

## **Análisis de la Atención Brindada por la Contraloría de Bogotá a la Ciudadanía 2016-2019**

Diana Milena Bohórquez Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas

Gestión Pública

Bogotá, 2020

**Análisis de la Atención Brindada por la Contraloría de Bogotá a la Ciudadanía 2016-2019**

Diana Milena Bohórquez Castro

Director

Dra. Diana Carolina Cuellar Najjar

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas

Gestión Pública

Bogotá 2020

### **ESTA MONOGRAFIA ESTA DEDICADA A:**

En primer lugar a Dios, su misericordia me permitió tener vida, salud, trabajo, fuerza y persistencia para lograr este sueño.

A mi esposo, mi compañero y apoyo incansable en medio de los quebrantos de salud que tuve durante el tiempo del desarrollo de este trabajo.

A la Contraloría de Bogotá, compañeros de trabajo y a todas las personas que aportaron a la construcción de esta monografía con sus valiosos conocimientos y experiencias.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco a Dios porque sin su voluntad nada de esto sería posible.

Asimismo, a la UNAD y a mi directora de trabajo de grado la Doctora Diana Carolina Cuellar Najjar, por su dedicación a mi proceso, por su colaboración, por su paciencia y por darme los mejores consejos para lograr una excelente estructuración de mi monografía.

A la Contraloría de Bogotá, entidad de la que me siento orgullosa de pertenecer, gracias por brindarme los espacios necesarios para lograr esta meta, también, porque a través de sus Áreas de Correspondencia y Atención al Ciudadano me brindó información vital para el desarrollo de mi trabajo. ¡Mis más sinceros agradecimientos para todos!

## Tabla de Contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>10</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÒN.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>22</b>
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos .....	22
<b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>23</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>24</b>
Protocolo de atención virtual .....	28
Tipos de Requerimientos .....	28
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>31</b>
Antecedentes .....	31
Línea del Tiempo.....	35
Otras políticas públicas en materia de servicio al ciudadano.....	37
Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía .....	37
Programa Nacional de Servicio al Ciudadano. Que es el PNSC: .....	39
<b>CONTEXTUALIZACIÓN ENTIDADES DISTRITALES .....</b>	<b>42</b>
Líneas Estratégicas .....	43
1. Fortalecimiento de la capacidad de la ciudadanía para hacer efectivo el goce de sus derechos: ....	43
2. Infraestructura para la prestación de servicios a la ciudadanía suficiente y adecuada.....	44
3. Cualificación de los equipos de trabajo .....	44
4. Articulación interinstitucional para el mejoramiento de los canales de servicio a la ciudadanía ...	45
Líneas Transversales.....	46
Instrumentos Utilizados Para Medir el Servicio a la Ciudadanía en las Entidades Distritales ..	48
Identificación de Falencias Constantes en las Entidades Evaluadas .....	48
<i>Línea 1</i> .....	48

<i>Línea 2</i> .....	49
<i>Línea 3</i> .....	50
<i>Línea 4</i> .....	51
<b>CONTEXTUALIZACIÓN CONTRALORÍA DE BOGOTÀ</b> .....	<b>54</b>
Política de Calidad.....	54
Principios Asociados a la Ciudadanía .....	55
Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.....	55
Análisis Componente N. 3 Mecanismos Para Mejorar la Atención al Ciudadano .....	56
Canales de atención en la Contraloría de Bogotá.....	57
Falencias en el Componente de Servicio a la Ciudadanía de la Contraloría de Bogotá.....	58
Identificación de Falencias Constantes en la Contraloría de Bogotá Periodo 2016-2019.....	64
<b>MARCO LEGAL</b> .....	<b>65</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>70</b>
Alcance de la Metodología de la Investigación .....	71
Población.....	71
Muestra .....	71
<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	<b>77</b>
Plan de Recolección, Procesamiento, Análisis y Presentación de los Resultados .....	77
Análisis global de los resultados .....	90
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b> .....	<b>92</b>
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>97</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1.....	47
Tabla 2.....	59
Tabla 3.....	73
Tabla 4.....	73
Tabla 5.....	74
Tabla 6.....	75
Tabla 7.....	77
Tabla 8.....	77
Tabla 9.....	78
Tabla 10.....	79
Tabla 11.....	80
Tabla 12.....	81
Tabla 13.....	82
Tabla 14.....	83
Tabla 15.....	84
Tabla 16.....	85
Tabla 17.....	86
Tabla 18.....	87
Tabla 19.....	88
Tabla 20.....	89

## Lista de Gráficas

Figura 1 - Grupos Etarios .....	73
Figura 2 - Sexo.....	74
Figura 3 - Ocupación.....	75
Figura 4 - Nivel Educativo .....	76
Figura 5 - ¿Cuál es su percepción sobre el servicio al ciudadano que brinda la Contraloría de Bogotá?.....	78
Figura 6 - Califique la gestión adelantada por los servidores públicos encargados de recibir de su petición .....	79
Figura 7 - ¿En comparación con otras entidades a las que haya asistido, la Contraloría de Bogotá le brindó una mejor atención o servicio?.....	80
Figura 8 - ¿Considera las entidades públicas como entes confiables para los ciudadanos? 81	
Figura 9 - ¿Cuál es su posición frente a la accesibilidad, eficiencia y oportunidad que brindan las entidades públicas? .....	82
Figura 10 - ¿Cuál de las siguientes opciones ha sido el objeto de su visita en la Contraloría de Bogotá?.....	84
Figura 11 - Si usted piensa en los servicios de la Contraloría de Bogotá. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...? .....	85
Figura 12 - Si usted piensa en los servicios de la Contraloría de Bogotá. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...? Porcentajes.....	86
Figura 13 - Relevancia de la labor que desarrollan las entidades públicas frente al ciudadano .....	87
Figura 14 - Calificación de la relación de la Contraloría de Bogotá con los ciudadanos ....	88
Figura 15 - Indique su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos: .....	89
Figura 16 - Indique su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos. Porcentajes .....	90



### **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1 - Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital (CONPES D.C). (2019). Líneas estratégicas, transversales y objetivos específicos. ....	38
Ilustración 2 - Tamaña Optimo de Muestra. UNAD.....	72

## Resumen

La presente monografía es el resultado del estudio realizado a la Contraloría de Bogotá, con el fin de medir la percepción sobre el servicio prestado por esta entidad en materia de atención al ciudadano, en cumplimiento de su misión institucional que tiene como objetivo “vigilar la gestión fiscal de la administración distrital y de los particulares que manejan fondos o bienes públicos, en aras del mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del Distrito Capital” (Contraloría de Bogotá, Plan Estratégico Institucional - PEI 2016-2020, 2018, p. 5).

El objeto principal de la investigación radica en el análisis de la atención brindada por la Contraloría de Bogotá a la ciudadanía, y de cómo esta repercute en su percepción y/o niveles de satisfacción como usuarios de sus servicios.

Para obtener una muestra real, se hizo un análisis a diferentes documentos producidos por la entidad en el periodo 2016-2019, como planes estratégicos institucionales, informes de gestión y mapas de riesgos que dan evidencia de la problemática. Se implementó además, una encuesta como técnica de recolección de datos aplicada a ciudadanos en general que acudieron a la entidad por diferentes canales de atención entre el 16 de octubre y el 15 de noviembre de 2019.

Dado lo anterior, la intención además de recopilar información sobre la temática, es conocer de cerca la apreciación actual que tienen los ciudadanos en materia de servicio al ciudadano y de la gestión que adelanta la Contraloría de Bogotá, en pro de satisfacer las necesidades de la población.

El desarrollo de esta investigación es una oportunidad para quienes se desempeñan como servidores públicos, contratistas, particulares que administran fondos públicos y demás colaboradores del Estado, ya que su razón de ser es la ciudadanía, y por ende, sus resultados y conclusiones constituyen el insumo para fortalecer el autocontrol, cambiar la percepción y

aumentar la credibilidad que los usuarios tienen de las entidades estatales y de su objetivo principal que es el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

***Palabras Clave:*** Ciudadanía; Competencias laborales; Derechos deberes y obligaciones; Nivel de Satisfacción; Normatividad; Percepción de la ciudadanía; Políticas públicas; Servidores Públicos; Trámites y servicios; Vocación de servicio.

### **Abstract**

This monograph is the result of the study carried out at the Contraloría de Bogotá, in order to measure the perception of the service provided by this entity in terms of citizen service, in compliance with its institutional mission which aims to "monitor management prosecutor of the district administration and of the individuals who manage public funds or goods, in order to improve the quality of life of the citizens of the Capital District " (Contraloría de Bogotá, Strategic Institutional Plan - PEI 2016-2020, 2018, p. 5).

The main objective of the research lies in the analysis of the attention provided by the Contraloría de Bogotá to citizens, and how this affects their perception and / or levels of satisfaction as users of their services.

To obtain a real sample, an analysis was made of different documents produced by the entity in the period 2016-2019, such as institutional strategic plans, management reports and risk maps that provide evidence of the problem. In addition, a survey was implemented as a data collection technique applied to citizens in general who came to the entity through different service channels between October 16 and November 15, 2019.

Given the aforementioned, the intention, in addition to gathering information on the subject, is to learn closely about the current appreciation that citizens have in terms of citizen service and the management carried out by the Contraloría de Bogotá, in order to meet the needs of the population.

The development of this research is an opportunity for those who serve as public servants, contractors, individuals who administer public funds and other collaborators of the state, since their reason for being is citizens, and therefore, their results and conclusions constitute the input

to strengthen self-control, change the perception and increase the credibility that users have of state entities and their main objective, which is to improve the quality of life of citizens.

***Key Words:*** Citizenship; Labor competencies; Rights, duties and obligations; Satisfaction level; Normativity; Perception of citizenship; Public politics; Public servers; Procedures and services; Service vocation.

## Introducción

Actualmente los ciudadanos demandan un servicio de mayor calidad por parte de las entidades públicas en el cual se sientan satisfechos en todos los contextos que dicha relación “ciudadanos – entidades” implica. De dicha interacción surge el uso de recursos tales como peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias, que no solo son utilizados para ejercer sus derechos sino también para expresar su descontento frente a la atención prestada por las entidades. Ciertamente, el servicio a la ciudadanía es uno de los fines esenciales del Estado y se encuentra plenamente establecido en la Constitución Política de Colombia, donde se afirma que para cumplir con este mandato:

Las entidades de la Administración Pública Nacional deben poner a disposición los instrumentos, canales y recursos necesarios para interactuar con la ciudadanía y satisfacer sus peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias bajo principios de racionalidad, eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia garantizando el goce efectivo de sus derechos.

A su vez, debe propender por el respeto a la diversidad étnica y cultural del país, la atención especial preferente si se trata de personas en situación de discapacidad, niños, niñas, adolescentes, mujeres gestantes o adultos mayores, y en general de personas en estado de indefensión o de debilidad manifiesta, en especial, por la prestación de servicios que consideren las necesidades y condiciones específicas de sus beneficiarios.

(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019, Modelo de Servicio al Ciudadano, p. 2)

En la actualidad, existen políticas públicas de atención al ciudadano, exigiendo a las entidades del Estado implementar dentro de sus planes estratégicos iniciativas dirigidas a satisfacer las

necesidades de la población y la lucha contra la corrupción con mecanismos que faciliten su prevención, control y seguimiento y que la comunidad pueda acceder a sus servicios, no obstante, en la práctica no se cumplen a cabalidad estos lineamientos, lo que genera un impacto negativo en la percepción de la ciudadanía sobre la gestión de las entidades.

El problema radica en las deficiencias de la atención prestada por las entidades a sus usuarios, en el caso particular de la Contraloría de Bogotá, factores como la demora en la entrega de información a los usuarios y/o ciudadanos, desconocimiento de los ciudadanos para realizar requerimientos ante las instancias pertinentes, no dar respuesta adecuada y oportuna a los requerimientos presentados por los ciudadanos y por el Concejo de Bogotá, entre otros, encabezan la lista de causas que generan la baja credibilidad en la gestión no solo de la institución sino de la administración pública en general.

Por los motivos expuestos anteriormente, y con el fin de entender a fondo la problemática descrita, la presente investigación exhibe un análisis sobre la atención prestada por la Contraloría de Bogotá a la ciudadanía, así como las causas y consecuencias de su insatisfacción.

La problemática está justificada principalmente en la medición de la percepción del cliente durante el periodo 2016-2019, permitiendo establecer falencias que persisten en el tiempo y las posibles acciones de mejora.

También, se tomó una muestra con la aplicación de la metodología de encuesta a visitantes, para obtener resultados directos de la ciudadanía sobre su percepción con respecto a la gestión de la entidad en materia de atención al público. De este modo, se obtiene un diagnóstico que define las prioridades de la ciudadanía dentro del contexto de las políticas públicas de atención al ciudadano establecidas por el gobierno nacional y distrital.

Como se menciona en el párrafo anterior, la metodología correspondió a una investigación de tipo cualitativo, ya que como su nombre lo indica describe las cualidades de una problemática en específico, asimismo, de tipo descriptivo, porque plantea y explica los factores que causan insatisfacción en la ciudadanía con respecto a la atención prestada por parte de las entidades públicas distritales, tomando una muestra que representa la población objeto de estudio.

El alcance de la presente investigación es que a partir del análisis realizado se presenten propuestas de mejora que contribuyan al mejoramiento de la prestación del servicio de la entidad a los ciudadanos como destinatarios y protagonistas del control fiscal del distrito.



## **Planteamiento del Problema**

Las entidades públicas son organizaciones creadas por el gobierno mediante leyes con el fin de procurar el bien general de la población. Su función es estar al servicio de los intereses colectivos y satisfacer las necesidades de todos los habitantes de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de Colombia. A cada una de estas organizaciones se le ha atribuido una misión especial con el objetivo de atender todos los sectores de la población, lo que se conoce como función administrativa.

A nivel distrital, el Concejo de Bogotá, las entidades de los sectores administrativos y los entes de control, conforman la estructura administrativa de la ciudad de Bogotá y su función no es diferente a la mencionada en el párrafo anterior.

Son muchas las falencias que tienen las entidades con respecto a la atención a la ciudadanía, no obstante, el Estado continua en la búsqueda de estrategias que optimicen su operatividad y que la población sea beneficiaria de este deber cumplido. Con la expedición de la Ley 872 del 2003, se creó el Sistema de Gestión de Calidad con el fin de que las entidades mejoraran sus procesos de desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social con relación a la prestación de servicios a los ciudadanos.

A este respecto, ha tomado fuerza la importancia dada a la ciudadanía y a sus postulaciones, por ende, ha surgido la necesidad de crear normas y modelos que, establezcan el deber ser en materia de atención al ciudadano, siendo este el pilar fundamental de las entidades públicas, para ello, se han elaborado lineamientos que constituyen una parte fundamental del desarrollo de su misión.

Dada la relevancia del tópico, la presente monografía busca dar respuesta al siguiente interrogante **¿Cuáles son las inconformidades de la ciudadanía frente a la atención prestada por la Contraloría de Bogotá y cómo influyen en la percepción de su gestión?**

Para aterrizar el contexto, se analizaron los mapas de riesgos del periodo comprendido entre el año 2016 y 2019. A partir del análisis de estos diagnósticos institucionales, se hallaron falencias con respecto a la atención a la ciudadanía por causas como:

- Desconocimiento de los ciudadanos para realizar requerimientos antes las instancias pertinentes.
- Respuesta inadecuada e inoportuna a los requerimientos presentados por los ciudadanos y por el Concejo de Bogotá
- No realizar los traslados a las entidades competentes.
- Fallas internas de los equipos que integran la infraestructura tecnológica.
- Alta carga laboral en relación con el talento humano asignado y rotación constante del talento humano.
- Incumplimiento de los términos fijados por la ley al contestar PQRS.
- Falta de seguridad tecnológica y deficiencias en los controles del sistema de información.
- Falta de capacitación en el manejo de los aplicativos.
- Recurso humano insuficiente o personal sin las competencias requeridas para el desempeño de las funciones propias del cargo.
- No disponibilidad de información o recepción tardía de la misma.

(Contraloría de Bogotá, 2016, Mapa de Riesgos Institucional Vigencia 2016, pp. 1, 3, 5-8)

(Contraloría de Bogotá, 2017, Mapa de Riesgos Institucional Vigencia 2017, pp. 3, 5, 10, 12)

(Contraloría de Bogotá, 2018, Mapa de Riesgos Institucional Vigencia 2018, pp. 3, 8)

(Contraloría de Bogotá, 2018, Mapa de Riesgos Institucional Vigencia 2019, p. 2)

Como consecuencia de lo anterior, el ciudadano evidencia su insatisfacción con relación al servicio de la entidad, lo que inminentemente genera una percepción negativa de su gestión como organismo de control, así como el aumento de recursos legales en contra de la entidad.

Conforme a lo anterior, se implementó la encuesta como medio para evaluar el nivel de satisfacción de la ciudadanía frente a la atención prestada por la Contraloría de Bogotá y posteriormente se analizaron los resultados sobre su percepción y expectativas con relación al servicio que le brinda la entidad, identificando falencias y planteando posibles acciones de mejora.

## **Justificación**

La atención a la ciudadanía por parte de las entidades oficiales es un eje central de la administración pública que merece toda la importancia, teniendo en cuenta que el nuevo modelo de gobierno abierto busca una ciudadanía más incluyente y participativa en la cual se eliminen las brechas del pasado, en las que el acercamiento entre el ciudadano y el gobierno era completamente nulo.

A partir de la implementación del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 el gobierno colombiano ha trabajado en la modernización de la administración pública con disponibilidad de información, implementación de rendición de cuentas, desarrollo de nuevas tecnologías e innovadoras ideas que promueven la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos. El acuerdo final para la terminación del conflicto en Colombia, estableció la necesidad de generar mayor integración de los territorios, mayor inclusión social y fortalecimiento de la democracia. A lo anterior se sumaron las políticas de prevención adoptadas por el gobierno a través de la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la Republica, encargada de “diseñar y coordinar la implementación de la política del Gobierno en la Lucha contra la corrupción, bajo las directrices del Director del Departamento” (Decreto 672, 2017, Artículo 28, p. 17).

Ciertamente, desde el año 2015 se han venido incorporando los lineamientos de gobierno abierto como un nuevo modelo que busca disminuir de forma preventiva los niveles de corrupción en Colombia y fortalecer la relación sociedad - gobierno para la construcción de lo público.

Indiscutiblemente con la aplicación de las estrategias de gobierno abierto ha sido posible fortalecer la participación ciudadana en el país así como el aumento en los niveles de transparencia con respecto al manejo de los recursos públicos.

Si bien es cierto las estrategias de gobierno abierto tocan todos los sectores de la población, como por ejemplo, el mejoramiento de los servicios públicos a través de innovación tecnológica y reducción de trámites generando automáticamente entidades más eficientes y mayor satisfacción de la ciudadanía frente a su gestión.

Sin duda alguna, la participación ciudadana, la rendición de cuentas y los datos abiertos son componentes del modelo de gobierno abierto que mejoran la relación entre la ciudadanía y el Estado, no obstante, el gobierno de Colombia debe continuar trabajando en dichos mecanismos para lograr una sociedad más incluyente en lo público.

En este sentido, con la implementación de nuevas políticas públicas en materia de servicio a la ciudadanía, se busca mejorar dicha relación en la cual el ciudadano es la razón de ser de la administración pública, donde la individualidad de la función del servidor público y de la entidad a la cual pertenece, no puede limitarse a recepcionar una petición y darle direccionamiento, su gestión además, parte desde un aspecto comportamental llamado vocación de servicio, mediante la cual representa la función del gobierno cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades de sus ciudadanos y que infiere en el fortalecimiento institucional, los principios de la ética, la solidaridad y la responsabilidad que debe adoptar el servidor público y por ende las instituciones.

Esta investigación permite analizar el estado actual de la percepción ciudadana con relación al servicio que brinda la Contraloría de Bogotá, consolidando un diagnóstico de lo que espera el ciudadano de dicha organización, y que beneficia a la administración pública, ya que aumenta la confiabilidad de la ciudadanía en su gestión y por supuesto, eleva los niveles de satisfacción de los ciudadanos quienes son el eje central de las entidades estatales.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar cuáles son las inconformidades de la ciudadanía frente a la atención prestada por la Contraloría de Bogotá y cómo influye en la percepción de su gestión.

### **Objetivos Específicos**

- Reconocer los riesgos, causas y consecuencias en el servicio al ciudadano prestado por la Contraloría de Bogotá durante el periodo 2016-2019, con el fin de proponer posibles acciones de mejora.
- Determinar en la prestación del servicio al ciudadano de la Contraloría de Bogotá y de otras entidades del orden distrital cuáles son las falencias que persisten en el tiempo y cómo en la actualidad son prioridades para la ciudadanía y oportunidades de reinversión para las entidades.
- Examinar los antecedentes históricos en materia de atención al ciudadano, con el fin de conocer su progreso en el tiempo y su aplicación a los procedimientos implementados por la Contraloría de Bogotá en el periodo 2016-2019.

### **Alcance de la Investigación**

La presente investigación tiene como fin, medir el nivel de satisfacción de la ciudadanía frente a la atención prestada por la Contraloría de Bogotá. La información se obtuvo por medio de un análisis al estado del proceso de servicio a la ciudadanía de la entidad plasmado en su plan estratégico, informes de gestión y mapas de riesgos del periodo 2016-2019. También, se implementó una técnica de recolección de datos correspondiente a la encuesta y se aplicó a ciudadanos en general que acudieron a la Contraloría de Bogotá por diferentes canales de atención entre el 16 de octubre y el 15 de noviembre de 2019.

Por tanto, el objeto de esta investigación además de compilar datos de la problemática, es conocer la percepción que tienen los ciudadanos sobre el servicio que les brinda la entidad, y de la gestión que adelanta en la búsqueda de satisfacer las necesidades de la población.

La presente monografía es una herramienta valiosa no solo para la Contraloría de Bogotá, sino además para otras entidades públicas, servidores, contratistas y demás colaboradores del Estado, ya que su contenido que puede dar soporte a la creación de estrategias de mejoramiento en las áreas de atención al ciudadano.

## **Marco Conceptual**

### **Actitud**

Según la Real Academia Española, la actitud es la disposición de ánimo de una persona, expresada mediante diferentes formas como la postura corporal, el tono de voz o los gestos. (DAFP, 2017, Protocolos de Servicio al Ciudadano, p. 4)

### **Aptitud**

Suficiencia o idoneidad para algo, capacidad. Diccionario Trillas de la Lengua Española (1985)” En su origen, aptitud también significa “apto, apropiado, adecuado”, de la tal manera que la definición de alguna aptitud particular tiene que ser dependiente de la situación (Snow, 1992). (Aragón y Silva, 2002, p. 40)

### **Atributos de servicio**

Son los atributos relacionados con la expectativa del usuario respecto de la forma en que espera sea atendido por el servidor y estos son como mínimo, los siguientes: respeto, amabilidad, confiabilidad, empatía, inclusión, oportunidad y efectividad. (DAFP, 2017, Protocolos de Servicio al Ciudadano, p. 4)

### **Calidad**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (Icontec, 2005, ISO 9000-9001, p. 18)

### **Canales de Atención**

Son los medios o mecanismos de comunicación establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, a través de los cuales los grupos de valor caracterizados por la entidad pueden solicitar trámites y servicios, sobre temas de competencia de la entidad.



Lo canales de atención son los siguientes: Escrito, Presencial, Telefónico, Virtual. (DAFP, 2017, Protocolos de Servicio al Ciudadano, p. 3)

### **Canal Escrito**

“Compuesto por el correo físico o postal, el fax, el correo electrónico institucional y el formulario electrónico dispuesto en el portal web de la Función Pública” (DAFP, 2017, Protocolos de Servicio al Ciudadano, p. 3).

### **Canal Presencial**

Espacio físico en el que los ciudadanos y servidores interactúan en persona para realizar trámites y solicitar servicios, información, orientación o asistencia relacionada con el quehacer de la entidad y del Estado. Las oficinas de atención, los centros integrados de servicios, y demás espacios destinados por las entidades para la atención de los ciudadanos pertenecen a este canal. (DNP, 2013, Protocolos de Servicio al Ciudadano, p. 25)

### **Canal Telefónico**

Por este canal es posible la interacción en tiempo real entre el servidor público y el ciudadano a través de la redes de telefonía fija o móvil. Pertenecen a este canal los teléfonos fijos de las entidades, conmutadores, centros de llamadas (call centers) y centros de contacto. (DNP, 2013, Protocolos de Servicio al Ciudadano, p. 45)

### **Canal Virtual**

Este canal integra todos los medios de servicio al ciudadano que se prestan a través de tecnologías de información y comunicaciones como chat, correo electrónico y redes sociales. Las consideraciones generales para la interacción con el ciudadano a través de redes sociales están establecidas por Gobierno en Línea del Ministerio de Tecnologías de la Información y

las Telecomunicaciones, en el documento Gestión de la Comunicación en Redes Sociales.

(DNP, 2013, Protocolos de Servicio al Ciudadano, p. 59)

## **Cliente**

“El cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios” (American Marketing Association (A.M.A.).

“El cliente es una persona que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el consumidor final)” (The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido)).

“Cliente es la persona y organización que realiza una compra (Diccionario de Marketing, de Cultura S.A.).

Karl Albrecht. (2001) en su libro La excelencia del servicio, presenta 7 principios para definir al cliente:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

**Eficiencia**

“Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (Icontec, 2005, ISO 9000-9001, p. 12).

**Eficacia**

“Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (Icontec, 2005, ISO 9000-9001, p. 12).

**Proceso**

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Icontec, 2005, ISO 9000-9001, p. 14).

**Procedimiento**

“Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso” (Icontec, 2005, ISO 9000-9001, p. 15).

**Servicio al cliente**

“Conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (Serna Gómez, 2006, pág. 19).

**Atención preferencial**

“Es aquella que se da prioritariamente a ciudadanos en situaciones particulares, como adultos mayores, mujeres embarazadas, niños, niñas y adolescentes, población en situación de vulnerabilidad, grupos étnicos minoritarios, personas en condición de discapacidad y personas de talla baja” (DNP, 2013, Protocolos de Servicio al Ciudadano, p. 34)

## **Protocolo de atención virtual**

Este canal integra todos los medios de servicio al ciudadano que se prestan a través de tecnologías de información y comunicaciones como chat, correo electrónico y redes sociales.

Las consideraciones generales para la interacción con el ciudadano a través de redes sociales están establecidas por Gobierno en Línea del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, en el documento Gestión de la Comunicación en Redes Sociales.

(Departamento Nacional de Planeación, 2013, Protocolos de Servicio al Ciudadano, p. 59)

El Departamento Nacional de Planeación describe como tipos de ciudadanos los siguientes:

Ciudadanos del común sin ningún tipo de discapacidad o particularidad que lo incluya en atención preferencial.

Ciudadanos que requieren atención preferencial tales como: Adultos mayores y/o mujeres embarazadas, niños, niñas y adolescentes, personas en situación de vulnerabilidad, grupos étnicos minoritarios, personas en condición de discapacidad y personas de talla baja. (Departamento Nacional de Planeación, 2013, Protocolos de Servicio al Ciudadano, pp. 34-43)

## **Tipos de Requerimientos**

**Consulta:** Acción que tiene toda persona de acudir ante las autoridades públicas para que manifiesten su parecer sobre materias relacionadas con sus atribuciones. Es el derecho que tiene toda persona de acudir ante las autoridades públicas para formular consultas escritas o verbales, en relación con las materias a su cargo. (Tiempo legal para emitir respuesta por parte de la entidad competente 30 días hábiles).

**Las peticiones de documentos:** Deberán resolver dentro de los diez (10) días siguientes a su recepción. Si en ese lapso no se ha dado respuesta al peticionario, se

entenderá, para todos los efectos legales, que la respectiva solicitud ha sido aceptada y, por consiguiente, la administración ya no podrá negar la entrega de dichos documentos al peticionario, y como consecuencia las copias se entregarán dentro de los tres (3) días siguientes.

**Petición:** Es el derecho fundamental que tiene toda persona a presentar solicitudes respetuosas a las autoridades, por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. (Tiempo legal para emitir respuesta por parte de la entidad competente 15 días hábiles).

**Felicitación:** Manifestación por la satisfacción que experimenta un ciudadano con relación a la prestación de un servicio por parte de una entidad pública. (Tiempo legal para emitir respuesta por parte de la entidad competente 15 días hábiles).

**Queja:** Es la manifestación de protesta, censura, descontento o inconformidad que formula una persona en relación con una conducta que considera irregular de uno o varios servidores públicos en desarrollo de sus funciones. (Tiempo legal para emitir respuesta por parte de la entidad competente 15 días hábiles)

**Reclamo:** Es el derecho que tiene toda persona de exigir, reivindicar o demandar una solución, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un servicio o a la falta de atención de una solicitud. (Tiempo legal para emitir respuesta por parte de la entidad competente 15 días hábiles).

**Solicitud de información:** Facultad que tienen las personas de solicitar y obtener acceso a la información sobre las actualizaciones derivadas del cumplimiento de las funciones atribuidas a la entidad y sus distintas dependencias. Es el derecho que tiene toda persona de solicitar y obtener acceso a la información sobre la acción de las

autoridades y en particular, a que se expida copia de sus documentos. (Tiempo legal para emitir respuesta por parte de la entidad competente 15 días hábiles).

**Sugerencia:** Es una propuesta que se presenta para incidir o mejorar un proceso cuyo objeto está relacionado con la prestación de un servicio o el cumplimiento de una función pública. Es la manifestación de una idea o propuesta para mejorar el servicio o la gestión de la entidad. (Tiempo legal para emitir respuesta por parte de la entidad competente 15 días hábiles).

**Denuncia:** Es la puesta en conocimiento ante una autoridad de una conducta posiblemente irregular, para que se adelante la correspondiente investigación penal, disciplinaria, fiscal, administrativa sancionatoria o ético profesional (Tiempo legal para emitir respuesta por parte de la entidad competente 15 días hábiles). (Portal Web DASCD, Canales de Atención, Ciudadano, usuarios y partes interesadas).

## Marco Teórico

### Antecedentes

La nueva gestión pública nace como respuesta a la necesidad de cambiar las estructuras organizacionales y de procesos de la administración tradicional, con la idea de enfocar sus acciones hacia resultados que logren impacto en la sociedad, con gobiernos eficaces, eficientes y transparentes, con mayor participación ciudadana, y por supuesto, con la entrega de bienes y servicios públicos de calidad a la población, este último, incluye la atención prestada por las entidades a la ciudadanía y los esfuerzos del gobierno a través del tiempo en la creación de normas para mejorar dicha atención a la población.

Son fines esenciales del Estado:

Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación. (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 2, p. 9)

También señaló 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” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 209, p. 73).

La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política. Los organismos, entidades y personas

encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas deben ejercerlas consultando el interés general. (Ley 489, 1998, Artículo 4, p. 1)

La gestión administrativa distrital se realizará con pulcritud y transparencia, con la debida diligencia y cuidado que permitan que las personas conserven la confianza en el Distrito y se apersonen de él. La servidora o el servidor público en el desempeño de sus funciones deben tener presente que su función está orientada por el interés general, el cumplimiento de la ley y el mejoramiento del servicio. (Acuerdo Distrital 257, 2006, Artículo 5, p. 2)

En el artículo 46 del mismo acuerdo quedó establecido que “el Sector Gestión Pública tiene como misión coordinar la gestión de los organismos y entidades distritales y promover el desarrollo institucional con calidad en el Distrito Capital y fortalecer la función administrativa distrital y el servicio al ciudadano”. (Acuerdo Distrital 257, 2006, Artículo 5, p. 17)

Mediante el artículo 1° del Decreto Nacional 2623 de 2009 se creó el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano - SNSC. Uno de los objetivos del decreto es:

Promover el fortalecimiento institucional de las entidades y dependencias encargadas del servicio al ciudadano, mediante la expedición de lineamientos y políticas de mejoramiento y la generación de herramientas de asistencia técnica para aumentar la calidad del servicio que prestan, así como, fortalecer los canales de atención al ciudadano en las entidades públicas. (Decreto 2623, 2009, Artículo 5, p. 2).

En 2010 se expidió el documento CONPES 3649:



A través de este documento se presenta a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) los lineamientos generales y el alcance de la Política Nacional de Servicio al Ciudadano, con el fin de coordinar las acciones a cargo del Estado requeridas para contribuir al fortalecimiento de la confianza y a la satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por la Administración Pública Nacional de manera directa o a través de particulares. (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2010, Documento Conpes, p. 5)

La Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano en sesión plenaria, desarrollada el 18 de septiembre de 2003, aprobó recomendar la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano, la cual fue adoptada por el Alcalde Mayor en ejercicio de sus funciones mediante Directiva 002 de 2005, atendiendo objetivos del entonces Plan de Desarrollo Distrital, Acuerdo 119 de 2004 “Bogotá sin Indiferencia un Compromiso Social contra la Pobreza y la Exclusión”.

En cumplimiento de la mencionada Directiva, se profirió por parte de la Secretaría General a través Dirección Distrital del Servicio al Ciudadano el “Manual del Servicio al Ciudadano” del año 2005.

La Directiva 003 de 2007 de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor, estableció la figura del defensor del ciudadano en las entidades y organismos distritales, en cumplimiento del literal f) del artículo 48 del Acuerdo 257 de 2006.

El numeral 4° del artículo 43 del Acuerdo Distrital 489 de 2012, Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2012-2016 “BOGOTÁ HUMANA” estableció dentro de los proyectos para el fortalecimiento de la función administrativa y desarrollo institucional el de Bogotá Humana al servicio de la ciudadanía cuyo fin es garantizar la calidad y oportunidad en la atención, los servicios y trámites para los

ciudadanos y ciudadanas, incorporando enfoques diferenciales (poblacional, de género y de derechos humanos). Así mismo, la interlocución y comunicación efectivas entre la administración y el ciudadano, posibilitando la creación de mecanismos de participación y coordinación con diferentes instancias de gobierno.

La formulación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía cumple lo señalado en el Decreto Distrital 689 de 2011, que adoptó la “Guía para la Formulación, Implementación y Evaluación de Políticas Públicas Distritales” a través de un proceso de información, socialización, deliberación y concertación con las entidades del Sistema de Atención a la Ciudadanía.

Mediante el Acuerdo Distrital 529 de 2013 se adoptaron medidas para la atención digna, cálida y decorosa a la ciudadanía.

La Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía se presentó el 20 de noviembre de 2013 en la Comisión Intersectorial de Servicio al Ciudadano, de conformidad con el artículo 9° del Decreto Distrital 335 de 2006.

En cumplimiento del numeral 8° del artículo 8° de la Ley 1437 de 2011 en la página [www.bogota.gov.co](http://www.bogota.gov.co) se publicó el link “Conozca y opine acerca de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía” donde se colocó a disposición de la ciudadanía el texto del Decreto que adopta la política.

El Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo de Gestión Pública, en sesión del 5 de diciembre de 2013 por unanimidad aprobó la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, de conformidad con lo establecido en la Resolución 321 de 2010 de la Secretaría General.

## Línea del Tiempo

Para iniciar este recorrido por el estudio de las inconformidades que manifiestan los ciudadanos debido al servicio brindado por las entidades públicas distritales, es importante reconocer que el fortalecimiento del modelo de servicio al ciudadano se ha tornado como un eje central dentro de políticas públicas de transparencia, buen gobierno, participación ciudadana, planes anticorrupción, etc.

Pese a las directrices impartidas, la percepción es que no son más que lineamientos inmersos en la teoría de los procedimientos, pero que en la práctica no se cumplen, y por este motivo generan desconcierto en los ciudadanos.

En el libro *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*, el autor compila una interesante línea de tiempo, con acontecimientos importantes sobre el empoderamiento y desarrollo del servicio a la ciudadanía en la que se destacan logros como el Programa de Renovación de la Administración Pública, la expedición de la Ley 790 de 2002, el Conpes 3248 de 2003, la Ley Antitrámites 962 de 2005 y por su puesto la Ley 1151 de 2007, donde se establecieron las siguientes metas trascendentales:

- Creación de un sistema nacional de servicio al ciudadano, como instancia de coordinación y formulación de lineamientos, estándares e indicadores.
- Identificación de cuerpos funcionales de servicio y diseño de programas de profesionalización de servidores públicos en la materia.
- Articulación de los avances en materia de racionalización de trámites y gobierno electrónico en una visión transversal encaminada a la satisfacción de la ciudadanía.

- Fortalecimiento del servicio al ciudadano en al menos 10 entidades de la administración pública del orden nacional, con amplia cobertura e impacto.
- Mejora en los puntos de atención y canales de comunicación con la ciudadanía.

(Sanabria, 2015, pp. 73-75)

El Departamento Nacional de Planeación emitió un documento llamado el ABC de Servicio al Ciudadano, este contiene los atributos básicos para la prestación del servicio al ciudadano en las entidades públicas, fundamentado en el Artículo 2 de la Constitución Política de Colombia el cual establece el servicio a la comunidad como uno de los fines esenciales del Estado. Del mismo modo el DNP manifiesta en su procedimiento, que:

Para cumplir ese mandato, las entidades de la Administración Pública Nacional deben poner a disposición los instrumentos, los canales y los recursos necesarios para interactuar con la ciudadanía y satisfacer sus necesidades de acceso a la información, peticiones, quejas, reclamaciones y sugerencias, bajo principios de racionalidad, eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia, para garantizar sus derechos.

(Departamento Nacional de Planeación, 2015, Atributos Básicos para la prestación del servicio al ciudadano en las entidades públicas, p. 1)

El DNP también hace referencia a los 6 componentes de la Política Pública Eficiente de Servicio a la Ciudadanía que debe adoptarse y ejecutarse por todas y cada una de las entidades estatales:

- Componente 1 Posicionamiento estratégico de la Política Pública Eficiente de Servicio a la Ciudadanía.
- Componente 2 Mejoramiento de Procesos y Procedimientos.
- Componente 3 Gestión del Talento Humano para el Servicio a la Ciudadanía.

- Componente 4 Fortalecimiento de Canales de Interacción con el Ciudadano (Cobertura).
- Componente 5 Claridad en las Condiciones de la Prestación del Servicio.
- Componente 6. Cumplimiento de Expectativas y Calidad del Servicio. (Departamento Nacional de Planeación, 2015, Atributos Básicos para la prestación del servicio al ciudadano en las entidades públicas, pp. 3-8).

### **Otras políticas públicas en materia de servicio al ciudadano**

**Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.** La Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía (PPDSC), tiene como objetivo:

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. De lo anterior, la Política buscará garantizar a la ciudadanía el derecho a acceder a la oferta de servicios de la administración distrital, generar bienestar y mejorar su calidad de vida. La Política se encuentra alineada al Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011) y a la Ley 1753 de 2015, que establece la integración del sistema de gestión de calidad con el sistema de desarrollo administrativo, los cuales se articulan con el sistema de control interno. Estos fueron recogidos por el Decreto 1499 de 2017, que establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). (Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital, 2019, Documento Conpes D.C. 03, p. 4)

## Ilustración 1

*Líneas estratégicas, transversales y objetivos específicos Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía*



*Nota:* Adaptado de *Conpes D.C. 03*. (p. 5), por Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019, Publicado en el Registro Distrital No. 6643 de fecha 26 de Septiembre de 2019

([http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/conpes\\_03\\_servicio\\_a\\_la\\_ciudadania.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/conpes_03_servicio_a_la_ciudadania.pdf))

**Problemática o situación que atiende la política pública.** La Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía:

Toma como referencia los lineamientos de los documentos CONPES 3649 de 2010

“Política Nacional de Servicio al Ciudadano” y CONPES 3785 de 2013 “Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano”, y se alinea al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para atender la problemática de la ineficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía a nivel distrital. En el diagnóstico de la Política realizado por la Secretaría General en el 2017, la entidad utiliza la metodología de Marco

Lógico para identificar los elementos que afectan esta ineficiencia, y los problemas que se derivan de la misma, con el fin de definir los objetivos específicos del plan de acción.

(Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital, 2019, Documento Conpes D.C. 03, p. 8)

### **Programa Nacional de Servicio al Ciudadano. Que es el PNSC:**

Es el encargado de promover en las entidades de la Administración Pública del orden Nacional y Territorial, una gestión pública que tenga como eje central el Servicio al Ciudadano y la Eficiencia Administrativa, a través de la generación de Políticas Públicas en materia de Servicio al Ciudadano y el acompañamiento técnico a las entidades, con miras a mejorar sus estándares de atención y ofrecer un servicio acorde a las necesidades, expectativas y realidades de los ciudadanos colombianos.

El DNP indica que este Programa está basado en el Modelo de Gestión Pública Eficiente de Servicio al Ciudadano establecido en el Conpes 3785 de 2013 y que consta de una ventanilla hacia adentro que se compone de: arreglos institucionales, procesos internos y trámites y, talento humano; y de una ventanilla hacia afuera que corresponde a: cobertura territorial y de canales; cumplimiento de expectativas y calidad y, certidumbre de tiempo, modo y lugar). Dada la naturaleza del Modelo, gran parte de las líneas estratégicas son trabajadas de forma articulada con el DAFP, Min TIC y la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República. (Portal Web DNP, Programa Nacional de Servicio al Ciudadano).

Un documento que trata específicamente la problemática expuesta en esta Monografía es el Documento Conpes 3649 del 2010 cuya intención fue establecer los parámetros necesarios para aumentar la confianza y la satisfacción de la ciudadanía con relación a la

Administración Pública. Con su elaboración, se buscaba complementar los lineamientos existentes en el momento, con el fin de que además de prestar los bienes y servicios básicos a la ciudadanía, se suministraran otros servicios complementarios, por ejemplo, una participación más activa de los ciudadanos en los asuntos públicos, y, la coordinación y articulación de estrategias de mejoramiento de la atención al ciudadano a la cabeza de entidades como el Min TIC, el DAFP, la ESAP y el DANE.

La problemática central tratada en el Conpes 3649 de 2010 fue “Insatisfacción de la ciudadanía con la calidad de los servicios prestados por la Administración Pública, así como la mala percepción de los ciudadanos de la eficiencia y probidad de la misma” (Documento Conpes 3649, 2010, p. 24).

Esta problemática se midió según los resultados presentados por el Índice de Transparencia de las Entidades Públicas cuyos números se mostraron positivos hacia los años 2004 y 2005, no obstante para los años 2007 y 2008 no solo demostraron una baja en resultados positivos sino que más de la mitad de las entidades se encontraban en un riesgo medio de corrupción. (Conpes, 2010)

Dado lo anterior, en 2009 se aplicó la Evaluación de Satisfacción de Servicio al Ciudadano a 2000 personas entre los 15 y 65 años que asistieron de forma presencial a entidades que hacían parte de un grupo prioritario para el Programa Nacional del Servicio al Ciudadano. Los resultados fueron los siguientes teniendo en cuenta una escala de 1 a 5 donde 5 es excelente y 1 pésimo: Conformidad con los servicios prestados 4.4; Medición de servicio y opinión pública (lo que para la firma que realizó la encuesta no es un resultado óptimo) 4; Posibilidad de que un ciudadano hable positivamente de las entidades 3,93; Nivel de lealtad (recurrencia a otra entidad) 3,95. (Conpes, 2010)



Los resultados son una muestra más de la problemática que viene años atrás y que como se puede evidenciar pese a los esfuerzos del gobierno y de las entidades en crear normas al respecto, aún hay muchos vacíos de en la atención brindada por las entidades públicas que siguen generando una imagen negativa de las mismas.

### **Contextualización Entidades Distritales**

A nivel distrital es la Veeduría la entidad encargada de:

Examinar e investigar las quejas y reclamos que le presente cualquier ciudadano, o las situaciones que por cualquier otro medio lleguen a su conocimiento, con el fin de establecer si la conducta de los funcionarios y trabajadores oficiales es contraria a la probidad, discriminatoria o abiertamente violatoria del ordenamiento jurídico vigente.

Intervenir en asuntos que tengan que ver con la moral pública ante tribunales y juzgados en defensa de los intereses distritales; denunciar los hechos que considere delictuosos y que encuentre en las investigaciones adelantadas o en los documentos llegados a su poder; verificar que las entidades se constituyan en parte civil e inicien las demás acciones pertinentes, cuando a ello hubiere lugar, y colaborar para que los procesos penales por delitos contra la administración, imputados a funcionarios o ex funcionarios, se adelanten regularmente, y

Solicitar a la autoridad competente a la adopción de las medidas que considere necesarias con el fin de impedir la utilización indebida de los bienes y recursos distritales. (Decreto 1421, 2003, Artículo 119, p. 38)

De conformidad con lo anterior y como órgano de control preventivo, la Veeduría Distrital acompaña y sigue a las entidades distritales con el objetivo de que adopten la normatividad vigente en su gestión y sea efectivo el servicio a la ciudadanía en términos de oportunidad, calidad y excelencia.

Para mejorar el nivel de confianza entre los ciudadanos y las entidades distritales, se creó la Política Pública Distrital PPDSC, compuesta por dos líneas: líneas estratégicas y líneas transversales, ambas adoptadas dentro del marco de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

El CONPES 3785 de 2013 que definió la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano ha sido un lineamiento fundamental para la misión de la Veeduría y la necesidad de aplicar una metodología que permitiera evaluar el sistema de servicio al ciudadano en las entidades del distrito y de este modo obtener un diagnóstico conformado por dos aspectos: Identificación de necesidades y Oportunidades de mejora.

Para recopilar información, la Veeduría Distrital selecciona los coordinadores de servicio a la ciudadanía de las diferentes entidades con el fin de que apliquen un plan de trabajo que incluye encuestas de percepción tanto a visitantes como a servidores públicos y evaluaciones con el método ciudadano incógnito para medir el servicio de los canales presencial, telefónico y virtual.

Las siguientes son las líneas evaluadas de conformidad con lo establecido en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía:

### **Líneas Estratégicas**

#### **1. Fortalecimiento de la capacidad de la ciudadanía para hacer efectivo el goce de sus derechos:**

Estrategias de formación pedagógica y sensibilización hacia la ciudadanía, como garantes en la defensa y el cuidado de lo público, así como, de un servicio transparente y oportuno, teniendo en cuenta que las personas son sujetos de derechos y que el Estado

debe garantizar el goce efectivo de los mismos. (Decreto 197, 2014, Artículo 8, Numeral 1, pp. 8-9)

**2. Infraestructura para la prestación de servicios a la ciudadanía suficiente y adecuada.** La PPDSC define esta línea estratégica como:

La obligación de la Administración Pública de garantizar que la infraestructura física y tecnológica de los puntos de interacción con la ciudadanía (canal presencial, virtual y telefónico) cuenten con atributos de accesibilidad y suficiencia con el fin de ofrecer información y gestionar trámites, servicios y atender sus requerimientos. (Veeduría Distrital, 2019, Resultados del Índice Distrital de Servicio a la Ciudadanía IDSC 2019, p. 16)

En esta línea se evaluaron los siguientes criterios:

- Accesibilidad
- Accesibilidad a personas en condición de discapacidad (física y tecnológica)
- Señalización (interna y externa)
- Imagen institucional
- Disposición de elementos (insumos) para solución de requerimientos
- Línea Telefónica y Sitio Web

**3. Cualificación de los equipos de trabajo.** Hace referencia a que:

La administración distrital debe caracterizar y homogeneizar el perfil por competencias de los servidores públicos que atienden a la ciudadanía, fortalecer los modelos de gestión de Calidad y Control Interno de todas las entidades en aras de brindar respuestas más oportunas, integrales y de calidad a las solicitudes; desarrollar e implementar estrategias de comunicación y cualificación permanentes en clave de servicios y

especialmente, en clave de derechos, así como formación e investigación constante para el servicio a servidoras y servidores públicos, constituyéndose en una Escuela de Servicio que garantice la formación, la estandarización de buenas prácticas y el buen servicio como principio. (Decreto 197, 2014, Artículo 8, p. 9)

En esta línea se evaluaron los siguientes criterios:

- Selección de personal
- Monitoreo del comportamiento y actitud de servidores
- Aspectos servidor público
- Percepción y expectativas
- Incentivos

**4. Articulación interinstitucional para el mejoramiento de los canales de servicio a la ciudadanía.** Respecto a este apartado la PPDSC define la necesidad de “Dar respuestas oportunas, eficaces e integrales a las solicitudes de la ciudadanía, armonizar procesos y procedimientos de servicio entre las distintas entidades, suprimir trámites innecesarios, generar sinergias y optimizar los recursos públicos” (Veeduría Distrital, 2019, Resultados del Índice Distrital de Servicio a la Ciudadanía IDSC 2019, p. 18)

En esta línea se evaluaron los siguientes criterios:

- Sencillez de procesos y procedimientos
- Estructura de la dependencia de atención a la Ciudadanía en la Entidad
- Canal telefónico y Canal virtual
- Medición de tiempos de espera
- Interoperabilidad con otras entidades
- Política de tratamiento de datos personales

## **Líneas Transversales**

En esta línea se evaluó el siguiente criterio:

- Seguimiento y evaluación

A continuación, se observa una tabla que relaciona las entidades evaluadas por la Veeduría Distrital durante el periodo 2016-2019, y que en su momento fueron valoradas en sus respectivos procesos de servicio al ciudadano generando unos resultados que son fundamentales para visualizar la problemática presentada desde lo general que son las entidades del nivel distrital hasta lo particular que es la Contraloría de Bogotá.

**Tabla 1.**

*Entidades Evaluadas por la Veeduría Distrital 2016-2019 Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública*

<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Alcaldía Local de Chapinero	Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital UAECD	Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia SDSCJ	Secretaria de Educación Distrital SED
Alcaldía Local de Suba	Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá EAB-ESP	Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud IDIPRON	Capital Salud EPS-S
Depto. Admin. de la Defensoría del Espacio Público DADEP	Instituto de Desarrollo Urbano IDU	Instituto de Desarrollo Urbano IDU	
Secretaria de Movilidad	Instituto para la Economía Social IPES	Instituto de Recreación y Deporte IDR D	
Secretaria de Hacienda	Alcaldía Local de Bosa	Secretaria de la Mujer	
	Secretaria Distrital de Ambiente SDA	Instituto Distrital de Turismo IDT	
	Alcaldía Local de Puente Aranda	Alcaldía de Kennedy	
	Alcaldía Local de Ciudad Bolívar	Instituto Distrital de las Artes IDARTES	
	Alcaldía Local de Rafael Uribe Uribe	Alcaldía de Fontibón	
	Secretaria Distrital de Planeación	Sistema Integrado de Transporte Tercer Milenio – Transmilenio S.A.	
	Alcaldía de Usaquén		
	Alcaldía de Antonio Nariño		
	Secretaria del Hábitat		

*Nota:* “tabla propia”

## **Instrumentos Utilizados Para Medir el Servicio a la Ciudadanía en las Entidades**

### **Mencionadas en la Tabla Anterior**

- Formulario de levantamiento de información (aplicado por el líder de servicio al ciudadano de cada entidad)
- Encuestas de percepción ciudadana
- Encuestas de percepción a servidores públicos (aplicadas por la veeduría)
- Valoración del talento humano (diligenciado por jefes de talento humano, coordinadores o jefes inmediatos de los servidores que atienden público)
- Ciudadano incógnito (canales presencial, telefónico y virtual)
- Transparencia y acceso a la información pública
- Evaluación tiempos/calidad de respuesta requerimientos ciudadano (Veeduría Distrital, 2018, Evaluación de servicio a la ciudadanía en entidades públicas distritales, pp. 24-53)

### **Identificación de Falencias Constantes en las Entidades Evaluadas**

#### ***Línea 1***

Desconocimiento de los ciudadanos frente a los trámites, servicios y competencias de las entidades. Esto se ve reflejado en el alto volumen de solicitudes que llegan a cada entidad y que resultan no ser de su competencia.

De las entidades evaluadas solo el DADEP, la EAB, el IDIPRON, el IDU y el IDRD, arrojaron resultados en los cuales se observaba que había conocimiento de la ciudadanía sobre su misión y competencias.



## ***Línea 2***

***Accesibilidad a Personas en Condición de Discapacidad.*** La constante para todas las entidades 2016-2019, fue la NO señalización en Braille, ni tener previsto la utilización de alguna otra herramienta que les permitiera a las personas en condición de discapacidad, acceder fácilmente a los servicios del punto de servicio al ciudadano.

***Señalización (interna y externa).*** Se evidenció que en las entidades evaluadas hay inconformidad de la ciudadanía por falta de señalización o señalización en malas condiciones (letra pequeña, no fluorescente y poco visible, avisos en bajo contraste, etc.), por lo que los usuarios se sienten desorientados tanto con los pasos a seguir para realizar sus trámites como en la ubicación de los módulos o ventanillas a donde deben dirigirse.

***Disposición de Elementos (insumos) Para Solución de Requerimientos.*** Fallas constantes en los sistemas de información dificultando la prestación del servicio al ciudadano.

***Líneas Telefónicas.*** Este medio de atención al ciudadano arrojó resultados críticos, puesto que los ciudadanos manifestaron que era prácticamente imposible comunicarse a través de las líneas telefónicas de las entidades y que de conseguirlo los tiempos de espera para la atención eran excesivos (lapsos de media y una hora). En entidades como el IPES y la Secretaría de Ambiente se evidenció que sus conmutadores no estaban debidamente implementados y/o que además no contaban con el recurso humano y físico para su atención, por ello, las llamadas no eran contestadas. En otro sentido, las líneas telefónicas de las entidades evaluadas son 100% informativas ya que a través de ellas no es posible adelantar ningún trámite.

Otra constante para canal telefónico es que al realizar llamadas de verificación, los servidores no aplican en su totalidad los protocolos de atención, teniendo en cuenta que: a) no se identificaron dando su nombre completo y el nombre de la entidad o nombre del área en caso de

transferencia, b) no indicaron tiempos de espera y, c) no consultaron si el ciudadano se encontraba satisfecho con la información entregada /gestión prestada.

**Sitio Web.** Ausencia de herramientas para el acceso de población en condición de discapacidad. También se evidencio que la mayoría de entidades valoradas, aunque no guardaran la estructura del sitio web de conformidad con lo establecido en los lineamientos de Gobierno en Línea y en la Guía Web 3.0, Sitios Web Distrito Capital, (Resolución 378 de 2008 Versión 3.0 / 2013), si tienen la información exigida.

Ausencia de fecha de actualización de la información publicada.

Predomina la no inclusión de espacios de Participación Ciudadana, es decir, falta de disposición de mecanismos en la página Web para que los ciudadanos, usuarios y/o partes interesadas participen dejando sus aportes e iniciativas sobre un tema específico (políticas, lineamientos, trámites, servicios, entre otros), los cuales aportarán en la toma de decisiones y/o acciones de mejora continua de la Entidad.

Enlaces rotos y páginas Web que no disponen de un link para convertir la información a otros lenguajes, lenguas o dialectos.

### **Línea 3**

**Selección de Personal.** Se evidencia que en todas las entidades evaluadas la selección de personal obedece a los manuales de funciones y de competencias laborales. Para el caso de la vinculación por contrato de prestación de servicios se establece en la etapa de estudios previos los requisitos que deben cumplir los aspirantes, en este caso, competencias relacionadas con servicio al usuario.

**Monitoreo del Comportamiento y Actitud de Servidores.** Este monitoreo se realiza en las entidades a través de las evaluaciones de desempeño. También se utilizan encuestas de

percepción ciudadana para medir el comportamiento y actitud de los servidores. En el año 2018 se pudo observar que entidades tales como la Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y el IDIPRON no evidenciaron la implementación de herramientas de seguimiento y medición de comportamientos.

**Aspectos Servidor Público.** Bajo nivel de cumplimiento con respecto al personal del canal telefónico debido a la imposibilidad de acceder a la comunicación mediante este canal de atención. Se presentaron inconsistencias en la atención prestada, lo que refleja falencias en el recurso humano, ya sea por competencia de los mismos para atender ciudadanos (disposición, amabilidad, cualificación, buena vocalización, tono y velocidades adecuadas, orientación hacia las personas, entre otros), o por la insuficiencia del personal contratado para esta labor. Otra constante es la no indicación del tiempo de espera, ni la consulta al ciudadano sobre la satisfacción del servicio entregado.

**Percepción y Expectativas.** La mayoría de los servidores públicos manifestaron que se sienten reconocidos frente a sus capacidades como orientadores en puntos de atención a la ciudadanía.

#### **Línea 4**

**Sencillez de Procesos y Procedimientos.** Las entidades evaluadas evidencian el establecimiento de procedimientos “sencillos y claros” debidamente documentados en los que se definan acciones frente a criterios tales como: 1) Accesibilidad de personas en condición de discapacidad, 2) Efectividad de las respuestas en trámites y servicios, 3) Claridad de requisitos e información, 4) Disposición y apertura de buzones de sugerencias, 4) Tiempos de espera y atención, los cuales están descritos en el Instructivo Atención al Usuario de la entidad, no obstante, para la ciudadanía no resultan tan sencillos y claros por lo que entidades como la

Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Movilidad obtuvieron puntajes medio y bajo respectivamente. En entidades como Catastro Distrital, la Empresa de Acueducto de Bogotá, y el IDU no se observó el establecimiento de procedimientos sencillos y claros debidamente documentados en los que se definieran acciones frente a tales criterios.

**Canal Telefónico.** Difícil, casi imposible la comunicación con la mayoría de las entidades, tiempos de espera excesivos para obtener información, traslado de llamadas entre funcionarios sin obtener una respuesta clara. etc.

**Canal Virtual.** Se evidenciaron falencias de acceso relacionadas con la NO utilización de aplicativos o de software que posibiliten el acceso a este canal por parte de ciudadanos en condición de discapacidad visual y/o auditiva.

**Medición de Tiempos de Espera.** Se evidencia que la mayoría de entidades no cuentan con mecanismos para la medición de tiempos de espera y respuesta en el canal telefónico y virtual. El ejemplo a seguir es la Secretaría de Hacienda quien lleva este control a través de la planilla de estadísticas de atención, y para cada uno de los trámites y servicios y los canales a través de los cuales se presta la atención de los mismos, se evidencia en el portafolio de servicios de la entidad. El IPES, la SDA y el IDRDR también llevan un control estadístico de los tiempos de espera.

**Interoperabilidad con Otras Entidades.** En algunas entidades, más específicamente las Alcaldías Locales, no se evidencia cadena de trámite, sin embargo, la generalidad es que las entidades han venido aumentando las estrategias para compartir entre si la información de los ciudadanos con el fin de facilitar y enlazar los tramites que resultan engorrosos para los usuarios.

**Política de Tratamiento de Datos Personales.** La ley obliga a las entidades a adoptar una política de protección de datos personales para dar cumplimiento a la Ley 1581 de 2012 y su

Decreto Reglamentario 1377 de 2013, y aunque todas las entidades le han dado cumplimiento se evidenció que la constante es que en los módulos de atención al ciudadano de las diferentes entidades no se tiene dispuesto ningún aviso en el que se informe que la Entidad tiene una Política de tratamiento de datos personales de conformidad con la Ley mencionada anteriormente.

(Veeduría Distrital, 2016)

(Veeduría Distrital, 2017)

(Veeduría Distrital, 2018)

(Veeduría Distrital, 2019)

## **Contextualización Contraloría de Bogotá**

Para el cumplimiento de su misión y de sus objetivos, en desarrollo de las disposiciones consagradas en la Constitución Política, le corresponde a la Contraloría de Bogotá, D.C.:

La Contraloría de Bogotá, D.C. es una entidad de control fiscal que vigila la gestión fiscal de la administración distrital y de los particulares que manejan fondos o bienes públicos, en las distintas etapas de recaudo o adquisición, conservación, enajenación, gasto, inversión y disposición, con el propósito de determinar si las diferentes operaciones, transacciones y acciones jurídicas, financieras y materiales en las que se traduce la gestión fiscal se cumplieron de acuerdo con las normas prescritas por las autoridades competentes, los principios de contabilidad universalmente aceptados o señalados por el Contador General, los criterios de eficiencia y eficacia aplicables a las entidades que administran recursos públicos y finalmente lo más relevante, que los recursos públicos logren generar el impacto y los resultados propuestos en los planes de desarrollo, sus programas y sus proyectos como instrumento que busca lograr los fines esenciales del Estado como propósito supremo de los gobiernos al servicio de los ciudadanos.

(Contraloría de Bogotá, 2018, Plan Estratégico Institucional 2016-2020, p. 3)

### **Política de Calidad**

Somos un equipo comprometido con la vigilancia a la gestión fiscal de la Administración Distrital y de los particulares que manejan fondos o bienes públicos, a través del mejoramiento continuo de los procesos, el fortalecimiento de la capacidad institucional, la optimización de los recursos, la actualización de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el cumplimiento de los requisitos aplicables, generando productos con calidad y oportunidad que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes,

en un ambiente de trabajo seguro y responsable con el medio ambiente y de éste modo contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del Distrito Capital. (Contraloría de Bogotá, 2018, Plan Estratégico Institucional 2016-2020, p. 6)

### **Principios Asociados a la Ciudadanía**

- Será aliada de las localidades para que con eficiencia y transparencia cumplan sus funciones de ser la instancia efectiva para atender las necesidades de los ciudadanos.
- Será aliada de la administración promoviendo la cultura del control fiscal y el fortalecimiento de las veedurías ciudadanas con conocimientos técnicos y representación legítima.
- Será aliada de la administración, logrando que la ciudadanía se sienta orgullosa del ejercicio del control fiscal. (Contraloría de Bogotá, 2018, Plan Estratégico Institucional 2016-2020, p. 7)

### **Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano**

El “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano”, se realiza en cumplimiento a la normatividad señalada a través del Decreto No 2641 del 17 de diciembre de 2012, el cual reglamenta los artículos 73 y 76 de la Ley 1474 de 2011, donde el Gobierno Nacional establece las estrategias para su construcción. (Contraloría de Bogotá, 2016, Plan anticorrupción y de atención al Ciudadano, p. 3)

Este plan está conformado por los siguientes componentes:

- Gestión del Riesgo de Corrupción - Mapa de Riesgos de Corrupción
- Rendición de Cuentas a la ciudadanía.
- Mecanismos para mejorar la atención al ciudadano
- Mecanismos para promover la transparencia y el acceso a la información.

- Iniciativas Adicionales. (Contraloría de Bogotá, 2016, Plan anticorrupción y de atención al Ciudadano, p. 6)

### **Análisis Componente N. 3 Mecanismos Para Mejorar la Atención al Ciudadano**

Este componente busca mejorar la calidad y el acceso a los trámites y servicios de las entidades públicas, mejorando la satisfacción de los ciudadanos y facilitando el ejercicio de sus derechos. Se debe desarrollar en el marco de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (Conpes 3785 de 2013), de acuerdo con los lineamientos del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano (en adelante PNSC), ente rector de dicha Política. (Contraloría de Bogotá, 2016, Plan anticorrupción y de atención al ciudadano, p. 18)

Los subcomponentes de este componente son:

- Estructura administrativa y direccionamiento estratégico: Acciones que fortalecen el nivel de importancia e institucionalidad del tema de servicio al ciudadano.
- Fortalecimiento de los canales de atención: Se refiere al fortalecimiento de medios y espacios (canales presenciales, telefónicos y virtuales) con los cuales la entidad interactúa con los ciudadanos para la atención de trámites (accesibilidad, gestión y tiempos de atención)
- Talento Humano: Si bien es cierto, son los servidores públicos quienes facilitan a los ciudadanos el acceso a sus derechos por medio de trámites y servicios, en este sentido, la entidad tiene la obligación de fortalecer el talento humano (sensibilización, cualificación, vocación de servicio y gestión)
- Normatividad y Procedimental: hace referencia al cumplimiento de las normas actualizadas en términos de procesos, procedimientos y documentación. Acciones para



asegurar el cumplimiento normativo en el tratamiento de datos personales, acceso a la información, PQRS y tramites.

- Relacionamiento con el ciudadano: es en este subcomponente donde a través de la gestión de la entidad se conocen características, necesidades, expectativas, intereses, y percepción con respecto al servicio recibido. (Contraloría de Bogotá, 2016, Plan anticorrupción y de atención al ciudadano, pp. 20-27)

### **Canales de atención en la Contraloría de Bogotá**

- Personalmente, por escrito o verbalmente en los espacios físicos destinados para el recibo de la solicitud.
- Vía telefónica al número destinado para la atención de la solicitud.
- Correo físico o postal en la dirección destinada para el recibo de la solicitud.
- Correo electrónico institucional destinado para el recibo de la solicitud.
- Formulario electrónico establecido en el sitio web oficial de la entidad, según los lineamientos señalados por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a través de la estrategia de Gobierno en Línea. (Contraloría de Bogotá, 2016, Plan anticorrupción y de atención al ciudadano, p. 29)

El Plan Anticorrupción y de atención al Ciudadano de la Contraloría también consigna que es la Oficina de control disciplinario quien adelantara las investigaciones cuando haya lugar al incumplimiento en la respuesta de las PQRS y en contra de los servidores públicos, Y la Oficina de Control Interno quien velara por que la atención al ciudadano se preste de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos por la entidad. (Contraloría de Bogotá, 2016, Plan anticorrupción y de atención al ciudadano, p. 31)

### **Falencias en el Componente de Servicio a la Ciudadanía de la Contraloría de Bogotá**

En el Análisis DOFA presentado en el Plan Estratégico de Comunicaciones 2016-2020 se establecieron como amenazas “baja credibilidad de los organismos de control por parte de la ciudadanía y falta de conocimiento del que hacer institucional en algunos sectores de la ciudadanía” (Contraloría de Bogotá, 2018, Plan estratégico de comunicaciones 2016-2020, p. 5)

Así las cosas, a continuación se muestra un compilado con las causas, consecuencias y acciones de mejora plasmadas por las dependencias correspondientes en los mapas de riesgos de la entidad periodo 2016-2019.

**Tabla 2***Riesgos Institucionales Contraloría de Bogotá Vigencia 2016-2019*

<b>ENTIDAD: CONTRALORIA DE BOGOTÀ</b>					
<b>Dependencia</b>	<b>Tipo de Riesgo</b>	<b>Causas</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Consecuencias</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<b>Direccionamiento estratégico</b>	<b>Estratégico</b>	Desconocimiento de la forma y términos para el reporte de la información por parte de las dependencias de la entidad. Informes inoportunos. Omisión de procedimientos.	Inoportunidad y baja credibilidad de la información para el seguimiento y evaluación de la Gestión Institucional	Afectación de la imagen de la Contraloría de Bogotá y pérdida de credibilidad. Toma de decisiones basada en información inoportuna y poco confiable. Observaciones formuladas por los entes de control por incumplimiento.	Comunicar a las dependencias de la Entidad la forma y términos de reporte de la información como insumo de la gestión institucional.
<b>Proceso de Tecnologías de la Información y las comunicaciones</b>	<b>Tecnología</b>	Cortes prolongados de energía por parte de la empresa prestadora del servicio	Suspensión temporal o definitiva de los Servicios Tecnológicos de red y/o aplicativos	Suspensión de actividades internas que requieren de la información procesada en las aplicaciones. Demora en la entrega de información a los usuarios y/o	Realizar un diagnóstico de las redes de cableado estructurado de la Contraloría, para minimizar posibles fallas.

		<p>eléctrico.</p> <p>Falta de mantenimiento a las redes de corriente regulada y normas en las instalaciones de la entidad.</p> <p>Fallas internas de los equipos que integran la infraestructura tecnológica.</p>		<p>ciudadanos.</p> <p>Demora en el cumplimiento de compromisos institucionales.</p>	
<p><b>Gestión de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</b></p>	<p><b>Tecnología</b></p>	<p>Falta de un plan de mantenimiento de la infraestructura de hardware.</p> <p>Obsolescencia tecnológica o desgaste de componentes.</p> <p>Inadecuado uso o manipulación de equipos por parte de los usuarios.</p>	<p>Posibles daños o mal funcionamiento de computadores, servidores o equipos de red y comunicaciones.</p>	<p>Inoperancia o inestabilidad de los sistemas de informaciones misionales o de apoyo considerados como críticos.</p> <p>Lentitud en el procesamiento y entrega de información a los usuarios y/o ciudadanos.</p> <p>Pérdida de imagen y credibilidad institucional.</p>	<p>Implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo de comunicaciones.</p>

		Falta de divulgación o aplicación de políticas para el uso de equipos de cómputo.			
<b>Participación Ciudadana</b>	<b>Estratégico</b>	Falta de claridad o de verificación de un tema antes de ser divulgado.	Acciones en contra de la entidad por inexactitud de información institucional divulgada a través de boletines de prensa.	Acciones en contra de la entidad y pérdida de credibilidad	Solicitar el visto bueno de los jefes encargados antes de ser publicado el comunicado de prensa.
<b>Comunicación Estratégica</b>	<b>Corrupción</b>	Uso indebido de la información.	Inadecuado manejo de la información relacionada con los resultados de la gestión institucional	Afecta la toma de decisiones y la imagen de la entidad	Diligenciar formato de seguimiento y control para la información que será divulgada.
<b>Participación Ciudadana</b>	<b>Estratégico</b>	Desconocimiento de los ciudadanos para realizar requerimientos ante las instancias pertinentes. No dar respuesta adecuada y oportuna a los requerimientos presentados por	Inadecuada atención a los requerimientos presentados por la ciudadanía y el Concejo de Bogotá (peticiones, sugerencias, quejas y reclamos, proposiciones).	Percepción negativa de la ciudadanía y del Concejo al no ver resueltas sus expectativas.	Atender oportunamente los requerimientos que son competencia de la entidad (peticiones, sugerencias, quejas y reclamos, proposiciones), presentados por los ciudadanos y el Concejo.

		los ciudadanos y por el Concejo de Bogotá, de competencia de la Contraloría o no tramitar a las entidades competentes.			
<b>Participación Ciudadana</b>	<b>Estratégico</b>	Desconocimiento o por parte del funcionario responsable a dar trámite al requerimiento. Deficiencias técnicas en el funcionamiento del sistema PQR	Inadecuada atención a los requerimientos presentados por la ciudadanía y el Concejo de Bogotá (PQRS)	Percepción negativa hacia la entidad y dificultades de convocatoria. Afectación en la gestión de los resultados.	Elaborar un plan de trabajo para el seguimiento y control de las actividades establecidas en cada una de las metas del proyecto de inversión.
<b>Responsabilidad fiscal y Jurisdicción Coactiva</b>	<b>Corrupción</b>	Alta carga laboral en relación con el talento humano asignado y rotación constante del talento humano	No lograr determinar y establece la responsabilidad fiscal	De credibilidad y de confianza	Requerir a la alta dirección el incremento del talento humano competente y formular plan de contingencia para obtener por un tiempo determinado el apoyo de abogados y personal para secretaria
<b>Evaluación y control</b>	<b>Cumplimiento</b>	No disponibilidad de información	Probable desatención de manera oportuna de los requerimientos	Sanciones por parte de los entes de control y/o pérdida de	Elaborar y comunicar a los encargados de generar la información

		o recepción tardía de la misma.  Recurso Humano insuficiente o personal sin las competencias requeridas para el desempeño de las funciones propias del cargo	solicitados por los entes externos y de control	credibilidad del Órgano de Control Institucional. Pérdida de imagen institucional	un cronograma con las actividades y responsabilidades de rendición de información.
--	--	--	---	--	--

*Nota:* Información tomada de los documentos mencionados a continuación.

(Contraloría de Bogotá, 2016, Mapa de Riesgos Institucional Vigencia 2016, pp. 1-8)

(Contraloría de Bogotá, 2017, Mapa de Riesgos Institucional Vigencia 2017, pp. 1-12)

(Contraloría de Bogotá, 2018, Mapa de Riesgos Institucional Vigencia 2018, pp. 1-12)

(Contraloría de Bogotá, 2019, Mapa de Riesgos Institucional Vigencia 2019, pp. 1-18)

### **Identificación de Falencias Constantes en la Contraloría de Bogotá Periodo 2016-2019**

Como se puede observar en la matriz, con referencia al proceso de atención al ciudadano, son varias las causas que generan un riesgo y por su puesto una consecuencia que se ve reflejada en diferentes aspectos que se vienen tratando a lo largo de esta investigación, como lo son: mala percepción, baja credibilidad e insatisfacción de los ciudadanos.

Las causas que se encuentran resaltadas con color rosado, son aquellas que han permanecido durante el periodo 2016-2019 y que pese a que se han dejado los precedentes correspondientes en planes acción y de mejoramiento, aún persisten como vacíos de la gestión institucional sin que desde el direccionamiento estratégico se tomen las medidas para subsanarlos.



## Marco Legal

Con el fin de mejorar la calidad y el desempeño de las entidades públicas en su componente de servicio a la ciudadanía, el gobierno colombiano ha desarrollado las siguientes normas, leyes, decretos y demás lineamientos específicos, que le permiten al sector público aplicar sistemas de gestión de calidad y estrategias de mejoramiento del servicio al ciudadano. Es importante resaltar, que este marco legal es de obligatorio cumplimiento por todas las entidades públicas y su adaptación y aplicación en los procedimientos de las entidades es evaluada por entes de control y otros organismos independientes a través de auditorías:

### Constitución Política de Colombia

**Artículo 2.** Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

**Artículo 13.** Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

**Artículo 15.** Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas. En la recolección, tratamiento y circulación de datos se respetarán la libertad y demás garantías consagradas en la Constitución. La correspondencia y demás formas de comunicación privada son inviolables. Sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezca la ley. Para efectos tributarios o judiciales y para los casos de inspección, vigilancia e intervención del Estado podrá exigirse la presentación de libros de contabilidad y demás documentos privados, en los términos que señale la ley.

**Artículo 23.** Toda persona tiene derecho a presentar peticiones respetuosas a las autoridades por motivos de interés general o particular y a obtener pronta resolución. El legislador podrá reglamentar su ejercicio ante organizaciones privadas para garantizar los derechos fundamentales. (Constitución Política de Colombia, 1991, pp. 13, 15-16)

### **Código Contencioso Administrativo**

Reglamenta las actuaciones administrativas que las personas pueden iniciar como las peticiones escritas o verbales, las peticiones, la solicitud de información general, el Acceso sobre información especial y particular y en donde se establece la obligatoriedad en dar respuesta oportuna dentro de los tiempos que aquí también se establecen. (Decreto 01, 1984, pp. 2-6)

**Directiva Presidencial 07 de 1993** “Programa de racionalización y Simplificación de Trámites”

**Directiva Presidencial 02 de 1994** “Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional”

**Decreto 2150 de 1995** “Por el cual se suprimen y reforman las regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”

**Ley 734 de 2002**, Código Disciplinario Único encargado de regular el comportamiento disciplinario de los servidores públicos, establece sus derechos, deberes y prohibiciones, imparte la ley disciplinaria de todos los servidores públicos quienes son la imagen de las entidades para las cuales trabajan ante los ojos del resto de los ciudadanos por lo cual su comportamiento y el desempeño de sus funciones deberá ser intachable, evitando actos de corrupción y el mal manejo de los recursos públicos.

**Ley 872 de 2003** “Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad de la rama ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios”

**Decreto 4110 de 2004** “Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad de Gestión Pública”.

**Documento CONPES 3292 de 2004** “Proyecto de racionalización y automatización de trámites”

**Circular No 06 de 2005** “Implementación del sistema de gestión de la calidad en las entidades del Estado obligadas por la ley 872 de 2003, su Decreto 4110 de 2004 y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009”

**Ley 962 de 2005 Ley Antitrámites** Dicta 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.

**Decreto 1151 de 2008** “Reglamenta y regula lo atinente a la estrategia Gobierno el Línea, liderada por el Ministerio de Comunicaciones de Colombia” (Escuela Superior de Administración Pública ESAP, S.F.)

**Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009** “Sistema de Gestión de la Calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios”

**Decreto 2623 de 2009** “Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano”

### **Estatuto Anticorrupción**

Cada entidad del orden nacional, departamental y municipal deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano. Dicha estrategia contemplará, entre otras cosas, el mapa de riesgos de corrupción en la respectiva entidad, las medidas concretas para mitigar esos riesgos, las estrategias antitrámites y los mecanismos para mejorar la atención al ciudadano.

El Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia, Transparencia y Lucha contra la Corrupción señalará una metodología para diseñar y hacerle seguimiento a la señalada estrategia. (Ley 1474, 2011, Artículo 73, p. 36)

### **Funciones de la Secretaría de Transparencia:**

Señalar la metodología para diseñar y hacer seguimiento a las estrategias de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano que deberán elaborar anualmente las entidades del orden nacional y territorial. (Decreto 1649, 2014, Artículo 15, Numeral 13, p. 8-9)

**Decreto 019 de 2012** “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”.

### **Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI)**

**Decreto 943 de 2014 MECI** “Adopta la actualización del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI)”.

**Ley 1712 de 2014** “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública”.

**Decreto 1081 de 2015** “Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República”. Título 4. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano

**Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG** “Su objetivo es agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019, Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, p. 28)

**Ley 1757 de 2015** “Promoción y protección al derecho a la Participación Ciudadana”.

## **Marco Metodológico**

La presente investigación se basa en el estudio de las inconformidades de la ciudadanía con relación al servicio brindado por la Contraloría de Bogotá, ente de control fiscal del Distrito Capital. Para profundizar en el tema y como primer paso, se realizó un análisis a los antecedentes históricos que reflejan los esfuerzos del gobierno nacional y distrital por crear políticas públicas en materia de atención al ciudadano.

Seguidamente, para entender la problemática y hacer un acercamiento al nivel distrital donde se concentra el presente estudio, se realizó un análisis a los informes de las evaluaciones hechas a 27 entidades del nivel distrital, aplicadas por la Veeduría Distrital en cumplimiento de su función como ente de control preventivo, y así obtener un diagnóstico del estado del componente de servicio a la ciudadanía y el nivel de cumplimiento de cada una de las líneas establecidas en la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía. De este análisis surge un resumen que describe las falencias halladas en dichos organismos en el periodo 2016-2019, que son constantes en el tiempo y en la mayoría de las entidades.

Una vez analizado el contexto distrital, se realiza el enfoque del estudio en la Contraloría de Bogotá, a través del análisis de sus planes institucionales, mapas de riesgos y demás documentos que dan fe de la problemática, a partir de ello, se muestra una matriz que determina causas, consecuencias y posibles acciones de mejora.

Esta investigación es de tipo cualitativo ya que como su nombre lo indica describe las cualidades de una problemática en específico, además es de tipo descriptivo ya que plantea y explica los factores que causan insatisfacción en la ciudadanía con respecto a la atención prestada por parte de las entidades públicas tomando una muestra que representa la población objeto de estudio.

### **Alcance de la Metodología de la Investigación**

Para obtener información de primera mano sobre la problemática, es decir, procedente de la ciudadanía, particularmente, clientes de una entidad del nivel distrital como lo es la Contraloría de Bogotá, se realizó un proceso de toma de información a través de encuesta con el fin de medir la percepción de que los usuarios tienen con respecto al desempeño de las entidades públicas en general y por supuesto de la Contraloría de Bogotá.

### **Población**

La población constituye el objeto de la investigación, es el centro de la misma y de ella se extraerá la información requerida para su respectivo estudio. La población objeto de estudio es la Ciudadanía en general que corresponde aproximadamente a 588 ciudadanos que acudieron a la Contraloría de Bogotá. Este grupo poblacional cuenta con características particulares y representa conceptos diferentes para el desarrollo de una encuesta de percepción. Para realizar el estudio se aplicó una encuesta a 13 ciudadanos vía telefónica, 163 de tipo presencial y 57 por el canal virtual.

### **Muestra**

Este tipo de muestra se denomina no probabilística, ya que solo es una parte representativa de la población.

## Ilustración 2

### Tamaño Óptimo de Muestra



### CÁLCULO DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE UNA MUESTRA

(Para la estimación de proporciones, bajo el supuesto de que  $p=q=50\%$ )

<b>MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO</b>	5,0%
<b>TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</b>	588
Tamaño para un nivel de confianza del 95% .....	233
Tamaño para un nivel de confianza del 97% .....	262
Tamaño para un nivel de confianza del 99% .....	312
<a href="#">Volver a página de inicio</a>	

*Nota:* Adaptado de Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

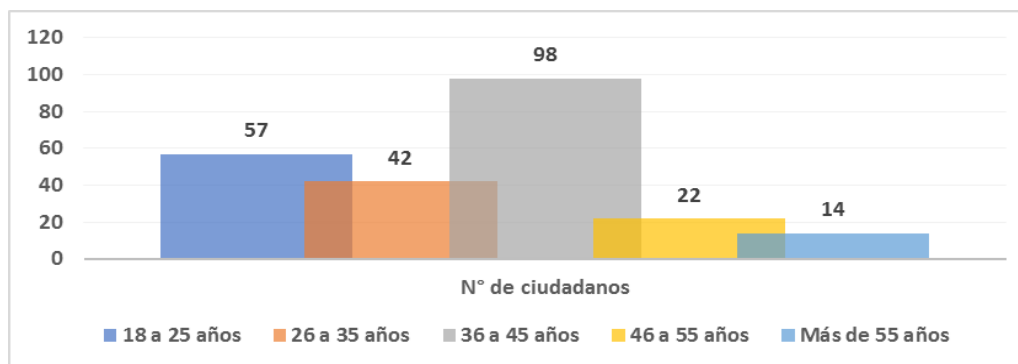
El cálculo del tamaño óptimo de la muestra se tomó de la herramienta encontrada en el entorno de Aprendizaje Práctico en donde el Margen de Error Máximo Admitido fue del 5%, tomando como base una población de 588 ciudadanos entre los 18 y 55 años de edad, para un nivel de confianza del 95 % dando como resultado una muestra de 233 encuestas realizadas a ciudadanos que utilizaron los diferentes canales de atención dispuestos por la Contraloría de Bogotá (telefónico, presencial y virtual).



**Tabla 3***Edad*

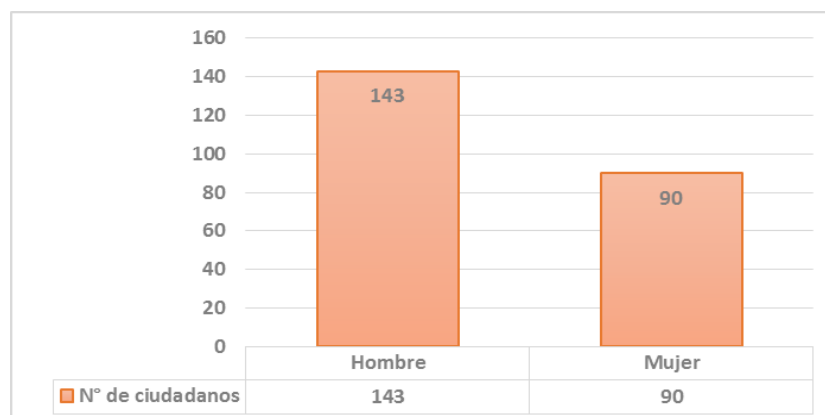
Grupo etario	N° de ciudadanos
18 a 25 años	57
26 a 35 años	42
36 a 45 años	98
46 a 55 años	22
Más de 55 años	14
<b>Total</b>	<b>233</b>

*Nota:* Del total de encuestados, el rango de edad más representativo con un total de 98 ciudadanos cuyas edades oscilan entre los 35 y 45 años, y el menos representativo el rango correspondiente a más de 55 años el cual fue un total de 14.

**Figura 1***Grupos Etarios***Tabla 4***Sexo*

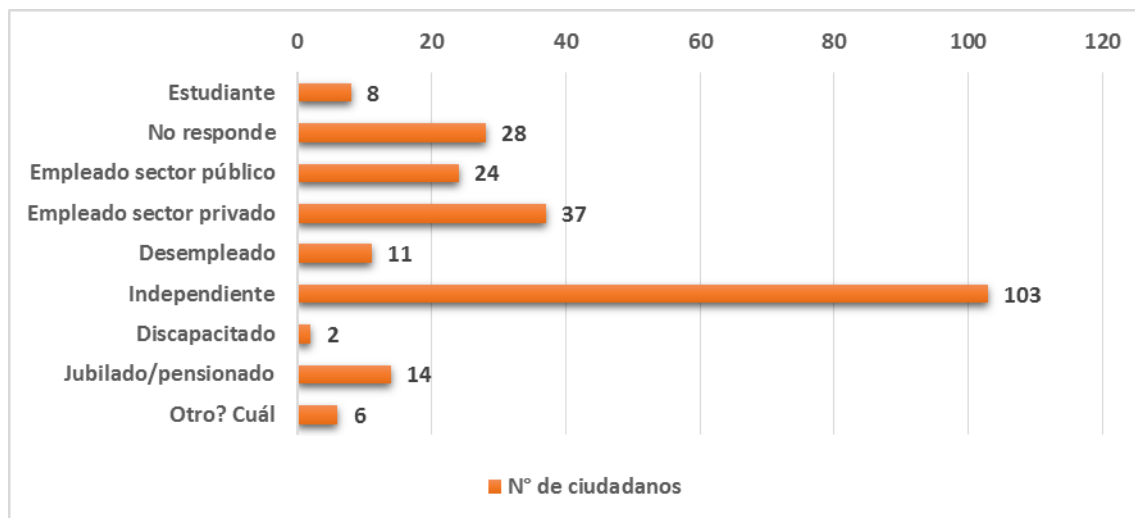
Sexo	N° de ciudadanos
Hombre	57
Mujer	42
<b>Total</b>	<b>233</b>

*Nota:* Como se puede evidenciar en la gráfica, visitaron la Contraloría de Bogotá más hombres que mujeres durante el periodo en que se aplicó la encuesta.

**Figura 2***Sexo***Tabla 5***Ocupación*

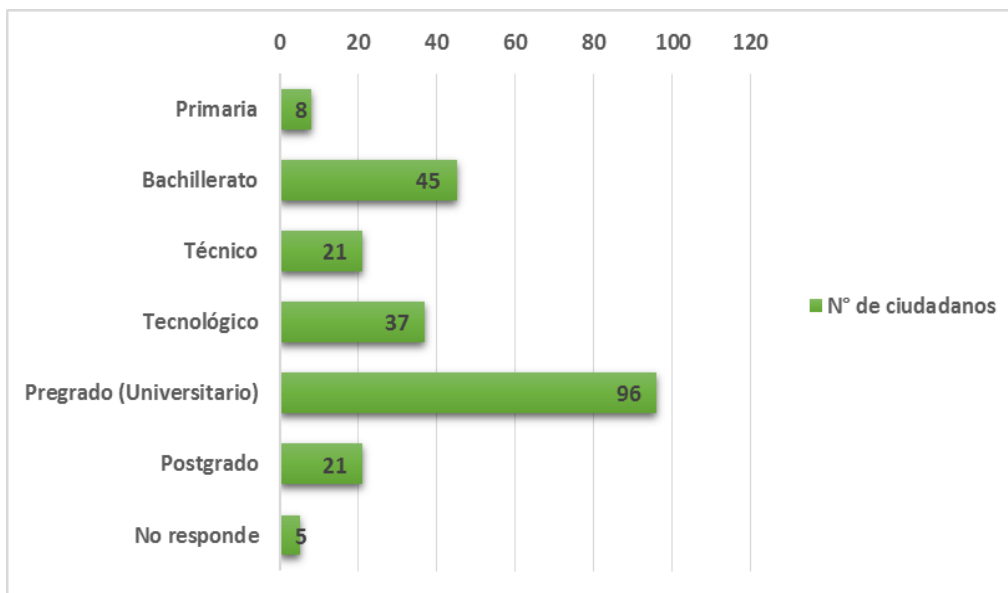
Ocupación	N° de ciudadanos
Estudiante	8
No responde	28
Empleado sector público	24
Empleado sector privado	37
Desempleado	11
Independiente	103
Discapacitado	2
Jubilado/pensionado	14
Ama de casa	6
<b>Total general</b>	<b>233</b>

*Nota:* Del total de encuestados un número bastante alto representa las personas independientes con un total de 103. Empleados del sector privado (37) y del sector público (28). Pensionados (14) muy cerca de los desempleados (11), por último, estudiantes, otros y discapacitados con (8), (11), (6) y (2) respectivamente.

**Figura 3***Ocupación***Tabla 6***Nivel Educativo*

Nivel educativo	N° de ciudadanos
Primaria	8
Bachillerato	45
Técnico	21
Tecnológico	37
Pregrado (Universitario)	96
Postgrado	21
No responde	5
Total general	233

*Nota:* El nivel educativo de los ciudadanos encuestados en su mayoría (96) son profesionales, seguido de los bachilleres (45), Tecnólogos (37), empate entre los valores de Técnicos y Postgrado (21) y primaria (8).

**Figura 4***Nivel Educativo*

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La Encuesta fue la técnica utilizada para la recolección de la información. Por medio de la aplicación de la encuesta fue posible establecer el grado de satisfacción de la ciudadanía sobre el servicio prestado y la gestión de la entidad en materia de servicio al ciudadano.

**Tabla 7**

### *Características de la Encuesta*

Tipo de investigación	Encuesta por muestreo
Técnica de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Cobertura geográfica	Bogotá
Tamaño de la muestra	233 encuestas aplicadas
Período de la recolección	16 de octubre 15 de noviembre de 2019

### **Plan de Recolección, Procesamiento, Análisis y Presentación de los Resultados.**

Con el fin de establecer el nivel de satisfacción de la ciudadanía sobre el servicio prestado por la Contraloría de Bogotá, se formularon las siguientes preguntas en la encuesta de satisfacción:

**¿Cuál es su percepción sobre el servicio al ciudadano que brinda la Contraloría de Bogotá?**

**Tabla 8**

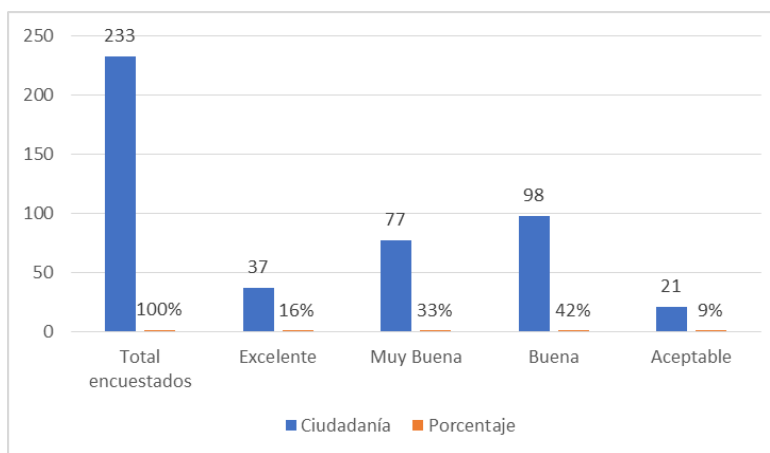
### *Pregunta 1*

Grupo poblacional	Total encuestados	Excelente	Muy Buena	Buena	Aceptable
Ciudadanía	233	37	77	98	21
Porcentaje	100%	16%	33%	42%	9%

*Nota:* De acuerdo a la información obtenida, el 42 % de los ciudadanos encuestados tienen una percepción positiva sobre el servicio al ciudadano prestado por la Contraloría de Bogotá.

**Figura 5**

*¿Cuál es su percepción sobre el servicio al ciudadano que brinda la Contraloría de Bogotá?*



**Califique la gestión adelantada por los servidores públicos encargados de recibir de su petición.**

**Tabla 9**

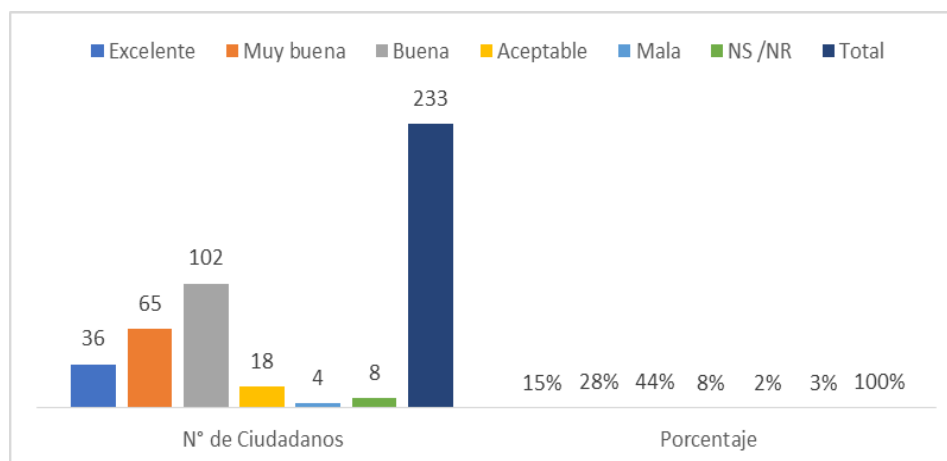
*Pregunta 2*

Calificación	N° de ciudadanos	Porcentaje
Excelente	36	15%
Muy buena	65	28%
Buena	102	44%
Aceptable	18	8%
Mala	4	2%
NS /NR	8	3%
<b>Total general</b>	<b>233</b>	<b>100%</b>

Nota: El 15% de los encuestados califica excelente la gestión adelantada por los servidores encargados de recibir peticiones, el 44% buena, el 28% muy buena, y el 8% de forma aceptable, así el 87% de los encuestados tienen una percepción positiva de la gestión realizada por los funcionarios.

**Figura 6**

*Califique la gestión adelantada por los servidores públicos encargados de recibir de su petición.*



**¿En comparación con otras entidades a las que haya asistido, la Contraloría de Bogotá le brindó una mejor atención o servicio?**

Tabla 10

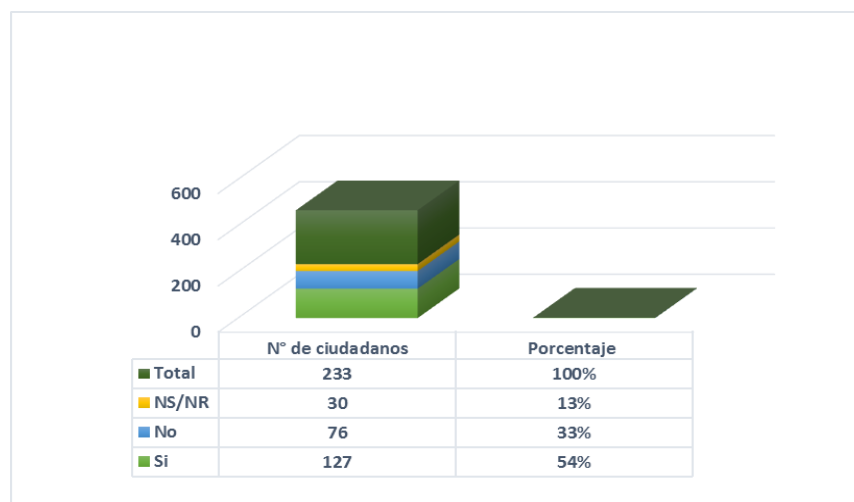
*Pregunta 3*

Calificación	N° de ciudadanos	Porcentaje
Si	127	54%
No	76	33%
NS/NR	30	13%
Total	233	100%

*Nota:* Del total de encuestados el 54% de los ciudadanos afirman que la Contraloría de Bogotá les brindó un mejor servicio en comparación con otras entidades.

**Figura 7**

*¿En comparación con otras entidades a las que haya asistido, la Contraloría de Bogotá le brindó una mejor atención o servicio?*



**¿Considera las entidades públicas como entes confiables para los ciudadanos?**

**Tabla 11**

*Pregunta 4*

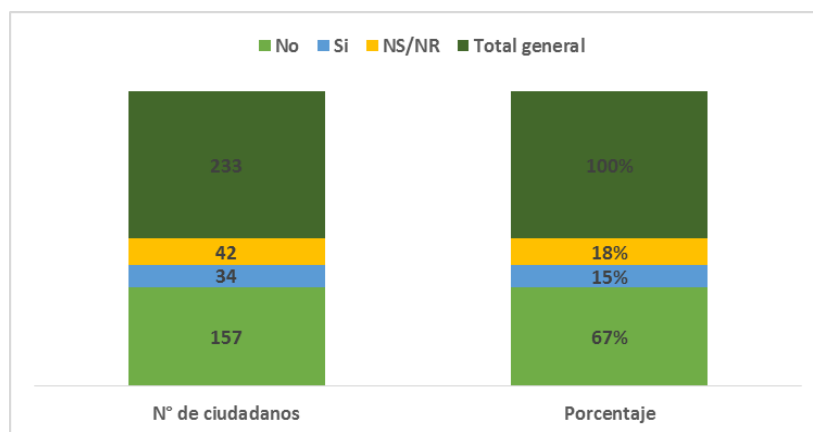
Calificación	N° de ciudadanos	Porcentaje
No	157	67%
Si	34	15%
NS/NR	42	18%
Total general	233	100%

*Nota:* Infortunadamente el 67% de los encuestados afirman que las entidades públicas no son consideradas como entidades confiables para los ciudadanos.



**Figura 8**

*¿Considera las entidades públicas como entes confiables para los ciudadanos?*



**Cuál es su posición frente a la accesibilidad, eficiencia y oportunidad que brindan las entidades públicas:**

**Tabla 12**

*Pregunta 5*

	Accesible	Eficiente	Oportuna
<b>De acuerdo</b>	81	39	52
<b>Ni de acuerdo/Ni desacuerdo</b>	23	65	48
<b>En desacuerdo</b>	115	119	96
<b>NS/NR</b>	14	10	37
<b>Total encuestados</b>	233		

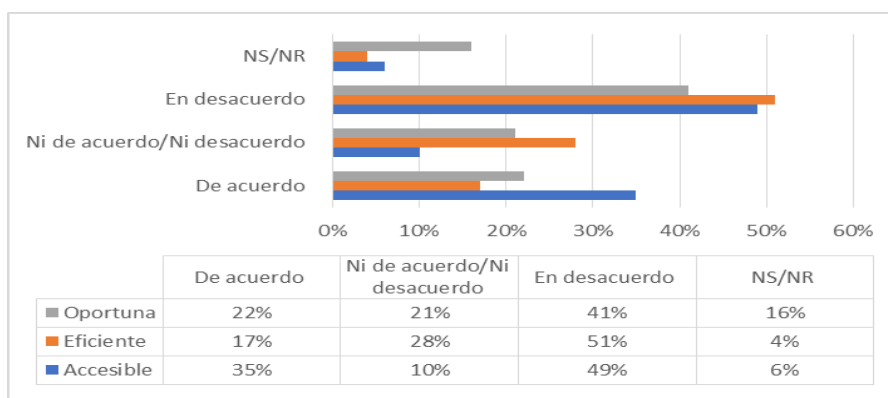
**Tabla 13***Pregunta 5*

PORCENTAJES	Accesible	Eficiente	Oportuna
<b>De acuerdo</b>	35%	17%	22%
<b>Ni de acuerdo/Ni desacuerdo</b>	10%	28%	21%
<b>En desacuerdo</b>	49%	51%	41%
<b>NS/NR</b>	6%	4%	16%
<b>Total %</b>	100%		

*Nota:* Conforme a los resultados se puede evidenciar que un 41% de los ciudadanos encuestados están en desacuerdo frente el criterio de oportunidad brindada por las entidades públicas, un 51% con respecto a la eficiencia y un 49% frente a la accesibilidad, valores muy superiores a los positivos que son 22%, 17% y 35% respectivamente.

**Figura 9**

*¿Cuál es su posición frente a la accesibilidad, eficiencia y oportunidad que brindan las entidades públicas?*



**¿Cuál de las siguientes opciones ha sido el objeto de su visita en la Contraloría de Bogotá?**

**Tabla 14**

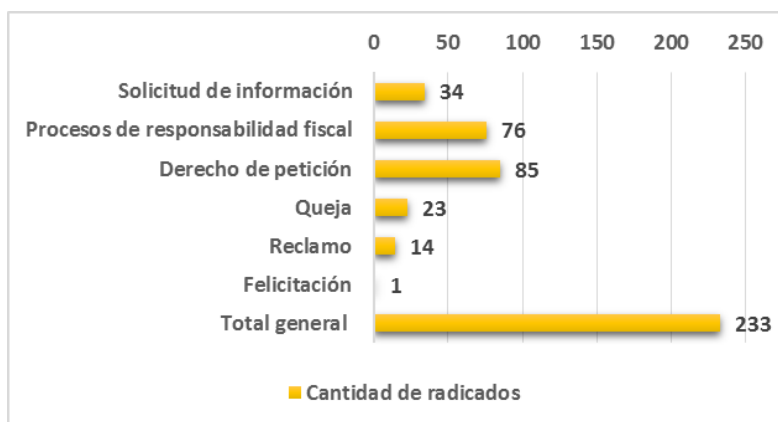
*Pregunta 6*

Tipo de requerimiento	Cantidad de radicados
Solicitud de información	<b>34</b>
Procesos de responsabilidad fiscal	<b>76</b>
Derecho de petición	<b>85</b>
Queja	<b>23</b>
Reclamo	<b>14</b>
Felicitación	<b>1</b>
Total general	<b>233</b>

*Nota:* Si bien es cierto el Derecho de Petición es un instrumento constitucional con términos legales implícitos de respuesta que deben ser cumplidos rigurosamente por las entidades públicas, se asume que por estas características sea uno de los mecanismos más usados por los ciudadanos (85) para proteger sus derechos. Seguidamente el resultado corresponde a los Procesos de Responsabilidad Fiscal por ser la parte misional de la entidad con un total de (76). Solicitudes de información (34), Quejas (23) y Reclamos (14).

**Figura 10**

¿Cuál de las siguientes opciones ha sido el objeto de su visita en la Contraloría de Bogotá?



Si usted piensa en los servicios de la Contraloría de Bogotá. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...?

**Tabla 15**

Pregunta 7

	La información ofrecida por la Contraloría	La eficiencia de los servicios de la Contraloría	El acceso a los servicios de la Contraloría
Muy satisfecho	24	34	32
Satisfecho	99	89	112
Ni satisfecho/ ni insatisfecho	67	65	41
Insatisfecho	28	26	17
Muy insatisfecho	5	7	6
NS/NR	10	12	25

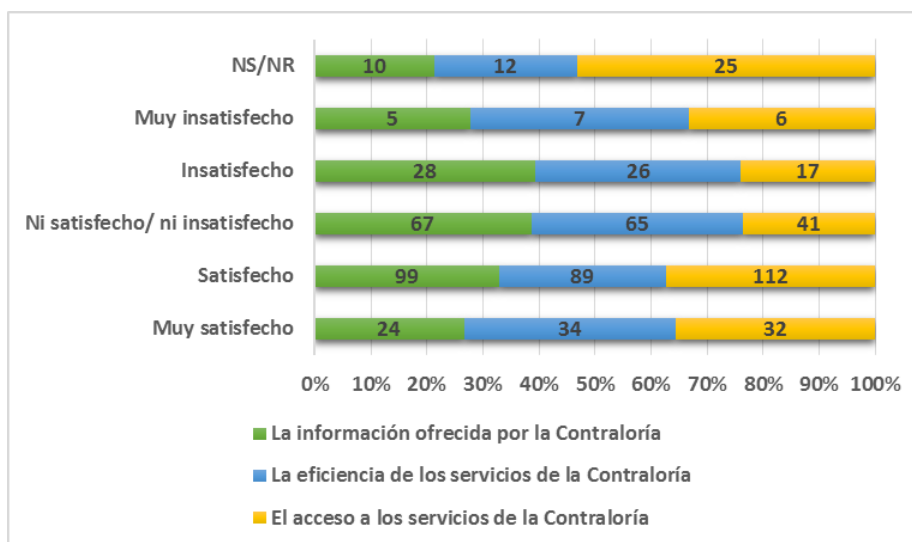
**Tabla 16***Pregunta 8*

	La información ofrecida por la Contraloría	La eficiencia de los servicios de la Contraloría	El acceso a los servicios de la Contraloría
Muy satisfecho	10%	15%	14%
Satisfecho	43%	38%	48%
Ni satisfecho/ ni insatisfecho	29%	28%	17%
Insatisfecho	12%	11%	7%
Muy insatisfecho	2%	3%	3%
NS/NR	4%	5%	11%

*Nota:* Cómo se puede ver en las gráficas predomina la Satisfacción con los porcentajes más altos 43%, 38% y 48%. Los porcentajes más bajos corresponden a la opción de mayor insatisfacción con 2%, y 3%.

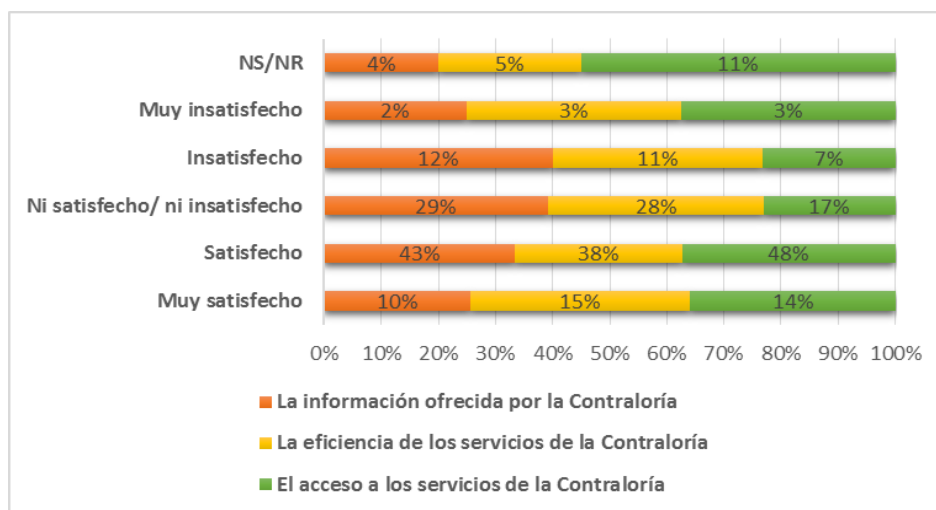
**Figura 11**

*Si usted piensa en los servicios de la Contraloría de Bogotá. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...?*



**Figura 12**

*Si usted piensa en los servicios de la Contraloría de Bogotá. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con...?*



### Relevancia de la labor que desarrollan las entidades públicas frente al ciudadano.

**Tabla 17**

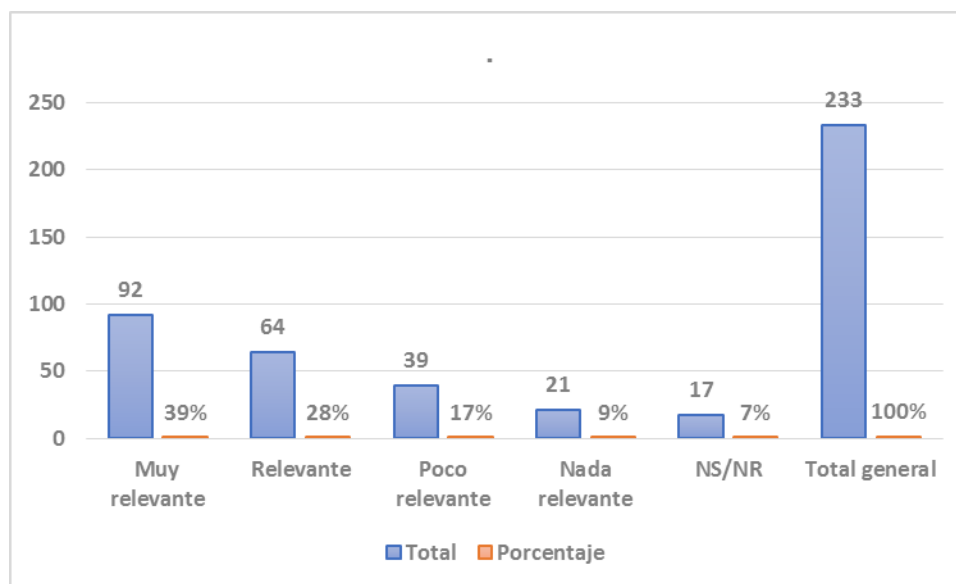
*Pregunta 9*

Calificación	Total	Porcentaje
Muy relevante	92	39%
Relevante	64	28%
Poco relevante	39	17%
Nada relevante	21	9%
NS/NR	17	7%
Total general	233	100%

*Nota:* Con un 39% prevalece como Muy Relevante la labor que desarrollan las entidades públicas frente al ciudadano, seguida de Relevante con un total de (64) que corresponde a un 28%, Poco relevante 17% y Nada Relevante un 9%.

**Figura 13**

*Relevancia de la labor que desarrollan las entidades públicas frente al ciudadano.*



### Calificación de la relación de la Contraloría de Bogotá con los ciudadanos

**Tabla 18**

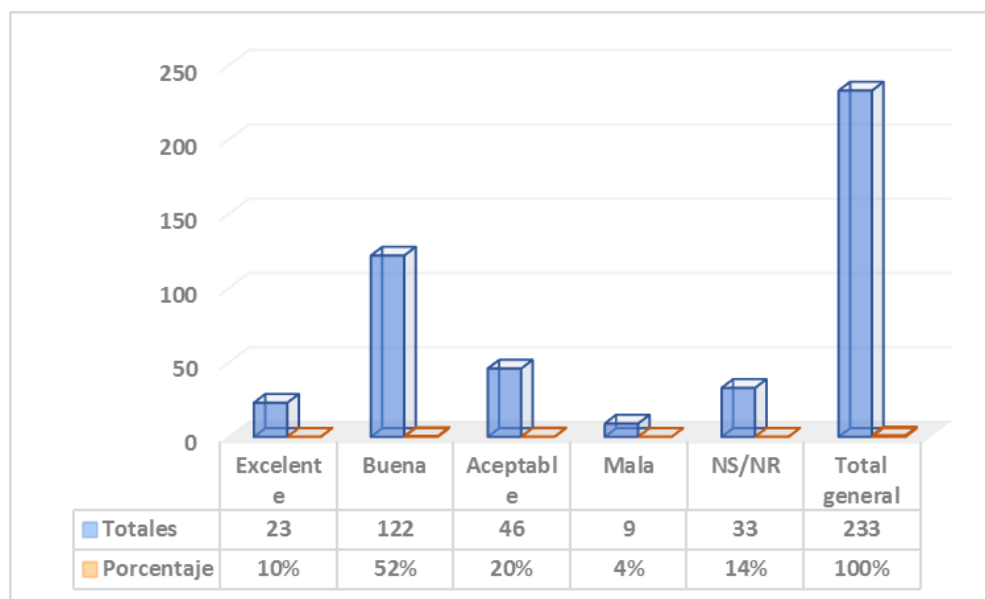
*Pregunta 10*

Calificación	Totales	Porcentaje
Excelente	23	10%
Buena	122	52%
Aceptable	46	20%
Mala	9	4%
NS/NR	33	14%
Total general	233	100%

*Nota:* El 93% de los encuestados califican de forma positiva la relación de la Contraloría con los ciudadanos así: 10% excelente, 52% buena y 20% aceptable.

**Figura 14**

*Calificación de la relación de la Contraloría de Bogotá con los ciudadanos.*



**Indique su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos donde 1 es el nivel más bajo y 5 el nivel más alto.**

**Tabla 19**

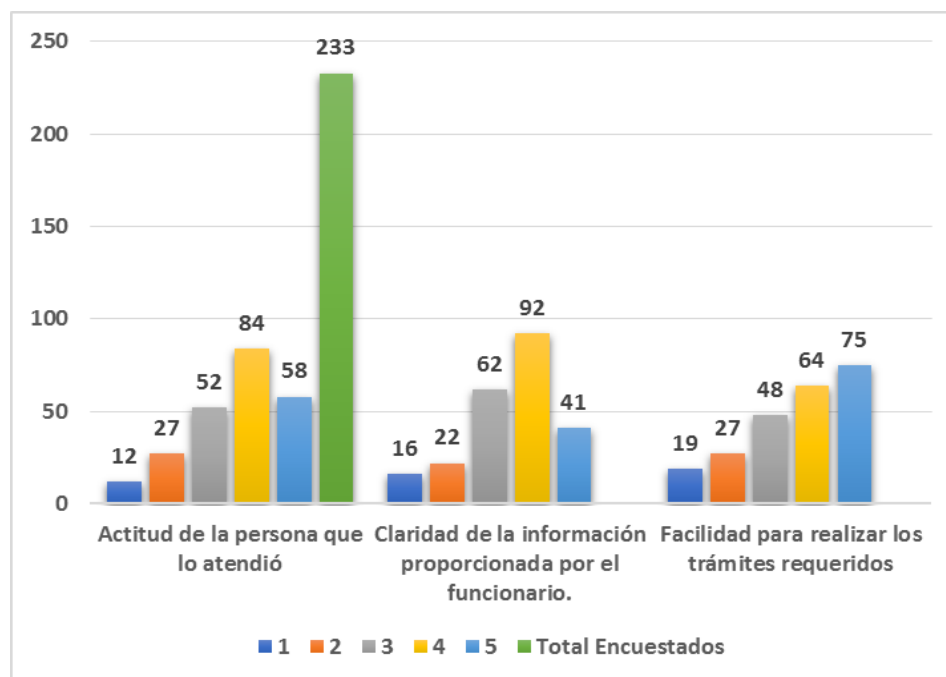
*Pregunta 11*

Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5	Total Encuestados
Actitud de la persona que lo atendió	12	27	52	84	58	233
Claridad de la información proporcionada por el funcionario.	16	22	62	92	41	
Facilidad para realizar los trámites requeridos	19	27	48	64	75	



**Figura 15**

Indique su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos:

**Tabla 20**

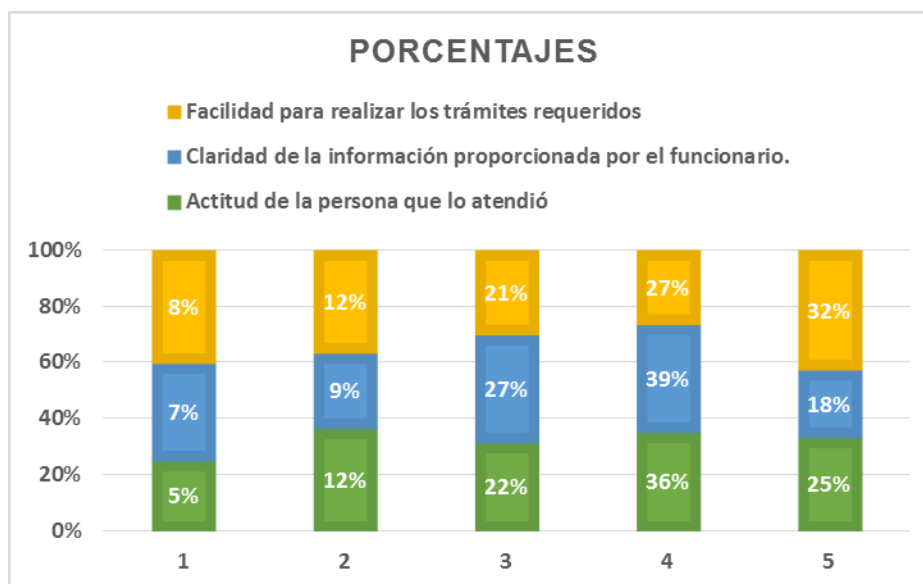
Pregunta 12

Aspectos a evaluar	1	2	3	4	5
Actitud de la persona que lo atendió	5%	12%	22%	36%	25%
Claridad de la información proporcionada por el funcionario.	7%	9%	27%	39%	18%
Facilidad para realizar los trámites requeridos	8%	12%	21%	27%	32%

*Nota:* Para esta última pregunta los porcentajes positivos son predominantes ya que los niveles 4 y 5 de satisfacción arrojan los porcentajes más altos. Actitud de la persona que lo atendió 36%; Claridad de la información proporcionada por el funcionario 39%; Facilidad para realizar los trámites requeridos 32%.

**Figura 16**

*Indique su grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos. Porcentajes*



### **Análisis global de los resultados**

De un aproximado de 588 ciudadanos que se acercaron a la Contraloría de Bogotá a realizar trámites se calculó el tamaño óptimo de la muestra dando como resultado un total de 233 ciudadanos a los cuales se les aplicó la encuesta de satisfacción entre el 16 de octubre y el 15 de noviembre del presente año.

Durante el proceso de aplicación de las encuestas se encontró que las personas respondieron de forma positiva y colaboradora.

El grupo etario predominante fue de 98 ciudadanos que se ubicaron entre el rango de edad de los 35 y 45 años de edad, 143 hombres y 90 mujeres.

La mayoría de los encuestados reportaron en la encuesta ser independientes con un total de 103 ciudadanos de los cuales 93 tienen un grado de instrucción profesional.

A nivel de satisfacción los encuestados evidencian una percepción positiva en la gestión de la entidad y el trabajo realizado por parte de la Contraloría de Bogotá con los ciudadanos.

Se evidencia que los aspectos negativos o bajos con respecto a la satisfacción de la ciudadanía puntúan más hacia una percepción general de las entidades públicas y no específicamente de la Contraloría de Bogotá.

## **Propuestas de Mejora**

Principalmente, se invita a las entidades a priorizar el uso de los recursos en el robustecimiento de las tecnologías de la información, esto no solo incluye compra de software y hardware aptos para ejecutar los procesos y procedimientos de cada entidad, esto además viene de la mano con la inversión de recursos en planes de capacitación para los funcionarios públicos sobre el manejo de dichas tecnologías, además del trabajo de divulgación, sensibilización y fácil instrucción para la ciudadanía, con el objetivo de que todos manejen un mismo lenguaje.

Esta necesidad tecnológica surte ahora con mayor fuerza debido a la pandemia del Covid-19, ya que ninguna entidad estaba preparada tecnológicamente para asumir el teletrabajo al 100%. Las actividades de los servidores públicos se redujeron en términos de cantidad, calidad y eficiencia, y la atención a la ciudadanía se tornó más compleja, dado que gran parte de la población no está familiarizada con los trámites en línea, esto aunado a que la misionalidad de algunas entidades no permite tramitologías virtuales, un ejemplo de ello son las notarías.

Como propuesta específica de tipo tecnológico, se insta a todas las entidades públicas, incluida por supuesto la Contraloría de Bogotá, el implementar apremiadamente el SGDEA (Sistema de Gestión de Documento Electrónico de Archivo) lineado por el Archivo General de la Nación, con esta innovación tecnológica, no solo se estandariza la organización de documentos sino que además se controla su producción y clasificación, conformando expedientes electrónicos de forma automática, es una herramienta con múltiples beneficios estratégicos, financieros, administrativos, tecnológicos y operativos.

Para lo que atañe a este estudio, el SGDEA sería ideal para el manejo de PQRSD (peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias), ya que por medio de este modelo el ciudadano asegura la confidencialidad de la información, le facilita la trazabilidad de su proceso y la

entidad mejora substancialmente los tiempos de gestión, trámite y respuesta. Lo anterior evita desplazamientos, reduce exceso de trámites, contribuye a las políticas ambientales y tiene la misma validez legal, por cuanto es una herramienta que a todas luces fortalecería el quehacer institucional de las entidades públicas que aún no la han implementado.

Ahora bien, trámites engorrosos, tiempos de espera extenuantes y filas interminables, podrían mitigarse con la implementación y/o mejoramiento de las tecnologías de la información. En estos tiempos deberían estar más que minimizados los trámites presenciales en las entidades públicas, de hecho, la virtualidad reduce el derroche de gastos en infraestructura física, esta solo debería adecuarse para personas en condición de discapacidad o personas de la tercera edad, también reduciría el gasto de servicios públicos, insumos, entre otros, de ahí surge la insistencia en la concentración de los recursos en el avance y la implementación de la tecnología.

Con relación al desconocimiento de la ciudadanía sobre la misión institucional, es el momento de tomar el mayor provecho de las redes sociales para promover la función de las entidades, si un ciudadano llega a la entidad incorrecta para la solución de su trámite, es porque el trabajo de divulgación requiere un plan de mejoramiento, se recomienda entonces, que las áreas de comunicaciones diseñen campañas innovadoras que promuevan la función de las entidades y que además hagan el seguimiento de las mismas comprobando que la información llegue al receptor de forma efectiva.

Otro gran vacío que se pudo establecer, es la difícil accesibilidad y pocas herramientas con las que cuentan las personas con condiciones de discapacidad al momento de realizar un trámite, frente a esta incidencia, se demanda una aplicación inexorable de la ley a aquellas entidades que desconozcan u omitan la normatividad de protección y defensa de los derechos de las personas con discapacidades de cualquier índole, ya que por la vulnerabilidad de este grupo poblacional se

debe brindar mayor apoyo de las entidades públicas y de sus funcionarios, disponiendo no solo de la infraestructura física y de elementos acordes a su condición, sino además, diversidad de canales y medios para realizar sus trámites. En el marco del Sistema Nacional de Discapacidad, el Estado, a través de sus políticas, planes y programas, es el garante de la inclusión real y efectiva de la población con discapacidad.

Los procedimientos elaborados y publicados dentro de las entidades deben ser de estricto cumplimiento, para esto se recomienda que las áreas encargadas del control interno sean estrictas no solo con la vigilancia al cumplimiento de los protocolos de atención al ciudadano, sino además, con la producción de registros en los formatos debidamente codificados y actualizados por las áreas de planeación en razón al cumplimiento del sistema de gestión de calidad de las entidades.

Por último, y reconociendo el valor inestimable e incomparable que tiene el talento humano en las entidades públicas, se hace un llamado para que el área encargada de verificar las competencias de los servidores que atienden ciudadanos, no solo verifique que cumplan con los requisitos de estudios y/o experiencia, también la invitación es a medir la vocación de servicio, a evitar la rotación de personal salvo que sea para mejorar un área o dependencia y que se demuestre que surtió un resultado positivo, ya que este es un factor que disminuye la credibilidad de la ciudadanía en las entidades, además de entorpecer el funcionamiento de las dependencias cuando se lleva personal nuevo y no se le da el tiempo y el espacio para instruirse. El talento humano es el tesoro más grande de las entidades públicas, no obstante, hay que administrarlo de la mejor forma para que las entidades no sufran las consecuencias.

## Conclusión

La presente investigación inició con la identificación de un problema de investigación orientado hacia la caracterización del servicio al ciudadano en el sector público, en el cual se pudo comprobar que el gobierno a través de la función administrativa ha mediado insistentemente con la creación de leyes, normas y demás lineamientos que regulan la práctica del buen servicio al ciudadano.

Posteriormente, se dio relevancia a los protocolos de atención al público creados por entidades líderes en el tema como lo son: el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, entre otras.

Se contextualizó lo hallado a nivel distrital mediante el análisis de la información publicada por la Veeduría, con el fin de tener una perspectiva más global de la problemática. Seguidamente se realizó el enfoque en la entidad objeto de estudio, la Contraloría de Bogotá. Ambos contenidos fueron materia prima de esta investigación puesto que fueron evidencia de la situación planteada.

Teniendo en cuenta el tema de investigación y para tener una muestra de la problemática, se elaboró el diseño metodológico basado en una encuesta de satisfacción aplicada a ciudadanos que acudieran a la Contraloría de Bogotá con el fin de hacer algún tipo de requerimiento ya fuese telefónico, presencial o virtual.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo y descriptivo. La muestra se extrajo de una parte representativa de la población a través de la Contraloría de Bogotá, un ente de control cuya misión deriva en una constante relación con la ciudadanía por su función de vigilancia y control a los recursos públicos de la ciudad.

Según los resultados encontrados, se percibió buena disposición por parte de los ciudadanos para responder las encuestas. Los ciudadanos manifestaron inconformidad general frente a la gestión de las entidades públicas dando como resultados porcentajes de baja credibilidad y confiabilidad en ellas, sin embargo, las preguntas específicas sobre la gestión del servicio al ciudadano de la Contraloría de Bogotá evidenciaron una imagen positiva de esta entidad frente al tema y en comparación con otras entidades.

Para finalizar, se hicieron las recomendaciones enfocadas mayormente en el fortalecimiento de la tecnología, ya que la obsolescencia en esta materia deduce no solo en el incumplimiento de la ley, sino además, en el desmejoramiento de la capacidad institucional para dar respuesta a la ciudadanía, lo que por años ha creado una mala imagen de la gestión de las entidades, y mejorarla no ha sido una tarea fácil para el gobierno.

Es de vital importancia que las entidades públicas hagan seguimiento y evaluación a los procesos y procedimientos de tal forma que al producirse un hallazgo negativo se tomen las medidas correctivas inmediatamente. Cabe resaltar que esta técnica de direccionamiento estratégico es un insumo fundamental para que las entidades logren niveles de calidad óptimos. El llamado, es para que los planes de mejoramiento se cumplan y no queden sobre el papel, ya que durante la investigación se observaron hallazgos que fueron constantes durante 4 años (2016-2019) y que muy seguramente también se encontraran en este 2020.

El objetivo es contribuir a una nueva relación del Estado con los ciudadanos que son los usuarios de sus servicios donde prima la protección y garantía de los derechos de las personas ante una administración pública más eficiente, eficaz y efectiva.



### Referencias Bibliográficas

Alcaldía Mayor de Bogotá. (23 de agosto de 2006). Decreto 335 de 2006. Por medio del cual se estructura la red CADE - centros de atención distrital especializados.

[http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol\\_7599204223c4f034e0430a010151f034](http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_7599204223c4f034e0430a010151f034)

Alcaldía Mayor de Bogotá. (30 de noviembre de 2006). Acuerdo Distrital 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. <http://participacionbogota.gov.co/sites/default/files/2018-03/Acuerdo-257-de-2006.pdf>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (9 de agosto de 2007). Directiva 003 de 2007. Establecimiento del defensor del ciudadano en las entidades y organismos distritales.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=26035>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (30 de diciembre de 2011). Decreto 689 de 2011. Por medio del cual se adopta la Guía para la formulación implementación y evaluación de políticas públicas distritales.

[http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol\\_be23c91d1d6e01e0e0430a01015101e0](http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_be23c91d1d6e01e0e0430a01015101e0)

Alcaldía Mayor de Bogotá. (26 de septiembre de 2019). Documento Conpes 03. Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

[http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/conpes\\_03\\_servicio\\_a\\_la\\_ciudadania.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/conpes_03_servicio_a_la_ciudadania.pdf)

Aragón, L. y Silva, A. (2002). Evaluación psicológica en el área educativa. Primera Edición.

México D.F. México. Editorial Pax México.

<https://books.google.com.co/books?id=x7owb7cHduIC&printsec=frontcover&dq=Evaluaci%C3%B3n+psicol%C3%B3gica,+en+el+%C3%A1rea+educativa.&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjT5IuN5s7kAhWO1lkKHW6WBFkQ6AEIKzAA#v=onepage&q=aptitud&f=false>

CEPAL, (2018). Análisis de problemas e identificación de soluciones – CEPAL.

[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03\\_arbol\\_1.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35117/03_arbol_1.pdf)

Concejo de Bogotá. (3 de junio de 2004). Acuerdo 119 de 2004. Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2004-2008 Bogotá sin Indiferencia un Compromiso Social contra la Pobreza y la Exclusión.

<https://bogota.gov.co/sites/default/files/galeria/Acuerdo%20119.pdf>

Concejo de Bogotá. (2012). Acuerdo 489 de 2012. Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2012-2016.

<http://www.saludcapital.gov.co/CTDLab/Antecedentes%20Normativos/Acuerdo%20489-12%20Plan.pdf>

Concejo de Bogotá. (19 de noviembre de 2013). Acuerdo 529 de 2013. Por el cual se adoptan medidas para la atención digna, cálida y decorosa a ciudadanía en Bogotá Distrito Capital y se prohíbe la ocupación del espacio público con filas de usuarios de servicios privados o públicos y se dictan otras disposiciones.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=55965>

Congreso de la República. (29 de diciembre de 1998). 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.

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Ley%20489%20de%2029%20diciembre%20de%201998.pdf>

Congreso de la República. (2 de febrero de 2002). Ley 734 de 2002. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, Colombia.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0734\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0734_2002.html)

Congreso de la República. (30 de diciembre de 2003). Ley 872 de 2003. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. Bogotá, Colombia.

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=11232](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=11232)

Congreso de la República. (8 de julio de 2005). 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.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0962\\_2005.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0962_2005.html)

Congreso de la República. (18 de enero de 2011). Ley 1437 de 2011. Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1437\\_2011.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1437_2011.html)

Congreso de la República. (12 de julio de 2011). Ley 1474 de 2011. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de

corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Ley%201474%20de%2012%20de%20Julio%20de%202011.pdf>

Congreso de la República. (6 de marzo de 2014). Ley 1712 de 2014. Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones.

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1712\\_2014.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1712_2014.html)

Congreso de la República. (6 de julio de 2015). Ley 1757 de 2015. Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65335>

Constitución Política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 2 [Título I]. 39 Ed. Legis

Constitución Política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 13 [Título II]. 39 Ed. Legis

Constitución Política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 15 [Título II]. 39 Ed. Legis

Constitución Política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 23 [Título II, Cap. I]. 39 Ed. Legis

Constitución Política de Colombia [Const.] (1991) Artículo 209. [Título VII]. 39 Ed. Legis

Contraloría de Bogotá. (2016). Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

<http://www.contraloriabogota.gov.co/sites/default/files/Contenido/Planes/Planes%20y%20Programas/Planes/Plan%20Anticorrupci%C3%B3n%20y%20de%20Atenci%C3%B3n%20al%20Ciudadano%20E2%80%93%20PAAC/2016/Versi%C3%B3n%206.0/Plan%20Anticorrupci%C3%B3n%20y%20Atenci%C3%B3n%20al%20Ciudadano%20-%202016%20Ver%20%206.%2000%20xlsx.pdf>

Contraloría de Bogotá. (2018). Plan Estratégico Institucional 2016-2020.

[http://www.contraloriabogota.gov.co/sites/default/files/documentos/PEI\\_2016-2020.pdf](http://www.contraloriabogota.gov.co/sites/default/files/documentos/PEI_2016-2020.pdf)

Contraloría de Bogotá. (2018). Plan Estratégico de Comunicaciones 2016-2020.

Contraloría de Bogotá. (2016). Mapa de Riesgos Institucional.

Contraloría de Bogotá. (2017). Mapa de Riesgos Institucional.

Contraloría de Bogotá. (2018). Mapa de Riesgos Institucional.

Contraloría de Bogotá. (2019). Mapa de Riesgos Institucional.

Corradine, F.L. (2017). ¿Tienen vocación de servicio los empleados públicos del país? Pesquisa

Javeriana. <https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/tienen-vocacion-de-servicio-los-empleados-publicos-del-pais/>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

Departamento Administrativo de la Función Pública. Modelo de Servicio al Ciudadano del Departamento Administrativo de la Función Pública.

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703129/Modelo\\_servicio\\_al\\_ciudadano.pdf/b92fb021-fc7c-4778-b879-e5a4b5faef6d](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703129/Modelo_servicio_al_ciudadano.pdf/b92fb021-fc7c-4778-b879-e5a4b5faef6d)

Departamento Administrativo de la Función Pública. Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). Circular 06 de 2005.

Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Entidades del Estado obligadas por la ley 872 de 2003, su Decreto 4110 de 2004 y la Norma Técnica de

Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17087>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). Decreto <Ley> 19 de 2012. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_0019\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0019_2012.html)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). Protocolos de Servicio al Ciudadano.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506977/2435.pdf/b294db7b-9fc8-4b77-bcc6-56f969616410?version=1.5>

Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. (2015). Decreto 1081 de 2015.

Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República. <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto-1081-2015.pdf>

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. Ciudadano, usuarios y partes

interesadas. <https://www.serviciocivil.gov.co/mecanismos-para-la-atenci%C3%B3n-al-ciudadano>

Departamento Nacional de Planeación. ABC de Servicio al Ciudadano. Atributos Básicos para la Prestación del Servicio al Ciudadano en las Entidades Públicas.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/ABC%20Servicio%20al%20Ciudadano.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. Normativa Para Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes y Denuncias (PQRSD).

<https://www.sisben.gov.co/Documents/Informaci%C3%B3n/Leyes/Ley%201755%20de%202015%20Derechos%20de%20petici%C3%B3n.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. Programa Nacional de Servicio al Ciudadano – PNSC.

<https://www.dnp.gov.co/programa-nacional-del-servicio-alciudadano/QuienesSomos/Paginas/El-Programa.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (28 de junio de 2004). Documento Conpes 3292.

Proyecto de Racionalización y Automatización de Trámites.

[https://mintic.gov.co/portal/604/articulos-3501\\_documento.pdf](https://mintic.gov.co/portal/604/articulos-3501_documento.pdf)

Departamento Nacional de Planeación. (13 de julio de 2009). Decreto 2623 de 2009. Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano.

[https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto\\_3649\\_2009.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_3649_2009.htm)

Departamento Nacional de Planeación. (15 de marzo de 2010). Documento Conpes 3649.

Política Nacional de Servicio al Ciudadano. <https://www.mincit.gov.co/servicio-al-ciudadano/enlaces-de-interes/programa-nacional-de-servicio-al-ciudadano/el-conpes-3649-de-2010.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2013). Protocolos de servicio al ciudadano.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/Protocolos%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (9 de diciembre de 2013). Documento Conpes 3785.

Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/CONPES%203785%20de%202013.pdf>

Documento línea de investigación de Gestión y Políticas Públicas UNAD (2019), Líneas de investigación (ECJP). <https://academia.unad.edu.co/ecjp/investigacion-y-productividad/lineas>

Grupo Magenta, (2019). Cómo identificar el método de investigación,

<https://magentaig.com/como-identificar-un-metodo-de-investigacion/>

International Organization for Standardization - ISO. Sistemas de Gestión de la Calidad –

Fundamentos y Vocabulario. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>

Icontec, (2005), ISO 9000-9001. <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

Normas APA actualizadas 7ª Edición. <https://normas-apa.org>

Méndez Álvarez Carlos Eduardo, (2011), Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, 4A edición, Limusa, ISBN 978-968-18-7177-2, p.227 –

334. <https://es.scribd.com/document/324262554/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-CARLOS-MENDEZ-1-pdf>

Ministerio de Comunicaciones. (2008). Decreto 1151 de 2008. Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea de la República de Colombia, se reglamenta parcialmente la Ley 962 de 2005, y se dictan otras disposiciones. [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3643\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3643_documento.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Manual de Servicio al Ciudadano. [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-75514\\_manual\\_servicio\\_ciudadano\\_ministerio\\_tic\\_v5\\_20180918.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-75514_manual_servicio_ciudadano_ministerio_tic_v5_20180918.pdf)

Ministerio del Interior. (2015). Medición de la satisfacción y la percepción del Cliente Externo e Interno del Grupo de Servicio al Ciudadano.

[https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/medicion\\_de\\_la\\_satisfaccion\\_canales\\_i](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/medicion_de_la_satisfaccion_canales_i)



[semestre 2015 0.pdf#overlay-context=atencion-al-ciudadano/medicion-de-la-satisfaccion-y-la-percepcion-del-grupo-de-servicio-al-ciudadano](#)

Norma Técnica de Calidad. (2009). NTCGP 1000:2009.

<http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>

Palencia, M, (s.f.), Módulo metodología de la investigación, UNAD, unidad 2.

[https://www.academia.edu/26669099/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_MODULO\\_1\\_METODOLOG%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACI%C3%93N\\_M%C3%93DULO\\_Elaborado\\_por\\_MAR%C3%8DA\\_LUISA\\_PALENCIA\\_AVENDA%C3%91O\\_Metodolog%C3%ADa\\_d](https://www.academia.edu/26669099/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_MODULO_1_METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACI%C3%93N_M%C3%93DULO_Elaborado_por_MAR%C3%8DA_LUISA_PALENCIA_AVENDA%C3%91O_Metodolog%C3%ADa_d)

Presidencia de la República. (2 de enero de 1984). Decreto 01 de 1984. Por el cual se reforma el Código Contencioso Administrativo. Por el cual se reforma el Código Contencioso Administrativo. [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Dec01\\_1984.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Dec01_1984.pdf)

Presidencia de la República. (21 de julio de 1993). Decreto 1421 de 1993. Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá.

<http://www.gobiernobogota.gov.co/sgdapp/sites/default/files/normograma/Decreto%201421%20de%201993.pdf>

Presidencia de la República. (7 de septiembre de 1993). Directiva Presidencial 07 de 1993.

Programa de Racionalización y Simplificación de Trámites. [http://www.suin-juriscal.gov.co/clp/contenidos.dll/DirectivasP/30021460?fn=document-frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suin-juriscal.gov.co/clp/contenidos.dll/DirectivasP/30021460?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0)

Presidencia de la República. (5 de abril de 1994). Directiva Presidencial 02 de 1994. Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.

[https://www.armada.mil.co/sites/default/files/normograma\\_arc/DIRECTIVA%20PRESIDENCIAL%20%20DE%201994.pdf](https://www.armada.mil.co/sites/default/files/normograma_arc/DIRECTIVA%20PRESIDENCIAL%20%20DE%201994.pdf)

Presidencia de la República. (5 de diciembre de 1995). Decreto 2150 de 1995. Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1208>

Presidencia de la República. (9 de diciembre de 2004). Decreto 4110 de 2004. Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15423>

Presidencia de la República. (21 de mayo de 2014). Decreto 943 de 2014. Por el cual se actualiza el Modelo estándar de Control Interno MECI.

<https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Decreto%20943%20de%202014.pdf>

Presidencia de la República. (2 de septiembre de 2014). Decreto 1649 de 2014. Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/Decreto-1649-2014.pdf>

Presidencia de la Republica. (26 de abril de 2017). Decreto 672 de 2017. Por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Presidencia de la Republica.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20672%20DEL%206%20DE%20ABRIL%20DE%202017.pdf>

Sabino, Carlos (2015) El proceso de investigación. Edición 10 – Cap. 6 -11.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=jwejBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP6&dq=metodos+para+la+recoleccion+de+datos&ots=W0dbyI9hSA&sig=DXyc3FAK-TNT\\_NDHbs278XFjT6o#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=jwejBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP6&dq=metodos+para+la+recoleccion+de+datos&ots=W0dbyI9hSA&sig=DXyc3FAK-TNT_NDHbs278XFjT6o#v=onepage&q&f=false)

Sanabria, P, P. (Compilador). (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Primera Edición. Bogotá D.C., Colombia. Ediciones Uniandes.

<https://books.google.com.co/books?id=VCueDwAAQBAJ&pg=PA27&dq=servicio+al+ciudadano+perry&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiTvOnb887kAhXB1lkKHf3RATYQ6wEIODAB#v=onepage&q=servicio%20al%20ciudadano%20perry&f=false>

Secretaria General Alcaldía Mayor de Bogotá. (22 de mayo de 2014). Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía. Por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C. Bogotá, Colombia.

<https://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/publicacion/politica-publica-distrital-servicio-a-la-ciudadania>

Secretaría Jurídica Distrital de la 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 en la ciudad de Bogotá D.C.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57396>

Torres, I. Métodos de recolección de datos para una investigación.

[https://www.movired.co/images/uploads/pdfs/art\\_metodos\\_de\\_recoleccion\\_de\\_datos\\_1.pdf](https://www.movired.co/images/uploads/pdfs/art_metodos_de_recoleccion_de_datos_1.pdf)

UNAD, (2018), Procedimiento: Opciones Trabajo de Grado.

<https://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/procedimientos/P-7-9.pdf>

Veeduría Distrital, Publicaciones e informes. Informes Entidad.

<https://www.veeduriadistrital.gov.co/content/Informes-2019>

Veeduría Distrital. (2016). Evaluación del Sistema de Servicio al Ciudadano de la Alcaldía Local de Chapinero.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/publicaciones\\_2016/35-Resultado%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20de%20la%20Alcald%C3%ADa%20Local%20de%20Chapinero%20VF%20\(3%20feb%202017\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/publicaciones_2016/35-Resultado%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20de%20la%20Alcald%C3%ADa%20Local%20de%20Chapinero%20VF%20(3%20feb%202017).pdf)

Veeduría Distrital. (2016). Evaluación del Sistema de Servicio al Ciudadano de la Alcaldía Local de Suba.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/publicaciones\\_2016/34-Resultado%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20de%20la%20Alcald%C3%ADa%20Local%20de%20Suba%20VF%20\(3feb%202017\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/publicaciones_2016/34-Resultado%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20de%20la%20Alcald%C3%ADa%20Local%20de%20Suba%20VF%20(3feb%202017).pdf)

Veeduría Distrital. (2016). Evaluación del Sistema de Servicio al Ciudadano de la Secretaria Distrital de Movilidad – SDM.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/publicaciones\\_2016/32-%20Resultado%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20Secretar%C3%ADa%20de%20Movilidad%20VF%20\(3%200feb%202017\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/publicaciones_2016/32-%20Resultado%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20Secretar%C3%ADa%20de%20Movilidad%20VF%20(3%200feb%202017).pdf)

Veeduría Distrital. (2016). Evaluación del Sistema de Servicio al Ciudadano de la Secretaria Distrital de Hacienda – SDH.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/publicaciones\\_2016/31-Resultado%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20de%20la%20Secretar%C3%ADa%20de%20Hacienda%20VF%20\(3%200feb%202017\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/publicaciones_2016/31-Resultado%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20de%20la%20Secretar%C3%ADa%20de%20Hacienda%20VF%20(3%200feb%202017).pdf)

[20al%20Ciudadano%20Secretar%C3%ADa%20Distrital%20de%20Hacienda%20VF%20\(3%20feb%202017\).pdf](#)

Veeduría Distrital. (2016). Evaluación del Sistema de Servicio al Ciudadano del Departamento Administrativo del Espacio Público – DADEP.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/publicaciones\\_2016/33-%20Resultado%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20del%20DADEP%20VF%20\(3%20feb%202017\).pdf](#)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Alcaldía Local de Bosa.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20de%20la%20Alcald%C3%ADa%20Bosa%20\(26%20oct%202017\).pdf](#)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Alcaldía Local de Ciudad Bolívar.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20de%20la%20SLIS%20de%20Ciudad%20Bolívar%20\(26%20oct%202017\).pdf](#)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Alcaldía Local de Puente Aranda.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Eval](#)

[uacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20de%20la%20Alcalda%20C3%ADa%20Puente%20Aranda%20\(26%20oct%202017\).pdf](#)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Alcaldía Local de Rafael Uribe Uribe.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Evaluacion%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20de%20la%20Alcaldia%20Local%20de%20Rafael%20Uribe%20Uribe%20VF%20\(25%20sep%202017\).pdf](#)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Alcaldía Local de Usaquén.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20de%20la%20Alcaldia%20Local%20de%20Usaquen%20VF%20\(25%20sep%202017\).pdf](#)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá EAB-ESP.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20EAB-ESP%20VF%20\(04%20dic%202017\).pdf](#)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Secretaria del Hábitat.

[https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Evaluaci%C3%B3n%20del%20sistema%20de%20servicio%20al%20ciudadano%20de%20la%20Secretar%C3%ADa%20Distrital%20del%20H%C3%A1bitat%20\(7%20jun%202017\)%20VF\(1\).pdf](https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Evaluaci%C3%B3n%20del%20sistema%20de%20servicio%20al%20ciudadano%20de%20la%20Secretar%C3%ADa%20Distrital%20del%20H%C3%A1bitat%20(7%20jun%202017)%20VF(1).pdf)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Secretaria Distrital de Ambiente SDA.

[https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20de%20la%20Secretaria%20Distrital%20de%20Ambiente%20\(26%20oct%202017\).pdf](https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20de%20la%20Secretaria%20Distrital%20de%20Ambiente%20(26%20oct%202017).pdf)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría Distrital de Planeación SDP.

[https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20de%20la%20Secretaria%20Distrital%20de%20Planeacion%20VF%20\(25%20sep%202017\).pdf](https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20de%20la%20Secretaria%20Distrital%20de%20Planeacion%20VF%20(25%20sep%202017).pdf)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital.

[https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20Catastro%20VF%20\(04%20dic%202017\).pdf](https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20Catastro%20VF%20(04%20dic%202017).pdf)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Instituto de Desarrollo Urbano – IDU.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDU%20VF%20\(04%20dic%202017\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDU%20VF%20(04%20dic%202017).pdf)

Veeduría Distrital. (2017). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Instituto para la Economía Social – IPES.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IPES%20VF%20\(04%20dic%202017\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202017/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IPES%20VF%20(04%20dic%202017).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación de Servicio a la Ciudadanía en Entidades Públicas Distritales.

<https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Metodologias/7.pdf>

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Alcaldía Local de Fontibón.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20AL%20Fontibon%20VF%20\(07%20jun%202018\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20AL%20Fontibon%20VF%20(07%20jun%202018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Alcaldía Local de Kennedy.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20AL%20Kennedy%20VF%20\(07%20jun%202018\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20AL%20Kennedy%20VF%20(07%20jun%202018).pdf)



[uacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20AL%20Kenedy%20VF%20\(26%20jun%202018\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20AL%20Kenedy%20VF%20(26%20jun%202018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Secretaria Distrital de la Mujer.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20SDMujer%20VF%20\(30%20ago%202018\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20SDMujer%20VF%20(30%20ago%202018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia SDSCJ.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20SDSCJ%20VF%20\(26%20nov%202018\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20SDSCJ%20VF%20(26%20nov%202018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Instituto de Desarrollo Urbano – IDU.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDU%20VF%20\(30%20ago%202018\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDU%20VF%20(30%20ago%202018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Instituto Distrital de Cultura, Recreación y Deporte – IDRDR.

[https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDRD%20VF%20\(30%20ago%2018\).pdf](https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDRD%20VF%20(30%20ago%2018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud IDIPRON.

[https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDIPRON%20VF%20\(26%20nov%2018\).pdf](https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDIPRON%20VF%20(26%20nov%2018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Instituto Distrital de Turismo – IDT.

[https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDT%20VF%20\(30%20ago%2018\).pdf](https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDT%20VF%20(30%20ago%2018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Instituto Distrital de las Artes – IDARTES.

[https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDARTES%20VF%20\(26%20jun%2018\).pdf](https://www.veduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20IDARTES%20VF%20(26%20jun%2018).pdf)

Veeduría Distrital. (2018). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Sistema Integrado

de Transporte Tercer Milenio – Transmilenio S.A.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20Transmilenio%20VF%20\(26%20dic%202017\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Evaluacion%20del%20sistema%20de%20servicio%20a%20la%20ciudadania%20Transmilenio%20VF%20(26%20dic%202017).pdf)

Veeduría Distrital. (2019). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de la Secretaria Distrital de Educación.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Evaluacion%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20a%20la%20Ciudadania%20SED%20\(Vigencia%202019\)%20VF%20\(25%20jun%202019\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Evaluacion%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20a%20la%20Ciudadania%20SED%20(Vigencia%202019)%20VF%20(25%20jun%202019).pdf)

Veeduría Distrital. (2019). Evaluación del Sistema de Servicio a la Ciudadanía y del Componente de Transparencia y Acceso a la Información Pública de Capital Salud EPS.

[https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Evaluacion%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20a%20la%20Ciudadania%20Capital%20Salud%20EPS-S%20\(Vigencia%202019\)%20VF%20\(05%20abr%202019\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones2019/Evaluacion%20del%20Sistema%20de%20Servicio%20a%20la%20Ciudadania%20Capital%20Salud%20EPS-S%20(Vigencia%202019)%20VF%20(05%20abr%202019).pdf)