



SECTOR GESTIÓN PÚBLICA

Diagnóstico Sectorial

Documento en construcción.

CONTENIDO

SIGLAS.....	2
1. Introducción	3
2. Situaciones problemáticas	4
2.1 Situación problemática 1: Oportunidades de mejora en el modelo de gestión pública a nivel distrital y en la capacidad técnica de los servidores.....	4
2.2 Situación problemática 2: La gestión del talento humano cuenta con un marco fragmentado e inflexible cuya estructura para optimizar la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía no es consistente con el crecimiento de las demandas ciudadanas, llevando a que se asocie a un asunto exclusivamente administrativo y no al desarrollo de la ciudad y a la legitimidad del accionar público	6
2.3 Situación problemática 3: Barreras técnicas, económicas, regulatorias, institucionales y sociales que dificultan el acceso, uso y apropiación de las TIC en la ciudad	10
2.4 Situación problemática 4: La ciudadanía no confían en la Administración en relación con la garantía de su derecho a acceder oportuna y eficazmente a los servicios que presta el Estado en el ámbito Distrital.....	12
2.5 Situación problemática 5: Bajo reconocimiento de la gestión documental e historia administrativa como columna vertebral de la gestión, planeación y legitimidad institucional. ..	15
2.6 Situación problemática 6: Baja coordinación del Sistema Distrital de Atención y Reparación Integral a las Víctimas – SDARIV en el goce efectivo de los derechos e incertidumbre de la construcción de paz sostenible en el país y particularmente en el Distrito Capital	18
3. Conclusiones.....	23
Trabajos citados	24

SIGLAS

ACDVPR	Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación
ACTIC	Alta Consejería Distrital de Tecnologías de Información y Comunicaciones
CCB	Cámara de Comercio de Bogotá
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CISIGD	Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión Distrital
CVP	Caja de Vivienda Popular
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DASCD	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital
DDDI	Dirección Distrital de Desarrollo Institucional
EAB-ESP	Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá (Aguas Bogotá)
FONCEP	Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones
FUGA	Fundación Gilberto Alzate Avendaño
IDARTES	Instituto Distrital de las Artes
IDIPRON	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud
IDPAC	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal
IDPC	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural
IDRD	Instituto Distrital de Recreación y Deporte
IDU	Instituto de Desarrollo Urbano
IPES	Instituto para la Economía Social
IUDIC	Inventario Único Distrital de Instancias de Coordinación
MinTIC	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
OFB	Orquesta Filarmónica de Bogotá
PAD	Plan de Acción Distrital
PAO	Plataforma de Aprendizaje Organizacional
PDD	Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 <i>"Bogotá Mejor Para Todos"</i>
PIC	Plan Institucional de Capacitación
PPDSC	Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía
SCRD	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte
SDA	Secretaría Distrital de Ambiente
SDARIV	Sistema Distrital de Atención y Reparación Integral a las Víctimas
SDDE	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
SDG	Secretaría Distrital de Gobierno
SDHT	Secretaría Distrital de Hábitat
SDM	Secretaría Distrital de Movilidad
SDMUJER	Secretaría Distrital de la Mujer
SDP	Secretaría Distrital de Planeación
SDS	Secretaría Distrital de Salud
SDSCJ	Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia
SED	Secretaría de Educación del Distrito
SHD	Secretaría Distrital de Hacienda
SIIP	Sistema Integrado de Información Poblacional
SISS-ESE	Subred Integrada de Servicios de Salud – Empresas Sociales del Estado
TI	Tecnologías de la Información
TIC	Tecnologías de Información y Comunicaciones
UARIV	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas

DIAGNÓSTICO SECTORIAL SECTOR GESTIÓN PÚBLICA

1. Introducción

El Sector Gestión Pública en la Administración Distrital, integrado por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD, tiene como misión coordinar la gestión de los organismos y entidades distritales, promover el desarrollo institucional con calidad en el Distrito Capital y fortalecer la función administrativa distrital y el servicio al ciudadano (Acuerdo 257 de 2006).

En consecuencia, en el desarrollo de su misión, la Secretaría General se enfoca en el diseño e implementación de instrumentos de coordinación y gestión que permitan el desarrollo institucional, el mejoramiento del servicio a la ciudadanía, la protección de recursos documentales de interés público y la coordinación de las políticas del sistema integral de información, desarrollo tecnológico y atención a víctimas (Acuerdo 638 de 2016).

A su vez, el DASCD, como entidad adscrita de soporte técnico, tiene por objeto orientar y coordinar los procesos de ajuste organizacional interno de las entidades y organismos distritales, así como asesorar en el diseño y desarrollo de los programas de bienestar social, mejoramiento del clima laboral, planes de capacitación, sistema de incentivos, en la implementación de los sistemas de evaluación de desempeño y en general en la gestión de las relaciones laborales (Decreto 580 de 2017).

Ahora bien, la expedición del Decreto Distrital 591 de 2018 adopta para el Distrito Capital el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG como marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, el cual requiere de instrumentos que promuevan la modernización, la transparencia, las prácticas de buen gobierno y la efectividad y eficiencia administrativa. En tal sentido, el Sector Gestión Pública ha venido adelantando diferentes estrategias para orientar la implementación del modelo en las entidades distritales, acogiendo dichas directrices mediante las labores pertinentes para adecuar y ajustar el Sistema Integrado de Gestión Distrital y su ordenamiento jurídico (Secretaría General, 2019).

Lo anterior, se constituye un reto importante para la finalización del Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 *Bogotá Mejor para Todos* – PDD en el que se apuesta a la consolidación de una gestión pública más transparente, eficiente y dispuesta a ofrecer un mejor servicio al ciudadano; buscando establecer un modelo de gobierno abierto para la ciudad que consolide una administración pública de calidad, eficaz, eficiente, colaborativa y transparente, orientada a la maximización del valor público, la promoción de la participación incidente y el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicaciones – TIC en condiciones de paz y equidad respetando la diversidad (SDP, 2016).

Es por esto, que las principales problemáticas que se presentan a continuación requieren de un trabajo permanente para que los resultados hasta la fecha alcanzados se mantengan en el tiempo impactando de forma sostenida a la ciudadanía en general, y específicamente a las poblaciones más

vulnerables, estableciendo el gobierno abierto centrado en el ciudadano como base para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible al abordar facetas “que van desde la prestación universal de los servicios básicos, la igualdad de género y el estado de derecho, hasta la paz, la seguridad, y la toma de decisiones participativa” (CEPAL, 2018).

Por ende, este documento está organizado en dos secciones adicionales aparte de esta introducción. En la segunda parte se exponen las seis situaciones problemáticas globales para el sector relacionadas con el reto de esta implementación. Finalmente, se presentan unas sucintas conclusiones.

2. Situaciones problemáticas

2.1 Situación problemática 1: Oportunidades de mejora en el modelo de gestión pública a nivel distrital y en la capacidad técnica de los servidores

Causas:

1. Cambios normativos relacionados con el Sistema Integrado de Gestión Distrital.
2. Desarticulación existente entre las entidades de la Administración Distrital, así como al interior de estas.
3. Procesos de planeación institucional débiles de corto, mediano y largo plazo.
4. Baja valoración y sentido de apropiación por lo público.
5. Deficiencias en la cualificación de su personal en temas transversales de gestión pública.

Consecuencias:

1. Baja motivación para pertenecer a la Administración Pública.
2. Entrega inoportuna de los bienes y/o servicios.
3. Desperdicio y pérdida de recursos administrativos y financieros de las entidades distritales.
4. Baja calidad en la prestación de los servicios.
5. Poca innovación en la gestión pública.

Mediante el Artículo 5 del Decreto Distrital 591 de 2018, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá fue la entidad distrital designada para coordinar la implementación del MIPG en el Distrito Capital, liderando la elaboración de la guía para el ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital y otros lineamientos y acciones específicas (Secretaría General, 2019). Esta entidad, y específicamente la DDDI quien debe dirigir el proceso de reglamentación requerido, participa en la implementación de todas las dimensiones de MIPG y, particularmente, en lo referente a las políticas de integridad, planeación institucional, fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, racionalización de trámites, participación ciudadana en la gestión pública, seguimiento y evaluación del desempeño institucional, transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción, gestión del conocimiento y la innovación, y control interno.

En este sentido, los procesos a promover para la implementación deben ser novedosos e innovadores; dado que, con las políticas públicas tradicionales, los instrumentos técnicos, y las normativas formales no se ofrece horizontes diferentes de actuación si no se aplican y apropian de formas originales. Es por esto que desde MIPG se propone un ejercicio comunicativo y pedagógico alternativo enfocado en promover cambios concretos en las percepciones, actitudes y comportamientos de los servidores públicos y ciudadanos, y generar así transformaciones tangibles

alrededor de la Administración Pública, que permitan recuperar y aumentar la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas al igual que promover servidores y ciudadanos que dialogan, dirimen dilemas y participan activamente en la gestión de los asuntos públicos, el control social y la rendición de cuentas (Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2017).

Así, se reconoce como necesario desarrollar e implementar estrategias, herramientas e instrumentos que contribuyan a que las entidades distritales fortalezcan su capacidad de gestión y respondan de manera más eficiente para enfrentar los retos de la ciudad.

Por consiguiente, se han venido desarrollando acciones que se enfocan en el análisis y la formulación de lineamientos y recomendaciones en relación con la estructura administrativa del Distrito Capital y sus instancias de coordinación y funcionamiento; la asesoría, acompañamiento y elaboración de orientaciones técnicas a las entidades distritales para la articulación e implementación de herramientas y normatividad asociadas al fortalecimiento de la gestión y la modernización institucional; y el análisis, definición e implementación de una estrategia a largo plazo para garantizar el fortalecimiento de capacidades y habilidades de las y los servidores públicos en temas transversales de gestión pública.

De esta forma, a la fecha se cuenta con avances en temáticas como estrategias de asesoría y seguimiento, formulación de lineamientos, realización de campañas, programa de formación y puesta en marcha del Sistema de Alertas Tempranas, los cuales se resumen en la Ilustración 1: Desarrollo de lineamientos, estrategias de asesoría y acompañamiento, campañas y cursos de formación.

Ahora bien, con el fin de continuar liderando la implementación del MIPG, es necesario concentrar esfuerzos en:

- Continuar con el proceso de seguimiento a la implementación de la Resolución 233 de 2018 expedida por el Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, “Por la cual se expiden lineamientos para el funcionamiento, operación, seguimiento e informes de las Instancias de Coordinación del Distrito Capital”.
- Actualizar el Inventario Único Distrital de Instancias de Coordinación – IUDIC, acorde con el proceso de racionalización de instancias de coordinación, llevado a cabo por cada sector administrativo del orden Distrital.
- Generar la coordinación respectiva entre las instancias de coordinación del Distrito y los observatorios para el intercambio de información oportuna y que sirva de soporte a la toma de decisiones.
- Avanzar en la Estrategia de Implementación del Teletrabajo con cada una de las entidades distritales, articulando interinstitucional para la permanente actualización normativa y técnica, y apoyando técnicamente a las entidades con el propósito de dar cumplimiento a la normatividad legal vigente, en materia de Teletrabajo.

Implementar y realizar seguimiento permanente a los compromisos establecidos por las entidades distritales en la Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción.

Ilustración 1: Desarrollo de lineamientos, estrategias de asesoría y acompañamiento, campañas y cursos de formación



Fuente: (SDP, 2019B).

2.2 Situación problemática 2: La gestión del talento humano cuenta con un marco fragmentado e inflexible cuya estructura para optimizar la prestación de bienes y servicios a la ciudadanía no es consistente con el crecimiento de las demandas ciudadanas, llevando a que se asocie a un asunto exclusivamente administrativo y no al desarrollo de la ciudad y a la legitimidad del accionar público

Causas:

1. La gestión de personal en las organizaciones públicas se asocia a la gestión administrativa de recursos y no a un asunto estratégico que incide directamente en la capacidad de las entidades para la producción de bienes y servicios públicos.
2. Ausencia de una visión estratégica sobre el papel del talento humano en el cumplimiento de las metas organizacionales y el logro de la misión institucional, asociada a la ausencia de información sobre las características del personal.
3. Déficit de competencias de los servidores para gestionar la complejidad, la diversidad, el conflicto y el cambio social.
4. Reglamentación excesiva de los procesos, procedimientos y prácticas de la gestión de personal.
5. Límites normativos (Ley 617 de 2000) para el crecimiento de los gastos de funcionamiento de las entidades territoriales, pese a la creciente descentralización de asuntos públicos y la radicación de competencias en autoridades locales, así como a las dinámicas de crecimiento poblacional y al incremento de demandas ciudadanas por la provisión de bienes y servicios públicos.
6. Restricciones del orden presupuestal establecidas por la Ley 100 de 1993, asociadas a la autofinanciación del sistema que impone límites para el crecimiento de los gastos de

funcionamiento de estas entidades dado que se deben financiar con los recursos generados con la venta de servicios.

7. Convicción generalizada de que los problemas de gestión de las entidades se resuelven con más personal, sin una revisión previa y racionalización de procesos, procedimientos e infraestructura tecnológica.
8. Demoras asociadas al desarrollo de concursos públicos abiertos de méritos.

Consecuencia:

1. Disminución de la reputación gubernamental derivado de una imagen social desfavorable sobre la gestión de las entidades y el talento humano vinculado a las mismas, evidenciado en los resultados de encuestas como: Encuesta de Percepción Ciudadana de “Bogotá Cómo Vamos 2017”¹, Encuesta de Cultura Política del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2017)² y la 7ª Encuesta de Cultura Ciudadana para Bogotá de la Cámara de Comercio de Bogotá – CCB y Corpovisionarios (2018)³.
2. Debilidades estructurales para la rendición de cuentas y el control social ejercido sobre la gestión de las entidades públicas asociadas a su talento humano.
3. Relaciones laborales diferenciales que afectan las condiciones de prestación de servicios de las entidades y organismos distritales y, derivan en condiciones y garantías de trabajo que pueden llegar a ser inequitativas.
4. Vinculación de personal a través de contratos de prestación de servicios, aun tratándose de actividades recurrentes.
5. Riesgos de daño antijurídico por la configuración de contratos realidad⁴; sin caer en la errónea concepción de que la totalidad de contratistas deban ser vinculados en empleos de planta de personal⁵.
6. Provisión de cargos a largo plazo mediante nombramientos provisionales mientras se desarrollan los respectivos procesos de selección de los empleos de carrera administrativa mediante concursos de méritos.

¹ Muestra que el 51% de los encuestados percibe que el nivel de corrupción en Bogotá ha aumentado en el último año, sólo el 12% de los ciudadanos se siente satisfecho con la forma como la Alcaldía Mayor de Bogotá invierte los recursos públicos de la ciudad y; el 80% de los encuestados tienen una imagen desfavorable del Concejo de Bogotá.

² Muestra que en Bogotá el 47,1% de los encuestados consideran que el servicio que prestan las entidades públicas es regular y el 11% creen que es malo.

³ Muestran que el 86% de las personas consideran que más de la mitad de los/las funcionarios/as públicos/as son corruptos/as y, la confianza en las instituciones públicas ha descendido en 1,16 puntos porcentuales en los últimos diez años en la ciudad, pasando de 3,76 en el 2008 a 2,6 en el 2018.

⁴ Frente a la contratación por prestación de servicios, es importante insistir en que se trata de un mecanismo legal al que recurren las entidades para cubrir sus necesidades de personal en función de las necesidades del servicio; sin embargo, tal como lo han reiterado los altos tribunales, no puede usarse para encubrir relaciones laborales, ni necesidades permanentes de la Administración Pública.

⁵ Según cifras de la Secretaría Jurídica Distrital con corte a 30 de noviembre de 2017, se encontraban activos 645 procesos judiciales incoados por personal vinculado o exvinculado mediante contratos por prestación de servicios que pretenden que la autoridad judicial reconozca la existencia de contratos realidad durante su vínculo con la Administración Distrital y que, de acuerdo con la estimación de sus pretensiones, puede implicar el compromiso de recursos por \$46.124.932.633. Adicionalmente, de los procesos fallados en los últimos años respecto a la existencia de contratos realidad en entidades y organismos distritales, de un total de 66 fallos, el 75,76% fueron desfavorables, implicando una erogación de recursos por \$3.181.518.792.

7. Generación de limitaciones para la gestión estratégica del talento humano por algunas normas que regulan la prestación de bienes y servicios públicos.
8. Restricciones para gestionar el talento humano en aspectos como capacitación y bienestar de la totalidad de la fuerza laboral pública, retiros por bajos desempeños de conformidad con los instrumentos de evaluación vigentes y gestión de la compensación vinculada al desempeño, dada la configuración legal del sistema de carrera administrativa en Colombia.
9. Coexisten más de veinte regímenes salariales diferentes en la Administración y órganos de control distritales y, por consiguiente, una dispersión salarial que puede derivar en posibles inequidades.
10. Escasa representación política de la mujer que se tiene en el Concejo de la ciudad, así como las inequidades a las que se puede exponer una mujer vinculada por contrato de prestación de servicios.
11. Acciones insuficientes para generar la adecuada transferencia de conocimiento dada la edad de buena parte de los servidores vinculados a la Administración Distrital.
12. Existencia de ambientes laborales que pueden promover la exclusión y discriminación para personas de los sectores LGBTI, traduciéndose en ausencias al trabajo, menores niveles de compromiso frente a responsabilidades asignadas y mayores reportes de enfermedades físicas y mentales.
13. La cantidad de personas con discapacidad vinculadas a la Administración Distrital no es significativa frente al total.

La gestión del talento humano en la ciudad ha sido circunscrita a la esfera del accionar administrativo de las entidades y organismos distritales asociándola a un proceso de administración y control de los recursos institucionales, entre éstos el humano, y desconociendo la importancia del rol de los servidores o contratistas del Distrito Capital en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía en perspectiva de sus derechos humanos y en pro del interés general.

A su vez, esta gestión corresponde a una actuación minuciosamente reglada, lo que, si bien asegura la preeminencia del Estado Social de Derecho, en términos prácticos, impone restricciones a las autoridades para garantizar que su fuerza laboral guarde coherencia con la estrategia o misionalidad organizacional.

Pese a que esta visión está tratando de modificarse y que incluso en el marco de MIPG, el talento humano se erige como el corazón de la gestión pública, en la práctica aún es incipiente su materialización y se continúa viendo como un asunto operativo.

Adicionalmente, si bien en el último período de gobierno (2016-2019) la estructura de la Administración Pública Distrital ha variado significativamente, se hace necesario un análisis integral al respecto, ya que la ciudad sigue creciendo y por ende se presenta un aumento de demanda de servicios. Sin embargo, las Entidades Distritales, que tienen la responsabilidad de administrar la ciudad, no han crecido proporcionalmente a esta necesidad, por lo que hoy presentan un rezago en su rediseño y modernización y el talento humano no ha ido vinculándose técnicamente en la proporción que la ciudad lo requiere, sino que se ha generado una vinculación transitoria, rotativa.

Conscientes de estas problemáticas, el PDD en su apartado 4.7.2 Modernización Institucional, plantea dos elementos cruciales para la Administración Distrital en cuanto a la gestión del talento

humano. El primer elemento está relacionado con la estructura de la administración pública distrital y el segundo con la construcción, dotación y mejoramiento de la infraestructura física de las entidades distritales (SDP, 2016).

De igual forma, se han determinado unas acciones específicas relacionadas con la gestión del talento humano, que han llevado a alcanzar resultados como:

- Variaciones en la estructura de la Administración Pública Distrital, destacándose la creación de dos nuevos sectores administrativos: “Seguridad, Convivencia y Justicia” y “Gestión Jurídica”, junto con sus dos respectivas Secretarías; la creación de la Empresa Metro y el Instituto de Protección y Bienestar Animal; la reorganización del sector salud; y la reestructuración de la Secretaría General, entre otros.
- Formulación de la Política Pública para la Gestión Integral del Talento Humano, como una oportunidad para posicionar en la agenda pública distrital la gestión de talento humano como factor estratégico para generar valor público, contribuir al desarrollo de la ciudad y mejorar los niveles de confianza de la ciudadanía en el accionar del Estado. Actualmente, la política cuenta con el Documento Diagnóstico e Identificación de Factores Estratégicos aprobado por la SDP y se está en proceso de concertación de plan de acción con las entidades distritales responsables de algunos de los productos.
- Promoción del Mérito en el Distrito con 5.036 cargos en concurso de méritos desde 2016 hasta el 30 de junio de 2019.

Tabla 1: Convocatorias Públicas Abiertas de Mérito realizadas para el Distrito Capital en el período 2016-2019

Convocatoria N°	Entidades	Total Vacantes
431 de 2016	Veintitres (23) Entidades del Distrito	1.509
427 de 2016	Secretaría de Educación	833
740 de 2018	Secretaría Distrital de Gobierno	442
741 de 2018	Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia	538
Total		5.036

Fuente: DASCD a partir de los Acuerdos de Convocatoria de la CNSC.

- Creación de 4.556 empleos desde 2016.
- A partir de enero de 2019 el DASCD ha puesto al servicio de las entidades la evaluación de competencias comportamentales sin perjuicio de la facultad discrecional de la autoridad nominadora, que permite evaluar que los candidatos a directivos posean las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos y las competencias del nivel jerárquico, establecidas en el Decreto 815 de 2018.
- Avance en una primera versión de los lineamientos para la adopción de la política de empleo en el Distrito, establecida en la dimensión de talento humano del MIPG, para adaptarla a las características y herramientas propias del Distrito.
- Lanzamiento de la versión 2.0 de SIDEAP, con la nueva estructura de hojas de vida, bienes y rentas, vinculaciones y generación de reportes, dentro de la línea de acción denominada “el empleo en Bogotá es transparente”.
- Definición y promoción para la adopción en las entidades distritales de instrumentos de medición del rendimiento para empleados públicos vinculados en provisionalidad y temporales.
- Desarrollo de herramientas e instrumentos para facilitar la gestión de talento humano, tales como Plan Institucional de Capacitación – PIC en línea y la Plataforma de Aprendizaje

Organizacional – PAO, la cual cuenta con un módulo de cursos virtuales para todos los servidores en temas técnicos propios del DASCD y transversales.

- Divulgación para la adopción en las entidades distritales de la matriz de nivel de maduración del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Desarrollo del Modelo de Bienestar de Felicidad Laboral, como esquema innovador de gestión de talento humano en lo público, que ha permitido beneficiar a un total de 50.084 servidores públicos del Distrito y sus familias.
- Desarrollo de Programas y Actividades para la Formación y el Desarrollo – Capacitación integral, como un servicio enfocado en Desarrollar el Potencial del Talento Humano al Servicio de Bogotá donde la capacitación es utilizada como herramienta, no sólo de formación, también de reconocimiento y generación de ambientes y relaciones laborales positivas.

Todas estas acciones nos permiten afirmar que Bogotá transita en la dirección correcta en materia de gestión de talento humano; no obstante, las mejoras en este tema no siempre son inmediatas y requieren de acciones articuladas de largo plazo para producir efectos deseados. Por tanto, el análisis sobre la problemática lleva a entender que el éxito dependerá de la continuidad de las políticas y lineamientos para impactar de forma sistémica e integral a las personas que prestan sus servicios a la ciudad y que se logre promover la participación de la ciudadanía en la definición del tipo o perfil de colaborador que necesita Bogotá para brindar bienes y servicios de calidad a los habitantes de la ciudad, con eficiencia y eficacia.

2.3 Situación problemática 3: Barreras técnicas, económicas, regulatorias, institucionales y sociales que dificultan el acceso, uso y apropiación de las TIC en la ciudad

Causas:

1. Barreras técnicas, económicas, legales y sociales para desplegar la infraestructura de telecomunicaciones de la ciudad y la institucionalidad Distrital necesarias para responder a los avances TIC.
2. Barreras técnicas, económicas, legales y sociales para posicionar la industria TI y para la generación efectiva de servicios y aplicaciones para el mercado de Bogotá.
3. Barreras técnicas, económicas, legales y sociales que dificultan el uso y apropiación de las TIC para la interacción Gobierno – Ciudadanía.

Consecuencias:

1. Inadecuada infraestructura de telecomunicaciones y conectividad de la ciudad y una Institucionalidad Distrital poco preparada para responder a las nuevas dinámicas de ciudad propuestas por las TIC.
2. Incipiente desarrollo de la industria TI y la economía digital de la capital.
3. Incipiente desarrollo del gobierno electrónico y del Ciudadano como actor preponderante (Usuario, Proveedor, Interesado) en las dinámicas del gobierno abierto y las TIC.

La revolución digital en materia TIC ha creado una plataforma para que la información, las ideas y el conocimiento fluyan libremente por las ciudades, cambiando la forma tradicional en la que estas funcionaban. Esta nueva forma de ver el mundo ha hecho que los gobiernos, la academia, las empresas y los ciudadanos se preocupen por permear los diferentes aspectos de la sociedad de

tecnología, de tal manera que se pueda hacer el mejor uso de los recursos disponibles para el bienestar y el progreso de todos; sin embargo, cada día se ven enfrentados a barreras de todo tipo, que van desde lo legal hasta lo social, pasando por el tema económico y técnico generando que el uso, masificación y apropiación de TIC no sea el adecuado.

En MIPG, se resalta también la importancia de la tecnología para apoyar la ejecución de los procesos, el manejo y seguridad de la información y de los sistemas de información, los servicios de soporte tecnológico y, en general, el uso de medios electrónicos para una gestión efectiva de la entidad. Así, la política de Gobierno Digital sugiere orientaciones e instrumentos concretos en ámbitos como estrategia de Tecnología de la Información – TI, gobierno de TI, información, sistemas de información, servicios tecnológicos, uso y apropiación y capacidades institucionales. No obstante, este Gobierno Digital exige que entidades públicas debe ser implantar en todos los procesos de la entidad, políticas, controles y procedimientos con el fin de aumentar los niveles de protección y adecuada salvaguarda de la información, preservando su confidencialidad, integridad y disponibilidad, mediante la aplicación de un proceso de gestión del riesgo de tal manera que se brinde confianza a las partes interesadas (Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2017).

Es importante resaltar que, durante el PDD y en el marco de las funciones asignadas en el Decreto Distrital 425 de 2016, la ACTIC tiene la responsabilidad de orientar y aconsejar al Alcalde Mayor y al Gobierno Distrital en su conjunto, acerca de cuáles son las acciones para convertir a Bogotá en una ciudad líder a nivel latinoamericano en materia de conectividad, desarrollo digital y efectiva apropiación de las tecnologías de la información.

Así, se han desarrollado acciones que contribuyen a impulsar la productividad y competitividad de un sector, de un gremio, de una empresa o de una persona, buscando desde aumentar la presencia de empresas TIC en Bogotá, hasta generar los mecanismos necesarios para conectar las nuevas ideas y las necesidades de la ciudad, a la capacidad y el talento de sus habitantes y a un creciente mercado digital lleno de oportunidades para todos, fortaleciendo las herramientas que facilitan el acceso seguro y oportuno de todos a la oferta de servicios de la ciudad y construyendo nuevos canales efectivos de control, promoviendo un uso responsable, el aprovechamiento social y la consolidación de una sólida cultura TIC.

Lo anterior, se ha logrado a través de la implementación de una estrategia integral que se desagrega en tres líneas básicas de trabajo:

- Estrategia 1. Infraestructura de Ciudad: La estrategia de infraestructura se orienta a generar capacidades institucionales y de ciudad para responder a la dinámica propuesta por la inserción de las TIC en las nuevas formas para el desarrollo de la ciudad y de su crecimiento económico y está asociado a la infraestructura de redes de banda ancha, redes de acceso local, puntos de acceso público, asequibilidad y en general la conectividad de la ciudad con el país y el mundo.
- Estrategia 2. Economía Digital: La economía digital está constituida por la infraestructura de telecomunicaciones, mencionada en el párrafo anterior, por la industria TIC (software, hardware y servicios TIC) y por la red de actividades económicas y sociales facilitadas por Internet, por la computación en la nube y por las redes móviles, sociales y tecnológicas. En ese sentido se trabaja en dos dimensiones: la promoción de la industria TIC en Bogotá y la

región, y la consolidación de las TIC como apoyo a la red de actividades económicas y sociales de la ciudad.

- Estrategia 3. Ciudadano y Gobierno Digital: La estrategia de gobierno y ciudadano digital está orientada a la consolidación de una administración pública de calidad, eficiente, colaborativa y transparente, orientada a la maximización del valor público, a la promoción de la participación incidente y al logro de los objetivos misionales, mediante el uso intensivo de las TIC y así lograr la consolidación de un gobierno abierto para la ciudad.

Estas estrategias han arrojado los siguientes resultados, sintetizados en la Ilustración 2: Resultados estrategias TIC implementadas 2016-2019.



Fuente: Elaboración propia basado en (SDP, 2019) y (SDP, 2019B).

A pesar de estos avances, es fundamental consolidar y ampliar la red de laboratorios digitales y de innovación en las diferentes localidades del Distrito Capital; adelantar la implementación del ERP Distrital a todas las entidades del Distrito; continuar con el esfuerzo de reglamentar la instalación de la infraestructura de telecomunicaciones móvil en la ciudad para poder enfrentar la entrada de las tecnologías emergentes, entre ellas la red 5G e internet de las cosas; y seguir liderando las políticas tendientes a tener un gobierno digital eficiente y transparente de cara a los ciudadanos.

2.4 Situación problemática 4: La ciudadanía no confían en la Administración en relación con la garantía de su derecho a acceder oportuna y eficazmente a los servicios que presta el Estado en el ámbito Distrital

Causas:

1. Baja capacidad de formulación, seguimiento y evaluación de la política pública de servicio a la ciudadanía.
2. Bajos estándares de calidad en el servicio que se presta actualmente.

3. Inadecuada e insuficiente cobertura de servicios para la ciudad conforme el tamaño de la demanda.
4. Trámites costosos y demorados.

Consecuencias:

1. Percepción de corrupción e ineficiencia en la Administración Pública por parte de la ciudadanía.
2. Baja participación de la ciudadanía.
3. Acción desarticulada de las entidades de la Administración Distrital.

A pesar de los grandes esfuerzos e iniciativas emprendidos por la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá para mantener y mejorar el servicio al ciudadano en el Distrito, ellos no confían en las labores de la Administración y en la garantía del cumplimiento de sus derechos a un acceso oportuno y eficaz a los servicios prestados por las diferentes entidades.

De tal manera, se ha evidenciado la necesidad de innovar la estrategia de servicio basada en la implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, la cual implica mejoras en la infraestructura física y tecnológica de la Red CADE, cualificación de servidores de puntos de atención, divulgación de los servicios que se prestan a la ciudadanía y la ampliación de la oferta de servicios y de puntos de atención.

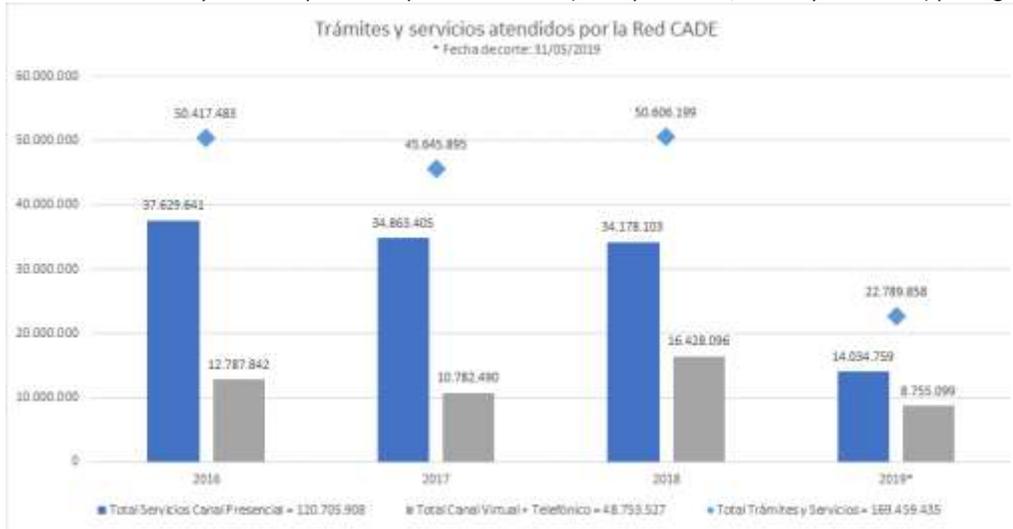
En MIPG, se establece la política de servicio al ciudadano con el propósito facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales. Por ende, el servicio al ciudadano se enmarca en los principios de información completa y clara, de igualdad, moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, eficiencia, transparencia, consistencia, calidad y oportunidad, teniendo presente las necesidades, realidades y expectativas del ciudadano; orientado a simplificar, estandarizar, eliminar, optimizar y automatizar trámites y procedimientos administrativos, para facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos reduciendo costos, tiempos, documentos, procesos y pasos en su interacción con las entidades públicas (Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2017).

Es importante mencionar que, aunque mediante el Decreto Distrital 197 de 2014 se expidió una Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía – PPDSC con el propósito de definir lineamientos para garantizar el desarrollo de atributos del servicio en las entidades públicas distritales que permitiera brindar un servicio digno, efectivo, de calidad, oportuno, cálido y confiable, en concordancia con los principios de transparencia y prevención y lucha contra la corrupción; este documento carece de una directriz clara en relación a los objetivos, metas, indicadores y plazos que deben seguir las entidades distritales para cumplir con sus lineamientos, es decir, no cuenta con un plan de acción para su implementación (Secretaría General, s.f.).

Por lo anterior, durante el PDD se han fortalecido las siguientes líneas de acción:

- Fortalecer la capacidad de formulación, implementación, seguimiento, evaluación y coordinación de la política pública de competencia de la Secretaría General.
- Ampliar la cobertura de servicios a través de los diferentes canales de interacción ciudadana.

Ilustración 4: Trámites y servicios prestados por la Red CADE (canal presencial, virtual y telefónico) por vigencia



Fuente: Elaboración propia basado en (Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, 2019).

En aras de mantener los avances logrados, se hace indispensable:

- Mantener los estándares de soporte funcional de Bogotá Te Escucha para la gestión de peticiones ciudadanas, en términos de disponibilidad y oportunidad y de direccionamiento de peticiones ciudadanas en términos de tiempo y porcentaje de devoluciones.
- Gestionar la operación del nuevo punto de atención SuperCADE Manitas, garantizando la presencia de la oferta de trámites y servicios de entidades, de acuerdo con las necesidades de los habitantes de la localidad.
- Poner en marcha la(s) ruta(s) de operación y el modelo de atención a la ciudadanía que logre articular de manera estratégica la acción que realizan los organismos internacionales y demás entidades del orden nacional y distrital que prestan sus servicios a la población que llega al SuperCADE Social.
- Promover el uso de sistemas de información o herramientas tecnológicas para minimizar riesgos en el ejercicio de facturación que se realiza para el cobro de los cánones, gastos de administración y otros conceptos derivados de la presencia de entidades en los puntos de atención.
- Fortalecer la presencia institucional en la Red CADE, así como el seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicios suscritos con las entidades que hacen presencia, con el fin de promover una mejora constante en la prestación del servicio a la ciudadanía.
- Implementar y realizar seguimiento permanente a los compromisos establecidos por las entidades distritales en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

2.5 Situación problemática 5: Bajo reconocimiento de la gestión documental e historia administrativa como columna vertebral de la gestión, planeación y legitimidad institucional.

Causas:

1. Debilidades en la eficiencia administrativa de la gestión documental de las entidades del distrito.

2. Debilidad de los archivos como custodio de la memoria histórica institucional y de la ciudad.
3. Desconocimiento de la historia institucional y de la historia de la ciudad como factor de articulación entre el estado y el ciudadano.

Consecuencias:

1. Debilidad en el modelo de estado orientado al estado social de derecho.
2. Debilidad del estado como gestor de ciudadanos conocedores de su historia.
3. Debilidad en la participación ciudadana.
4. Debilidad en la inclusión ciudadana.
5. Debilidad en la transparencia institucional.
6. Deslegitimación institucional.
7. Los recursos invertidos en la gestión documental, por parte de las entidades distritales, no se ven reflejados en la gestión documental y administrativa.
8. Dificultad de los ciudadanos para acceder a la información pública de las entidades distritales.
9. Los instrumentos archivísticos existentes, elaborados por las entidades distritales, carecen de la rigurosidad técnica y de metodologías de implementación.

Teniendo en cuenta los antecedentes reportados en el “Informe Sobre el Estado de la Gestión Documental en las Entidades del Distrito Vigencia 2014”, diagnóstico de fondos y/o colecciones acopiadas por el Archivo Distrital y el estado del arte de la gestión documental a nivel distrital, se evidencia que a pesar de la importancia de los archivos y la gestión documental para la gestión y desarrollo administrativos, así como la característica probatoria y legal de los mismos, continúan presentando un bajo reconocimiento dentro de las administraciones, reflejado en el estado de organización, conservación y acceso a los mismos; lo cual dificulta los procesos de planeación administrativa y estratégica y de transparencia administrativa de la gestión distrital, que deriva en una pérdida de la legitimidad a nivel institucional frente a la percepción de la ciudadanía.

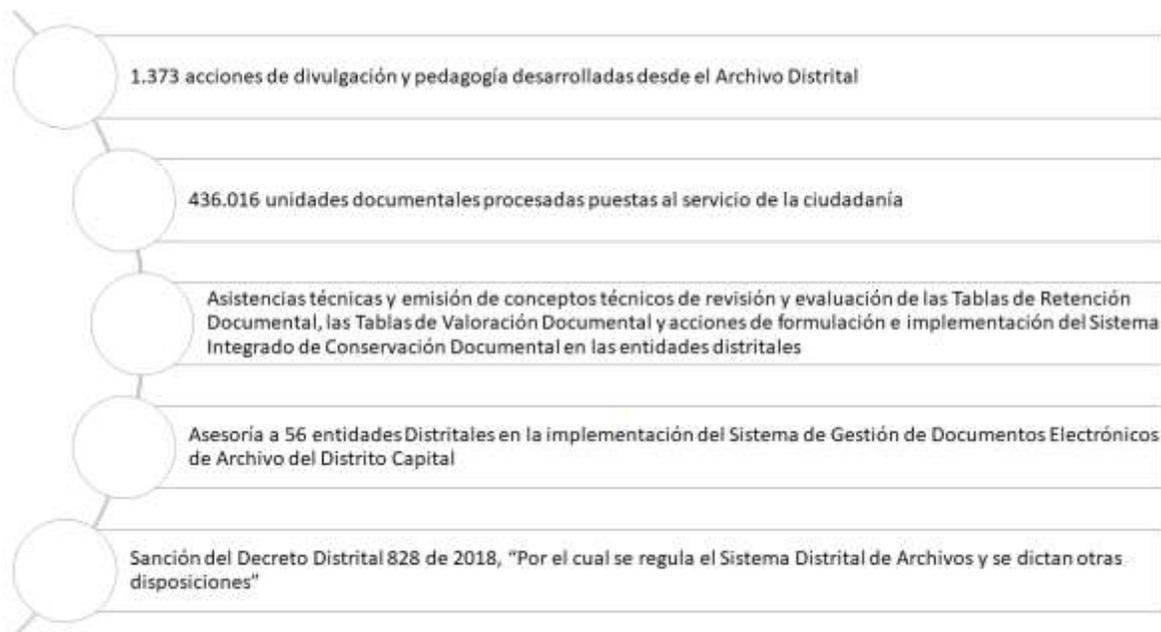
En MIPG se resalta la relevancia de una adecuada gestión de los documentos que soportan la información (física, electrónica, audiovisual, entre otros), buscando mayor eficiencia administrativa en la gestión documental; la defensa de los derechos (de los ciudadanos, los servidores públicos y las entidades del Estado); la promoción de la transparencia y acceso a la información pública; la seguridad de la información y atención de contingencias; la participación activa de la ciudadanía en la gestión y a través del control social; el gobierno electrónico; así como la protección del patrimonio documental del país (Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2017).

Así, durante el PDD se ha promovido el fortalecimiento de la gestión documental y el reconocimiento de la historia administrativa como columna vertebral de la gestión, planeación y legitimidad institucional, para coadyuvar al cumplimiento de los fines de un estado social de derecho, en el cual los ciudadanos y la Administración tengan acceso a la información pública como un instrumento fundamental para la gestión, planeación y legitimidad institucional.

Por lo tanto, se definió una estrategia de fortalecimiento de la transparencia y gestión administrativa, que promueve la construcción y participación ciudadana, facilitando la legitimización de las entidades distritales y promoviendo los archivos como custodios de la memoria histórica institucional y de la ciudad.

Las líneas de acción en que se han enmarcado los resultados obtenidos se enfocan en el mejoramiento de las estrategias de eficiencia administrativa relacionada con la gestión documental en las entidades del Distrito en las cuales la organización, disposición y acceso a la información institucional y los archivos en términos de oportunidad e inmediatez, soportan la actuación y gestión administrativa; el fortalecimiento de los archivos como custodios de la memoria histórica institucional y de la ciudad de acuerdo con la normatividad legal y promoviendo un reconocimiento de la transversalidad e importancia de los archivos en la gestión administrativa; y la recuperación, investigación y divulgación de la historia institucional y de la ciudad como factor de articulación entre el estado y el ciudadano, que fomenta la participación y pluralidad ciudadana y política.

Ilustración 5: Avances en materia de orientación en gestión documental en el Distrito Capital



Fuente: (SDP, 2019) y (SDP, 2019B).

Con todo, y con el ánimo de incorporar la política de gestión documental en el marco de la implementación de MIPG en los componentes estratégico, documental, administración de archivos, tecnológico y cultura, es recomendable dar continuidad a las acciones relacionadas con:

- Diseño e implementación del Programa Descripción Documental Archivo de Bogotá, con el propósito de incrementar las unidades documentales al servicio de la administración y la ciudadanía, describiendo la documentación que hace parte de los fondos que conserva el Archivo de Bogotá y normalizando los procesos de descripción documental para la ejecución de las transferencias secundarias provenientes de las entidades distritales.
- Consolidación del Proyecto Fonoteca del Archivo de Bogotá, el cual busca garantizar la salvaguarda del patrimonio sonoro de Bogotá, mediante la conservación y preservación de la música, voces y sonidos históricos de la ciudad; poner a disposición de los ciudadanos e investigadores más de 9.125 horas aproximadas de ocho fondos y colecciones custodiados por el Archivo de Bogotá; e identificar y transferir este tipo de soportes existentes en los fondos públicos y privados, para el incremento del patrimonio sonoro de Bogotá.

- Implementación del Archivo Digital Distrital y la Red Distrital de Archivos para poder continuar con la asesoría a las entidades del Distrito en la implementación del Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo que garanticen las características de los documentos electrónicos.
- Implementación de una solución para el almacenamiento de los archivos centrales y fondos acumulados de las entidades del Distrito que hoy corresponde a más de 414.463 metros lineales; optimizando la inversión de recursos, de infraestructura y favoreciendo la protección del patrimonio documental de la ciudad.
- Expedición del lineamiento de implementación del Sistema de Gestión de Documentos de Archivo, bajo el estándar NTC- ISO 30300: 2013, como parte de la implementación del MIPG, en su dimensión de Comunicación e Información y su interrelación con los demás componentes del Sistema Integrado de Gestión Distrital, de cara a una gestión de información pública transparente.
- Reglamentación e implementación del Decreto Distrital 828 de 2018, para dar sostenibilidad institucional del Sistema Distrital de Archivos y el desarrollo de las acciones y estrategias de consolidación y organización de la gestión documental y la función archivística en el Distrito Capital, la seguridad jurídica en la preservación del patrimonio documental histórico de la ciudad.
- Fortalecimiento de las estrategias de asistencia técnica focalizada a las entidades del Distrito, que permiten incrementar el cumplimiento en la normatividad archivística, la eficiencia y rigurosidad técnica de la gestión documental y archivística en el Distrito Capital, generando mayor gobernabilidad, transparencia y acceso efectivo de la información pública.

2.6 Situación problemática 6: Baja coordinación del Sistema Distrital de Atención y Reparación Integral a las Víctimas – SDARIV en el goce efectivo de los derechos e incertidumbre de la construcción de paz sostenible en el país y particularmente en el Distrito Capital

Causas:

1. Baja coordinación de las entidades de gobierno (distrital y Nación-territorio) en la implementación de la política pública de víctimas.
2. Desarticulación del modelo de atención interinstitucional.
3. Persistencia de actitudes en la ciudadanía que justifican la violencia política.

Consecuencias:

1. Dificultades de planeación y afectaciones en la ejecución por parte del SDARIV, generando respuestas ineficaces y de bajo impacto para la población y su pleno goce efectivo de derechos.
2. Intensificación de las barreras de acceso para la población víctima, en tanto que genera multiplicidad de trámites con pocos resultados en información, atención y accesibilidad a la población.
3. Permeación de contextos individuales y espacios comunitarios con actitudes que justifican la violencia política.

Como lo explica la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas – UARIV (2019), la Ley 1448 de 2011 creó en Colombia un completo sistema para atender, asistir y reparar

integralmente a las víctimas del conflicto en el país en la que todas las instituciones del país deben enfocar sus acciones para ayudar a sanar las heridas que han dejado varias décadas de conflicto armado.

Esta reparación integral implica no sólo una indemnización monetaria o la restitución de unos bienes, sino un acompañamiento del Estado en materia de educación, salud, vivienda, programas de empleo y generación de ingresos, entre otros; así como acciones para devolverles su dignidad, su memoria, recuperar la verdad y crear las condiciones para que hechos como los que sufrieron no vuelvan a repetirse. Lo anterior requiere de acciones articuladas y coordinadas por parte de las entidades enfocadas en cada uno de estos temas.

Así las cosas, mediante el Acuerdo 491 de 2012 se crea el SDARIV, como el conjunto de entidades públicas del nivel distrital y nacional y demás organizaciones públicas y privadas encargadas de formular o ejecutar los planes, programas, proyectos y acciones específicas, tendientes a la atención, asistencia y reparación integral de las víctimas en Bogotá (Por medio del cual se modifica el Acuerdo 370 de 2009, se crea el Sistema Distrital de Atención y Reparación Integral a las Víctimas de Graves Violaciones a los Derechos Humanos, Delitos de Lesa Humanidad y Crímenes de Guerra en Bogotá, D.C., 2012).

En consecuencia, al inicio del PDD se identifica que se requiere fortalecer la coordinación del SDARIV en dos sentidos: 1) a nivel distrital, para lograr la prestación de una oferta social adecuada y 2) en la relación Nación-territorio, considerando las competencias de los dos niveles de gobierno, para avanzar en acciones de corresponsabilidad, concurrencia y complementariedad. Esto permitiría consolidar la capacidad institucional y técnica de Bogotá para la atención de las víctimas del conflicto armado residentes en Bogotá mediante el liderazgo, orientación y monitoreo realizado por la Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación – ACDVPR, en el marco de las funciones asignadas por el Decreto Distrital 425 de 2016. En este sentido, es importante tener en cuenta que, según las cifras de la UARIV (2019B), en Bogotá hay 297.332 víctimas de las cuales 275.313 están sujetas de atención⁷.

Vale la pena señalar que durante el PDD, la Administración Distrital ha venido formulando el Plan de Acción Distrital – PAD para la implementación de la Política Pública de Prevención, Protección, Asistencia, Atención y Reparación Integral a la Población Víctima que actualmente reside en la ciudad de Bogotá, el cual recoge la oferta de las entidades del SDARIV con el objetivo de crear las condiciones para que la población víctima avance hacia la superación de su situación de vulnerabilidad y logre el goce efectivo de sus derechos en los términos definidos por la Corte Constitucional y la Ley 1448 de 2011 con acciones encaminadas a la construcción de paz, reconciliación y reconstrucción del tejido social para lograr consolidar comunidades de paz en el Distrito Capital (SDARIV, 2016). Este documento tiene una vigencia cuatrienal, aunque se actualiza anualmente de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto 2460 de 2015 (ACDVPR, 2019).

Para el cuatrienio 2016-2020, el SDARIV está conformado por 18 entidades públicas que recoge acciones, programas o proyectos dirigidos a la atención y reparación a las víctimas del conflicto:

⁷ Víctimas que cumplen con los requisitos de Ley para acceder a las medidas de atención y reparación establecidas en la Ley.

Secretaría Distrital de Salud – SDS, Caja de Vivienda Popular – CVP, Secretaría de Educación del Distrito – SED, Secretaría Distrital de Integración Social – SDIS, Secretaría Distrital de la Mujer, Secretaría Distrital de Hábitat – SDHT, Instituto Distrital de las Artes – IDARTES, Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte – SCRD, Orquesta Filarmónica de Bogotá – OFB, Instituto para la Economía Social – IPES, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico – SDDE, Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDR, Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia – SDSCJ, IDPAC, SDG, SDP y ACDVPR (ACDVPR, 2019).

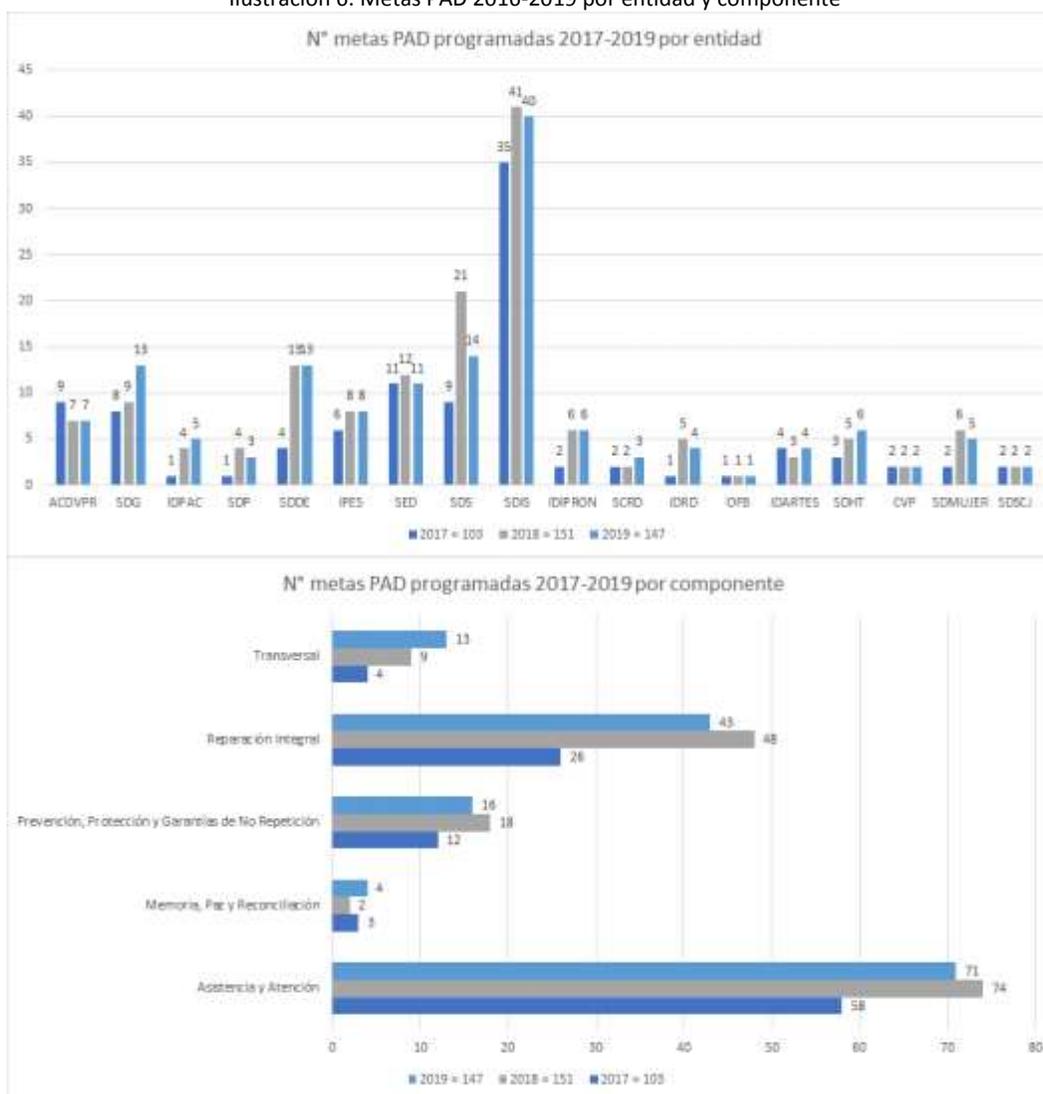
Es así como estas entidades han venido programando compromisos a nivel distrital en los cinco componentes que se derivan de la Ley 1448 de 2011, a los cuales se hace seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades de las diferentes entidades distritales frente a la atención de las víctimas, con la participación efectiva de los representantes de la Mesa Distrital de Participación Efectiva de Víctimas, Mesas Locales y Mesas Autónomas (Mujer, Afrocolombianos e Indígenas), tal como se expone en la Ilustración 6: Metas PAD 2016-2019 por entidad y componente.

Los componentes que integran el PAD son:

- Asistencia y Atención: a través de este se brinda ayuda humanitaria para cubrir el mínimo vital, se orienta y enrutan a las víctimas a la oferta institucional para apoyar procesos de estabilización socioeconómica, que permitan su tránsito hacia una situación social, psicosocial, de generación de ingresos, que faciliten su integración a la ciudad.
- Memoria, paz y reconciliación: en este se impulsan estrategias para el desarrollo de acciones entre el nivel central y local de manera coordinada, que aporten a la construcción de memoria y paz, y que involucren a todos los actores sociales (desmovilizados, ex integrantes de la fuerza pública, víctimas y ciudadanía), realizando acciones de arte, cultura, pedagogía, divulgación y sensibilización orientadas a la reparación simbólica, a la memoria histórica, y a ejercicios de Paz y Reconciliación, no solo en el CMPR, sino en las localidades.
- Prevención, protección y garantías de no repetición: este desarrolla la intervención en procesos de convivencia, para garantizar la no repetición de hechos victimizantes y la protección a las víctimas que tienen en riesgo su vida, con relación a su liderazgo y defensa de los derechos humanos.
- Reparación integral: en el que se realizan acciones acordadas con los sujetos de reparación colectiva identificados y presentados por la Nación, posibilitando la reconstrucción del tejido social afectado en las organizaciones o colectivos producto del desplazamiento forzado, conducentes a restablecer la confianza, recuperar los valores comunitarios y las formas organizativas y de autoridad, entre otras.
- Transversales: con acciones que se enmarcan en dos o más de los componentes antes mencionados.

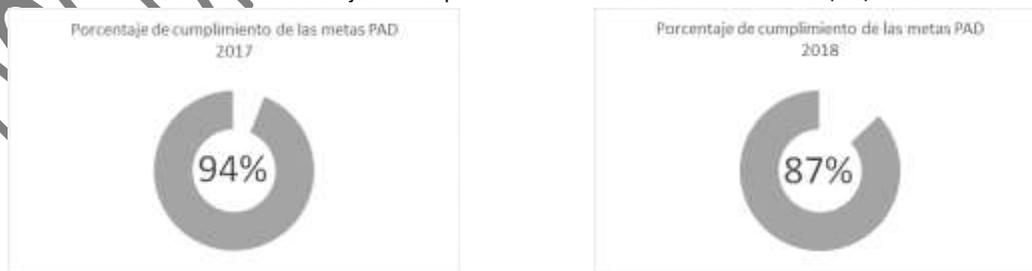
De esta forma, desde 2017 se realiza seguimiento al cumplimiento de las metas propuesta con los resultados expuestos en la Ilustración 7: Porcentaje de cumplimiento de las metas del PAD 2017-30/06/2019.

Ilustración 6: Metas PAD 2016-2019 por entidad y componente



Fuente: Elaboración propia basado en (ACDVPRI, 2019B).

Ilustración 7: Porcentaje de cumplimiento de las metas del PAD 2017-30/06/2019





Fuente: Elaboración propia basado en (ACDVPR, 2019B).

Es importante mencionar que alcanzar estos resultados plantea retos como:

- La consolidación de un modelo local que permita el aterrizaje de la política pública acorde a las dinámicas de las localidades de Bogotá. En este sentido, la actual Administración ha obtenido logros relevantes como la conformación de los Comités Locales de Justicia Transicional en más de catorce localidades, orientando el trabajo de estos espacios de articulación a la generación de un valor agregado en la política pública. No obstante, se identifica como un reto el mayor involucramiento de las Alcaldías Locales en este propósito.
- El acercamiento de la oferta a las víctimas mediante una estrategia de difusión y divulgación en la que se contemple la oferta específica para víctimas y la oferta social a la que se puede acceder. Esta estrategia de divulgación debe basarse en un abordaje pedagógico que les permita a las víctimas conocer sus derechos.
- La necesidad de avanzar en la interoperabilidad de los sistemas de información a nivel Distrital con el fin de tener la trazabilidad sobre el acceso de bienes y servicios por parte de las víctimas. Con esto se aportará de manera significativa a la medición del goce efectivo de derechos de las víctimas y su integración a las dinámicas locales, y en la realización de análisis georreferenciados que permitan la focalización de oferta de acuerdo con las necesidades identificadas.
- La evaluación de la eficiencia de la experiencia del CADESocial en el Terminal de Transportes con el fin de considerar la posibilidad de migrar a un modelo que conjugue la oferta social del Distrito para población vulnerable y la oferta específica para víctimas en un mismo espacio. En este mismo sentido, se identifica como un reto la definición de un modelo de atención en Usme, siendo esta una de las localidades con mayor concentración de víctimas. Allí se presenta una oportunidad para generar un modelo que permita responder a las necesidades específicas de esta zona de la ciudad absorbiendo la demanda de las localidades colindantes como lo son Ciudad Bolívar y Rafael Uribe Uribe. De igual forma, permitiría acercar los modelos de atención a la localidad de Sumapaz abriendo una puerta que responda a las necesidades de la Bogotá rural.
- La consolidación del modelo Paziempre que se construyó a lo largo del PDD, en articulación con la oferta de las entidades del SDARIV que tienen competencias en esta materia, en el marco de las acciones emprendidas para la reparación integral en lógica de estabilización socioeconómica.
- El acompañamiento técnico a las mesas de participación para lograr la incidencia en política pública, aprovechando los espacios y la estrategia pedagógica implementada con el fin de hacer efectiva la participación de las víctimas en Bogotá.
- La interconexión del trabajo que se realiza desde el Centro de Memoria, Paz y Reconciliación con la evolución de las dinámicas del postconflicto en Bogotá, de manera que las acciones

que se implementen respondan a las realidades que atraviesa la ciudad y puedan incluir distintas audiencias haciendo de la memoria, la paz y la reconciliación un asunto de ciudad.

Como se observa, en la medida en que las situaciones problemáticas anteriormente mencionadas sean abordadas y se avance en la implementación del MIPG en las entidades distritales, se incidirá en el trabajo requerido para continuar impactando positivamente a las víctimas del conflicto armado residentes en la capital.

3. Conclusiones

Como se ha mostrado en este documento, el principal reto para el Sector Gestión Público se fundamenta en la implementación exitosa del MIPG en el Distrito Capital, el cual requiere de esfuerzo articulados por parte de las entidades líderes de cada política.

Así mismo, es necesario que cada entidad distrital asuma como un reto interno la implementación de este modelo conforme los lineamientos emitidos con el fin de agilizar los procesos de adecuación y estandarizar los resultados.

DOCUMENTO EN CONSTRUCCIÓN

Trabajos citados

- ACDVPR. (15 de Julio de 2019). *Sistema Distrital de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas - SDARIV*. Obtenido de Sistema Distrital de Atención, Asistencia y Reparación Integral a las Víctimas - SDARIV: <http://www.victimabogota.gov.co/content/sdariv>
- ACDVPR. (25 de Julio de 2019B). *Avanti*. Obtenido de Página Web Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación: <https://avanti.bogota.gov.co/pad/public/index.xhtmll>
- Acuerdo 257 de 2006 , Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones (Concejo de Bogotá 30 de Noviembre de 2006).
- CEPAL. (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe: Un gobierno abierto centrado en el ciudadano*. Santiago: Naciones Unidas.
- Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. (2017). *Manual operativo: Sistema de Gestión - Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá, D.C.: Presidencia de la República de Colombia.
- Por el cual se modifica la estructura interna del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, se determinan las funciones de las dependencias y se dictan otras disposiciones, Decreto 580 de 2017 (Alcalde Mayor de Bogotá, D.C. 26 de Octubre de 2017).
- Por medio del cual se modifica el Acuerdo 370 de 2009, se crea el Sistema Distrital de Atención y Reparación Integral a las Víctimas de Graves Violaciones a los Derechos Humanos, Delitos de Lesa Humanidad y Crímenes de Guerra en Bogotá, D.C., Acuerdo 491 de 2012 (Concejo de Bogotá 18 de Septiembre de 2012).
- Por medio del cual se modifica parcialmente el Acuerdo 257 de 2006, se crea el Sector Administrativo de Gestión Jurídica, la Secretaría Jurídica Distrital, se modifican las funciones de la Secretaría General, y se dictan otras disposiciones, Acuerdo 638 de 2016 (Concejo de Bogotá 31 de Marzo de 2016).
- SDARIV. (2016). *Plan de Acción Distrital 2016-2020: Lineamientos para la implementación de la Política Pública de Prevención, Protección, Asistencia, Atención y Contribución a la Reparación Integral a las Víctimas (Documento de Trabajo)*. Bogotá, D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- SDP. (2016). *Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 "Bogotá Mejor Para Todos"*. Bogotá D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- SDP. (2019). *Plan de Acción 2016 - 2020 Componente de gestión e inversión por entidad con corte a 31/12/2018. 104 - Secretaría General*. Bogotá, D.C.: Secretaría Distrital de Planeación.
- SDP. (2019B). *Plan de Acción 2016 - 2020 Componente de gestión e inversión por entidad con corte a 30/06/2019. 104 - Secretaría General*. Bogotá, D.C.: Secretaría Distrital de Planeación.
- Secretaría General. (2019). *Guía de ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital - Tomo I*. Bogotá, D.C.: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría General. (s.f.). *Documento de Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (Documento de trabajo)*. Bogotá, D.C.: Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital (CONPES D.C).
- Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía. (2019). *Estadísticas de Servicio 2016-2019 (Documento de Trabajo)*. Bogotá, D.C.: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.
- UARIV. (28 de Junio de 2019). *ABC de la ley*. Obtenido de Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas: <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/abc-de-la-ley/89>

DOCUMENTO EN CONSTRUCCIÓN