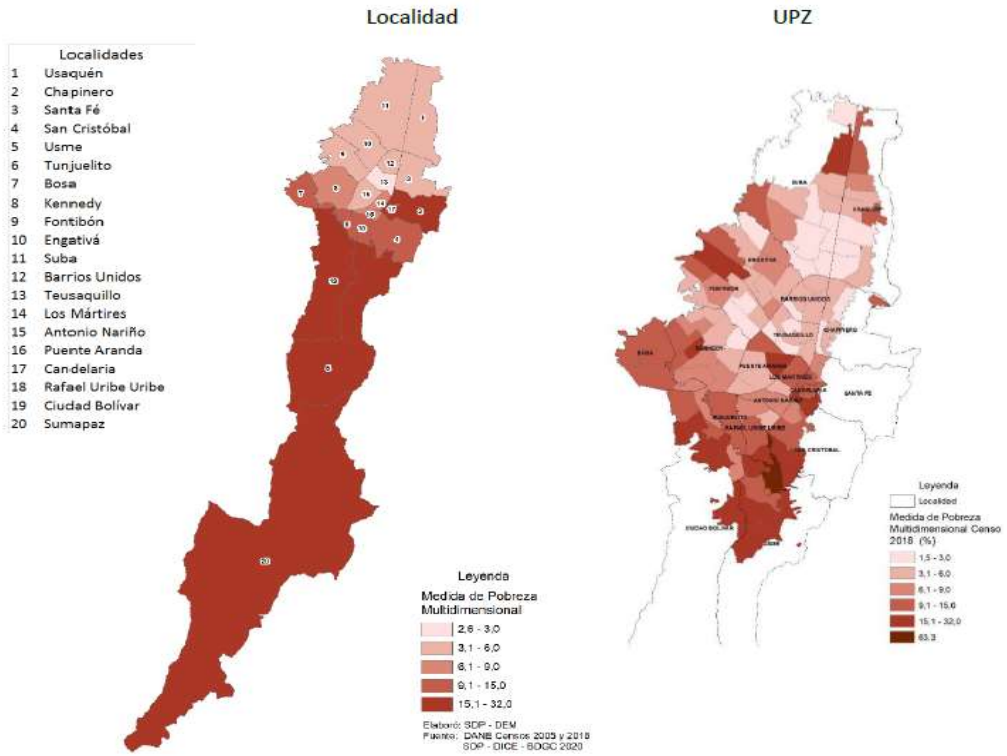
Tabla 6. Medida de pobreza multidimensional por clase de suelo 2018

Dimensión	Medida de Pobreza Multidimensional -MPM-	Urbano	Expansión	Rural	TOTAL
		8,8	11,5	25,7	9,0
Condiciones educativas del hogar	Bajo logro educativo	25,2	28,5	50,0	25,5
	Analfabetismo	3,4	3,4	7,4	3,4
Condiciones de la niñez y la juventud	Inasistencia escolar	2,9	3,4	5,3	2,9
	Rezago escolar	16,6	21,7	25,6	16,7
	Barreras a servicios para cuidado de la primera infancia	2,6	3,5	4,0	2,6
	Trabajo infantil	0,7	0,8	1,8	0,7
Trabajo	Tasa de dependencia	19,8	23,5	29,7	19,9
	Trabajo informal	75,5	75,0	82,4	75,5
Salud	Sin aseguramiento en salud	22,1	19,9	23,5	22,1
	Barreras de acceso a servicios de salud	5,1	5,1	5,4	5,1
Condiciones de la vivienda y acceso a servicios públicos domiciliarios	Sin acceso a fuente de agua mejorada	0,3	3,2	20,1	0,5
	Inadecuada eliminación de excretas	0,5	4,3	22,7	0,8
	Material inadecuado de pisos	0,2	2,0	3,7	0,3
	Material inadecuado de paredes exteriores	0,3	2,2	4,8	0,3
	Hacinamiento crítico	7,8	6,7	14,6	7,9

Fuente: Censo DANE, 2018

De acuerdo con esta misma medición, al momento de analizar por localidad cuales son las zonas más afectadas y donde se debería tener una mayor intervención por parte del Estado se encuentran las localidades de Sumapaz, Usme, Ciudad Bolívar, Bosa, Candelaria y Tunjuelito, ya que presentan una medida de pobreza multidimensional superior al promedio Distrital.

Ilustración 4. Medida de pobreza multidimensional 2018 por localidad



Fuente: Censo 2018 DANE. Elaboró SDP-DEM-DICE - Equipo de población POT

Otra de las apuestas del Distrito se centra en la implementación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial de la Bogotá Región- PDET. Estos programas surgen a partir de los planteamientos y concertaciones dadas en el marco del Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz duradera.

Los PDET son una apuesta de enfoque territorial para la consolidación de una visión de desarrollo a partir de los ejercicios participativos en la identificación de las problemáticas y potencialidades que aquejan a los territorios más vulnerables e impactados por el conflicto armando. En Bogotá se vienen desarrollando dos PDETS desde el 2020, uno PDET para Sumapaz con carácter rural y el otro enfocado a las características urbanas, conformado por el borde suroccidental de Bosa y Ciudad Bolívar.

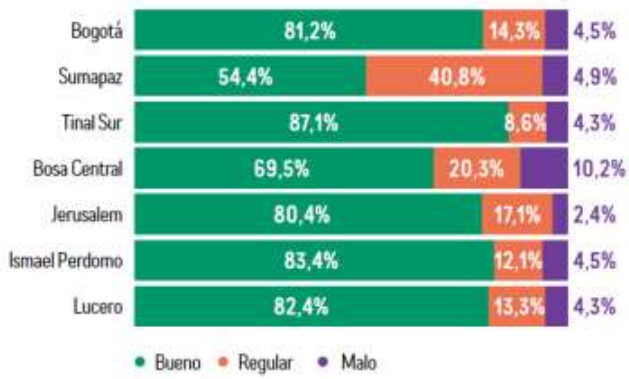
> Los PDET suponen como su nombre lo indica, un enfoque territorial; de esta forma la apuesta de PDET-BR propone consolidar una visión común de

> desarrollo con base en la identificación de las características sociales, históricas, culturales, ambientales y productivas de los territorios y de sus habitantes, así como sus necesidades diferenciadas debido a su pertenencia a grupos en condiciones de vulnerabilidad para poder desplegar en los territorios, los recursos de inversión pública de manera eficiente y armónica (Secretaría Distrital de Planeación, 2022)

Teniendo en cuenta que esta es una estrategia planteada a 10 años, los instrumentos de planeación deben estar centrados en generar un desarrollo integral, el cual tenga como base la construcción conjunta con la ciudadanía. Es por ello que la PPDSC es uno de los instrumentos necesarios para la transformación de estos territorios rezagados, ya que a través de la consolidación de los procesos y la eficiente prestación de bienes y servicios se podrá superar las vulnerabilidades sociales y económicas presentes.

Dentro del diagnóstico realizado en los PDET de Bogotá, se estableció que se cuentan con deficiencias en vías de acceso, vivienda, salud, educación. Una de las principales variables en el detrimento de la calidad de vida se da en torno a las deficiencias en el estado de las vías, por ejemplo, en la localidad de Bosa Central el 20%de las vías están en mal estado y en Sumapaz el 40% de las vías están en regular estado.

Ilustración 5. Estado de las vías de acceso



Fuente: DANE, 2017

Estas condiciones generan que los habitantes afronten riesgos y dificultades para el acceso de bienes y servicios, los cuales se traducen en mayores tiempos de desplazamiento y escenarios de inseguridad, principalmente para las mujeres.

> La inseguridad en las calles se expresa de manera diferencial hacia hombres y mujeres. Hacia ellas, la inseguridad y la percepción de la inseguridad está relacionada principalmente con la violencia sexual. Según la ONU, este hecho

> hace que millones de mujeres en el mundo vean afectada su movilidad y desplazamiento por las ciudades, pueblos o sitios donde vivan, lo que, por supuesto limita o restringe sus actividades y ciertos derechos como el de la educación o el del trabajo (Secretaría Distrital de Planeación, 2022),

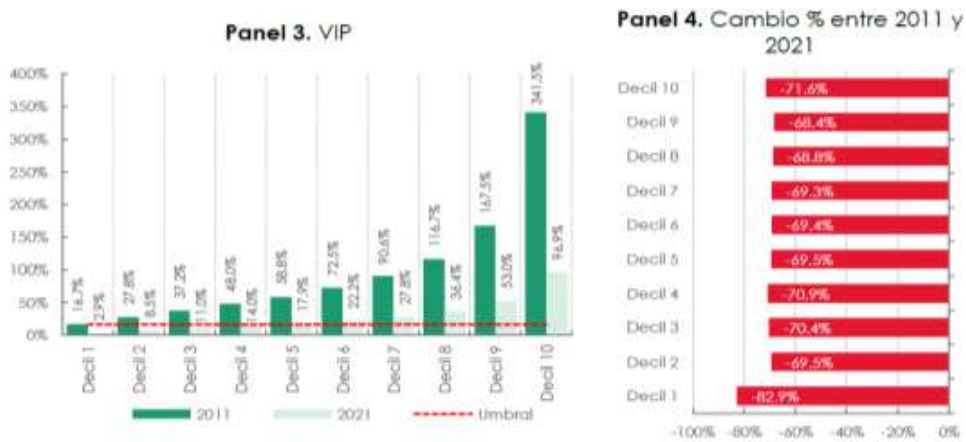
En este sentido, la articulación que se tenga entre los sectores en materia de servicio a la ciudadanía será primordial para la prevención y disminución de estos riesgos, en los que primen acciones en materia de transporte, iluminación de las calles, adecuación de infraestructura de espacios seguros principalmente para las mujeres, entre otras variables que se puedan plantear mientras se hace un desarrollo y mejora de las condiciones viales en la ciudad.

Otra de las variables está dada por los entornos de las viviendas y condiciones de habitabilidad en estas localidades. Frente al primer punto, se establece que la principal problemática está relacionada con la inseguridad de estos barrios, dado que se encuentran en zonas aledañas a expendios de drogas, lotes baldíos y/o zonas de tolerancia los cuales generan una percepción de inseguridad entre los habitantes (Secretaría Distrital de Planeación, 2022). Todas estas condiciones impiden tener una cohesión social y arraigo del territorio en el que habitan los ciudadanos de la capital, impidiendo la construcción de espacios y procesos para la mejora de las condiciones de vida, la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y el desarrollo de sus actividades cotidianas.

> La vivienda se convierte en el eje articulador entre la persona y el espacio. En esta experiencia urbana el espacio local adquiere una gran importancia, ya que hace referencia al tipo de hábitat específico cercano a la vivienda que está mediado por lo que la ciudad ofrece. De este modo, la experiencia del espacio local, es decir, del hábitat inmediato a la vivienda puede ser escenario de múltiples relaciones sociales, que pueden construir un tejido denso y fortalecer el sentido de arraigo local, de pertenencia (Duhau y Giglia, 2008).

Esta situación se agrava con las dinámicas que se vienen presentando en el incremento de los costos para la adquisición de vivienda, donde se ven afectados principalmente los ciudadanos con menores ingresos, en los que se cuenta con dificultades para el acceso a los programas sociales del Estado a causa de las múltiples exigencias para el ingreso; las dificultades para la adquisición de créditos por la incapacidad de demostrar ingresos ya que las economías de estos hogares provienen principalmente de la informalidad; así como la incapacidad para poder pagar las cuotas mínimas exigidas. Lo anterior hace que los ciudadanos se vean obligados a trasladarse a zonas periféricas, las cuales no cuentan con la totalidad de los servicios públicos o se encuentran alejadas de sus lugares de trabajo, afectando su calidad de vida (Caicedo, 2022).

Ilustración 6. Resultados del indicador por deciles de ingreso



Fuente: Secretaría de Hábitat, 2022

De igual forma, otro de los aspectos que se deben tomar en cuenta son las condiciones en las que se encuentran estas viviendas, ya que se ha evidenciado que estos aspectos están relacionados con el aumento o disminución de enfermedades en los hogares, principalmente en las enfermedades respiratorias. De acuerdo con el diagnóstico poblacional del PDET BR, las principales falencias encontradas están relacionadas con las humedades y grietas presentes en los techos y paredes de las viviendas. En este aspecto, según la Secretaría del Hábitat, se considera una estructura viable cuando “está construida en una zona sin riesgo y con materiales de calidad que permiten garantizar estructuras permanentes y adecuadas para su habitabilidad. Asimismo, una vivienda se considera con estructura durable si cuenta con tres elementos: i) piso de cemento firme, madera, mosaico y otros recubrimientos, ii) paredes de tabique, ladrillo, block, piedra, cantera, cemento y concreto, iii) techo de losa de concreto, tabique, ladrillo y terrado con vigueta (Secretaría Distrital de Hábtiat, 2022).

Frente a lo anterior, de acuerdo con los resultados encontrados en el documento “Batería de indicadores urbanos de Bogotá: Estructuras durables” del Observatorio de Hábitat del Distrito Capital, se ha evidenciado una desmejora en las condiciones de habitabilidad en la ciudad, en el sentido que se tiene un crecimiento de las estructuras no durables que no cuentan con las condiciones mínimas necesarias para su habitabilidad.

Ilustración 7. Predios residenciales durables y no durables por localidad 2016-2021

	Número de predios durables			Número de predios no durables		
Localidad	**2016**	**2021**	**Var.**	**2016**	**2021**	**Var.**
Antonio Nariño	14.752	19.808	34,3%	377	447	18,6%
Barrios Unidos	25.048	36.662	46,4%	262	383	46,2%
Bosa	114.014	178.613	56,7%	1.539	1.739	13,0%
Candelaria	1.931	6.384	230,6%	14	39	178,6%
Chapinero	21.463	74.658	247,8%	88	272	209,1%
Ciudad Bolívar	110.825	144.013	29,9%	5.953	3.452	-42,0%
Engativá	136.090	208.168	53,0%	2.388	3.025	26,7%
Fontibón	77.658	111.545	43,6%	958	1.047	9,3%
Kennedy	174.957	277.197	58,4%	1.952	2.634	34,9%
Los Mártires	12.699	17.509	37,9%	326	410	25,8%
Puente Aranda	37.297	56.477	51,4%	1.285	1.833	42,6%
Rafael Uribe Uribe	65.459	86.695	32,4%	2.137	2.053	-3,9%
San Cristóbal	68.423	90.616	32,4%	3.065	2.360	-23,0%
Santa Fe	18.399	30.083	63,5%	599	352	-41,2%
Suba	261.279	345.583	32,3%	3.063	3.494	14,1%
Teusaquillo	41.219	57.279	39,0%	212	317	49,5%
Tunjuelito	25.237	33.456	32,6%	797	628	-21,2%
Usaquén	162.685	197.727	21,5%	900	957	6,3%
Usme	66.618	89.756	34,7%	3.129	2.232	-28,7%
Total	1.436.134	2.062.229	43,6%	28.963	27.674	-4,5%

Fuente: Secretaría Distrital Hábitat, 2022

Con base en ello, en el marco de la PPDSC se hace necesario enfocar esfuerzos que permitan fortalecer las gestiones que se vienen realizando en torno al Decreto 561 de 2022 “Política Pública de Gestión Integral del Hábitat 2022 – 2031” mejorando los canales y procesos para la priorización de las ayudas en materia de vivienda, ya sea para la compra, arriendo o mejora que permita garantizar el artículo 51 de la Constitución Política de Colombia, en el cual se establece el derecho a la vivienda digna. Uno de los aspectos a tomar en cuenta en la priorización, debe estar en torno al enfoque de género, ya que se ha evidenciado una correlación entre la propiedad por parte de las mujeres y la reducción de enfermedades y/o violencia intrafamiliar.

> Además, hay evidencia que la propiedad de vivienda por parte de las mujeres mejora la salud del hogar. Estudios sobre programas de vivienda en Ecuador, Ghana, India y Tanzania encontraron una correlación entre un aumento en la propiedad de vivienda por parte de las mujeres y una reducción en la violencia intrafamiliar. Asimismo, un estudio en Etiopía encontró que la propiedad de vivienda por parte de las mujeres está relacionada con períodos más cortos de

enfermedad, ya que las mujeres invierten más en alimentos y en atención médica (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022).

Otro de las deficiencias que se encuentran en los territorios que conforman el PDET BR está relacionada con los temas de salud. Dentro de los hallazgos encontrados, se evidencia una desigualdad en el tratamiento de las enfermedades en los territorios PDET BR en comparación con el resto de la ciudad. Si bien se tienen cifras similares en los diagnósticos de las enfermedades en comparación al promedio de Bogotá, el tratamiento de las mismas es significativamente diferente, en razón a que en las localidades que conforman el PDET BR el porcentaje de personas que han podido tener acceso a servicios para el tratamiento de todas sus enfermedades diagnosticadas o para alguna de ellas es menor al promedio general de la ciudad, evidenciando deficiencias en la calidad y el servicio de salud que se presta en estas localidades.

Ilustración 8. Porcentaje de personas con tratamiento de enfermedades



Fuente: DANE, 2017

En este sentido, uno de los retos que se tiene en materia de servicio al ciudadano se debe centrar en la mejora de servicios en materia de salud, en el que se contemple las dificultades en la asignación de turnos, los canales y puntos dispuestos para la atención al ciudadano, el desconocimiento de los ciudadanos de los procesos para la realización de un trámite o servicio, entre otros factores que han incidido para el no tratamiento o tratamiento parcial de las enfermedades diagnosticadas en la población que hace parte de las localidades del PDET BR.

8.5. Enfoque Ambiental

En las últimas décadas, la caracterización y/o agrupación de demandas sociales que encuentran elementos comunes en dinámicas de desigualdad social, ha generado la creación de nuevas ciudadanías. Lechner (2000) ha señalado que la sociedad ha comenzado a reorganizarse, encontrando una nueva forma de

estructuración derivada de vínculos sociales más fuertes que impulsan una mayor participación ciudadana. Esto es consecuencia de entender los problemas que afectan a los individuos y sus prioridades, reivindicando los derechos colectivos necesarios para el desarrollo individual.

Dentro de las principales preocupaciones y demandas de estas nuevas ciudadanías se encuentran los temas derivados del cambio climático y las afectaciones que estas han generado en la sociedad. Lo anterior ha puesto como prioridad en la agenda pública el desarrollo de acciones que permitan superar los desafíos interconectados, complejos y a largo plazo que implican generar cambios profundos y amplios con el fin de implementar políticas medioambientalmente sostenibles, mientras se equilibran otras prioridades sociales y económicas. Es así como el Estado debe forjar consensos sobre las transformaciones urgentes en un contexto de disminución de la confianza pública y creciente descontento con los gobiernos y las instituciones democráticas. Las políticas que se necesitan requieren no solo gobiernos técnicamente sólidos sino también su capacidad para tomar decisiones difíciles y hacer frente a las amenazas ambientales (OCDE, 2022).

De acuerdo con lo anterior, uno de los principales desafíos se encuentra en asegurar la coherencia al diseñar políticas que atraviesen diferentes áreas de gobierno y aplicar con éxito herramientas de gestión pública para mitigar los efectos negativos del cambio climático. La implementación del enfoque de ambiental en las políticas públicas que se elaboren será fundamental para poder gestionar las prioridades, intereses y capacidades institucionales en torno a los problemas climáticos y ambientales. Se entiende por enfoque ambiental, el ejercicio de abordar integralmente los aspectos medioambientales y la sostenibilidad como variables fundamentales en la toma de decisiones y/o en los procesos de planificación de la gestión pública y privada, con el fin de proteger el medio ambiente y hacer un uso responsable de los recursos naturales. De acuerdo con el Plan de Gestión Ambiental 2008 – 2038 se establece que la gestión ambiental es:

> Proceso de corto, mediano y largo plazo, en el que se busca prevenir o resolver las problemáticas ambientales, así como mantener y fortalecer las potencialidades del territorio hacia un desarrollo sostenible para la ciudad y la región, propendiendo por el uso racional de los recursos y por un ambiente saludable, seguro, diverso, incluyente y participativo, a través de la interacción de diferentes actores estratégicos, como la comunidad, las organizaciones y el Estado (Secretaría Distrtital de Ambiente, 2010)

En este sentido, la PPDSC debe estar orientada a fortalecer los procesos de atención y entrega de bienes y servicios que permita lograr una gestión pública sostenible y responsable, enfocando sus acciones tanto al desarrollo de iniciativas que fortalezcan los procesos institucionales como en el relacionamiento que se tenga entre el Estado y la ciudadanía.

Frente a ello, el Distrito ha venido trabajando en generar procesos para la sostenibilidad ambiental, en el que el Plan de Gestión Ambiental – PGA es uno de los instrumentos principales. Este plan busca orientar la gestión ambiental de los actores estratégicos del Distrito a partir de directrices prácticas de aplicación de estrategias en torno a: i) investigación, ii) educación ambiental, iii) fortalecimiento institucional, iv) cooperación y coordinación institucional, v) control y vigilancia, vi) manejo físico y ecourbanismo, vii) participación, viii) sostenibilidad económica e, ix) información y comunicaciones.

Para el cumplimiento de las estrategias nombradas se tienen una serie de instrumentos de planeación ambiental desagregados entre operativos y otros, en los que se resaltan los siguientes instrumentos con base en la articulación que se tiene con los procesos de servicio al ciudadano.

- Plan de Acciones Cuatrienal Ambiental -PACA

Este instrumento es fundamental en el relacionamiento de los diferentes actores que inciden en los temas medioambientales y la participación que estos puedan tener, ya que integra “las acciones e inversiones de la gestión ambiental de las entidades ejecutadoras principales del PGA, en desarrollo de sus funciones misionales para el cuatrienio, armonizando los compromisos ambientales del Plan de Desarrollo vigente, con los objetivos y estrategias del PGA” (Secretaría Distrtital de Ambiente, 2010).

En este sentido, las entidades deben establecer las acciones ambientales y la asignación presupuestal para el cumplimiento de las metas trazadas, en el que a partir de las evaluaciones periódicas que se realizan permitirán ser tomadas como base para futuros ejercicios de planeación. En razón a los objetivos de la PPDSC, dicha información aporta en los procesos de articulación institucional que permitan la mejora de los procesos de planeación para la entrega de bienes y servicios. Por lo tanto, es necesario generar acciones para el intercambio de información que posibiliten generar sinergias de acuerdo a las misionalidades de cada entidad.

En relación con lo anterior, de acuerdo a los diagnósticos realizados en el POT, es necesario ahondar en la articulación entre lo urbano y rural, ya que estos son interdependientes el uno del otro, en donde se debe tener en cuenta la funcionalidad ecosistémica, primando por la conectividad ecológica e hídrica, variables necesarias en todas las dinámicas presentes en el territorio.

> Desde el punto de vista del ordenamiento territorial, administrativo institucional y ecosistémico, la Estructura Ecológica Principal de Bogotá en su integralidad es un conjunto interconectado cuyos componentes hacen parte de un mosaico territorial de mayor escala, regional y subnacional. En ella, algunos de sus componentes más importantes, (por su superficie, por los servicios ecosistémicos que prestan, por el estado de conservación, por su potencial

> conector) por su posición de continuidad en la escala regional le asigna un rol de conexión y encadenamiento entre áreas protegidas del nivel regional y nacional. Estos elementos son: i) Rio Bogotá, su zona de manejo y protección ambiental y el valle aluvial, ii) la Reserva Thomas van der Hammen, iii) los ecosistemas estratégicos del páramo de Sumapaz – Cruz Verde, iv) los ecosistemas estratégicos de humedales, v) el Parque Nacional Natural Sumapaz en el perímetro distrital, vi) las zonas de Reserva Forestal Protectora Productora de la Cuenca Alta del Rio Bogotá (Secretaría de Planeación, 2022)

Frente a estos puntos, dentro de los hallazgos de estos diagnósticos se establece que existen deficiencias y barreras para la consolidación de una estructura ecológica, encontrando problemáticas en torno a la degradación y fragmentación de los territorios, la alteración de la vocación del suelo, así como la presencia de dinámicas de especulación que afectan la compra, tenencia y uso del suelo. Todo esto afecta el relacionamiento y la buena prestación de los bienes y servicios por parte de las entidades distritales, generando inconformidades y desconfianza en la institucionalidad (Secretaría de Planeación, 2022).

- Planes Ambientales Locales –PAL

Los Planes Ambientales Locales se dan a partir de los diagnósticos ambientales locales, en los cuales se priorizan acciones e inversiones de gestión ambiental en las localidades de Bogotá durante el cuatrienio. Estos diagnósticos ambientales son “el principal insumo para los Encuentros Ciudadanos organizados por las localidades, específicamente para las mesas de trabajo relacionadas con el sector ambiental, (…) identificando problemáticas de los recursos naturales y en general del estado del ambiente en la localidad, así como sus respectivas o posibles causas” (Secretaría Distrtital de Ambiente, 2010)

En este sentido, con el fin de fortalecer la transparencia y los ejercicios de entrega de información al ciudadano, es de vital importancia que las entidades cuenten con canales propicios para la divulgación de información y la promoción de espacios que promuevan el dialogo y consensos en la toma de decisiones sobre el cambio climático y otros temas ambientales. Tal compromiso es crucial para generar confianza pública en las políticas climáticas, además, trabajar estratégicamente con la sociedad civil durante el ciclo de políticas ayudará a ajustar las acciones de acuerdo con las realidades locales, mejorar el análisis de riesgos y, diseñar y ejecutar programas y políticas eficaces y sostenibles.

En referencia a esto, dentro de los talleres realizados en el proceso de reformulación de la Política Pública de la Población Afrocolombiana, Negra y Palenquera, la comunidad expresó que no se tiene conocimiento de espacios comunitarios de proyectos afros o de espacios de participación comunitario sobre el cuidado del medioambiente.

> Se haya una necesidad de inversión en proyectos de impacto en las personas Negras/Afrodescendientes relacionados con el medio ambiente que cuente con un capacitación y participación en los proyectos ambientales de las localidades y el tener una educación en el tema ambiental, rescatar nuestras tradiciones tanto en el cultivo de alimentos como en plantas medicinales de esta manera bajar al consumismo y la contaminación de las grandes fábricas, teniendo el empoderamiento desde nuestras comunidades Negras/Afrodescendientes, también se reconoce lugares como el Kilombo de medicina ancestral como un lugar de conexión con las prácticas ambientales y preservación del ambiente desde la cosmogonía de las comunidades Negras/Afrocolombianas (Secretaría General , 2023)

Lo anterior evidencia que existen debilidades en el relacionamiento entre las entidades y la ciudadanía, por lo cual, es necesario que las entidades ahonden en actividades que permitan caracterizar a la población, sus necesidades e intereses, esto con el fin de generar bienes y servicios en materia de sostenibilidad ambiental.

- Planes Institucionales de Gestión Ambiental –PIGA

Los Planes Institucionales de Gestión Ambiental son el instrumento a partir del cual las entidades distritales realizan su planeación administrativa y operacional, cuyo propósito se centra en la reducción de los costos ambientales y el control del impacto ambiental.

> Son los instrumentos de planeación ambiental institucional, que parten del análisis descriptivo e interpretativo de la situación ambiental de las sedes administrativas y operacionales, y de su entorno inmediato, así como de la administración de equipamientos y vehículos de las entidades distritales, para concretar los proyectos y acciones ambientales conforme con los programas del PIGA (Secretaría Distrtital de Ambiente, 2010).

Este instrumento de planeación es de vital importancia, ya que las entidades deben hacer seguimiento a la huella medioambiental que generan sus actividades, en el que a partir de la recolección de datos y análisis de variables tales como el uso de la energía, agua, tierra, entre otras podrán establecer los niveles de emisiones de carbono y otros riesgos medioambientales que aportan al cambio climático. Desde el enfoque de la PPDSC, se deben establecer procesos para la generación y/o prestación de bienes y servicios amables con el medio ambiente, buscando la reducción de los desplazamientos que realizan los ciudadanos, la promoción de herramientas digitales, la racionalización del uso del papel, entre otros.

9. Análisis de instrumentos de política pública vigentes

En esta sección del documento se darán a conocer los principales instrumentos de política pública del orden internacional, nacional y distrital que guardan relación con los puntos críticos planteados en la reformulación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

- Objetivos de Desarrollo Sostenible

La agenda 2030 y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible -ODS es una hoja de ruta que incluye 17 objetivos a través de los cuales se tenga un desarrollo sostenible e integro en torno a las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Se busca generar un trabajo mancomunado entre los países con el fin de abordar temas centrales relacionados con la igualdad de género, la educación, la salud, la justicia social y la sostenibilidad ambiental, con el fin de reducir las desigualdades que se tienen y lograr un futuro más justo, próspero y sostenible para las generaciones presentes y futuras.

Ahora bien, el objetivo 11 ” Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles” busca realizar esfuerzos con el fin de aplicar políticas y prácticas tendientes a generar desarrollos urbanos inclusivos resilientes y sostenibles. Las principales metas que se tienen en este objetivo están enmarcadas en generar acceso a servicios básicos; la adquisición de vivienda a precios justos y asequibles; la generación de acciones que permitan garantizar un transporte eficiente, seguro y de fácil acceso y; a la promoción y adecuación de espacios verdes (CEPAL, 2018). Teniendo en cuenta estos postulados, la PPDSC se relaciona principalmente con el objetivo 11b “aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión y el uso eficiente de los recursos”, ya que la política tiene como fin contribuir de manera efectiva en el servicio prestado de atención a la ciudadanía, considerando, de manera particular, la incorporación de acciones específicas en materia de enfoques poblacionales.

Así mismo, la política tiene relación con el objetivo 16, el cual se centra en la promoción de sociedades pacificas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles (CEPAL, 2018) En este sentido, la relación que se tiene entre la PPDSC y este ODS, se ve reflejada en las acciones que se desarrollan principalmente en torno a los ODS 16.6 “Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas” y 16.7 “Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades”. A través de estos dos ODS se busca tener Estados transparentes que brinden información pertinente sobre sus gestiones, tengan un mejor relacionamiento con sus ciudadanos y brinden

herramientas y espacios para tener una participación incidente por parte de los ciudadanos en la toma de decisiones y todo el ciclo de política públicas.

- Plan de Ordenamiento Territorial

El Plan de Ordenamiento Territorial tiene como objetivo principal promover un desarrollo equitativo y sostenible de la ciudad, brindando lineamientos para el uso del suelo, la vivienda, el transporte, los equipamientos públicos, el medio ambiente y la protección del patrimonio cultural. El plan establece normas y directrices para garantizar una distribución equitativa de los recursos y servicios en toda la ciudad, así como para preservar y mejorar la calidad de vida de sus habitantes (Secretaría de Planeación, 2022).

Por lo tanto, la PPDSC debe estar articulada con el POT, en el sentido que las instituciones deben plantear y planear sus acciones y la oferta de bienes y servicios de acuerdo con la nueva estructuración propuesta en el POT de disponer de estructuras físicas, administrativas y técnicas en desplazamientos menores a 30 minutos. De acuerdo con esto, la institucionalidad deberá generar articulaciones institucionales y el desarrollo de nuevos canales físicos y digitales para poder suplir las necesidades y exigencias de la ciudadanía.

- Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Con el fin de ponderar las expectativas ciudadanas con la capacidad del Estado, fortalecer el dialogo y contar con un instrumento articulador, se llevó a cabo la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual fue regulado mediante el Decreto 1499 de 2017. Este instrumento de planeación refleja el compromiso del Estado en generar acciones que permitan resolver las debilidades presentes en la implementación de las gestiones llevadas a cabo por parte de las entidades en cumplimiento de sus funciones, a partir de las cuales se generen esfuerzos conjuntos que permitan satisfacer las necesidades y solicitudes de la ciudadanía, mejorando la calidad, cobertura y eficiente prestación de los servicios del Estado. Por medio de la implementación de MIPG, se simplifican e integran los Sistemas de Desarrollo Administrativo, Sistema de Gestión y Sistema de Gestión de Calidad, en los que se encuentran las dimensiones de talento humano; direccionamiento estratégico y de planeación; gestión con valores para resultados; evaluación de resultados; información y comunicación; gestión del conocimiento y; control interno.

Así mismo, teniendo en cuenta la finalidad de MIPG y que este se encuentra enmarcado como un instrumento de planeación de políticas y lineamientos, se generaron una serie de recomendaciones que permitan establecer estrategias efectivas en el relacionamiento con el ciudadano, en las que se resaltan: i) generar procesos que permitan caracterizar a la población objeto de las entidades,

permitiendo obtener información respecto de sus características, necesidades y temas de interés, ii) establecer los canales de atención y posibles acciones de mejora para la integración con el ciudadano y, iii) implementar procesos de capacitación de los servidores públicos y ciudadanía respecto de los canales de atención dispuestos para la interacción entre el Estado y la población.

Uno de los factores incidentes en el avance de MIPG y las políticas que se encuentran contenidas en este instrumento de planeación, está relacionada con la forma en el que el Estado brinda procesos de interacción con la ciudadanía, a través de los cuales se resuelvan las dudas, se establezcan canales para la efectiva prestación de bienes y servicios, se propicien espacios de participación para a toma de decisiones y procesos de control social, entre otros. En este sentido, a través de la implementación de la PPDSC se busca mejorar y tener una mayor interacción con el ciudadano, buscan fortalecer y tener procesos de servicio al ciudadano más eficientes y eficaces, logrando una mayor cercanía con la población, generar acciones para la construcción de confianza y generando mejores gestiones para la entrega de bienes y servicios.

- Política Pública Distrital de la Gestión Integral del Talento Humano

Esta política busca fortalecer el talento humano al servicio del Distrito a partir de la definición de estrategias y acciones de mediano y largo plazo que promuevan la eficacia de los instrumentos de planificación del talento humano de las entidades, mejorando las capacidades para reclutar y retener el talento humano, la mejora de las capacidades de los servidores y colaboradores del Distrito, la implementación efectiva del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, entre otras. A partir de estas acciones, se busca promover el desarrollo social y económico de la ciudad, cuyos resultados se ven matizados en el bienestar de la ciudadanía, la resolución de problemas públicos y la eficiente gestión institucional.

Teniendo en cuenta que el elemento más importante de las instituciones está dado por el talento que tienen las personas que desarrollan y dan cumplimiento a las misionalidades de las entidades, la política de talento humano es un eje central para el cumplimiento de las metas trazadas en la PPDSC, ya que las potencialidades de los trabajadores permiten la generación de procesos innovadores, fortalece las capacidades productivas de las entidades, mejora el relacionamiento con la ciudadanía, aspectos que impactan directamente en la percepción que tienen los ciudadanos en las gestiones que se desarrollan en el territorio y en los procesos de construcción de confianza ciudadana.

- Política Pública de Participación para el Distrito Capital (Decreto 503 de 2011)

Esta política busca promover, concertar y fortalecer los procesos de construcción democrática de lo público, creando las condiciones que permitan reconocer y garantizar el derecho a la participación incidente de la ciudadanía y sus organizaciones en los procesos de formulación, decisión, ejecución, seguimiento, evaluación y control social de las políticas públicas, Plan Distrital de Desarrollo, Planes Locales de Desarrollo y Plan de Ordenamiento Territorial (Secretaría Jurídica Distrital, 2011)

Dentro de los objetivos específicos de la política, se tiene el fortalecimiento de la cultura democrática que permita generar acuerdos y el involucramiento de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones, generando incidencia y la efectiva participación de la ciudadanía a partir del ejercicio democrático que de cuenta de las opiniones y expresiones dadas a conocer por parte de los ciudadanos. Así mismo, se busca fortalecer técnica y presupuestalmente a las entidades distritales en torno a las estrategias de gestión pública participativa que permitan transformar las relaciones Estado – ciudadanía por medio del fomento del dialogo con los ciudadanos y sus organizaciones.

En razón a lo anterior y de acuerdo a lo que se ha mencionado a lo largo del documento, actualmente se tienen problemáticas relacionadas con la desconfianza de la ciudadanía en las instituciones, falencias en el relacionamiento Estado- ciudadanía, así como retos cada vez más complejos y cambiantes. En este sentido, PPSSC es un instrumento facilitador y concordante entre las necesidades y exigencias ciudadanas y las capacidades institucionales para dar frente a las problemáticas económicas, sociales, ambientales y políticas.

- Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción

La política aborda como problema central la debilidad que se presenta a nivel institucional para la prevención, investigación y sanción de prácticas corruptas que se desarrollan en el Distrito Capital, en el que se ven involucrados actores tanto públicos como privados. En este sentido, esta política plantea como objetivo el desarrollo de acciones en torno a la transparencia, integridad, medidas anticorrupción y, capacidades institucionales, a través de las cuales se pueda fortalecer a las instituciones con el fin de prevenir y mitigar los impactos negativos de las prácticas corruptas.

Frente a esto, la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía tiene una relación directa con esta política, ya que aborda temas relacionados con el servicio a la ciudadanía tales como la entrega de información eficiente y accesible; procesos para la simplificación, racionalización, eliminación y automatización de trámites y servicios; el fortalecimiento de las capacidades de talento humano de las entidades

que permita lograr una cultura de integridad y apropiación de lo público; el fomento de acciones que propenda por una coordinación y articulación institucional

- Plan de Ordenamiento Territorial:

El Plan de Ordenamiento Territorial tiene como objetivo principal promover un desarrollo equitativo y sostenible de la ciudad, brindando lineamientos para el uso del suelo, la vivienda, el transporte, los equipamientos públicos, el medio ambiente y la protección del patrimonio cultural. El plan establece normas y directrices para garantizar una distribución equitativa de los recursos y servicios en toda la ciudad, así como para preservar y mejorar la calidad de vida de sus habitantes (Secretaría de Planeación, 2022).
Por lo tanto, la PPDSC debe estar articulada con el POT, en el sentido que las instituciones deben plantear y planear sus acciones y la oferta de bienes y servicios de acuerdo con la nueva estructuración propuesta en el POT de disponer de estructuras físicas, administrativas y técnicas en desplazamientos menores a 30 minutos. De acuerdo con esto, la institucionalidad deberá generar articulaciones institucionales y el desarrollo de nuevos canales físicos y digitales para poder suplir las necesidades y exigencias de la ciudadanía.

- Plan de Gestión Ambiental:

Es el instrumento de planeación ambiental de largo plazo que se tiene dispuesto en el Distrito, a través del cual se generan las directrices en materia de gestión ambiental para todos los actores estratégicos de la ciudad, esto con el fin de garantizar que cualquier estrategia y/o intervención que se desarrolle en Bogotá cuente con criterios mínimos para la sostenibilidad medioambiental del territorio distrital y la región circundante. Para ello, el Plan de Gestión Ambiental cuenta con instrumentos de planeación ambiental en torno a: i) investigación, ii) educación ambiental, iii) fortalecimiento institucional, iv) cooperación y coordinación institucional, v) control y vigilancia, vi) manejo físico y ecourbanismo, vii) participación, viii) sostenibilidad económica e, ix) información y comunicaciones (Secretaría Distrtital de Ambiente, 2010).

En razón a lo anterior, el Plan de Gestión Ambiental se encuentra relacionado con los planteamientos que se abordan desde la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadana, en el sentido que las gestiones que realizan las entidades para priorizar e implementar las acciones en materia ambiental y los procesos para la racionalización en el uso de los recursos públicos que permitan gestiones sostenibles en el tiempo, debe estar ligada a la entrega de información; el fomento de la participación ciudadanía; la planificación y eficiente prestación de bienes y servicios a partir de las necesidades y exigencias ciudadanas; la capacidades de los servidores públicos con competencias en el campo del servicio a la ciudadanía; así como la mejora de los canales dispuestos tanto presenciales, virtuales y

telefónicos que faciliten la interacción entre el Estado y los grupos de valor de las entidades.

En este sentido, a través del fortalecimiento de la PPDSC y la consolidación de un modelo de gerencia eficiente en torno a los temas medioambientales, se podrá generar la articulación de normatividades, arreglos instituciones, sinergias que faciliten el intercambio de información y el fomento de esfuerzos cooperativos e innovadores por parte de los diferentes actores que se desenvuelven en una sociedad.

- Políticas con enfoques poblacionales o diferenciales

Otras de las políticas públicas distritales que guardan relación y se articulan con la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía son todas aquellas políticas que tienen enfoques poblacionales o diferenciales, siendo estas:

- Política Pública de la Población Afrocolombiana, Negra y Palenquera.
- Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2020-2030.
- Política Pública de Actividades Sexuales Pagadas.
- Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas LGBTI y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital.
- Política Pública del Pueblo Raizal en Bogotá D.C.
- Política Pública de Primera Infancia, Infancia y Adolescencia 2023-2033
- Política Pública de Juventud 2019-2030.
- Política Pública de y para la Adultez 2011-2044
- Política Pública de Discapacidad para el Distrito Capital 2023-2034
- Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez en el Distrito Capital 2010 - 2025

El servicio al ciudadano implica el relacionamiento permanente con las personas, por lo que la Política Pública del Servicio al Ciudadano guarda una relación directa con las políticas con enfoques poblacionales o diferenciadas mencionadas anteriormente, ya que cada una de estas se enfoca en la protección y garantía de los derechos de poblaciones específicas, en las que se evidencian necesidades y expectativas que deberán ser atendidas por las entidades del Distrito.

- Plan Nacional de Desarrollo vigente, “COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA” 2022-2026

El Plan Nacional establece las bases para el país por cuatro años para que se convierta en un líder de la protección de la vida, se propicie la superación de injusticias y exclusiones, la no repetición del conflicto, y el cambio de nuestro

relacionamiento con el ambiente. En este aspecto la política de servicio a la ciudadanía de la Administración Distrital puede aportar a ese nuevo relacionamiento no sólo con el medio ambiente sino con la ciudadanía fomentando acciones de no discriminación en la entrega de la oferta de bienes y servicios.

- Plan De Desarrollo Distrital 2020-2024: Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI

Este Plan se propuso una visión para transformar a Bogotá en una ciudad cuidadora, incluyente, sostenible y consciente. En el propósito 5 *Construir Bogotá Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente* específicamente se propuso la estrategia para fortalecer la confianza en la Administración distrital. Dentro de la estrategia de Gobierno Abierto Bogotá GAB, el servicio a la ciudadanía se articula como un eje para promover la transparencia, la participación, la eficiencia en la prestación de servicios y la corresponsabilidad en el desarrollo de la ciudad.

10. Identificación de factores estratégicos

En esta sección, el equipo de la SG, con base en el análisis realizado en los capítulos anteriores, y considerando que el problema que se busca resolver con este ejercicio de reformulación de la PPDSC es el de **Ineficiencia en la prestación de servicios de las entidades distritales atendiendo a las características poblacionales, diferenciales y de género de la ciudadanía y sus necesidades,** a continuación se relacionan los factores estratégicos. Estos son entendidos como "aquellos puntos críticos que tienen la capacidad de mover o cambiar de manera sinérgica la configuración de la situación actual que se ha percibido como negativa o problemática" (SDP,2022).

Para su desarrollo se tuvo en cuenta la participación de los actores estratégicos, a saber, los equipos de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, que lideran los procesos de servicio a la ciudadanía en Bogotá. Con esto, se buscó integrar las diversas visiones sobre el tema a partir de los puntos críticos identificados en conjunto con la ciudadanía, como receptores del servicio o grupos de valor y las entidades distritales. Así, se presenta a continuación la matriz en donde se relacionan, de manera causal, los puntos críticos con los factores estratégicos resultantes. Vale la pena mencionar que estos factores estratégicos, serán entonces, los temas sobre los cuales se definirán resultados en la fase de formulación de la política pública.

Los puntos críticos definidos anteriormente fueron objeto de un análisis de causalidad mediante una matriz relacional, de acuerdo con la metodología propuesta en la Caja de Herramientas de la Secretaría Distrital de Planeación y que se encuentra en la matriz de consolidación de puntos y factores estratégicos anexo a este documento (Ver Matriz de PC-FE). Los puntos críticos que se identifican en la zona de conflicto, es decir se encuentran en una zona influyente, son muy influyentes en otros y son muy influenciados son:

1. A pesar de contar con una estrategia de lenguaje claro, aún se requiere más profundización en las acciones encaminadas a una mejor relación con la ciudadanía a través del lenguaje claro, en especial en comunicación
2. Ausencia de personal con las capacidades y condiciones de atender y entender las situaciones a las que se ven enfrentadas la población con discapacidad
3. Baja calidad de la información y sistemas de servicio sobre la oferta de bienes y servicios enfocada en los diferentes grupos poblacionales (mujer, comunidades étnicas, adulto mayor, población LGBTI)

4. Debilidad en la calidad y lenguaje claro en la información de la oferta de bienes y servicios que requiere la ciudadanía
5. Debilidades en el análisis de las competencias y cualidades del talento humano
6. Debilidades en la información y parámetros para la caracterización de la ciudadanía
7. Debilidades en la orientación e información centralizada sobre el proceso para realizar un trámite
8. Debilidades los parámetros y las acciones de seguimiento y evaluación de la calidad del servicio en todos los canales de atención
9. Falta de articulación entre las entidades distritales
10. Falta de centralización de los servicios de la RedCAde que incorpore la totalidad de los servicios de las entidades del Distrito.
11. Falta mayor capacitación en atención diferencial y poblacional para atender necesidades particulares
12. Falta un abordaje en protocolos y acciones que aporten en el reconocimiento de la diversidad y la apropiación del enfoque diferencial-poblacional en el servicio a la ciudadanía
13. Las oficinas y áreas que atienden el tema de servicio a la ciudadanía no son estratégicas o no tienen la importancia en la organización de la entidad
14. No se cuenta con la infraestructura adecuada para la atención al ciudadano

Con esta información se hizo una consolidación de factores estratégicos, identificando la relación entre los puntos críticos más influyentes e influenciados (Ver Matriz de PC-FE), como se muestra a la continuación:

Puntos críticos (zona de conflicto)	Factores estratégicos
Falta de centralización de los servicios de la Red Cade que incorpore la totalidad de los servicios de las entidades del Distrito.	Fortalecer el sistema distrital de servicio a la ciudadanía
No se cuenta con la infraestructura adecuada para la atención al ciudadano	Fortalecer el sistema distrital de servicio a la ciudadanía
Falta de articulación entre las entidades distritales	Fortalecimiento de los arreglos institucionales para mejorar la articulación de las entidades distritales
Las oficinas y áreas que atienden el tema de servicio a la ciudadanía no son estratégicas o tienen la importancia en la organización de la entidad	Fortalecimiento de la capacidad organizacional de las áreas de servicio a la ciudadanía
Debilidades en el análisis de las competencias y cualidades del talento humano	Talento humano y cualificación para la prestación del servicio
Falta un abordaje de acciones que aporten en el reconocimiento de la diversidad y la apropiación	Disminución de las barreras físicas, actitudinales, comunicacionales e ideológicas

Puntos críticos (zona de conflicto)	Factores estratégicos
del enfoque diferencial- poblacional en el servicio a la ciudadanía	
Ausencia de personal con las capacidades y condiciones de atender y entender las situaciones a las que se ven enfrentadas la población con discapacidad	Talento humano cualificado para la prestación del servicio con criterios diferenciales de accesibilidad y un enfoque de derechos, diferencial y de género
Falta mayor capacitación en atención diferencial y poblacional para atender necesidades particulares	Talento humano cualificado para la prestación del servicio con criterios diferenciales de accesibilidad y un enfoque de derechos, diferencial y de género
A pesar de contar con una estrategia de lenguaje claro, aún se requiere más profundización en las acciones encaminadas a una mejor relación con la ciudadanía a través del lenguaje claro, en especial en comunicación	Disminución de las barreras físicas, actitudinales, comunicacionales e ideológicas
Debilidades los parámetros y las acciones de seguimiento y evaluación de la calidad del servicio en todos los canales de atención	Medición de la experiencia de servicio y de la percepción de los ciudadanos
Debilidades en la orientación e información centralizada sobre el proceso para realizar un trámite	Integración de la información y procesos para realizar trámites
Debilidades en la información y parámetros para la caracterización de la ciudadanía	Caracterización de la demanda y oferta de bienes y servicios en la ciudad
Debilidad en la calidad y lenguaje claro en la información de la oferta de bienes y servicios que requiere la ciudadanía	Integración de la información y procesos para realizar trámites
Baja calidad de la información y en los sistemas de servicio especializados en la oferta de bienes y servicios enfocada en los diferentes grupos poblacionales (mujer, comunidades étnicas, adulto mayor, población LGBTI)	implementación de lineamientos y protocolos con enfoques en servicio a la ciudadanía

A continuación se explican los factores estratégicos identificados:

1. **Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía que articule todos los canales de las entidades distritales**

Para este factor estratégico es clave el fortalecimiento del modelo de atención de la Red CADE así como la infraestructura física y tecnológica en las entidades distritales en sus canales de atención a la ciudadanía. La mejora en la infraestructura y herramientas tecnológicas contribuirán a un sistema eficiente y eficaz que permita tener trazabilidad de los usuarios y sus solicitudes de información.

Implementar permanentemente adecuaciones en la infraestructura orientada a facilitar el uso y acceso a la ciudadanía que requiere atención preferente, contribuirá

a mejorar la satisfacción de la ciudadanía con el sistema de atención en cada entidad como a nivel distrital.

2. **Fortalecimiento de los arreglos institucionales para mejorar la articulación de las entidades distritales**

Entre las recomendaciones de la evaluación interna de la PPDSC se señaló la importancia de incluir acciones que involucren y visibilicen los esfuerzos de todas las entidades del distrito en materia de prestación de servicios, evitando la lectura sectorial identificada en el Conpes 03 de 2019. Esto permitirá trabajar en una mejor articulación entre las entidades distritales en el servicio a la ciudadanía.

Mantener y mejorar espacios como la Red Distrital de Quejas y Reclamos, así como la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía. Como se mencionó previamente el papel de la Veeduría Distrital articulando e impulsando la Red Distrital ha sido importante para impulsar intercambios de información y buenas prácticas que vale la pena darle continuidad. La Veeduría como la Secretaría General han actuado como las entidades articuladoras en materia de servicio a la ciudadanía, encontrando una oportunidad para mejorar la articulación interinstitucional en el liderazgo de estas instituciones.

Fortalecer el rol de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía mediante una planeación de actividades donde todas las entidades sean corresponsables en su implementación. Adicionalmente el impulso de acciones de articulación y mejora del flujo de información entre los participantes de la Red CADE representa una oportunidad de articulación interinstitucional con otras entidades públicas para mejorar la accesibilidad urbanística.

3. **Fortalecimiento de la capacidad organizacional de las áreas de servicio a la ciudadanía**

Este es un factor clave para posicionar el servicio a la ciudadanía como un eje articulador de la misionalidad de cada entidad distrital. A partir de la implementación del Modelo Distrital de Relacionamiento con la Ciudadanía se hace vital fortalecer la capacidad organizacional y articulación de las áreas de servicio a la ciudadanía con otras dependencias en cada entidad.

Fortalecer la caracterización de procesos estratégicos de servicio a la ciudadanía y las acciones de articulación de las áreas de servicio a la ciudadanía con otras dependencias o procesos, son dos aspectos claves de este factor estratégico. Este factor da cuenta de la institucionalidad y relevancia del tema de servicio al ciudadano al interior de la entidad, representado en el compromiso de la Alta Dirección.

4. Talento humano y cualificación para la prestación del servicio

A lo largo del documento se ha evidenciado las debilidades que se tienen en los aspectos relacionados con el talento humano y la necesidad de ahondar esfuerzos que permitan robustecer las capacidades y dinámicas en los que se desenvuelven los servidores y colaboradores responsables de los procesos de servicio de atención a la ciudadanía.

La mejora en los temas relacionados con el talento humano funge como un de los factores que más incide en la percepción de eficacia y confianza de la ciudadanía, tal y como se ha demostrado en estudios como los desarrollados por el Banco Mundial relacionados con el proyecto Simplificando Vidas. Dentro de las recomendaciones generadas por el organismo internacional, se deben tener en cuenta aspectos como de mejora relacionados con : i) imparcialidad, en el sentido que se tenga la percepción de un trato igualitario de toda la población, ii) empatía en las problemáticas y circunstancias planteadas por el ciudadano, en la que los servidores y colaboradores deben abordar estas situaciones adecuadamente, a fin de tener una actitud de comprensión y cercanía con el ciudadano, iii) profesionalidad, entendida como la capacidades y conocimientos de los funcionarios en los procesos relacionados con las solicitudes planteadas por los ciudadanos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018).

De acuerdo con esto, acciones para la generación de lineamientos de evaluación, procesos de diagnóstico por sector y entidades, así como acompañamientos y seguimientos a los procesos que realicen las entidades impactará de forma positiva el relacionamiento que se tenga con la ciudadanía, aportará en la construcción de confianza en las gestiones públicas y mejorara la eficacia y eficiencia de los servicios y trámites que se tienen en el Distrito.

Con el fin de contar con un talento humano cualificado, es necesario implementar estrategias con los servidores y colaboradores de las entidades que permitan que ellos identifiquen las diversas concepciones, sentidos y lógicas de vida y pensamiento de la ciudadanía que acude a las entidades. De esta forma, se tendrán las capacidades para generar una aproximación con la ciudadanía de una manera distinta, en la que se construya una relación e intercambio de conocimientos y experiencias, escuchándolos, respetándolos y comprendiendo su contextos y dinámicas.

5. Disminución de las barreras físicas, actitudinales, comunicacionales e ideológicas

Teniendo en cuenta el análisis de accesibilidad y acciones diferenciales que se abordó en el documento, se hace necesario generar acciones de capacitación al talento humano y la adecuación de los trámites y servicios disponibles en el distrito,

con el fin de contar con un abordaje de enfoque diferencial en la totalidad de las entidades distritales. De esta forma, por un lado, se garantiza que los servidores y colaboradores cuenten con herramientas y habilidades para tener una aproximación correcta con la ciudadanía, por el otro, se generan procesos para la elaboración y recopilación de datos que permita hacer una caracterización de usuarios para el diseño, ajuste e implementación adecuada de los trámites y servicios disponibles en el Distrito.

Así mismo, como se mencionó anteriormente, es necesario que las entidades tengan la capacidad de generar procesos de articulación entre las entidades que permita fortalecer la capacidad de respuesta en torno al servicio de atención a la ciudadanía con enfoque diferencial. Esto permitirá mejorar la percepción que tiene la ciudadanía frente a las gestiones públicas y permitirá tener una interacción y apropiación de los procesos por parte de la ciudadanía.

6. Mejorar la experiencia de servicio y de la percepción de los ciudadanos.

Es necesario definir en la administración distrital unos parámetros para la medición y evaluación de la entrega de información, gestión en los trámites y servicios que prestan las todas las entidades distritales, así como en la satisfacción de la ciudadanía. Contar con parámetros de medición definidos a través de criterios estandarizados para todas las entidades del distrito, que faciliten el seguimiento y monitoreo de las acciones que se realizan en el marco del servicio a la ciudadanía, que permitan una visión amplia de las dinámicas que se presentan en el Distrito, que faciliten la articulación institucional, el intercambio de experiencias exitosas, la comparación entre las entidades, entre vigencias y así poder evaluar los avances y los impactos.

En este sentido, algunas acciones que se pueden adelantar pueden ser: a) Implementar una encuesta de satisfacción bajo el mismo parámetro en las entidades distritales, b) Diseñar una metodología para la implementación de procesos de evaluación de satisfacción de la ciudadanía en los diferentes escenarios de relacionamiento,3) Definir la evaluación del impacto o resultados del sistema distrital de servicio a la ciudadanía y 4) Definir proceso de evaluación y monitoreo en la prestación de servicios en aquellos centros especializados en atención bajo un enfoque poblacional diferencial y de género, como el sistema de atención en las manzanas de cuidado, casas de LGTBI entre otros centros creados para una atención focalizada. Estas acciones permitirán desplegar un sistema de gobernanza institucional para la articulación de las políticas de gestión y desempeño de relacionamiento con la ciudadanía con el fin de aumentar los niveles de satisfacción de la ciudadanía frente al servicio prestado por las entidades distritales en los distintos canales.

7. Integración de la información y procesos para realizar trámites.

Como respuesta al punto crítico anterior, es necesario adelantar acciones para fortalecer las estrategias para mejorar la información e integración de procesos para realizar trámites y servicios en las entidades distritales, incorporando lenguaje claro, que a su vez permita aumentar el acceso y apropiación de la ciudadanía a la oferta de trámites y servicios digitales. Para ello es necesario: a) Definir los parámetros para implementar los servicios ciudadanos digitales, b) Fortalecer las iniciativas de servicios ciudadanos digitales, c) Avanzar en la integración digital de todos los trámites, OPAS y servicios, d) Implementar estrategias de talento humano que permitan una mayor estabilidad del personal y un fortalecimiento en sus capacidades y habilidades en atención a la ciudadanía.

Teniendo que la calidad de la información, el lenguaje claro y la accesibilidad a esta es muy importante para mejorar la comunicación entre la administración pública y la ciudadanía, la eficiencia y la transparencia, es necesario adelantar acciones para mejorar la información e integración de los procesos para realizar trámites y acceder a servicios en las entidades distritales, incorporando lenguaje claro, que a su vez permita aumentar el acceso y apropiación de la ciudadanía a la oferta de trámites y servicios digitales.

Para ello, la estrategia diseñada debe contemplar instaurar el uso del lenguaje claro en la información de trámites, servicios y otros procedimientos administrativos (OPA) de las entidades distritales. Además, acudir de manera permanente a la participación de la ciudadanía para mejorar las acciones de lenguaje claro en la oferta de trámites y servicios. Por ejemplo, es importante establecer el nivel de efectividad de las acciones que se vienen implementando por el Distrito en lenguaje claro y si estas deben ser ajustadas.

8. Caracterización de la demanda y oferta de bienes y servicios en la ciudad.

Para responder al punto crítico identificado como debilidades en la información y parámetros para la caracterización de la ciudadanía es necesario planear e implementar acciones que busquen establecer procesos de caracterización que permitan recopilar información oportuna sobre los diferentes grupos de valor y sus contextos en el marco del servicio a la ciudadanía, que sirvan como base para la toma de decisiones desde la administración pública. Un primer paso podría ser el de realizar una identificación y seguimiento a los ejercicios de caracterización que realizan hoy cada una de las entidades distritales. A continuación, actualizar y consolidar esta caracterización con enfoque diferencial, y por último, buscar establecer un sistema distrital de información con parámetros y criterios transversales o unificados, con información estadística de los usuarios de los

trámites y servicios de la ciudad. Lo anterior, con el fin de diseñar e implementar un modelo de relación con la ciudadanía que responda a criterios diferenciales.

9. **Implementación de lineamientos y protocolos con enfoques en servicio a la ciudadanía.**

Es importante implementar lineamientos y protocolos con enfoques en servicio a la ciudadanía. Estos deben tener su origen en la participación de la población diferencial que interactúa con las entidades distritales, por ejemplo a través de encuestas de satisfacción con la atención prestada; una evaluación permanente de la apropiación de los enfoques diferenciales en el sistema de atención (tanto en la infraestructura física, virtual y en el talento humano), así como una evaluación de impacto de la aplicación de los enfoques en el servicio a la ciudadanía y su relación con garantía de los derechos de los diferentes grupos poblacionales. Lo anterior, con el objetivo de mejorar el relacionamiento de la administración distrital, a través del servicio, con la ciudadanía.

Con el propósito de abordar un nuevo los enfoques diferenciales poblacional y de género en la relación entre la Administración distrital y la ciudadanía es importante fortalecer y monitorear permanentemente los parámetros de servicio para que sean más incluyentes, eficaces y satisfactorios con las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

11. Propuesta preliminar de estructura de la política pública

Considerando entonces el ejercicio realizado de manera preliminar, en este aparte se presenta una propuesta de estructura de la PPDSC en el marco del proceso de reformulación. Esta presenta considerando la relación entre puntos crítico y factores estratégicos presentando los resultados a alcanzar y la definición de los objetivos específicos y el objetivo general.

Objetivo General

Fortalecer la prestación de servicios atendiendo a las características poblacionales, diferenciales y de género de la ciudadanía y sus necesidades.

Objetivos específicos

Para lo anterior, los objetivos propuestos para esta política pública son el resultado del análisis de los factores estratégicos y los diferentes escenarios de cambio, en la matriz anexa a este documento se encuentra en detalle el proceso (Ver Matriz de PC-FE). Con lo anterior y a partir de un análisis causal se consolidaron cuatro objetivos específicos:

1. Consolidar un sistema distrital de servicio a la ciudadanía que articule e integre los canales y servicios de las entidades distritales para mejorar la experiencia de servicio

En este primer objetivo específico será importante fortalecer acciones para mejorar la percepción de la ciudadanía respecto al servicio prestado, no sólo con la entrega final de bienes y servicios sino durante el proceso de atención e interacción con la Administración distrital. Para lo cual es importante fortalecer las acciones articulación interinstitucional e intra organizacional, esto permitirá mejorar la experiencia durante el ciclo del servicio. Para lo cual se proponen dos resultados principales:

- Aumentar la satisfacción de la ciudadanía en las entidades distritales
- Aumentar la satisfacción de la ciudadanía en la Red CADE

Para este objetivo es importante implementar una encuesta distrital del nivel de satisfacción de la Ciudadanía con los trámites y servicios prestados por las entidades distritales, como un instrumento propio de la Secretaría General que permita hacer seguimiento a los resultados de la política pública. Asimismo incluir compromisos de las entidades distritales para ampliar la cobertura de canales y las mejoras en infraestructura física como tecnológica.

2. Fortalecer las condiciones institucionales para el servicio a la ciudadanía

El fortalecimiento de la capacidad organizacional, así como del talento humano permitirá contar con mejores condiciones institucionales para prestar un servicio más eficiente a la ciudadanía. La calidad dependerá de las acciones de mejora en cada entidad distrital y liderazgo en asumir la corresponsabilidad en los espacios de articulación y la definición de metas de largo plazo en las cuales se logre mejorar la infraestructura, la capacidad y talento humano. Para lo anterior se proponen dos resultados principales:

- Aumento en el cumplimiento de estándares de servicio a la ciudadanía en las entidades distritales

- Fortalecimiento de habilidades y compromiso con el servicio de servidores públicos

Para este objetivo es importante seguir impulsando espacios como la Red Distrital de Quejas y Reclamos; y la Comisión intersectorial de Servicio a la Ciudadanía, implementado, fortalecimiento sus mecanismos de planeación y gestión del conocimiento. También es importante impulsar programas y estrategias para fortalecer el talento humano e involucrar a la ciudadanía mediante ejercicios de participación ciudadanía para la mejora del servicio y de los trámites.

3. Fortalecer las estrategias para mejorar la información e integración de procesos para realizar trámites y servicios en las entidades distritales

Como se presentó en las experiencias exitosas la integración de procesos para mejorar la atención a la ciudadanía y la realización de trámites ha generado modelos exitosos en diferentes países y entidades públicas. Las entidades distritales deberán comprometerse con reformas y ejercicios para la mejora de trámites y de esta manera avanzar en la digitalización y automatización de trámites enfocadas en la experiencia ciudadana.

Para este proceso es importante hacer un seguimiento permanente a la experiencia de la ciudadana a través de encuestas, ejercicios de participación ciudadana, observación directa y otros métodos de innovación pública que permitan usar esa información para rediseñar procesos y eliminar procedimientos innecesarios o redundantes. De igual forma será importante destinar recursos para facilitar el acceso a trámites digitales a través de plataformas o herramientas como plataformas de interoperabilidad, identidad y firma digital, entre otros.

Lo anterior sin desmejorar la calidad de la atención presencial a través de personal cualificado que facilite y oriente a la ciudadanía en la realización de trámites presenciales, semi presenciales y virtuales. El principal resultado para este objetivo será:

- Aumentar la digitalización de trámites en las entidades distritales

Para este objetivo es importante desarrollar productos que generen diagnósticos sobre interoperabilidad, digitalización, virtualización y automatización de trámites realizados por las entidades distritales. Desarrollar estrategia de acompañamiento y asesoría a las entidades distritales para apoyar la automatización y digitalización de trámites y servicios distritales; así como continuar el acompañamiento en la mejora y racionalización de trámites.

4. Implementar un modelo de relación con la ciudadanía atendiendo enfoques diferenciales, poblacionales y de género

Por último, atendiendo al requerimiento del Modelo Distrital de Relacionamiento con la Ciudadanía para transversalizar la política de servicio a la ciudadanía con otras políticas que inciden en la relación con la ciudadanía, es importante fortalecer e impulsar acciones de articulación entre las políticas de gestión y desempeño de MIPG. De otra parte siendo uno de los objetivos del Modelo la adopción de enfoques diferencial poblacional y de género, se hace necesario impulsar acciones para atender a los necesidades y particularidades de la ciudadanía. Así como se debe ajustar lineamientos y acciones a nivel distrital, se deben ajustar y mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan identificar las falencias y avances en la adopción de estos enfoques en las políticas relacionamiento con la ciudadanía. El principal resultado para este objetivo será:

- Aumentar la implementación de criterios de enfoques diferenciales en el servicio a la ciudadanía

Teniendo en cuenta la importancia de recopilar información sobre ajustes razonables para los diferentes grupos poblacionales se deben desarrollar productos por parte de las diferentes entidades distritales para avanzar en esta adopción de criterios diferenciales. De otra parte, el Modelo Distrital de Relacionamiento Integral con la Ciudadanía implementado en las entidades distritales deberá ser parte de los metas de este objetivo específico, y se recomienda incluir ejercicios de control social a la política distrital de servicio a la ciudadanía.

12. Poder de los actores e incidencia en la PPDSC

Con el fin de establecer la capacidad de los actores para incidir en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía se realizó un análisis de poder. Esto quiere decir que las entidades u organizaciones con niveles más altos de incidencia son entidades que deberían eventualmente, o bien hacer parte de la política o participar en su implementación, porque su capacidad de acción sobre el servicio a la ciudadanía puede ser determinante[25].

De otra parte, esta sección presenta un acercamiento a la descripción de los actores en cuanto al poder que tienen en torno a la incidencia de la Política. Esta variable se determinará analizando la **capacidad de incidencia**, asociada con el nivel de compromisos con que cuentan las entidades y actores en la PPDSC[26], y la **interacción**[27], que está asociado con la capacidad de interactuar de las entidades con la ciudadanía según su participación en los distintos canales de servicio, incluyendo puntos propios. Así, a más poder (relación incidencia vs. Interacción con ciudadanía), se puede afirmar que son actores más significativos en clave de los aportes que pueden realizar en la Política, como está concebida hoy.

Para lo anterior, se establecieron dos variables: el nivel de interacción con la ciudadanía a través de canales (presencia en la Red CADE y puntos propios) y el nivel de compromisos en la PPDSC (medido por el número de indicadores que reportan). Aquí es necesario precisar que dentro de cada escenario hay una subclasificación en donde se prioriza la interacción con la ciudadanía. Así, se presentan tres escenarios:

Cuadro 4. Descripción del poder de las entidades distritales en el marco de la PPDSC

Escenario	Definición	Descripción
Poder alto	Entidades que cuentan con participación en la PPDSC, que aportan de 8 a 10 indicadores del Plan de Acción y que tienen además alta participación en	**Alto-Alto** Entidades como la Secretaría Distrital de Gobierno (SG) y la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) tienen altos compromisos en la PPDSC, pero también interactúan con mucha frecuencia a través de distintos canales con la ciudadanía; estas entidades, son las que cuentan con mayor poder de incidencia en la implementación de la PPDSC al ser muy visibles y además aportan a un número alto de compromisos de la Política. También entidades como la Secretaría de Educación Distrital (SED) y la Secretaría Distrital de Salud (SDS) cuentan con servicios asociados con derechos básicos fundamentales de alta demanda

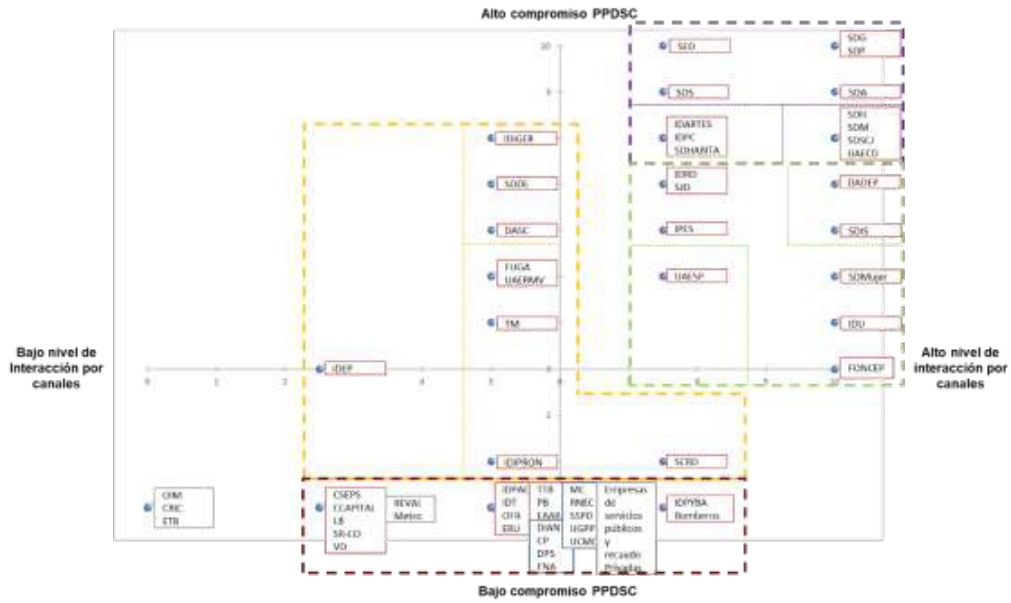
[25] Si bien este análisis se hizo con el fin de contribuir a las recomendaciones es necesario mencionar que se hace como proxy de esta capacidad de incidencia y que, en un eventual ejercicio con las entidades distritales y los sectores se podrá robustecer para establecer propuestas para contribuir al ajuste de la PPDSC.
[26] La capacidad de incidencia se define a partir de los niveles de participación que las entidades distritales tienen en la PPDSC. Esta variable se cuantifica considerando los indicadores de producto del Plan de Acción a los que aportan las 31 entidades del distrito, misma variable que se empleó para la selección de la muestra cualitativa presentada en el Diseño Metodológico de esta evaluación. Para más detalle, ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**.
[27] La interacción es una variable que se mide a partir de la participación en los puntos de la RedCADE, SuperCADE virtual, vinculación del sistema de gestión documental de la entidad con BTE y la presencia de puntos propios de atención.

Escenario	Definición	Descripción
	la Red CADE y/o cuentan con puntos propios.	y numerosos puntos de interacción con la ciudadanía. Sin embargo, debido a que a la fecha no se cuenta con la interoperabilidad con BTE, aparecen con menor interacción. **Alto-Medio** Se relacionan aquí Secretaría Distrital de Movilidad (SDM), que cuenta con un alto número de puntos de atención a la ciudadanía, la Secretaría Distrital Hacienda (SDH), que tiene volúmenes muy altos de interacción debido al trámite y pago de impuestos (aunque estacional), Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (SDSCJ) y Catastro Distrital (UAECD). Estas entidades tienen altos niveles de interacción con la ciudadanía, pero menores niveles de compromisos que las entidades mencionadas arriba. **Alto-Bajo** Finalmente, se destacan entidades como Instituto Distrital de las Artes (IDARTES), el Instituto Distrital de Patrimonio (IDPC) y Secretaría distrital del Hábitat (SDHabitat) que cuentan con niveles altos de compromisos en la PPDSC, pero no hacen parte de los puntos presenciales de la Red CADE.
Poder medio	Entidades que cuentan con compromisos en la PPDSC, aportan a 6 a 7 indicadores y tienen alta interacción en canales con ciudadanía.	**Medio-Alto** Dentro de este grupo se cuentan las entidades que pueden tener niveles medios de compromisos en la PPDSC pero que su fuerte radica en la interacción que tienen con la ciudadanía. Por ejemplo, entidades como Departamento Administrativo de Defensa del Espacio Público (DADEP) o Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS) cuentan con altos niveles de interacción con la ciudadanía y nivel medio de compromisos en la PPDSC. **Medio-Medio** Entidades como el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), que cuenta también con interacción con las personas a través de sus canales oficiales y la cercanía en espacios de esparcimiento como la ciclovía o escenarios en los parques, pero que no hace parte de la Red CADE se relacionan aquí. El Instituto Distrital para la Economía Social (IPES), por su parte, aunque no participa en los canales presenciales de la Red CADE tiene atención en punto propio y tiene su propio grupo de valor, siendo relevante para una posible inclusión de acciones específicas en la Política Pública. También se relacionan aquí el FONCEP y Secretaría Distrital de la Mujer (SDMujer) que cuentan con atención a población diferencial y específica para el desarrollo de Políticas Sociales (Poblacionales) y pueden aportar a la PPDSC a partir de los grupos de valor específicos que atienden en sus puntos propios. Otras como el Instituto Distrital de Desarrollo Urbano (IDU), que además cuenta con oficina de relacionamiento, se destacan teniendo en cuenta la interacción callejera en el marco de la construcción de infraestructura de la ciudad y su nivel de proximidad con la ciudadanía. **Medio-Bajo** Finalmente, la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP), aunque tiene compromisos específicos en la PPDSC no cuenta con una interacción directa con la ciudadanía y frecuente; sin embargo, establece directrices importantes sobre la

Escenario	Definición	Descripción
		prestación de servicios públicos por lo que recibe altos niveles de peticiones.
Poder bajo	Aquí se establecen entidades con bajos o nulos compromisos en la PPDSC y baja participación en canales o con altos compromisos en la PPDSC pero que no se relacionan con la ciudadanía.	**Bajo-Alto** Entidades que cuentan con altos compromisos en la Política Pública pero que no tienen conexión con BTE o que no están en la Red CADE como Instituto Distrital para la Gestión del Riesgo y Cambio Climático (IDIGER) y la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) el Servicio Civil Distrital (DASCD) cuyo grupo de valor son los funcionarios y funcionarias pero que, al contar con algunos compromisos en la PPDSC hace parte de este grupo. **Bajo-Medio** También se relacionan entidades como la FUGA, que no cuenta con presencia en la Red CADE (Puntos CADE ni Super CADE virtual) y Transmilenio, que si bien es usado por la ciudadanía no tiene una interacción en puntos CADE dado que la interacción se realiza con el operador TuLlave. También se relaciona aquí la Unidad Administrativa Especial de Mantenimiento Vial (UAERMC). Entidades como Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) e IDIPRON, apenas cuentan con un compromiso en la PPDSC, pero en el caso de la primera cuenta con más canales de interacción en puntos propios y está conectada a BTE, contario a la segunda que no cuenta con interoperabilidad ni presencia en Red CADE, aunque si cuenta con puntos propios. **Bajo-Bajo** IDEP, el cual hace presencia únicamente en el Super CADE virtual pero no interactúa con ciudadanía, aunque cuenta con compromisos en la PPDSC, lo que la ubica en este cuadrante.
Poder nulo	Entidades u organizaciones con nulo compromiso y baja interacción. Algunas de las entidades deberían hacer parte de la PPDSC.	**Nulo con interés** Entidades como Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal (IDPYBA), aunque tienen canales de relación con la ciudadanía no hacen parte de la PPDSC, así como Bomberos. También es el caso de Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC), que tampoco cuenta con compromisos en la PPDSC, pero los canales de atención a la ciudadanía son limitados, pues no cuenta con trámites y servicios específicos que puedan hacer parte de la Red CADE; su aproximación es a través de los espacios de participación ciudadana. Este es el mismo caso del Instituto Distrital de Turismo (IDT), la Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB) y la Empresa de Renovación Urbana (ERU) **Nulo sin interés** Aquí se dejan los empresas privadas o mixtas que hacen presencia en la Red CADE pero que no tienen ninguna incidencia en la PPDSC dado que no solo no cuentan con compromisos, sino que no tienen recursos públicos ni deberes en materia de una política distrital.

En la Figura 2 se relacionan estas entidades y el poder de incidencia establecido en el marco de este análisis de actores.

Figura 3. Poder de incidencia en las entidades distritales sobre el Servicio a la Ciudadanía



Fuente: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía – Secretaría General de la Alcaldía Mayo. 2022

13. Conclusiones y recomendaciones

A partir del proceso de reformulación de la política pública y las observaciones remitidas por los líderes de los enfoques de política y la Secretaría Distrital de Planeación se presentan las siguientes recomendaciones para la elaboración del Plan de Acción de la Política Pública y el documento de soporte del Decreto Distrital que deberá ser adoptado cuando sea aprobada:

1. Tener en cuenta que dentro de los resultados de la evaluación interna la principal recomendación además del rediseño de la estructura de la política, se encontraba la inclusión o ampliación de acciones con enfoque diferencial, poblacional y de género. Por lo tanto se hace necesario incluir productos que permitan generar información que hoy no tiene la Subsecretaria en cuento a los ajustes razonables y acciones para mejorar la accesibilidad e información para los diferentes grupos poblacionales. Este es un punto importante para incorporar realmente los enfoques analizados previamente en la estructuración de la política.
2. Se recomienda tener en cuenta las observaciones de SDP en la primera revisión de este documento para incluir productos como pueden ser instrumentos para recopilar información sobre las barreras de acceso a derechos y mejoras en el servicio que se brinda a la población víctima del conflicto armado y de los firmantes de paz, y a la población migrante.
3. De igual forma se recomienda considerar a los jóvenes cómo población que puede ser incorporada en las estrategias y líneas de acción contempladas en la política de manera específica.
4. La agenda pública buscó abarcar los principales grupos poblacionales con los cuales se han tenido una interacción en los procesos de expedición de lineamientos en la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. Sin embargo por temas de agenda no fue posible incluir todos los grupos poblacionales, se recomienda entonces buscar espacios con gremios económicos, jóvenes, niñas y niños, población afrocolombiana, migrante, academia, y a entidades del orden nacional.
5. En relación con la anterior recomendación, se identificó la necesidad de aumentar las acciones de participación ciudadana y control social en materia de servicio a la ciudadanía. Cuando se realizaron las convocatorias era evidente el desconocimiento de la existencia de esta política y el poco interés o acciones de ciertos actores como la academia y organizaciones sociales. Promover acciones en este sentido permitirá vincular otros actores en el proceso de seguimiento y evaluación de la política.
6. En el proceso de reformulación se realizó un primer ejercicio de identificación de acciones por parte de las entidades distritales. Esto permitió consolidar una propuesta de productos, sin embargo es evidente que las entidades continúan identificando a la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía como la entidad

responsable de los productos de política, por lo cual es importante hacer ejercicios participativos que profundicen en la corresponsabilidad y la colaboración de todas las entidades distritales o por lo menos de todos los sectores administrativos. De esta manera se podrá tener un plan de acción con la participación de toda la Administración Distrital.

7. Impulsar la implementación Modelo Distrital de Relacionamiento Integral con la Ciudadanía. Este Modelo propone la articulación de las políticas de gestión y desempeño que atañen a la relación Estado-ciudadanía. Este modelo se propone contribuir al desarrollo de las directrices del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG versión 5 y la actualización de la Política Nacional de Servicio a la Ciudadanía realizada en 2020, en lo relacionado con la articulación de las políticas de relación Estado-ciudadanía (transparencia, servicio a la ciudadanía, racionalización de trámites y participación ciudadana en la gestión pública); así como lo establecido en el artículo 17 de la Ley 2052 de 2020. Por lo cual es importante impulsar acciones en las entidades distritales para avanzar en la articulación de estas políticas y generar productos de política que contribuyan a la implementación del Modelo en la Administración Distrital.
8. Teniendo en cuenta las demandas nacionales para avanzar en la digitalización y automatización de trámites, es importante impulsar como un objetivo de la política estos compromisos. De esta manera comprometer a las entidades distrital en la asignación de recursos físicos, humanos y presupuestales para aumentar la digitalización de trámites y fomentar el gobierno digital. Es importante que las entidades distritales se comprometan con productos puntuales para avanzar esta meta distrital y de esta manera mejorar especialmente en aquellos trámites más recurrentes o que requieren mejoras por las quejas y solicitudes de la ciudadanía.
9. Por último, es importante atender a la composición del territorio y tener en cuenta en las acciones y productos que se definan en el plan de acción respondan a las necesidades de la ciudadanía en zonas rurales y zonas más apartadas del centro urbano. Si bien normativamente se debe avanzar en la digitalización de trámites para acceder a la oferta de bienes y servicios de la ciudad, es importante no olvidar que ciertos grupos poblacionales no tienen acceso a tecnologías de información, no tienen el conocimiento y capacidades para utilizarlas. Por lo cual, es importante el compromiso de aquellas entidades que llevan oferta social a los territorios para sumir metas que mejoren la entrega de información y el acceso a trámites en estas condiciones.

Bibliografía

Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. (2023). Obtenido de https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/

Alcaldía Mayor Bogotá D.C. (26 de Septiembre de 2019). CONPES D.C. 03. *Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía*. Bogotá D.C., Colombia.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (22 de Mayo de 2014). Decreto 197 de 2014. *Por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía*. Bogotá D.C.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Simplificando Vidas: Gestión de la calidad y satisfacción ciudadana con la calidad de los servicios púlicos.* Obtenido de https://publications.iadb.org/es/simplificando-vidas-gestion-de-la-calidad-y-satisfaccion-ciudadana-con-los-servicios-publicos-2018

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *¿Cómo influye una vivienda en la salud de sus ocupantes?* Obtenido de https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/como-influye-una-vivienda-en-la-salud-de-sus-ocupantes/

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Digitalizar los servicios públicos: Oportunidades para América Latina y el Caribe.* Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjf-Z6wku__AhWFD1kFHVqPCJcQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fflagships.iadb.org%2Fes%2FMicroReport%2Fdigitalizar-los-servicios-publicos-oportunidades-para-america-latina-y-

Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Servicios públicos y gobierno digital durante la pandemia: Perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas.* Obtenido de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Servicios-publicos-y-gobierno-digital-durante-la-pandemia-Perspectivas-de-los-ciudadanos-los-funcionarios-y-las-instituciones-publicas.pdf

Caicedo, A. (2022). *La Vivienda de Interés Social en el POT Bogotá Reverdece 2022-2035: reflexiones desde el hábitat y el derecho a la ciudad.* Obtenido de https://revistas.unal.edu.co/index.php/revcep/article/view/101908

Camps, V. (2021). *Hacia una sociedad cuidadra.* Fundación Mémora.

CEPAL. (2018). *La genda 2030 y los Ojetivos de Desarrollo Sostenible: Una mirada para América Latina y el Caribe.* Obtenido de

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi01qPdkJiAAxVjKEQIHRBhCfgQFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.cepal.org%2Fbitstream%2Fhandle%2F11362%2F40155%2F24%2FS1801141_es.pdf&usg=AOvVaw1lD2DtYWEYBuswYJrUVA2f&opi=8997844

CIDH. (2018). *Políticas Públicas con enfoque de derechos humanos.* Obtenido de http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasPublicasDDHH.pdf

CIDH. (2018). *Políticas Públicas con enfoque de derechos humanos.* Obtenido de http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasPublicasDDHH.pdf

Ciudadanía RedCADE. (27 a 31 de marzo de 2023). Taller Participativo SuperCADE 1. (Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, Entrevistador)

CLAD. (2023). *Después de la pandemia, atención al ciudadano presencialo virtual?* Obtenido de https://clad.org/2021/10/13/noticias/despues-de-la-pandemia-atencion-al-ciudadano-presencial-o-virtual-articulo-escrito-por-d-francisco-velazquez/

Concejo de Bogotá . (2020). *Acuerdo 761 "Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas en el Distrito Capital 2020-2024 Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI".* Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi4p-6UqPT_AhUqgoQIHQ17ANsQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fbogota.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Facuerdo-761-de-2020-pdd.pdf&usg=AOvVaw2bC9dnKC9hMv8lZdkEry0_&opi=89978449

CONPES. (2021). *Lineamientos de política para la implementación de un Modelo de Estado Abierto.* Bogotá.

DeJusticia . (2020). *Acceso, promoción y permanencia de niños, niñas y adolescentes migrantes en el sistema educativo colombiano: avances, retos y recomendaciones.*

DeJusticia. (2022). *Ser migrante y trabajar en Colombia ¿cómo va la inclusión laboral de las personas provenientes de Venezuela?*

Fundación Memora. (2021). *Hacia una sociedad cuidadora.* Departamento de Comunicación de Memora / LLYC.

Gobierno Abierto de Bogotá. (2023). *GABO.* Obtenido de https://gobiernoabiertobogota.gov.co/

Gobierno Abierto de Bogtá. (2022). *Informe final de la vigencia 2022.* Obtenido de https://firebasestorage.googleapis.com/v0/b/repositorio-gab.appspot.com/o/GAB%2FV1%2F202212%20Informe%20semestral%20GAB.pdf?alt=media&token=fc655c81-c1a1-4557-a123-510ed81b17e4

Ibáñez, J. G. (2022). Derecho al cuidado: un abordaje desde los derechos. *Vulnerabilidad y cuidado: Una aproximación desde los derechos humanos - Vulnerabilidade e cuidado: Uma abordagem de direitos humanos, 12(1)*. Obtenido de https://opo.iisj.net/index.php/osls/article/view/1330/1549#toc

Leal, J. (2021). Los cuidados en el marco de una ciudadanía inclusiva. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, 38*(134). doi:https://dx.doi.org/10.4321/s0211-57352018000200013

Ley 1257 . (2008). Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=34054

Lima Fernández, A. I., Gutiérrez Pascual, M., Moreno Ródenas, P., Pastor Seller, E., & Córdoba, A. S. (2021). *Hacia una sociedad cuidadora: Social.* Fundación Memora.

Observatori DESC. (2022). *Hacia la implementación del derecho a la ciudada: Guiía para la aplicacion de indicadores sobre políticas municiplaes para el Derecho a la ciudad.* Obtenido de https://www.right2city.org/wp-content/uploads/2022/03/guia_derecho_a_la_ciudad_odesc_pgdc_cast.pdf

Observatori DESC. (2022). *Hacia la implementación del derecho a la ciudada: Guiía para la aplicacion de indicadores sobre políticas municiplaes para el Derecho a la ciudad.* Obtenido de https://www.right2city.org/wp-content/uploads/2022/03/guia_derecho_a_la_ciudad_odesc_pgdc_cast.pdf

Observatorio de Mujeres y Equidad de Género . (2021). *Informe de resultados Línea Base de Política Pública de Mujeres y Equidad de Género.* Obtenido de https://omeg.sdmujer.gov.co/phocadownload/2022/infografias/Informe_de_resultados_Linea_Base_Politica_Publica.pdf

Observatorio de Mujeres y Equidad de Género . (2022). *Informe de resultados Línea Base de Política Pública de Mujeres y Equidad de Género.*

OCDE . (2021). *Building Trust to Reinforce Democracy .* Obtenido de https://www.oecd-ilibrary.org/governance/building-trust-to-reinforce-democracy_b407f99c-en

OCDE. (2022). *Building trust and reinforcing democracy: Preparing the ground for dgovernment action.*

ONU. (2022). *Informe del Grupo de Trabajo de Expertos sobre los Afrodescendientes.* Obtenido de https://www.undocs.org/es/A/HRC/51/54

ONU. (2022). *Informe del Grupo de Trabajo de Expertos sobre los Afrodescendientes.* Obtenido de https://www.undocs.org/es/A/HRC/51/54

Ramírez-Alujas, A. (2013). *Gobierno Abierto en la encrucijada: El cara y sello de la experiencia.*

SDP. (2019). *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.* Obtenido de https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_para_el_seguimiento_evaluacion_de_politicas_publicas.pdf

SDP. (2019). *Medición de la Línea de Base de la PPLGBTI.*

SDP. (2021). *Conpes 16 D.C Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas LGTBI y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Captial.* Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiezMPPzvP_AhWSTDABHWASCGAQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fculturaciudadana.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2021-12%2Fconpes_10_scrd_doc_conpes_pp_cultrciudadana.pdf&usg=AOvVaw3jFiyx

Secretaría de gobierno . (2023). *Política pública del pueblo raizal en Bogotá D.C.*

Secretaría de Gobierno. (2023). *Política Pública de la Población Afrocolombiana, Negra y Palenquera en Bogotá D. C.*

Secretaría de Modernización. (2023). *Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaria.* Obtenido de https://satisfaccion.gob.cl/

Secretaría de Planeación. (2021). *Actualización del Plan de Acción de la Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas LGTBI y sobre las identidades de género y orientaciones sexuales en el distrito capital 2021-20032.*

Secretaría de Planeación. (2022). *ABC del POT: Plan de Ordenamiento Territorial Bogotá Reverdece 2022 - 2035.* Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj1qZ6ToPn_AhXZgIQIHSJrDFoQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2

F%2Fwww.sdp.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fgenerales%2Fabc_pot.pdf&usg=AOvVaw1bXleL3bcW0wPIrYiJgt5s&opi=89978449

Secretaría Distrital de Gobierno. (2023). *Política Pública Discapacidad para Bogotá Distrito Capital 2023 -2034.* Obtenido de https://www.gobiernobogota.gov.co/sites/gobiernobogota.gov.co/files/imagenes/documento_tecnico_de_soporte_politica_publica_de_discapacidad_version_definitiva.pdf

Secretaría Distrital de Hábtiat. (2022). *Batería de indicadores urbanos de Bogotá: Estructuras durables.* Obtenido de https://observatoriohabitat.org/wp-content/uploads/2022/06/Indicador_estructuras_durables.pdf

Secretaría Distrital de la Mujer. (2021). *Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2020 -2030.* Obtenido de https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/doc_conpes_d.c_14_ppmyeg_1.pdf

Secretaria Distrital de Planeación . (2022). *ABC del POT.* Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación. (2019). *CONPES 03.* Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1r8KbiL6AAxW3PEQIHfwICi0QFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.sdp.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fconpes_03_servicio_a_la_ciudadania.pdf&usg=AOvVaw2Z8c8fxrYnY0oOY5BrmYnv&opi=89977844

Secretaría Distrital de Planeación. (2019). *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.* Obtenido de https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_para_el_seguimiento_evaluacion_de_politicas_publicas.pdf

Secretaría Distrital de Planeación. (2019). *Medición de la Línea de Base de la PPLGBTI.*

Secretaría Distrital de Planeación. (2019). *Resultados de la evaluación de la Política LGTBI.*

Secretaría distrital de Planeación. (2021). *Conpes 16 D.C Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas LGTBI y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Captial.* Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiezMPPzvP_AhWSTDABHWASCGAQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fculturaciudadana.gov.co%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2F2021-

12%2Fconpes_10_scrd_doc_conpes_pp_cultrciudadana.pdf&usg=AOvVaw3jFiyx

Secretaría Distrital de Planeación. (2022). *Diagnóstico poblacional y de inclusión social de los programas de desarrollo con enfoque territorail de la Bogotá Región - PDET BR.* Obtenido de https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/20220727_diagnostico_poblacional.pdf

Secretaría Distrital de Planeación. (2022). *Diagnóstico poblacional y de inclusión social de los programas de desarrollo con enfoque territorail de la Bogotá Región - PDET BR.* Obtenido de https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/20220727_diagnostico_poblacional.pdf

Secretaría Distrtital de Ambiente. (2010). *Plan de Gestión Ambiental del Distrito Capital 2008 - 2038.* Obtenido de https://www.ambientebogota.gov.co/documents/10184/755630/documento-plan-gestion-ambiental-2008-2038.pdf/5e84cdb5-39c8-4419-b144-6f0c35a364c2

Secretaría General . (2023). *Reformulación de la Política Pública de la Población Afrocolombiana, Negra y Palenquera en Bogotá D. C.*

Secretaría General . (2023). *Reformulación de la Política Pública de la Población Afrocolombiana, Negra y Palenquera en Bogotá D. C.*

Secretaría General. (2015). *Medición de la línea base de la política pública para la garantía plena de derechos de las personas de los sectores LGBT.*

Secretaría General. (2019). *Línea base de la política pública para la garantía plena de derechos de las personas de los sectores LGTBI.*

Secretaría General. (2022). *Infrme de resultado de la evaluación interna de operaciones de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía - PPDSC.*

Secretaria General. (2022a). *Informe de resultados de la evaluación interna de operaciones de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.* Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

Secretaría General. (2023). *Reformulación de la Política Pública de la Población Afrocolombiana, Negra y Palenquera en Bogotá D. C.*

Secretaría Jurídica Distrital. (2011). *Decreto 503 de 2011. Política Pública de Participación Incidente para el Distrito Capital.* Obtenido de

https://www.gobiernobogota.gov.co/sites/gobiernobogota.gov.co/files/documentos/multifuncional/decreto_503_de_2011.pdf

Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. (2021). *INFORME ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CIUDADANA.* Bogotá D.C.: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C:.

Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. (2022). *INFORME ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CIUDADANA.* Bogotá D.C.: Secretaría General, Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. (09 de Mayo de 2022). Taller participativo No. 1. 09/05/2022 . *Entidades con altos niveles de compromiso en la PPDSC*. Bogotá D.C.

Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. (10 de mayo de 2022). Taller participativo No. 2. *Entidades con medios niveles de compromiso en la PPDSC*. Bogotá D.C.

Veeduría Distrital. (2022). *Documento Base para Evaluación de Accesibilidad Universal.* Bogotá.

Veeduría Distrital. (2022). *Evaluación de Accesibilidad Universal.* Bogotá.

Veeduría Distrital. (2022). *RESULTADOS DEL ÍNDICE DISTRITAL DE SERVICIO A LA CIUDADANÍA.* Bogotá.

World Economic Forum. (2022). *Informe de Riesgos Globales 2022: Lo que debes saber.* Obtenido de https://es.weforum.org/agenda/2022/02/informe-de-riesgos-globales-2022-lo-que-debes-saber/

ANEXOS

ANEXO 1. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS PARA EL DIAGNÓSTICO

Fuente secundaria	
Encuestas de Satisfacción Ciudadana de los años 2020, 2021 y 2022	Dirección Distrital de Calidad del Servicio a la Ciudadanía – Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, Secretaría General
Resultados evaluación interna de operaciones 2022	Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, Secretaría General. 2022
Informes de avance de la implementación de la PPDSC a 2023	Secretaría Distrital de Planeación. 2019-2023
Criterios de espacio idóneo	Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, Secretaría General. 2022
Implementación Modelo SAE	Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, Secretaría General. 2022
Informes anuales de Cualificación 2020, 2021 y 2022	Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, Secretaría General. 2022
Índice de Servicio al Ciudadano	Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, Secretaría General. 2022
Informe indicador de calidad y calidez	Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, Secretaría General. 2022
Base de datos resultados FURAG, 2021.	DAFP. 2021
Informes de accesibilidad	Veeduría Distrital, 2020, 2021 y 2022.

ANEXO 2.

Anexo 2. Categorías de organización y análisis de información

Factor estratégico CONPES D.C. 03 de 2019	Marco teórico	Política Nacional de Servicio al Ciudadano		Elemento de análisis
		CONPES 3785 DE 2013	Lineamientos de la Política 2020	
1. Dispersión en la naturaleza y calidad del servicio entre canales, entidades y servidores (as)	Capacidad de respuesta (OCDE)		Gestión con valores para resultados Información y comunicación	1. Cobertura y fortalecimiento de canales de atención
3. Baja interacción entre la ciudadanía y la Administración Distrital	Apertura (OCDE y CEPAL; Nuevo Servicio Público)	Certidumbre y lenguaje claro	Gestión Documental Comunicación asertiva y lenguaje claro	
2. Baja coordinación y articulación entre entidades	Capacidad de respuesta y equidad (OCDE) Nuevo Servicio Público	Fortalecimiento de los arreglos institucionales		2. Articulación institucional
4. Baja cualificación de los servidores(as)	Nuevo Servicio Público	Servidores Públicos	Talento Humano	3. Talento humano y

Factor estratégico CONPES D.C. 03 de 2019	Marco teórico	Política Nacional de Servicio al Ciudadano		Elemento de análisis
		CONPES 3785 DE 2013	Lineamientos de la Política 2020	
		comprometidos con la excelencia en la prestación de los servicios		cualificación para la prestación del servicio
5. Oferta de servicios limitada	Capacidad de respuesta, integridad, fiabilidad y equidad (OCDE) Nuevo Servicio Público Cuidado y servicio público			4. Accesibilidad y acciones diferenciales
6. Nula utilización de evidencia cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones	Apertura (OCDE) Estado Abierto	Cumplimiento y experiencia de servicio	Caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés de las entidades Información Estadística Gestión del conocimiento y la innovación Medición de la experiencia de servicio y de la percepción de los ciudadanos	5. Mejoramiento continuo e innovación
7. Ineficiencia e ineficacia en la regulación	Capacidad de respuesta, fiabilidad y equidad (OCDE) Nuevo Servicio Público	Mejora de trámites, procesos y procedimientos internos	La Integridad Pública Acceso a la información pública Simplificación de trámites	6. Trámites, procesos y procedimientos internos

ANEXO 3. GUÍAS DE TALLERES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

A. Guía para el desarrollo de los talleres participativos en el proceso de reformulación PPDSC - Red CADE

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TALLER

Objetivo	Actualizar el diagnóstico de problemáticas identificadas en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, CONPES D.C. 03 de 2019, incluyendo

	propuestas de solución desde las experiencias de las ciudadanías en el marco de la reformulación de la PPDSC.
Descripción	El taller es un espacio en el que se propone a los asistentes conversar sobre la evolución o transformación de las problemáticas que dan alcance al problema público identificado en el documento CONPES 03 de 2019: "Ineficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía a nivel distrital", entre ellas: 1) Dispersión en la naturaleza y calidad del servicio entre canales, entidades y servidores(as); 2) baja articulación y coordinación entre entidades; 3) baja interrelación entre la ciudadanía y la Administración Distrital; 4) baja cualificación del servicio; 5) Oferta de servicios limitada; 6) Nula utilización de evidencia cualitativa para la toma de decisiones; y 7) ineficiencia e ineficacia de la regulación. Además, se busca identificar otras problemáticas no identificadas y alternativas de solución que la ciudadanía propone para superarlas. Es de resaltar que las problemáticas 6 y 7 no se abordarán en los talleres participativos teniendo en cuenta que corresponden a acciones internas propias del Distrito.
Participantes	Personas que acceden a la oferta presencial de la red CADE Distrital. En cada sesión se contará con cerca de 20 participantes, convocados directamente por los responsables de punto.
Duración	1 hora y media
Requerimientos	**Logísticos:** Los talleres deben estar acompañados por el/la facilitador/a y un relator/a y por lo menos un/a moderador/a auxiliar que se encargará principalmente de los temas logísticos, como registro fotográfico del material trabajado, la disposición de insumos, acompañamiento de los grupos, entre otros. Se requiere de un espacio con aforo mínimo para 20 personas para el desarrollo de los talleres. **Tecnológicos:** Computador, conexión a internet, video beam. **Materiales:** post it de cinco colores, esferos, impresiones en pliego de las matrices de participación.

2. AGENDA DEL TALLER

Actividad	Duración
1. Bienvenida y presentación: ¿qué es eso de la PPDSC y por qué a mí?	10 minutos
2. Romper el hielo: Acercándonos al servicio a la ciudadanía. ¿Quiénes estamos aquí? ¿Qué es eso de servicio a la ciudadanía?	20 minutos
3. Actividad participativa: amigo, amiga, ¿cuál es el problema?	50 minutos
4. Cierre: conclusiones refrescantes	10 minutos
Total	**90 minutos**

3. DESARROLLO DE LA SESIÓN.

Presentación Política Pública y contexto del taller: Bienvenida y presentación: ¿qué es eso de la PPDSC y por qué a mí?

a. **Duración:** 10 minutos.
b. **Alcance/descripción:**

i. Se presenta de manera general el alcance de la Política Distrital de Servicio a la Ciudadanía y los documentos de planeación y evaluación existentes, entre ellos: a) Decreto 197 de 2014 "Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía"; b) Documento CONPES D.C. 03 de 2019 por medio del cual se define el Plan de Acción de la "Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía"; c) Decreto 847 de 2019, "por medio del cual se establecen y unifican lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, y se dictan otras disposiciones"; d) Evaluación interna de operaciones 2022; e)

Decreto 293 de 2021 y; f) Documentos de política nacionales CONPES 3649 de 2010 “Política Nacional de Servicio al Ciudadano”; y 3785 de 2013, “Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano”.

ii. Se presentan los objetivos del taller y metodología para su desarrollo.

iii. Se presenta de manera oral el consentimiento informado a la ciudadanía. Quienes no deseen participar pueden salir del espacio.

c. Reflexión

Los participantes comprenden el alcance del espacio en el que están participando.

Romper el hielo: Acercándonos al servicio a la ciudadanía. ¿Quiénes estamos aquí? ¿Qué es eso de servicio a la ciudadanía?

a. Duración: 20 minutos.

b. Alcance/descripción:

i. Cada participante se presenta, indicando nombre, barrio/localidad y principales interacciones con el Distrito de manera presencial, telefónica y virtual.

ii. Se invita a que cada persona comparta con los asistentes ¿qué entiende por servicio a la ciudadanía?

c. Reflexión: Se busca conoce el perfil de los participantes e identificar una percepción conceptual sobre el servicio a la ciudadanía, por parte de los/las participantes.

d. Nota de interés relatoría: *tener en cuenta las palabras claves y definiciones que las personas van dando. Ir anotando para construir una definición común de Servicio a la Ciudadanía desde la perspectiva de la ciudadanía. Esta se presenta al final del taller.*

Actividad participativa: amigo, amiga, ¿cuál es el problema?

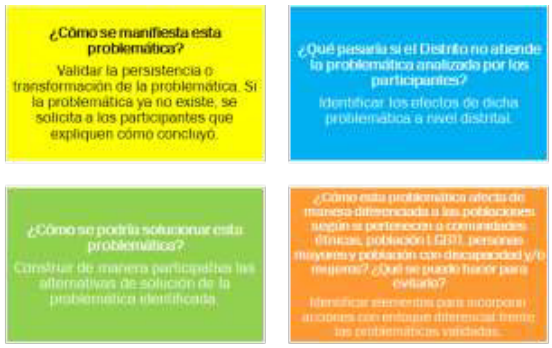
a. Duración: 50 minutos.

b. Alcance:

i. Se ubican las carteleras en el lugar del taller. En total son 5 carteleras, una por cada problemática identificada en el CONPES D.C: 03 de 2019 que contiene el título de la problemática, una breve descripción y tres columnas, como se presenta a continuación:

Problema:			
Definición:			
Problemática	**¿Cómo se manifiesta esta problemática?**	**¿Qué pasaría si el Distrito no atiende la problemática analizada por los participantes?**	**¿Cómo se podría solucionar esta problemática?**

ii. Los participantes van discutiendo sobre cada una de las problemáticas, en conversación dirigida por la moderación del espacio; se podrá definir con los participantes si se hace un recorrido a manera de estaciones con todo el grupo o si deciden quedarse sentados en círculo. Este espacio deberá atender a las siguientes preguntas, cada una con post it de colores y considerar las preguntas orientadoras del cuadro anexo a esta guía:



c. **Reflexión:** Se promueve una participación amplia y suficiente para fortalecer el diagnóstico de la fase de agenda pública, reconociendo la lectura ciudadana de las problemáticas identificadas y sus propuestas de solución.

d. **Nota de interés relatoría:** describir a manera de bitácora lo observado, interacciones, reacciones, discusiones, temáticas de interés, cuáles generaron mayor cantidad de interacciones, qué generó controversia, etc.

Cierre: Conclusiones refrescantes

a. **Duración:** 10 minutos.
b. **Alcance:**
   i. Se consulta en plenaria si existe alguna otra problemática no identificada.
   ii. Se consulta si desde el enfoque territorial (Localidad donde se realiza el taller), la política debería tener alguna consideración especial frente la atención a los ciudadanos que allí habitan.
   iii. El moderador realiza una breve conclusión del taller, creando una propuesta de definición con base en la sección rompehielo. Posteriormente, agradece la participación de todos y cuenta la ruta a seguir para la recolección y análisis de información y la reformulación de la política.
c. **Reflexión**: Se concluye el taller, incluyendo elementos sobre el enfoque territorial que la política pudiera incluir de cara a las necesidades particulares de los participantes en representación de su localidad / territorio.
d. **Nota de interés relatoría:** el relator debe tomar nota de la reflexiones y respuestas que se den en discusión plenaria señalando claramente a cuál de las tres preguntas o temáticas de cierre se hace alusión.

B. Guía para el desarrollo de los talleres participativos en el proceso de reformulación PPDSC - Poblacional – diferencial: LGBTIQ y víctimas

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TALLER

Objetivo	Actualizar el diagnóstico de problemáticas identificadas en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, CONPES D.C. 03 de 2019, incluyendo propuestas de solución desde las experiencias de las ciudadanías en el marco de la reformulación de la PPDSC.

Descripción	El taller es un espacio en el que se propone a los asistentes conversar sobre la evolución o transformación de las problemáticas que dan alcance al problema público identificado en el documento CONPES 03 de 2019: "Ineficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía a nivel distrital", entre ellas: 1) Dispersión en la naturaleza y calidad del servicio entre canales, entidades y servidores(as); 2) baja articulación y coordinación entre entidades; 3) baja interrelación entre la ciudadanía y la Administración Distrital; 4) baja cualificación del servicio; 5) Oferta de servicios limitada; 6) Nula utilización de evidencia cualitativa para la toma de decisiones; y 7) ineficiencia e ineficacia de la regulación. Además, se busca identificar otras problemáticas no identificadas y alternativas de solución que la ciudadanía propone para superarlas. Es de resaltar que las problemáticas 6 y 7 no se abordarán en los talleres participativos teniendo en cuenta que corresponden a acciones internas propias del Distrito.
Participantes	Personas que se identifican como parte de esta población. En cada sesión se contará con cerca de 20 participantes; la convocatoria se realizará con apoyo de la SDIS.
Duración	1 hora y media
Requerimientos	**Logísticos:** Los talleres deben estar acompañados por el/la facilitador/a y un relator/a y por lo menos un/a moderador/a auxiliar que se encargará principalmente de los temas logísticos, como registro fotográfico del material trabajado, la disposición de insumos, acompañamiento de los grupos, entre otros. Se requiere de un espacio con aforo mínimo para 20 personas para el desarrollo de los talleres. **Tecnológicos:** Computador, conexión a internet, video beam. **Materiales:** post it de cinco colores, esferos, impresiones en pliego de las matrices de participación.

2. AGENDA DEL TALLER

Actividad	Duración
5. Bienvenida y presentación: ¿qué es eso de la PPDSC y por qué a mí?	10 minutos
6. Romper el hielo: Acercándonos al servicio a la ciudadanía. ¿Quiénes estamos aquí? ¿Qué es eso de servicio a la ciudadanía?	20 minutos
7. Actividad participativa: amigo, amiga, ¿cuál es el problema?	50 minutos
8. Cierre: conclusiones refrescantes	10 minutos
Total	**90 minutos**

3. DESARROLLO DE LA SESIÓN.

Presentación Política Pública y contexto del taller: Bienvenida y presentación: ¿qué es eso de la PPDSC y por qué a mí?

a. **Duración:** 10 minutos.
b. **Alcance/descripción:**

i. Se presenta de manera general el alcance de la Política Distrital de Servicio a la Ciudadanía y los documentos de planeación y evaluación existentes, entre ellos: a) Decreto 197 de 2014 "Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía"; b) Documento CONPES D.C. 03 de 2019 por medio del cual se define el Plan de Acción de la "Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía"; c) Decreto 847 de 2019, "por medio del cual se establecen y unifican lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, y se dictan otras disposiciones"; d) Evaluación interna de operaciones 2022; e) Decreto 293 de 2021 y; f) Documentos de política nacionales CONPES 3649 de 2010 "Política

Nacional de Servicio al Ciudadano"; y 3785 de 2013, "Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano".

ii. Se presentan los objetivos del taller y metodología para su desarrollo.

iii. Se presenta de manera oral el consentimiento informado a la ciudadanía. Quienes no deseen participar pueden salir del espacio.

c. Reflexión

Los participantes comprenden el alcance del espacio en el que están participando.

Romper el hielo: Acercándonos al servicio a la ciudadanía. ¿Quiénes estamos aquí? ¿Qué es eso de servicio a la ciudadanía?

a. Duración: 20 minutos.

b. Alcance/descripción:

iii. Cada participante se presenta, indicando nombre, barrio/localidad y principales interacciones con el Distrito de manera presencial, telefónica y virtual.

iv. Se invita a que cada persona comparta con los asistentes ¿qué entiende por servicio a la ciudadanía?

c. Reflexión: Se busca conoce el perfil de los participantes e identificar una percepción conceptual sobre el servicio a la ciudadanía, por parte de los/las participantes.

d. Nota de interés relatoría: *tener en cuenta las palabras claves y definiciones que las personas van dando. Ir anotando para construir una definición común de Servicio a la Ciudadanía desde la perspectiva de la ciudadanía. Esta se presenta al final del taller.*

Actividad participativa: amigo, amiga, ¿cuál es el problema?

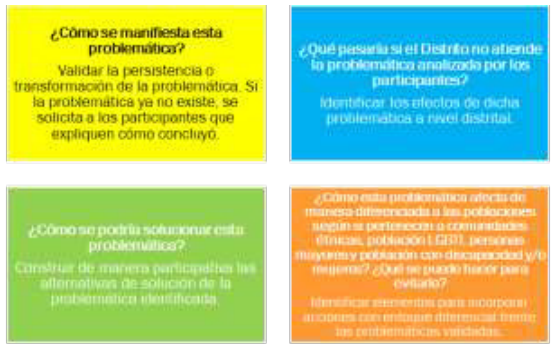
a. Duración: 50 minutos.

b. Alcance:

iii. Se ubican las carteleras en el lugar del taller. En total son 5 carteleras, una por cada problemática identificada en el CONPES D.C: 03 de 2019 que contiene el título de la problemática, una breve descripción y tres columnas, como se presenta a continuación:

Problema:			
Definición:			
Problemática	**¿Cómo se manifiesta esta problemática?**	**¿Qué pasaría si el Distrito no atiende la problemática analizada por los participantes?**	**¿Cómo se podría solucionar esta problemática?**

iv. Los participantes van discutiendo sobre cada una de las problemáticas, en conversación dirigida por la moderación del espacio; se podrá definir con los participantes si se hace un recorrido a manera de estaciones con todo el grupo o si deciden quedarse sentados en círculo. Este espacio deberá atender a las siguientes preguntas, cada una con post it de colores y considerar las preguntas orientadoras del cuadro anexo a esta guía:



c. Reflexión: Se promueve una participación amplia y suficiente para fortalecer el diagnóstico de la fase de agenda pública, reconociendo la lectura ciudadana de las problemáticas identificadas y sus propuestas de solución.

d. Nota de interés relatoría: describir a manera de bitácora lo observado, interacciones, reacciones, discusiones, temáticas de interés, cuáles generaron mayor cantidad de interacciones, qué generó controversia, etc.

Cierre: Conclusiones refrescantes

a. Duración: 10 minutos.
b. Alcance:

iv. Se consulta en plenaria si existe alguna otra problemática no identificada.
v. Se consulta si desde el enfoque territorial (Localidad donde se realiza el taller), la política debería tener alguna consideración especial frente la atención a los ciudadanos que allí habitan.
vi. El moderador realiza una breve conclusión del taller, creando una propuesta de definición con base en la sección rompehielo. Posteriormente, agradece la participación de todos y cuenta la ruta a seguir para la recolección y análisis de información y la reformulación de la política.

c. Reflexión: Se concluye el taller, incluyendo elementos sobre el enfoque territorial que la política pudiera incluir de cara a las necesidades particulares de los participantes en representación de su localidad / territorio.

d. Nota de interés relatoría: el relator debe tomar nota de la reflexiones y respuestas que se den en discusión plenaria señalando claramente a cuál de las tres preguntas o temáticas de cierre se hace alusión.

C. Guía para el desarrollo de los talleres participativos en el proceso de reformulación PPDSC - poblacional diferencial: Personas mayores

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TALLER

Objetivo	Actualizar el diagnóstico de problemáticas identificadas en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, CONPES D.C. 03 de 2019, incluyendo propuestas de solución desde las experiencias de las ciudadanías en el marco de la reformulación de la PPDSC.
Descripción	El taller es un espacio en el que se propone a los asistentes conversar sobre la evolución o transformación de las problemáticas que dan alcance al problema público identificado en el documento CONPES 03 de 2019: “Ineficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía a nivel distrital”, entre

	ellas: 1) Dispersión en la naturaleza y calidad del servicio entre canales, entidades y servidores(as); 2) baja articulación y coordinación entre entidades; 3) baja interrelación entre la ciudadanía y la Administración Distrital; 4) baja cualificación del servicio; 5) Oferta de servicios limitada; 6) Nula utilización de evidencia cualitativa para la toma de decisiones; y 7) ineficiencia e ineficacia de la regulación. Además, se busca identificar otras problemáticas no identificadas y alternativas de solución que la ciudadanía propone para superarlas. Es de resaltar que las problemáticas 6 y 7 no se abordarán en los talleres participativos teniendo en cuenta que corresponden a acciones internas propias del Distrito.
Participantes	Consejeros y consejeras del Consejo Distrital de Sabios y Sabias de Bogotá. Se realiza de manera virtual en sesión de dicha instancia.
Duración	1 hora y media
Requerimientos	**Logísticos:** Los talleres deben estar acompañados por el/la facilitador/a y un relator/a. **Tecnológicos:** Computador, conexión a internet, video beam. Acceso a Teams.

4. AGENDA DEL TALLER

Actividad	Duración
1. Bienvenida y presentación: ¿qué es eso de la PPDSC y por qué a mí?	10 minutos
2. Romper el hielo: Acercándonos al servicio a la ciudadanía. ¿Quiénes estamos aquí? ¿Qué es eso de servicio a la ciudadanía?	20 minutos
3. Actividad participativa: amigo, amiga, ¿cuál es el problema?	50 minutos
4. Cierre: conclusiones refrescantes	10 minutos
Total	**90 minutos**

5. DESARROLLO DE LA SESIÓN.

Presentación Política Pública y contexto del taller: Bienvenida y presentación: ¿qué es eso de la PPDSC y por qué a mí?

a. Duración: 10 minutos.

b. Alcance/descripción:

i. Se presenta de manera general el alcance de la Política Distrital de Servicio a la Ciudadanía y los documentos de planeación y evaluación existentes, entre ellos: a) Decreto 197 de 2014 “Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía”; b) Documento CONPES D.C. 03 de 2019 por medio del cual se define el Plan de Acción de la “Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía”; c) Decreto 847 de 2019, “por medio del cual se establecen y unifican lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, y se dictan otras disposiciones”; d) Evaluación interna de operaciones 2022; e) Decreto 293 de 2021 y; f) Documentos de política nacionales CONPES 3649 de 2010 “Política Nacional de Servicio al Ciudadano”; y 3785 de 2013, “Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano”.

ii. Se presentan los objetivos del taller y metodología para su desarrollo.

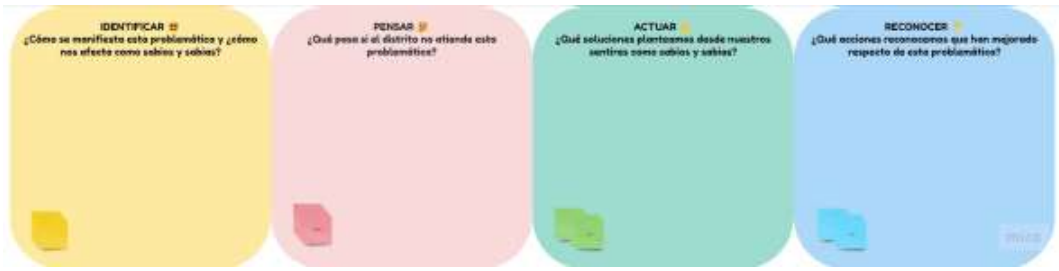
iii. Se presenta de manera oral el consentimiento informado a la ciudadanía. Quienes no deseen participar pueden salir del espacio.

c. Reflexión

Los participantes comprenden el alcance del espacio en el que están participando.

Actividad participativa virtual: ¿cuál es el problema?

a. **Duración:** 50 minutos.
b. **Alcance:**
   i. Se utiliza la aplicación Miró para realizar el ejercicio. En este se ubica un tablero que tiene las siguientes cajas para cada uno de los problemas identificados en la política CONPES D.C. 03 de 2019:



   ii. Los participantes van discutiendo sobre cada una de las problemáticas, en conversación dirigida por la moderación del espacio. De aquí se parte de la metodología que permite orientar la discusión en 4 acciones: Identificar, Pensar, Actuar y Reconocer.

c. **Reflexión:** Se promueve una participación amplia y suficiente para fortalecer el diagnóstico de la fase de agenda pública, reconociendo la lectura ciudadana de las problemáticas identificadas y sus propuestas de solución.
d. **Nota de interés relatoría:** describir a manera de bitácora lo observado, interacciones, reacciones, discusiones, temáticas de interés, cuáles generaron mayor cantidad de interacciones, qué generó controversia, etc.

Cierre: Conclusiones refrescantes

a. **Duración:** 10 minutos.
b. **Alcance:**
   i. Se consulta en plenaria si existe alguna otra problemática no identificada.
   ii. El moderador realiza una breve conclusión del taller y agradece la participación de todos.
c. **Reflexión**: Se concluye el taller, incluyendo elementos sobre el enfoque territorial que la política pudiera incluir de cara a las necesidades particulares de los participantes en representación de su localidad / territorio.
d. **Nota de interés relatoría:** el relator debe tomar nota de la reflexiones y respuestas que se den en discusión plenaria señalando claramente a cuál de las tres preguntas o temáticas de cierre se hace alusión.

D. Guía para el desarrollo de los talleres participativos en el proceso de reformulación PPDSC - poblacional diferencial: Veedurías ciudadanas

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL TALLER

Objetivo	Actualizar el diagnóstico de problemáticas identificadas en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, CONPES D.C. 03 de 2019, incluyendo propuestas de solución desde las experiencias de las ciudadanías en el marco de la reformulación de la PPDSC.

Descripción	El taller es un espacio en el que se propone a los asistentes conversar sobre la evolución o transformación de las problemáticas que dan alcance al problema público identificado en el documento CONPES 03 de 2019: "Ineficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía a nivel distrital", entre ellas: 1) Dispersión en la naturaleza y calidad del servicio entre canales, entidades y servidores(as); 2) baja articulación y coordinación entre entidades; 3) baja interrelación entre la ciudadanía y la Administración Distrital; 4) baja cualificación del servicio; 5) Oferta de servicios limitada; 6) Nula utilización de evidencia cualitativa para la toma de decisiones; y 7) ineficiencia e ineficacia de la regulación. Además, se busca identificar otras problemáticas no identificadas y alternativas de solución que la ciudadanía propone para superarlas. Es de resaltar que las problemáticas 6 y 7 no se abordarán en los talleres participativos teniendo en cuenta que corresponden a acciones internas propias del Distrito.
Participantes	Veedores locales
Duración	1 hora y media
Requerimientos	**Logísticos:** Los talleres deben estar acompañados por el/la facilitador/a y un relator/a. **Tecnológicos:** Computador, conexión a internet, video beam. Acceso a Teams.

6. AGENDA DEL TALLER

Actividad	Duración
5. Bienvenida y presentación: ¿qué es eso de la PPDSC y por qué a mí?	10 minutos
6. Romper el hielo: Acercándonos al servicio a la ciudadanía. ¿Quiénes estamos aquí? ¿Qué es eso de servicio a la ciudadanía?	20 minutos
7. Actividad participativa: amigo, amiga, ¿cuál es el problema?	50 minutos
8. Cierre: conclusiones refrescantes	10 minutos
Total	**90 minutos**

7. DESARROLLO DE LA SESIÓN.

Presentación Política Pública y contexto del taller: Bienvenida y presentación: ¿qué es eso de la PPDSC y por qué a mí?

d. Duración: 10 minutos.

e. Alcance/descripción:

i. Se presenta de manera general el alcance de la Política Distrital de Servicio a la Ciudadanía y los documentos de planeación y evaluación existentes, entre ellos: a) Decreto 197 de 2014 "Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía"; b) Documento CONPES D.C. 03 de 2019 por medio del cual se define el Plan de Acción de la "Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía"; c) Decreto 847 de 2019, "por medio del cual se establecen y unifican lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, y se dictan otras disposiciones"; d) Evaluación interna de operaciones 2022; e) Decreto 293 de 2021 y; f) Documentos de política nacionales CONPES 3649 de 2010 "Política Nacional de Servicio al Ciudadano"; y 3785 de 2013, "Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano".

ii. Se presentan los objetivos del taller y metodología para su desarrollo.

iii. Se presenta de manera oral el consentimiento informado a la ciudadanía. Quienes no deseen participar pueden salir del espacio.

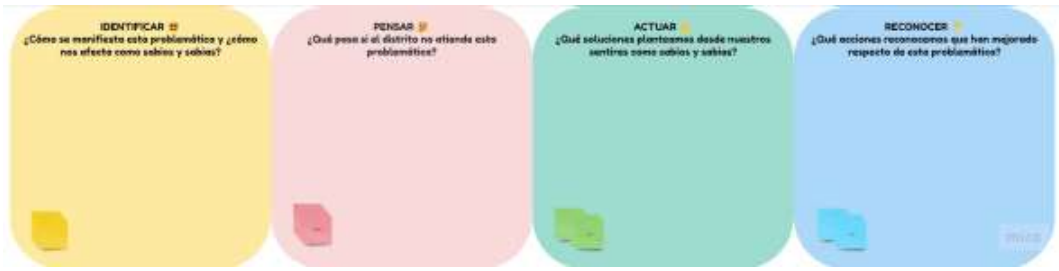
f. Reflexión

Los participantes comprenden el alcance del espacio en el que están participando.

Actividad participativa virtual: ¿cuál es el problema?

e. **Duración:** 50 minutos.
f. **Alcance:**

iii. Se utiliza la aplicación Miró para realizar el ejercicio. En este se ubica un tablero que tiene las siguientes cajas para cada uno de los problemas identificados en la política CONPES D.C. 03 de 2019:



iv. Los participantes van discutiendo sobre cada una de las problemáticas, en conversación dirigida por la moderación del espacio. De aquí se parte de la metodología que permite orientar la discusión en 4 acciones: Identificar, Pensar, Actuar y Reconocer.

g. **Reflexión:** Se promueve una participación amplia y suficiente para fortalecer el diagnóstico de la fase de agenda pública, reconociendo la lectura ciudadana de las problemáticas identificadas y sus propuestas de solución.

h. **Nota de interés relatoría:** describir a manera de bitácora lo observado, interacciones, reacciones, discusiones, temáticas de interés, cuáles generaron mayor cantidad de interacciones, qué generó controversia, etc.

Cierre: Conclusiones refrescantes

e. **Duración:** 10 minutos.
f. **Alcance:**

iii. Se consulta en plenaria si existe alguna otra problemática no identificada.
iv. El moderador realiza una breve conclusión del taller y agradece la participación de todos.

g. **Reflexión**: Se concluye el taller, incluyendo elementos sobre el enfoque territorial que la política pudiera incluir de cara a las necesidades particulares de los participantes en representación de su localidad / territorio.

Nota de interés relatoría: el relator debe tomar nota de la reflexiones y respuestas que se den en discusión plenaria señalando claramente a cuál de las tres preguntas o temáticas

ANEXO 3. MATRIZ DE ANÁLISIS DE APORTES DE PARTICIPACIÓN – AGENDA SOCIAL

Archivo Excel adjunto

ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

ANEXO 4. MATRIZ DE PUNTOS CRÍTICOS Y FACTORES ESTRATÉGICOS

Archivo Excel Adjunto

Política Pública	**Producto Activo /Inactivo**	**Producto Esperado**	**Entidad Responsable**
olica Distrital de Servicio a la	Activo	Oferta institucional de servicios que se anticipa a las necesidades de la ciudadanía	Secretaría General
olica Distrital de Servicio a la	Activo	Ahorros monetarios de la ciudadanía a partir de la optimización de la oferta distrital	Secretaría General
olica Distrital de Servicio a la	Activo	Personas con discapacidad atendidas para orientación y referenciación a la oferta distrital desde la Subdireccion para la Discapacidad de la SDIS	Secretaría Distrital de Integración Social
olica Distrital de Servicio a la	Activo	Rutas de servicio implementadas en los canales de la Red CADE	Secretaría General
olica Distrital de Servicio a la	Activo	Implementación del nuevo modelo de experiencia del servicio en el canal presencial del Distrito.	Secretaría General
olica Distrital de Servicio a la	Activo	Red de Conectividad Pública con acceso a la oferta distrital	Secretaría General
olica Distrital de Servicio a la	Activo	Portal Transaccional de Servicio a la Ciudadanía como canal de acceso a la oferta distrital de trámites y servicios	Secretaría General
olica Distrital de Servicio a la	Activo	Red Cade con mayor presencia a nivel distrital	Secretaría General
olica Distrital de Servicio a la	Activo	Pague fácil en la Red Cade	Secretaría Distrital de Hacienda

blica Distrital de Servicio a la	Activo	Participación de grupos de valor en ejercicios de socialización de resultados y formulación de propuestas de mejora en materia de servicio a la ciudadanía en el marco del índice "Incide"	Veeduría Distrital
blica Distrital de Servicio a la	Activo	Procesos de formación para fortalecer el conocimiento ciudadano en materia de Servicio a la Ciudadanía implementados	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal IDPAC
blica Distrital de Servicio a la	Activo	Entidades distritales con estándares de calidad en el Servicio a la Ciudadanía adoptados	Secretaría General
blica Distrital de Servicio a la	Activo	Modelo de Servicio a la Ciudadanía "Magia del Servicio" implementado en las Alcaldías Locales	Secretaría de Gobierno

	2026		
Costo total Estimado	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
$ 19.171.000.000,00	$1.704.000.000,00	$2.507.000.000,00	-
$ 3.047.000.000,00	$266.000.000,00	$266.000.000,00	-
$ 11.615.000.000,00	$979.000.000,00	$0,00	-
$ 3.118.000.000,00	$630.000.000,00	$629.000.000,00	-
$ 65.471.000.000,00	$14.383.000.000,00	$0,00	-
$ 42.873.000.000,00	$1.644.000.000,00	$1.644.000.000,00	-
$ 25.678.000.000,00	$2.995.000.000,00	$2.995.000.000,00	-
$ 45.945.000.000,00	$4.008.000.000,00	$0,00	-
$ 7.093.000.000,00	$1.013.000.000,00	$3.600.000.000,00	-

$ 4.523.776.100,00	$445.298.000,00	$445.298.000,00	-
$ 810.000.000,00	$30.000.000,00	$30.000.000,00	-
$ 19.146.000.000,00	$1.716.000.000,00	$1.716.000.000,00	-
$ 3.000.000.000,00	$300.000.000,00	$300.000.000,00	-
$ 251.490.776.100,00	$30.113.298.000,00		

		2027		
Tipo de gasto	**Proyecto de Inversión**	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
Inversión	8129	$1.719.000.000,00	$0,00	-
Inversión	8129	$274.000.000,00	$274.000.000,00	-
Inversión	8047	$1.041.000.000,00	$0,00	-
Inversión	8129	$649.000.000,00	$0,00	-
Inversión	8129	$27.028.000.000,00	$0,00	-
Inversión	2024110010229; 20240229	$3.099.000.000,00	$1.644.000.000,00	-
Inversión	8129	$2.233.000.000,00	$2.233.000.000,00	-
Inversión	8129	$4.128.000.000,00	$0,00	-
Inversión	8067	$6.080.000.000,00	$6.080.000.000,00	-

Inversión	7981; 7978	$446.857.000,00	$446.857.000,00	-
Inversión	8080	$30.000.000,00	$30.000.000,00	-
Inversión	8129	$1.716.000.000,00	$1.716.000.000,00	-
Inversión	8037	$300.000.000,00	$300.000.000,00	-

$48.743.857.000,00

		2028		
Tipo de gasto	**Proyecto de Inversión**	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
-	-	$1.771.000.000,00	-	-
-	-	$282.000.000,00	-	-
-	-	$1.073.000.000,00	-	-
-	-	$207.000.000,00	-	-
-	-	$14.814.000.000,00	-	-
-	-	$3.853.000.000,00	-	-
-	-	$2.300.000.000,00	-	-
-	-	$4.252.000.000,00	-	-
-	-	$0,00	-	-

-	-	$448.421.000,00	-	-
-	-	$35.000.000,00	-	-
-	-	$1.767.000.000,00	-	-
-	-	$300.000.000,00	-	-

$31.102.421.000,00

		2029		
Tipo de gasto	**Proyecto de Inversión**	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
Inversión	-	$1.824.000.000,00	-	-
Inversión	-	$290.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.107.000.000,00	-	-
Inversión	-	$213.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.207.000.000,00	-	-
Inversión	-	$4.084.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.369.000.000,00	-	-
Inversión	-	$4.380.000.000,00	-	-
Inversión	-	$0,00	-	-

Inversión	-	$449.990.000,00	-	-
Inversión	-	$70.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.820.000.000,00	-	-
Inversión	-	$300.000.000,00	-	-

$18.113.990.000,00

		2030		
Tipo de gasto	**Proyecto de Inversión**	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
Inversión	-	$1.879.000.000,00	-	-
Inversión	-	$299.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.142.000.000,00	-	-
Inversión	-	$219.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.243.000.000,00	-	-
Inversión	-	$4.329.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.440.000.000,00	-	-
Inversión	-	$4.511.000.000,00	-	-
Inversión	-	$0,00	-	-

Inversión	-	$451.565.000,00	-	-
Inversión	-	$75.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.875.000.000,00	-	-
Inversión	-	$300.000.000,00	-	-

$18.763.565.000,00

		2031		
Tipo de gasto	**Proyecto de Inversión**	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
Inversión	-	$1.935.000.000,00	-	-
Inversión	-	$308.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.178.000.000,00	-	-
Inversión	-	$226.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.280.000.000,00	-	-
Inversión	-	$4.588.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.513.000.000,00	-	-
Inversión	-	$4.646.000.000,00	-	-
Inversión	-	$0,00	-	-

Inversión	-	$453.146.000,00	-	-
Inversión	-	$80.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.931.000.000,00	-	-
Inversión	-	$300.000.000,00	-	-

$19.438.146.000,00

		2032		
Tipo de gasto	**Proyecto de Inversión**	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
Inversión	-	$1.993.000.000,00	-	-
Inversión	-	$317.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.215.000.000,00	-	-
Inversión	-	$233.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.318.000.000,00	-	-
Inversión	-	$4.864.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.588.000.000,00	-	-
Inversión	-	$4.785.000.000,00	-	-
Inversión	-	$0,00	-	-

Inversión	-	$454.732.000,00	-	-
Inversión	-	$85.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.989.000.000,00	-	-
Inversión	-	$300.000.000,00	-	-

$20.141.732.000,00

		2033		
Tipo de gasto	**Proyecto de Inversión**	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
Inversión	-	$2.053.000.000,00	-	-
Inversión	-	$327.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.253.000.000,00	-	-
Inversión	-	$240.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.358.000.000,00	-	-
Inversión	-	$5.155.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.666.000.000,00	-	-
Inversión	-	$4.929.000.000,00	-	-
Inversión	-	$0,00	-	-

Inversión	-	$456.323.000,00	-	-
Inversión	-	$135.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.049.000.000,00	-	-
Inversión	-	$300.000.000,00	-	-

$20.921.323.000,00

		2034		
Tipo de gasto	**Proyecto de Inversión**	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
Inversión	-	$2.115.000.000,00	-	-
Inversión	-	$337.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.293.000.000,00	-	-
Inversión	-	$247.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.399.000.000,00	-	-
Inversión	-	$5.465.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.746.000.000,00	-	-
Inversión	-	$5.077.000.000,00	-	-
Inversión	-	$0,00	-	-

Inversión	-	$457.920.700,00	-	-
Inversión	-	$135.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.110.000.000,00	-	-
Inversión	-	$300.000.000,00	-	-

$21.681.920.700,00

		2035		
Tipo de gasto	**Proyecto de Inversión**	**Recursos Estimados**	**Recursos Disponibles**	**Observaciones**
Inversión	-	$2.178.000.000,00	-	-
Inversión	-	$347.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.334.000.000,00	-	-
Inversión	-	$254.000.000,00	-	-
Inversión	-	$1.441.000.000,00	-	-
Inversión	-	$5.792.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.828.000.000,00	-	-
Inversión	-	$5.229.000.000,00	-	-
Inversión	-	$0,00	-	-

Inversión	-	$459.523.400,00	-	-
Inversión	-	$135.000.000,00	-	-
Inversión	-	$2.173.000.000,00	-	-
Inversión	-	$300.000.000,00	-	-

$22.470.523.400,00

Tipo de gasto	Proyecto de Inversión
Inversión	-
Inversión	-
Inversión	-
Inversión	-
Inversión	-
Inversión	-
Inversión	-
Inversión	-
Inversión	-

Inversión	-
Inversión	-
Inversión	-
Inversión	-