



LÍNEAMIENTOS POLÍTICA DE RELACIÓN ESTADO – CIUDADANO ART

AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO

**SECRETARÍA GENERAL
GRUPO INTERNO DE TRABAJO (GIT) RELACIÓN ESTADO
CIUDADANO**

Bogotá D.C, mayo de 2024

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Nastacia Espinosa Chevliakova Cargo: Coordinadora GIT Relación Estado Ciudadano Fecha: marzo de 2024	Nombre: Adriana del Carmen Oviedo Cargo: Secretaria General. Fecha: mayo de 2024	Comité de Gestión y Desempeño Institucional en- sesión ordinaria del 24 de mayo de 2024- Acta N°. 03 de 2024



Marco General¹

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) ha definido los lineamientos relacionados con la Política de Relación Estado Ciudadano, por lo que es de vital importancia que todas las áreas, dependencias y servidores públicos de la ART tengan en cuenta que el [Modelo Integrado de Planeación y Gestión \(MIPG\)](#) integró los lineamientos de política y las estrategias que permiten a las entidades implementarlos bajo un enfoque de Estado abierto, como una nueva forma de relacionamiento con los ciudadanos en los diferentes momentos y escenarios de la gestión pública.

Para tal fin, se destaca que la Política de Relación Estado Ciudadano recoge la interrelación entre las siguientes políticas: Transparencia y Acceso a la Información Pública, Racionalización de Trámites, Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana en la Gestión Pública y Servicio al Ciudadano, esta última como transversal a todas las anteriores.

En el inicio del contacto con la ciudadanía se encuentra la política de Servicio al Ciudadano, la cual se encuentra en la dimensión de Gestión con Valores para el Resultado, en donde se busca garantizar la confianza ciudadana y garantizar que las responsabilidades públicas se materialicen en el cumplimiento de lo preceptuado frente a la atención de las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones (PQRSDF), protocolos de atención y atención prioritaria, todas articuladas con los enfoques étnico, diferencial y territorial.

Por otro lado, en la política de Transparencia y acceso a la Información Pública se establece que la transparencia dentro de la administración “implica gobernar expuesto y a modo de vitrina, al escrutinio público” (Secretaría de Transparencia, 2015). En esta se integran elementos como el establecimiento de reglas claras y divulgadas sobre la función pública, dar cuenta sobre los resultados de la gestión y disponer a la ciudadanía la información de esta gestión de manera completa, oportuna y permanente (Secretaría de Transparencia, 2015).

En ese sentido, el acceso a la información pública es un derecho fundamental, en el cual la ciudadanía informada puede pedir cuentas de la gestión pública, exigir resultados, tomar decisiones más acertadas, ejercer sus derechos y participar en los asuntos públicos (Secretaría de Transparencia, 2015).

Este componente recoge las acciones encaminadas a garantizar el derecho fundamental de acceso a la información pública regulado por la Ley 1712 de 2014.

También, frente a la Política de Racionalización de Trámites, se tiene que la política antitrámites, establecida por el Gobierno nacional a través de la Ley 962 de 2005, tiene

¹ Departamento Administrativo de la Función Pública. Consultado el 18 de octubre 2023. chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Politica_servicio_al_ciudadano_actualizada.pdf/a8f37301-0e89-d6da-9708-ce72772cd6f?t=1619450714666#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Servicio%20al%20Ciudadano%20se%20define%20entonces%20como,de%20relacionamiento%20con%20el%20Estado.&text=protecci%C3%B3n%20constitucional.



como objetivo facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, al cumplimiento de sus obligaciones o al desarrollo de una actividad comercial o económica de manera ágil y efectiva frente al Estado, la cual debe ser integrada por todas las instituciones del país que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos, con el fin de mejorar y optimizar sus procesos y sus trámites.

Basado en lo anterior y su obligatoriedad, la ART desarrolla un marco metodológico, teórico y normativo para la racionalización de sus trámites, mediante la elaboración de una política fundamentada en los referentes teóricos básicos, la normativa nacional y las estrategias para su debida implementación, aplicando los criterios establecidos por el DAFF.

Actualmente, la ART cuenta con dos trámites inscritos ante el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT) sobre el mecanismo Obras por Impuestos: 1) Aprobación de la vinculación del impuesto a proyectos (opción fiducia), y 2) Aprobación de la suscripción de convenios entre los contribuyentes y las entidades nacionales competentes (opción convenio).

Por último, la Política de Participación Ciudadana – Rendición de Cuentas se desarrolla mediante el diálogo directo y con seguimiento a los acuerdos y compromisos que tenga la Entidad con la ciudadanía.

La importancia de estas políticas radica en lograr que la ART, bajo el enfoque de Estado abierto, avance *en la construcción de confianza a través de una nueva forma de gobernanza que ve en el ciudadano un aliado de la administración pública, pasando del paradigma del gobernar para los ciudadanos a una nueva dimensión del gobernar con los ciudadanos.*

Para dar mayor claridad al planteamiento anterior, el DAFF ha definido cuatro escenarios relevantes en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad y son la base de la interrelación de la ART con los ciudadanos:

1. Ciudadano que consulta información pública: Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
2. Ciudadano que hace trámites o accede a servicios de la entidad pública: Política de Racionalización de Trámites.
3. Ciudadano que hace denuncias, interpone quejas, reclamos o exige cuentas a la entidad pública: Política de Servicio al Ciudadano.
4. Ciudadano que participa haciendo propuestas a las iniciativas, políticas o programas liderados por la entidad, o que desea colaborar en la solución de problemas de lo público: Política de Participación Ciudadana – Rendición de Cuentas.



Ilustración 1. Escenarios de relacionamiento de los ciudadanos con el Estado



Fuente: DAFP – 2020.

Estos cuatro escenarios se ejecutan constantemente en el actuar administrativo y de gestión por parte de la ART, y están estrechamente ligados a su creación, pues se enfocan en la coordinación de la intervención de entidades nacionales y territoriales en zonas rurales afectadas por el conflicto, priorizadas en el Acuerdo Final, a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas, que permitan su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país.

Entre sus funciones se encuentran: liderar el proceso de coordinación inter e intrasectorial para desarrollar la estrategia de intervención, implementar espacios de participación para la formulación de planes y proyectos de intervención, formular e implementar un plan general de renovación territorial, entre otros.

Se destaca lo establecido en el artículo 1 del Decreto 893 de 2017, que creó los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), como un instrumento de planificación y gestión para implementar de manera prioritaria los planes sectoriales y programas, en el marco de la Reforma Rural Integral (RRI), y las medidas pertinentes que establece el Acuerdo Final, en articulación con los planes territoriales.

La ART construye un proceso de relación directa con la ciudadanía en la implementación de las iniciativas identificadas por las comunidades en los PDET, lo que conlleva a la realización previa de una serie de procesos enfocados a establecer aspectos que permitan avanzar en la gestión para su ejecución, entre estos, los alcances, la temporalidad, la secuencialidad, y la especialización, teniendo en cuenta los factores inherentes de cada territorio, todo lo cual se desarrolla en la estructuración de los proyectos.

Se destaca, además, el papel del relacionamiento de la ART, donde se construyó una metodología participativa para la formulación de los Planes de Acción para la Transformación Regional (PATR), la cual consta de tres fases: a. Submunicipal o veredal,

de la cual surgen los pactos comunitarios. b. Municipal, durante la cual se analizan los pactos comunitarios y surgen los pactos municipales. c. Subregional, la cual incluye los pactos municipales y se construye el PATR.

En la actualidad, se destaca el proceso de Relación Estado Ciudadano en la revisión y actualización de los PATR, que apunta a uno de los fines esenciales del Estado, que es servir a la comunidad, razón por la cual, la implementación de la política trasciende de la atención oportuna y con calidad de los requerimientos de los ciudadanos, a que las organizaciones públicas orienten su gestión a la generación de valor público y garanticen el acceso a los derechos de los ciudadanos y sus grupos de valor.

Política de Servicio al Ciudadano

Descripción general

La ART establece que todos los servidores y contratistas son responsables de la aplicación de las diferentes políticas de Relación Estado Ciudadano. La aplicación de estas políticas permite el fortalecimiento de la confianza entre la ciudadanía y el Estado, y mejorar los procesos para mejorar los espacios interacción para que las personas accedan a sus derechos.

Con el propósito de su cumplimiento, es necesario adoptar una política de servicio al ciudadano en toda la Entidad, en la que desde los diferentes procesos y procedimientos se disponga de información actualizada y de fácil acceso, se facilite la participación ciudadana y se rinda cuentas de la gestión, y se mejoren los trámites y los servicios ofertados.

Objetivo General

Garantizar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con la ART, de manera transversal y con carácter estratégico.

Objetivos específicos

- Mejorar la relación del Estado con el ciudadano en todos los niveles de relacionamiento de la ART.
- Garantizar el acceso de los ciudadanos a la oferta pública de la ART en condiciones de igualdad, sin importar sus características económicas, sociales, políticas, físicas, o cualquier otro tipo de situación especial.
- Promover la implementación de la política con el enfoque territorial, que permita conocer y contemplar las particularidades del territorio y de su población, de manera que se mejore la eficiencia de su gestión en todos los territorios PDET.
- Promover que todos los procesos internos de la ART respondan de manera oportuna, eficaz, de fondo y con calidad a los requerimientos de los ciudadanos.
- Generar apropiación de la política de Relación Estado Ciudadano en los servidores públicos de todos los niveles y regiones, e incentivar el Programa de Transparencia y Ética Pública como valor común inherente a la cultura organizacional de las dependencias y regionales de la ART.



- Establecer esquemas de seguimiento y evaluación de la política, que permita medir el avance en la implementación y su impacto de cara a la ciudadanía.
- Diseñar estrategias de atención con enfoque diferencial respecto de las poblaciones de especial protección constitucional.

Ámbito de aplicación

Es claro que las instituciones que componen la estructura del Estado no existen *per se*, su creación responde al cumplimiento de los fines esenciales del Estado consignados en la Constitución Política (Artículo 2º), dentro de los cuales se señala el de *Servir a la Comunidad*; y es allí donde la implementación de la política pública de Servicio al Ciudadano cobra especial importancia, por ser transversal a toda la administración pública.

Esta responsabilidad de servicio a la comunidad es reforzada en el artículo 123 Constitucional que establece que los servidores públicos “*están al servicio del Estado y de la comunidad y ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento*”.

En este sentido, y de cara a la misión y visión de la ART, la política de Relación Estado Ciudadano se aplica en todas las áreas y procesos que la componen, en tanto que las acciones que se desarrollan están encaminadas al cierre de brechas, el buen vivir, y la transformación de los territorios PDET, PNIS y otros mayormente afectados por la violencia y la presencia de cultivos de coca, amapola y/o marihuana, para la vida y la paz.

Responsables de la Política de Servicio al Ciudadano

La *entidad líder encargada* de definir, acompañar y hacer seguimiento a la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano es el DAEP, en el marco de las competencias asignadas por el [Decreto 430 de 2016](#). de igual forma, diseña los actos administrativos, manuales, guías, metodologías y lineamientos para la implementación de la política en las entidades públicas del orden nacional y territorial, así como de acompañar y brindar asistencia técnica en su implementación.

Dentro de la ART, el *responsable* es el *Director General* a través de sus dependencias. Se encarga de orientar, hacer seguimiento y verificar la implementación de la política, garantizando el acceso de la ciudadanía a sus derechos, la atención oportuna y con calidad de los requerimientos de los ciudadanos y grupos de valor, así como, el cumplimiento de estándares de excelencia en el servicio en todos los escenarios de relacionamiento entre el ciudadano y el Estado.

Por su parte, la *coordinación de la implementación* está a cargo del *Comité Institucional de Gestión y Desempeño*, que garantiza la adecuada armonización de recursos y esfuerzos institucionales para la mejora del servicio y la articulación con las demás políticas de gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG, particularmente con las políticas de la Relación Estado Ciudadano ya mencionadas





El liderazgo de la implementación de la política al interior de la ART está en la Secretaría General, atendiendo al artículo 17 de la [Ley 2052 de 2020](#) y a la Resolución interna 0344 de 2022, que en su artículo 2 establece las acciones a desarrollar, entre las que se destacan el dictamen de lineamientos para la puesta en marcha de la política, asesoría, acompañamiento y seguimiento a las áreas, caracterización de grupos de valor, propuesta de acciones de mejora para el relacionamiento con la ciudadanía, entre otros.

En todo caso, la gestión e implementación de las actividades para la implementación de la política requerirá del concurso de todas las áreas misionales, estratégicas y de apoyo de la organización.

Lineamientos generales para la implementación

Direccionamiento estratégico y planeación

Anualmente, en el marco de la formulación del Programa de Transparencia y Ética Pública, la ART debe formular acciones que le permitan avanzar en la implementación de la política y en la satisfacción de las necesidades de sus grupos de valor, previa recolección de Información con las áreas, dependencias y regionales.

Debe constituirse como un ejercicio permanente, en el cual participan tanto dependencias misionales, como de apoyo a la gestión. Lo anterior, con los lineamientos de la Secretaría General, a través del Grupo Interno de Trabajo Relación Estado Ciudadano, el cual tiene a cargo procesos del nivel estratégico.

Caracterización ciudadana de grupos de valor y de interés

Los ejercicios de caracterización de grupos de valor deben ser un elemento indispensable previo a cualquier intervención, diseño o implementación de planes, programas o iniciativas, dado que solo el conocimiento de las características y necesidades de la población permitirá que la gestión institucional logre satisfacer esas necesidades específicas.

La priorización y la definición de acciones en la planeación debe analizarse a la luz de los resultados de la caracterización, lo anterior para que la gestión institucional logre adecuar sus capacidades en función de la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

Su objetivo principal es la identificación de características, necesidades, expectativas, intereses y preferencias de los grupos de valor que, junto con los resultados del diagnóstico del estado de implementación de la política y de los espacios de participación y cocreación, brindan insumos suficientes para el diseño e implementación del modelo de gestión de la entidad y de los planes, políticas, programas o iniciativas que desarrolle en cumplimiento de su objetivo misional.

Es así como la información recolectada sumada a la vinculación directa de la ciudadanía, fortalece la formulación de planes de acción; el diseño o actualización de políticas, programas y proyectos; la definición y construcción conjunta de un lenguaje institucional; el diseño o actualización de procesos de servicio al ciudadano y atención de peticiones; el diseño o adecuación de la oferta institucional; la identificación y adecuación de canales





de atención; el diseño de sistemas de información; la formulación de estrategias para comunicación de información; la estructuración de ejercicios de rendición de cuentas y espacios de participación ciudadana; y la definición de mecanismos de evaluación y retroalimentación, así como de esquemas de capacitación a servidores públicos; entre otros.

Dependiendo del uso de la información, se definen los objetivos y las variables de información por recolectar. También, se deben definir esquemas y mecanismos de recolección de información, privilegiando la información con la que cuenta en el ejercicio de sus funciones, la disponible por otras entidades públicas y, en última instancia, información que pueda recoger a través de encuestas o grupos focales con ciudadanos.

La caracterización de los grupos de valor puede realizarse desde la base de PQRSD tomando los datos de los peticionarios o desde la información que presenten las Direcciones Misionales, lo anterior reportando y articulando con la Oficina de Planeación de la Entidad.

Formulario Único de Reportes de Avance de la Gestión (FURAG)

Esta herramienta permite la captura de la información sobre el cumplimiento de los objetivos y la implementación de las políticas de MIPG, así como la recolección de datos sobre el avance del Sistema de Control Interno, con el fin de llevar a cabo la Medición del Desempeño Institucional (MDI), cuyo propósito es proporcionar información para que las entidades públicas identifiquen sus fortalezas o debilidades en materia de gestión y control, y establezcan las acciones de mejora a que haya lugar

Cuenta con preguntas que está incorporadas en la herramienta de autodiagnóstico de la Política de Servicio al Ciudadano, donde se analiza su nivel de cumplimiento e identifica qué acciones deben implementarse para lograr el ciento por ciento del cumplimiento.

A partir de los resultados de esta medición, se generan planes de sostenibilidad para generar acciones de mejora en aquellos ítems donde no haya implementación o donde se observe que se debe reforzar su cumplimiento.

Espacios de diálogo

La ART debe efectuar espacios de diálogo internos y con los ciudadanos, usuarios o grupos de interés, con el fin de identificar prioridades y definir colaborativamente acciones para la planeación.

Una vez definidas las acciones, la Entidad debe planear los recursos físicos, de talento humano y técnicos necesarios para su implementación, así como, el establecimiento de indicadores que permitan hacer seguimiento a la política.

Dicha planeación debe estar concertada al interior de la Entidad, identificando los responsables y cuya aprobación será de la alta dirección en el marco del Comité de Gestión y Desempeño Institucional. Una vez aprobado debe ser divulgado internamente, para que los responsables conozcan sus compromisos y con el objeto de divulgar las acciones que se implementarán para mejorar el servicio a los ciudadanos, y hacia los ciudadanos con el fin de apoyar el seguimiento.





¿Cómo implementar la política?

A continuación, se presentan los principales lineamientos para la implementación de la política de Servicio al Ciudadano desde la perspectiva de cada una de las dimensiones del MIPG.

Talento Humano

El propósito de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano es permitir que las entidades cuenten con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente que, a través de las habilidades adquiridas, contribuya al cumplimiento de la misión institucional y los fines del Estado para lograr su propio desarrollo personal y laboral, para así, generar valor agregado a la oferta institucional del Estado, de cara al grupo de valor que debe acceder a información, trámites y demás niveles de relacionamiento entre el Estado y el ciudadano.

Es importante tener claro que todos los servidores públicos de las entidades deben implementar acciones que fortalezcan los diferentes procesos de cara a la ciudadanía, en el marco de sus funciones o actividades (misionales, estratégicas y de apoyo), ya sea mediante la toma de decisiones, la elaboración de actos administrativos o el diseño de políticas públicas e investigaciones, entre otras, ya que a través del quehacer institucional, las acciones de todos los servidores públicos van dirigidas a mejorar el bienestar de la ciudadanía.

Cualquier servidor público que ingrese a la administración, de acuerdo con el Decreto 815 de 2018, debe cumplir con las competencias comportamentales comunes, seguir el enfoque de transversalidad de la política de Servicio al Ciudadano y garantizar la excelencia en la prestación del servicio en todos los momentos de la interacción. El DAFP expidió la Resolución 667 de 2018, a través de la cual se definen competencias laborales para las áreas o procesos transversales.

A continuación, se presentan las principales acciones para la implementación de la política de Servicio al Ciudadano en el marco de la dimensión de Talento Humano:

- Los servidores públicos que se encuentran en el primer nivel de servicio (contacto directo con los ciudadanos) deben:
 - Conocer claramente los protocolos de atención para orientar a los ciudadanos, teniendo en cuenta criterios diferenciales cuando se trata de población vulnerable o de especial protección constitucional.
 - Contar con el perfil adecuado y el conocimiento necesario sobre la entidad, en especial sobre sus funciones, estructura organizacional, portafolio de servicios y sus requisitos, normas que rigen el funcionamiento de la entidad, los canales de atención, procesos y flujos de información internos para resolver directamente el mayor número de inquietudes en este primer nivel de servicio. En este sentido, la Entidad debe atender lo dispuesto en el artículo 9, numeral 7, de la Ley 1437 de 2011, relativo a la prohibición de “Asignar la orientación y la atención del ciudadano a personal no capacitado para ello”.
 - Eliminar las barreras actitudinales que por diferentes criterios puedan generar discriminación respecto de cualquier grupo poblacional.



- Frente a los servidores públicos que se encuentran fuera del primer nivel de atención (no tienen contacto directo con los ciudadanos):
 - Responder las peticiones de conformidad con los lineamientos técnicos y jurídicos que rige el quehacer institucional.
 - Participar en las jornadas de capacitación y sensibilización sobre la importancia del Servicio al Ciudadano, como eje fundamental en la relación Estado ciudadano, la planeación institucional sobre esta política y los criterios de tiempo, modo y lugar establecidos por la ART para dar respuesta a las PQRSDF.
 - Los servidores públicos que elaboran respuestas a los ciudadanos deberán implementar estrategias de Lenguaje Claro, respetando el rigor técnico y jurídico que exige determinada materia.
- Acciones transversales:
 - Las entidades deberán crear esquemas de reconocimiento y estímulos especiales dirigidos a los servidores públicos, que permitan destacar sus competencias en materia de atención y servicio al ciudadano, el interés continuo por incrementar sus habilidades y cualificarse.
 - Establecimiento de jornadas de capacitación recurrentes y especializadas en Servicio al Ciudadano.
 - Formular o fortalecer estrategias que permitan la apropiación de los principios y valores del servicio público y de su impacto en el bienestar de los ciudadanos mediante:
 - Caracterización de servidores públicos:
 - Necesidades de capacitación en habilidades blandas (sensibilización, trato digno, etc.).
 - Necesidades de capacitación técnicas (atención al cliente, conocimiento de la entidad, sus procesos y herramientas, atención incluyente universal y enfoque diferencial, etc.).
 - Reconocimiento.
 - Incentivos y estímulos.
 - Procesos de vinculación y cualificación a servidores públicos:
 - Establecimiento de perfiles que obedezcan a la selección de personal mediante concurso de mérito.
 - Vinculación de personal con capacidades especiales en habilidades y actitudes de servicio (personas con discapacidad, personas que hagan parte de algún grupo étnico, LGBTI, u otro) contribuyendo a la inclusión laboral de estas poblaciones y vinculándolos en el esquema de servicio al ciudadano para facilitar el relacionamiento con estos grupos de valor.
 - El perfil de la persona de nivel directivo encargada del área o dependencia articuladora de la política debe ser integral, esto es, que contemple conocimiento y experiencia suficientes para liderar su implementación en la entidad y de cara a la ciudadanía.
 - Sensibilización y capacitación de la Alta Dirección y de todos los servidores de las entidades frente a la transversalidad e importancia del proceso de Servicio al Ciudadano.
 - Establecimiento de módulos o contenidos sobre la Política de Servicio al



Ciudadano en los programas de inducción y reinducción.

Comunicación asertiva y lenguaje claro

La acción de transmitir un mensaje de un emisor a un receptor a través un código común como es el lenguaje, parece ser un evento sencillo en el relacionamiento humano; sin embargo, no siempre es así, es por ello que la estrategia de lenguaje claro liderada por el DNP en torno a facilitar el cumplimiento de los fines esenciales del Estado para garantizar el goce efectivo de derechos y el cumplimiento de deberes de los ciudadanos toma mayor importancia.

Es necesario que la ART fortalezca su gestión a través de servidores públicos capacitados en comunicación asertiva, de modo que la Entidad pueda transmitir de forma clara y efectiva la información sobre sus trámites, servicios, programas y proyectos, e informar sobre sus acciones a través de la vinculación de sus grupos de valor en ejercicios participativos y transparentes, que le permita tener una comunicación en doble vía.

Este componente busca que la Entidad garantice que el ciudadano obtenga información completa, clara, precisa y actualizada sobre las condiciones de tiempo, modo y lugar en que se atenderá su requerimiento o se gestionará su trámite, y en cada momento del ciclo de servicio, a través de los diferentes canales de atención dispuestos por las entidades para el relacionamiento con sus grupos de valor.

Ahora bien, es de especial relevancia que la ART apropie la comunicación asertiva y la estrategia de lenguaje claro, para lograr un mayor impacto en la eficiencia institucional y la disminución de los costos de transacción para el ciudadano. Para este propósito, se tienen las siguientes acciones principales:

- Fortalecimiento de las competencias y habilidades comunicacionales de los servidores públicos y contratistas de la ART.
- Definición de lineamientos para la elaboración y construcción de documentos e insumos institucionales en lenguaje claro.
- Priorización de documentos e insumos institucionales para traducción a lenguaje claro.
- Acciones relacionadas con la publicación proactiva y con calidad de información sobre el quehacer de la Entidad.
- Apropiación de la metodología de laboratorios de simplicidad para traducir los documentos priorizados a lenguaje claro.
- Implementación de esquemas de revisión permanente respecto a la claridad, actualización y veracidad de la información publicada de forma proactiva y respecto a las respuestas efectuadas a las peticiones ciudadanas.

La Integridad Pública

La integridad pública, entendida como la alineación consistente y el cumplimiento de valores, principios y normas éticas compartidas para dar prioridad al interés general por encima de los intereses particulares, es uno de los pilares del desempeño institucional y una política estratégica para fortalecer la relación entre el Estado y la ciudadanía; en





consecuencia, los comportamientos, hábitos y creencias de las personas vinculadas a las entidades deben estar orientados hacia el sentido de lo público, la vocación de servicio y la garantía de los derechos de la ciudadanía.

Para la implementación de la política de Servicio al Ciudadano resulta importante articular los lineamientos y componentes de la política de integridad, así como construir un marco general encaminado a recuperar o reforzar la confianza en las instituciones. En especial, se busca fortalecer la cultura centrada en el usuario a partir de la consolidación de los valores del servicio público, para contribuir con experiencias orientadas a la satisfacción de sus necesidades y derechos.

Durante los últimos años, Colombia ha venido consolidando un marco de integridad pública, a través del MIPG, donde se imparten lineamientos para promover en los servidores públicos la probidad y la ética de lo público; por su parte, las entidades han apropiado las herramientas para que en sus actuaciones y decisiones siempre prevalezca el interés general.

La garantía de los derechos de los ciudadanos mediante la prestación de servicios de la ART implica que los lineamientos y componentes del marco de integridad colombiano sean desplegados de manera articulada en la política de Servicio al Ciudadano. De esta manera, los principales lineamientos de la integridad pública deben ser considerados de manera transversal así:

- Promover y apropiar el *Código de Integridad*: es una herramienta pedagógica para promover y fortalecer la ética de lo público y cambios culturales. A través de la Resolución N.º 000749 de 2019, la ART estableció seis valores: honestidad, respeto, compromiso, diligencia, justicia y probidad, donde este último es el valor representativo de la Entidad. Los servidores encargados de la atención directa al ciudadano deben apropiar los valores del *Código de integridad* y ponerlos en práctica en la interacción con la ciudadanía.
- Formar y capacitar sobre integridad pública. Frecuentemente, los servidores públicos enfrentan dilemas éticos que ponen a prueba la prevalencia del interés general sobre los intereses particulares; resulta fundamental que la atención al ciudadano tenga en cuenta procesos de capacitación permanentes para que los servidores cuenten con conocimiento y entrenamiento cuando tengan que enfrentar dilemas éticos o situaciones que pongan a prueba la probidad.
- Robustecer y garantizar el *control social y la denuncia*. Los canales de comunicación de las entidades con la ciudadanía deben permitir el reporte de posibles irregularidades administrativas, casos de corrupción o recomendaciones de mejora. Las entidades deben desarrollar y materializar protocolos para orientar al ciudadano y que las recomendaciones o denuncias garanticen la confidencialidad y su respectivo proceso.
- Fortalecer la *gestión de conflicto de intereses*. Los canales de comunicación de las entidades con la ciudadanía deben permitir la recepción de posibles situaciones de conflicto de intereses de servidores públicos y garantizar el trámite de las recusaciones. A su vez, el análisis de solicitudes o requerimientos puede ofrecer información relevante para la identificación y gestión de riesgos de corrupción por situaciones de conflicto de intereses.
- Según la carta de Trato Digno al Ciudadano, establecida en el numeral 5 del artículo 7 de la [Ley 1437 de 2011](#), se debe fortalecer la interacción de la entidad



con la ciudadanía y avanzar en el compromiso por parte de los servidores públicos de brindar un trato que incorpore los valores del servicio público y garantice a los ciudadanos un servicio con calidad y oportunidad. Esto implica tomar en consideración que los ciudadanos son sujetos de derechos y los servidores públicos son los responsables de facilitar y promover el acceso de estos sujetos a la oferta pública.

- Avanzar en el fomento y apropiación de la integridad pública al interior de las entidades y con los usuarios, mediante ejercicios comunicativos y pedagógicos con los responsables del servicio al ciudadano, con el fin de alcanzar cambios concretos en las percepciones, actitudes y comportamientos, tanto de los servidores públicos, como de los ciudadanos.
- Servidores públicos íntegros y conscientes de la importancia de analizar aspectos críticos de su gestión y ciudadanos que consideran la corrupción inaceptable socialmente, son un punto de partida fundamental para la identificación de riesgos de corrupción en trámites, contribuyendo al debilitamiento los riesgos de corrupción. Por ello, es necesario fortalecer capacidades y actitudes para la integridad de los servidores que hacen parte de los procesos y procedimientos asociados a la oferta pública del Estado.
- Fortalecer la responsabilidad que tienen quienes prestan el servicio directo a los usuarios y grupos de valor para la identificación y gestión de riesgos institucionales, en especial los relativos a corrupción, así como los mecanismos de identificación y vigilancia a los conflictos de intereses, el seguimiento a la gestión de integridad institucional y la vigilancia a la apropiación de los valores del servicio público, que se constituyen en soportes del sistema de control interno y contribuyen a garantizar la integridad institucional y el buen servicio.
- Todo lo anterior permite que el servicio al ciudadano se brinde a través de una infraestructura que garantiza que las actuaciones de los servidores públicos son imparciales, transparentes y rectas, se encuentran fundamentadas en la verdad y favorecen siempre el interés general.

Gestión con valores para resultados

La dimensión de gestión con valores para resultados comprende dos ejes de intervención: *ventanilla hacia adentro* y *ventanilla hacia afuera*, y cada eje contempla la implementación de diferentes políticas de gestión y desempeño, que amplían el alcance de lo definido en su momento en el documento Conpes 3785 de 2013.

Respecto de la *ventanilla hacia adentro*, para garantizar una adecuada implementación de la política de Servicio al Ciudadano, la ART deberá efectuar las siguientes reflexiones:

- La estructura organizacional es adecuada y permite el cumplimiento de los objetivos misionales, la atención es oportuna y con calidad de los requerimientos de los ciudadanos, y garantiza sus derechos.
- Todos los procesos generan valor y facilitan el cumplimiento de los objetivos misionales.
- Los procesos misionales de la entidad que están detrás de la entrega de la oferta institucional de bienes y servicios, así como los relacionados con atención a requerimientos de los ciudadanos, están claramente definidos y son lo más expeditos posibles.



- El talento humano responsable de la gestión de los requerimientos de los ciudadanos es suficiente y sus perfiles son adecuados.
- Existe una dependencia encargada de liderar las políticas que buscan mejorar la relación del Estado con el ciudadano, y tiene comunicación directa con la alta dirección de la Entidad.
- La entidad cuenta con manuales y protocolos de servicios en los cuales se precisan los lineamientos para la atención a la ciudadanía.
- Los sistemas de información garantizan su seguridad y la trazabilidad de la interacción con los ciudadanos.
- La entidad cuenta con herramientas de automatización de procesos y de relacionamiento con la ciudadanía, que facilitan la gestión interna y la entrega oportuna de la oferta pública a los ciudadanos.
- Las tecnologías de la información y las comunicaciones permiten interactuar de manera ágil y coordinada entre entidades, para atender los requerimientos de los ciudadanos y cumplir de la mejor forma con los objetivos misionales.
- Los recursos de infraestructura, equipos, tecnología y comunicaciones, entre otros, son adecuados y suficientes para la adecuada interacción con los ciudadanos y el desarrollo de los procesos misionales.
- Los canales de atención garantizan la accesibilidad de todas las personas, sin importar su condición o características especiales, a la oferta institucional del Estado sin importar el lugar en el que se encuentran.

Para canales electrónicos, se debe implementar la Resolución 1519 de 2020 del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones que establece las Directrices de Accesibilidad Web (o la que se encuentre vigente) y establece los lineamientos de diseño y operación de los sitios web, las condiciones para la publicación de contenidos audiovisuales subtitulados, las condiciones de los subtítulos e instrucciones para la construcción de documentos, para que sean accesibles.

Así mismo, existen herramientas de descarga gratuita², como *Jaws* y *Zoom Text*, que pueden ser instaladas por la ciudadanía en los equipos de cómputo a los que tengan acceso, para acceder al contenido de la página web de la ART.

En materia de accesibilidad a espacios físicos, las entidades deben implementar y cumplir las disposiciones de la [Norma Técnica de Accesibilidad al Medio Físico NTC 6047](#) de 2013, para los espacios de atención presencial al ciudadano y generar acciones enfocadas hacia el cumplimiento de los estándares internacionales de accesibilidad universal; para lo cual está disponible una herramienta de autodiagnóstico de accesibilidad, entre muchas otras.

La entidad puede hacer convenios con otras entidades públicas, como el Instituto Nacional para Ciegos (INCI), el Instituto Nacional para Sordos (INSOR) o la Imprenta Nacional para Ciegos, para acceder a ofertas de capacitación, obtener asistencia técnica y asesoría para la atención de las personas con discapacidad visual y auditiva en el país, y para la formulación de planes, programas y proyectos para el desarrollo integral de la población con discapacidad.

Respecto de la *ventanilla hacia afuera*, a continuación, se presentan los lineamientos que permitirán garantizar estándares de excelencia en el servicio en cada uno de los

escenarios de relacionamiento entre los ciudadanos y el Estado.

Lineamientos de servicio al ciudadano en el acceso a la información pública

La ART debe cumplir con los siguientes criterios para garantizar el acceso a la información pública:

- La información que se presenta a los ciudadanos es homogénea, sin importar el canal a través del cual se presente.
- Actualización permanente de la información que está a disposición de los ciudadanos.
- Tiene en cuenta las características y necesidades de los grupos de valor, para garantizar el acceso físico y virtual a su portafolio de servicios.
- Tiene en cuenta las características y necesidades de los grupos de valor para abrir datos y divulgar proactivamente información.
- Accesibilidad de los canales de atención y de los medios dispuestos para que los ciudadanos accedan a la información, teniendo en consideración sus características especiales.
- Reconocimiento de grupos poblacionales específicos que requieren traducción de información en lenguas nativas y entrega de la información en formatos accesibles para ellos.
- La información sobre los trámites, requisitos y pasos está actualizada y disponible para los ciudadanos.
- Difusión de información a través de los canales dispuestos para la interacción con los ciudadanos, promoviendo la alfabetización digital y una cultura ciudadana enfocada en los valores.
- La información de la oferta institucional, políticas, direccionamiento estratégico, planeación y resultados de su gestión a través de los canales identificados se difunde de forma lúdica (gamificación)
- Fortalecimiento de los procesos de PQRSDF, optimizando el proceso interno de respuesta, los controles a los mismos y el seguimiento por parte de los usuarios para garantizar los términos y la calidad requerida.

Lineamientos de servicio al ciudadano en la simplificación de trámites

El punto de partida para fortalecer la articulación de las políticas de Servicio al Ciudadano y Racionalización de Trámites está dado por la identificación y mejora del *Portafolio de Servicios de la ART*, dado que se constituye en uno de los elementos más importantes para el relacionamiento con los ciudadanos, ya que allí se definen claramente los bienes y servicios que entrega la Entidad, en cumplimiento de su objetomisional y a los cuales el ciudadano tiene acceso para el goce efectivo de sus derechos y el ejercicio de sus deberes.

Para la identificación del portafolio de oferta institucional se recomienda la revisión de los productos que surgen de los procesos misionales para los ciudadanos, así como el análisis de las normas de creación, las funciones de las entidades y, en general, el marco normativo.

Todos aquellos productos que entregue la entidad en cumplimiento de una disposición



con fuerza de ley darán lugar a un trámite que los ciudadanos deben adelantar para acceder al derecho, obligación o ejercer una actividad; de igual manera, los bienes y servicios que son producto de programas o estrategias cuya creación, adopción e implementación es potestativa de la Entidad, se enmarcarán como otro procedimiento administrativo (OPA) para acceder a ellos.

El portafolio de oferta institucional debe dar cuenta de todos los trámites y otros procedimientos administrativos que deben adelantar los ciudadanos frente a la entidad para acceder a derechos, obligaciones o ejercer una actividad, el cual debe publicarse y difundirse a través de diferentes canales, así como registrarse en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT). Es preciso usar un lenguaje claro y sencillo para que los grupos de valor comprendan sus derechos y la forma de acceder a ellos.

Es necesario revisar en detalle el cumplimiento del Principio de Reserva Legal sobre los cobros que se hacen a los ciudadanos y grupos de valor, con el propósito de garantizar que solo aquellos que han sido creados expresamente por una norma con fuerza de ley son los que efectivamente pueden ser exigidos.

Luego de la identificación y construcción del portafolio de oferta institucional, la ART deberá revisarlo periódicamente, con el fin de adoptar medidas para su simplificación, de acuerdo con los lineamientos de las políticas de racionalización de trámites y de gobierno digital; para ello, la reflexión puede estar orientada por los siguientes puntos:

- Los trámites son sencillos para los ciudadanos y permiten efectuarse a través de diferentes canales, incluso a domicilio.
- Los trámites tienen en cuenta la caracterización de los ciudadanos y grupos de valor respecto de sus dinámicas y disponibilidad de canales y recursos para acceder a la entidad, especialmente en el nivel territorial.
- La entidad cuenta con opciones de pago en línea para que los ciudadanos paguen las tarifas asociadas.(en el caso que llegase a aplicar)
- Solo se exigen a los ciudadanos cobros autorizados por la ley.
- Se da certidumbre sobre las condiciones de modo, tiempo y lugar para el desarrollo de los trámites.
- La información que se presenta sobre los pasos, requisitos y condiciones de los trámites está en lenguaje claro, se presenta de forma actualizada y es la misma sin importar el canal a través del cual se divulgue.
- Los canales dispuestos para efectuar trámites son accesibles o cuentan con herramientas de accesibilidad para que los ciudadanos interactúen sin importar su condición.
- La identificación de trámites por simplificar tiene en cuenta ejercicios de consulta ciudadana.
- El diseño de las acciones para simplificar trámites se construye con el apoyo de los usuarios de los trámites.
- Se facilita el control social y vigilancia ciudadana a los trámites para evidenciar riesgos de corrupción y acciones de mejora e implementación de controles respectivos.

Para el caso de entidades nacionales que reglamenten trámites que son implementados por otras entidades (alcaldías, gobernaciones, entidades territoriales, corporaciones





autónomas, etc.), adicional a lo anterior, se debe identificar trámites cuya reglamentación es su responsabilidad y, desde ahí, definir las condiciones que permitan garantizar el acceso al servicio de forma sencilla y expedita. Así mismo, deberán definir trámites modelo o tipo y formularios únicos y estandarizados, de acuerdo con los lineamientos expedidos por el DAFP.

Lineamientos para facilitar la participación ciudadana y la rendición de cuentas

El acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios prestados por las entidades a través de los distintos canales e información pública, es en sí mismo la materialización de la participación ciudadana como derecho, deber y oportunidad (o medio), por lo cual las entidades deben:

- Reconocer el servicio al ciudadano como un puente que da acceso al quehacer público, es decir, a la participación ciudadana en los temas de la vida política, social, cultural y económica del país.
- Publicar de manera proactiva todo mecanismo o procedimiento, por medio del cual el público pueda participar en la formulación de la política o el ejercicio de las facultades y en el ejercicio de sus derechos, de conformidad con lo establecido en el artículo 11 de la Ley 1712 de 2014.
- Consultar a la ciudadanía para el diseño del Programa de Transparencia y Ética Pública, incorporando propuestas que sean pertinentes y dando a conocer los resultados del mismo.
- En el proceso de caracterización de usuarios, trascender de los registros administrativos y de gestión documental basadas en los derechos de petición de los ciudadanos y grupos de valor, ampliando los criterios de indagación para identificar las características, necesidades que se deben satisfacer, las problemáticas que se van a resolver y considerando poblaciones que tiene intereses en la gestión institucional, vinculando a los grupos no peticionarios en los servicios.
- Entregar oportunamente a la ciudadanía información que responda a sus necesidades e intereses, para que estos puedan ejercer su derecho a participar y exigir cuentas (transparencia focalizada).
- Entregar la información en lenguaje claro, en lenguas nativas y con criterios de enfoque diferencial.
- Canalizar las solicitudes de petición de cuentas, veedurías y control social de la ciudadanía y grupos de valor, generando análisis, informes y sugerencias de mejora específicas a partir de los mismos. Incluir en los ejercicios de rendición de cuentas la divulgación de resultados y desafíos en materia de servicio al ciudadano, de acuerdo con lo establecido en el artículo 35 de la Ley 489 de 1998.
- Utilizar la información sobre PQRSD, como un instrumento para la identificación de temas de interés, con el fin de promover actividades de participación o de rendición de cuentas que los aborden.
- Promover la participación de los ciudadanos, fortaleciendo los niveles de incidencia en las fases de la gestión pública por parte de sus organizaciones, atendiendo características particulares de las personas o grupos poblacionales (enfoque diferencial) e incorporando sus aportes en la gestión de programas, políticas e iniciativas.
- Divulgar los mecanismos e instancias de participación a través de los canales de



atención.

- Mantener actualizadas las bases de datos de los ciudadanos y grupos de valor que consultan o se relacionan con las diversas áreas de la Entidad, con el fin de garantizar las convocatorias a espacios y mecanismos de participación y rendición de cuentas, así como la difusión de información pertinente.
- Elaborar los informes de rendición de cuentas a la ciudadanía en un lenguaje comprensible. La entidad debe establecer e implementar una estrategia de comunicación para la rendición de cuentas a la ciudadanía a través de medios y mecanismos que faciliten el acceso de diversas poblaciones, utilizando simultáneamente medios presenciales, escritos, auditivos y virtuales, de acuerdo con las características de los interlocutores y recursos institucionales.
- Informar de manera proactiva sobre los proyectos específicos de regulación, para lo cual, además de su publicación en la página web de la ART, se deben indicar los medios electrónicos a través de los cuales los ciudadanos y grupos de interés podrán inscribirse para recibir información automática de los proyectos específicos de regulación que pretendan expedirse, así como los medios a través de los cuales podrán hacer observaciones a dichos proyectos.

De igual forma, se debe informar tanto a los inscritos para recibir información automática, como a la ciudadanía en general, por diferentes canales de comunicación, el objetivo de la propuesta de regulación, el plazo máximo para presentar observaciones y los medios y mecanismos para recibirlas, de conformidad con el [Decreto 1273 de 2020](#).

- Incluir a organismos de control y veedurías ciudadanas en los ejercicios de cocreación para los procesos de racionalización de trámites, la solución de problemas y la innovación de productos y servicios institucionales.
- Constituir un canal de comunicación de doble vía para capturar la evaluación ciudadana de los resultados de la gestión y dar a conocer las acciones correctivas y planes de mejora, como consecuencia de la rendición de cuentas.
- Canalizar estrategias para promover la participación activa de la ciudadanía en la gestión pública, a partir de la escucha activa de necesidades y expectativas ciudadanas con el servicio institucional, la interacción y comunicación permanente con los diversos grupos poblacionales y el seguimiento al cumplimiento de compromisos establecidos por la entidad
- Diseñar e implementar estrategias para el trato digno y diferenciado, teniendo en cuenta buenas prácticas del servicio público, fortaleciendo la carta de trato digno con el enfoque diferencial, así como los medios puestos a su disposición para garantizarlos, en cumplimiento del artículo 7 de la [Ley 1437 de 2011](#).

En materia de veedurías ciudadanas, desde el GIT Relación Estado Ciudadano ya se hizo un primer rastreo de las peticiones que llegaron por parte de este tipo de grupo de valor durante la vigencia pasada. En 2023 la ART recibió seis peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (PQRSD) de cinco veedurías ciudadanas (por autorreconocimiento).

Tipo de PQRSD: frente al tipo de PQRSD, los derechos de petición constituyen el 50% de las peticiones.

Tabla 1. Tipo de PQRSDF interpuestas por veedurías ciudadanas

Tipo PQRSD	N.º
Denuncia	1
Derecho de petición de interés general	1
Derecho de petición de interés particular	2
Solicitud de información	1
Reclamos	1
Total	6

Programa o servicio objeto de la petición: el 67% de las peticiones fueron sobre el Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

Tabla 2. Programa o servicio objeto de las PQRSDF interpuestas por veedurías ciudadanas

Programa/Servicio	N.º
PDET	4
Oferta Institucional	1
PNIS	1
Total	6

Tema de la petición: a continuación, se enlistan los temas objeto de las PQRSD presentadas por las veedurías:

Tabla 3. Temas de las PQRSDF interpuestas por veedurías ciudadanas

Tema
Proyectos integradores - proyectos productivos
Información sobre infraestructura y hábitat
Información general
Información contractual, gestión, supervisiones e interventorías
Modificación de iniciativas

Adicionalmente, en materia de *Gobierno Digital – TIC para la sociedad*, cuyo objetivo es fortalecer la sociedad y su relación con el Estado en un entorno confiable, que permita la apertura y el aprovechamiento de los datos públicos, la colaboración en el desarrollo de productos y servicios de valor público, el diseño conjunto de servicios, la participación ciudadana en el diseño de políticas y normas, y la identificación de soluciones a problemáticas de interés común, se deben contemplar los siguientes elementos:

- Implementar los servicios ciudadanos digitales, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; esto permitirá que las entidades comparten información entre



ellas, con el fin de eliminar la carga a los ciudadanos de presentar requisitos y autenticarse digitalmente, para garantizar que puedan hacer trámites en línea certificando su identidad digital (quien realiza el trámite es quien dice ser). En el contexto actual de la entidad enfocado hacia PQRSD.

- Asegurar la implementación del marco de interoperabilidad, con el fin de desarrollar capacidades para el intercambio fácil, seguro y transparente de la información entre entidades públicas y, de ser necesario, con entidades privadas².
- De acuerdo con la caracterización de grupos de valor e interés, garantizar que la página web y sus respectivos contenidos, cuenten con características técnicas y funcionales que permitan al usuario percibir, entender, navegar e interactuar adecuadamente³.
- Promover el usar tecnologías emergentes para mejorar la interacción con los grupos de valor, como internet de las cosas, *blockchain*, robótica e inteligencia artificial, entre otras, para mejorar tiempos de respuesta al ciudadano y contar con información en tiempo real para la toma de decisiones, condicionado a la disponibilidad presupuestal de la entidad.
- Implementar mecanismos que permitan habilitar botones de pago en línea y trazabilidad de las solicitudes. En el caso que aplique para la Entidad.
- Apoyar la disminución de la brecha de acceso a canales digitales por parte de la población de municipios de cuarta, quinta y sexta categoría.
- Generar opciones innovadoras para llevar el portafolio de servicios de la Entidad al nivel territorial con criterios de seguridad, accesibilidad, escalabilidad, privacidad, gratuidad, y usabilidad.
- Apoyar la alfabetización digital y la apropiación de canales digitales e incentivar su uso parte de los ciudadanos.

Información y comunicación

El servicio al ciudadano tiene como base la información y comunicación entre las instituciones que conforman el Estado con sus ciudadanos y los diferentes grupos de valor; para ello, se deberá observar lo dispuesto por la [Ley 1712 de 2014](#), así como la apertura de la información estadística y la disposición, y el manejo de los archivos y la gestión documental como mecanismos para el fortalecimiento de la política de Servicio al Ciudadano. Para cumplir con lo anterior, es necesario:

- A partir del ejercicio de caracterización, implementar estrategias que garanticen el acceso de la ciudadanía a la oferta institucional, y la información y comunicación en respuesta a sus características sociolingüísticas y teniendo presente a los grupos de especial protección constitucional.
- Igualmente, contemplar para todos los espacios, canales y herramientas de comunicación de la Entidad, los criterios de lenguaje claro, lenguaje institucional definido, enfoque diferencial y características sociolingüísticas.
- Fortalecer los canales de acceso a la información y oferta pública institucional, de manera que las personas interesadas en establecer alguna solicitud o petición a la entidad lo hagan de la manera más expedita y fácil posible.

² Manual de Gobierno Digital. Implementación de la Política de Gobierno Digital Decreto 1008 de 2018 (Compilado en el Decreto 1078 de 2015, capítulo 1, título 9, parte 2, libro 2). Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. 2018.

³ Ibidem.



- Incorporar dentro de los canales de atención medidas técnicas, tecnológicas y administrativas necesarias para el acceso a la oferta institucional por parte de los grupos poblacionales de especial protección constitucional.
- Disponer de documentación suficiente (reglamentos, formatos, instructivos, entre otros), bajo los principios de lenguaje claro, que permitan precisar y estandarizar la actuación de la Entidad en su interacción con la ciudadanía y la certidumbre sobre las condiciones precisas de tiempo, modo y lugar en las que se realiza; y, en general, implementar protocolos y estándares para la prestación del servicio.
- Comunicar de manera precisa, certera y en lenguaje claro a sus usuarios sobre las condiciones que enmarcan la atención prestada, las indicaciones para la realización de trámites o acceso a bienes y servicios, y las respuestas a las solicitudes interpuestas, con el fin de garantizar la atención oportuna de sus requerimientos.
- Generar espacios de retroalimentación con la ciudadanía y los grupos de valor, que permitan mejorar los procesos internos y externos, en especial, la difusión de su oferta institucional, la disponibilidad, acceso y efectividad de sus canales de atención y el proceso de atención y respuesta a sus requerimientos; y asegurar el análisis periódico de los resultados y su incorporación en la generación de acciones de mejora y la toma de decisiones.
- Implementar mejoras y ajustes en sus sistemas de información y bases de datos, para permitir la interoperabilidad y el intercambio de información entre entidades relativas a la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés.
- Definir canales de información alternativos para las poblaciones con bajo, escaso o nulo acceso a servicios virtuales, acordes con sus dinámicas, de forma que se garantice la igualdad en el conocimiento y el acceso a su oferta institucional.
- Crear e implementar herramientas de información que brinden mayor cobertura en términos geográficos y de población, de manera que se facilite el acceso de diversos públicos desde las regiones y lugares según sus condiciones de comunicación.
- Realizar acciones coordinadas de unificación de información y bases de datos al interior de la Entidad con las regionales, así como el intercambio de buenas prácticas y el establecimiento de alianzas para el desarrollo de acciones conjuntas con entidades territoriales, con el fin de facilitar el acceso a información, a trámites y servicios.
- Innovar en los procesos comunicativos entre los diferentes actores (nivel central, otras entidades, entidad, funcionarios, GIT Relación Estado Ciudadano y ciudadanía) promoviendo el acercamiento con los ciudadanos, la facilidad, transparencia y seguridad en la gestión, la integridad de los servidores públicos y la alfabetización digital.

Lineamientos de servicio al ciudadano en la gestión documental

- Garantizar que la información que se provee a la ciudadanía y los grupos de valor está sustentada en documentos que cumplan con los lineamientos de seguridad de la información y de integridad durante los procesos de producción, análisis, transmisión, publicación y conservación.
- Establecer mecanismos y procedimientos para un adecuado flujo de información interna para el servicio al ciudadano, de manera que esta cumpla con los criterios de calidad y oportunidad, en respuesta a las demandas de información pública por



parte de los grupos de valor.

- Garantizar la disponibilidad de la información producida por la entidad, con criterios de inmediatez, integridad, confiabilidad, veracidad y seguridad, de forma que permita la respuesta oportuna y confiable ante las solicitudes de información.
- Generar, procesar y transmitir información soportada en el uso de las TIC de manera segura y homogénea, garantizando su disponibilidad, integridad y veracidad.

Lineamientos de servicio al ciudadano en la información estadística

- Asegurar que las bases de datos de los registros administrativos y de las operaciones estadísticas PQRSDF estén anonimizadas.
- Cumplir los lineamientos y requisitos establecidos por el líder de la política para los procesos estadísticos, y asegurar que la información estadística y la documentación de sus procesos, registros administrativos e indicadores esté actualizada, disponible y asequible para el diálogo entre el Estado, la ciudadanía y las demás partes interesadas.
- Divulgar ampliamente los datos abiertos de que dispone la Entidad, con orientaciones sencillas sobre las posibilidades de uso de los mismos por parte de los grupos de valor.
- Facilitar a los grupos de control social y veedurías ciudadanas la información estadística institucional disponible para el ejercicio de vigilancia ciudadana.

Gestión del conocimiento y la innovación

La gestión del conocimiento y la innovación en el servicio al ciudadano contribuye a generar una ofertainstitucional adecuada a las necesidades de la ciudadanía, a partir de los cuatro ejes propuestos para esta dimensión en el MIPG: i) generación y producción de conocimiento, ii) herramientas de uso y apropiación, iii) analítica institucional y iv) cultura del compartir y difundir.

A continuación, se presentan lineamientos que permiten mejorar la implementación de la política de Servicio al Ciudadano, promover el conocimiento al interior de la ART y usarlo para mejorar la efectividad de la Entidad en la generación de valor a los usuarios.

Generación y producción

- Promover la generación de retos para encontrar soluciones a problemáticas y situaciones que afecten el relacionamiento de los ciudadanos y grupos de valor con la entidad.
- Implementar laboratorios de innovación pública⁴ para mejorar el relacionamiento con el Estado⁵, en lo referente al servicio al ciudadano, y abordar la solución de problemas, por ejemplo, para experimentar alternativas en la simplificación de trámites, hacer más clara la información que se entrega a la ciudadanía, etc.
- Diseñar metodologías de investigación y desarrollo (I+D) enfocadas en la solución de las problemáticas identificadas en las diferentes dimensiones del MIPG para el servicio al ciudadano.

⁴ <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/que-son-los-laboratorios-de-innovacion-publica/>.

⁵ <http://www.lab.gob.cl/>.



- Promover el uso de tecnologías emergentes: inteligencia artificial que permita disminuir tiempos de respuesta, análisis de interacciones recurrentes para predecir futuros requerimientos y actuar para anticiparse a ellos, entre otros. De conformidad con a disponibilidad presupuestal de la Agencia.
- Generar alianzas con los grupos de valor, la academia y las entidades privadas para cocrear productos y servicios que integren saber institucional, saber académico y experiencias significativas, que posibiliten la solución a problemas del servicio, así como una relación más cercana y eficiente entre la ciudadanía y el Estado.
- Desarrollar investigaciones e incentivar a los servidores a producir conocimiento, y a la creación y el desarrollo de prácticas innovadoras de servicio al ciudadano.
- Promover una cultura institucional afín a la innovación y la producción de conocimiento, contemplando mecanismos que fortalezcan las competencias de los servidores públicos, favorezcan la creación y potenciación de soluciones eficientes, e incentiven la generación de nuevo conocimiento en materia de servicio al ciudadano.
- Diseñar guías y protocolos que orienten la investigación y desarrollo en servicio al ciudadano.

Herramientas de uso y apropiación

- Establecer lineamientos claros para la gestión de la información producida en el marco del proceso de Servicio al Ciudadano, y promover su conocimiento y apropiación por parte de todos los servidores y contratistas de la Entidad.
- Promover la comunicación proactiva y constante entre dependencias y servidores y contratistas, con el objetivo de mejorar los canales de información, agilizar los procesos al interior de la Entidad y facilitar la interacción entre compañeros, en pro de mejorar el esquema general del Servicio al Ciudadano.
- Promover que servidores y contratistas tengan acceso a información actualizada sobre condiciones de modo, tiempo y lugar para que la ciudadanía acceda a sus derechos, cambios en horarios de atención, condiciones y requisitos para trámites, cambios en procedimientos y cualquier tipo de información que afecte o incida en el relacionamiento entre la Entidad y sus grupos de valor.
- Organizar la información relacionada con las diferentes interacciones que los ciudadanos y grupos de valor han tenido con la entidad, y garantizar a servidores y contratistas su acceso, para tener trazabilidad sobre las decisiones, garantizar homogeneidad de la información, reducir tiempos de respuesta en la atención de requerimientos y predecir y anticiparse a sus necesidades.
- Difundir y poner a disposición de los servidores públicos la información de los ejercicios de caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés, con el fin de utilizarla como insumo en el diseño e implementación de iniciativas.
- Difundir y poner a disposición de los servidores públicos información sobre los resultados de encuestas de percepción y experiencia de servicio, y demás mediciones sobre implementación de la política de Servicio al Ciudadano.
- Promover el uso, publicación y actualización del portal de Datos Abiertos.
- Actualizar permanentemente la información sobre trámites y procedimientos en el SUIT.
- Desarrollar criterios que permitan estructurar y ordenar la información almacenada en las bases de datos institucionales sobre los grupos de valor (*big data*), con el fin

de que esa información genere valor y pueda aportar a la generación de nuevas visiones y perspectivas que apoyen la innovación de su oferta institucional.

- Hacer uso de *big data*, o analítica de datos, para identificar información que fortalezca la oferta institucional en el servicio al ciudadano, para responder a preferencias y características de los grupos, garantizando la transparencia, la veracidad y la seguridad de los datos.
- Usar los canales de atención digitales para la implementación y alimentación constante de las bases de datos, los sistemas de archivística, los gestores de conocimiento, las bibliotecas físicas y virtuales y otros tipos de herramientas tecnológicas que faciliten la organización y clasificación de información.
- Identificar y evaluar los sistemas de información, las bases de datos y los procesos de análisis de información, para identificar nuevas necesidades, mejorar las herramientas existentes e implementar soluciones que respondan a las necesidades identificadas.
- Crear y usar herramientas que permitan usar y apropiar información y datos para mejorar el servicio al ciudadano.

Analítica institucional

- Analizar la información que se recoge sobre el desempeño de la Entidad, el cumplimiento de la planeación institucional, la efectividad de los procesos misionales, la oportunidad en su entrega y la eficiencia en el proceso.
- Analizar la información sobre la percepción de los grupos de valor y la experiencia del servicio, las PQRSDF que presentan los ciudadanos, y los servicios con mayor demanda y sus tiempos de espera y de atención.
- Tomar decisiones respecto del análisis de la información, materializado en las acciones que se programan en la planeación institucional, la mejora y simplificación de los trámites, la mejora de los canales de interacción con la ciudadanía, la simplificación del lenguaje y la entrega de valor a los ciudadanos, entre otros factores.
- Desarrollar programas de inteligencia artificial que permitan analizar y ordenar la información cualitativa y cuantitativa de manera que contribuyan a:
 - Identificar y generar posibles mejoras en el trato étnico-diferencial para la garantía de derechos de los pueblos indígenas, Rrom o gitanos, negros, afrocolombianos, raizales y palenqueros.
 - Fortalecer la relación de estos con el Estado, así como el trato digno y diferenciado basado en el enfoque diferencial étnico y para poblaciones con discapacidad, LGBTI y grupos etarios.
 - Hacer análisis comparativos con otras entidades.
- Generar mecanismos para la actualización de los datos básicos recogidos en los sistemas de información, con base en la misión de la Entidad y en los grupos de valor.
- Estandarizar la información de las bases de datos para permitir integración de los distintos sistemas de información, con el uso de nombres estándar, códigos únicos y lenguaje común, para construcción de redes de comunicación e interoperabilidad institucional.
- Generar espacios de intercambio de analítica de usuarios, mediante el cruce de datos de la caracterización de sus usuarios entre entidades del sector público, promoviendo el acercamiento con la ciudadanía, la transparencia en la gestión y



la integridad de servidores y contratistas.

Cultura de compartir y difundir

- Revisar experiencias del sector público y privado que permitan innovar en la adopción de mecanismos que faciliten la atención al ciudadano y la innovación en el uso de canales de acceso a la información, ampliando la cobertura y oferta de servicios, y promoviendo el acercamiento con la ciudadanía, la facilidad y la transparencia en la gestión, y la integridad de los servidores públicos.
- Abrir espacios de socialización al interior de las entidades para compartir experiencias exitosas de Servicio al Ciudadano.
- Documentar las buenas prácticas internas.
- Promover el intercambio periódico de buenas prácticas y experiencias exitosas entre entidades nacionales o territoriales.
- Las entidades del orden nacional y las territoriales podrán sumar esfuerzos para los ejercicios de traducción para atender peticiones de personas que hablan en dialecto distinto al castellano (grupos étnicos), de acuerdo con las capacidades y experiencias en el territorio relativas a lenguas nativas.
- Potencializar los escenarios de equipos transversales de Servicio al Ciudadano, para coordinar mesas de trabajo sobre los avances y buenas prácticas en la implementación de la política y las barreras y dificultades compartidas.
- Desarrollar espacios para que los servidores conozcan las experiencias de oficinas regionales y municipales, con el objetivo de mejorar los procesos internos y facilitar la interacción de la entidad con la ciudadanía.
- Desarrollar acciones para asegurar la apropiación por parte de los servidores y contratistas y la ciudadanía, de los espacios de socialización destinados a la exposición de experiencias de Servicio al Ciudadano, enriqueciendo el conocimiento individual y colectivo, para aumentar la productividad y capacidad institucional.
- Documentar y almacenar la memoria institucional (activos tangibles e intangibles) relacionada con el Servicio al Ciudadano, estableciendo períodos de renovación, con el fin de valorizar el capital intelectual que se produce al interior de la Entidad.
- Contar con espacios de cocreación, retroalimentación y participación, como audiencias de rendición de cuentas, grupos de discusión, comunidades de práctica y equipos transversales, entre otros, para evaluar y mejorar su conocimiento en relación con el Servicio al Ciudadano.
- Establecer normas y procedimientos para la retención y transferencia de la memoria y las capacidades del talento humano que brinda el servicio a la ciudadanía, como parte de los procesos de planificación de la rotación de personal de las entidades.
- Asegurar la disposición de su información en las plataformas establecidas por el Estado, como GOV.CO y Datos Abiertos, en seguimiento a la política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.
- Crear centros de documentación o bibliotecas digitales, de fácil acceso y consulta, que contengan documentos, manuales, lineamientos y otras herramientas de servicio a la ciudadanía.

¿Cómo medir la Política?





Evaluación de gestión y resultados

La medición de la política de Servicio al Ciudadano se materializa en la dimensión de *Evaluación de Resultados* del MIPG, en la medida en que esta busca conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en la planeación y definir los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de necesidades y resolución de los problemas de los grupos de valor.

Para ello, se propone establecer un esquema de monitoreo y seguimiento en dos niveles: uno, que permita conocer los avances respecto de la gestión institucional para el servicio al ciudadano y la implementación de la política desde el punto de vista de la Entidad, y otro, orientado a conocer la percepción de la ciudadanía, y medir la experiencia del servicio y la efectividad en la entrega de resultados desde el punto de vista del ciudadano.

Medición de la gestión institucional e implementación de la Política

En primer lugar, es necesario establecer indicadores de producto que permitan hacer seguimiento a cada una de las acciones definidas anualmente en la planeación institucional, por ejemplo: protocolos implementados, canales con ajustes razonables implementados de acuerdo con la NTC 6047, procedimiento de atención a peticiones actualizado y simplificado, etc.

Este es el esquema más sencillo de seguimiento y evaluación y a la vez, el más integral, teniendo en cuenta que la planeación debe contemplar acciones que respondan a la caracterización de la población objetivo, al diagnóstico de la implementación de la política, a los resultados de los ejercicios de cocreación con la ciudadanía y a las mediciones efectuadas.

En tanto que la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República aún no ha establecido los criterios para la periodicidad de este seguimiento dentro del Programa de Transparencia y Ética Pública, se seguirá lo preceptuado en el documento «Estrategias para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano - Versión 2» adoptado mediante el [Decreto 1081 de 2015](#).

En segunda medida, debe efectuarse seguimiento y medición a la efectividad de los procesos misionales relacionados directamente con la entrega de bienes y servicios a los grupos de valor y al cumplimiento del objeto misional, así como mediciones de desempeño que permitan evidenciar la oportunidad en su entrega y la eficiencia en el proceso.

Esta evaluación de la oferta institucional puede ser insumo para identificar necesidades de readecuación de la oferta institucional, simplificación de procesos internos y de trámites, apertura de nuevos canales de atención, reorganización de equipos de trabajo y asignación de recursos, entre otros. Este nivel de medición está orientado hacia la entrega de resultados y generación de valor público.

Un tercer elemento en la medición comprende el análisis de la respuesta de la Entidad a las peticiones que efectúan los ciudadanos, revisando la oportunidad o el cumplimiento de términos legales establecidos para responder, la claridad de la información suministrada y la efectividad en la respuesta que se entrega a la ciudadanía.





Por último, se debe medir la gestión de la Entidad en la atención en los diferentes canales: tiempos de espera para ser atendido y de atención, cantidad de personas atendidas, cumplimiento de requisitos de accesibilidad, disponibilidad de los canales, etc. Esta medición dará insumos para la identificación de necesidades de recursos para la adecuación de canales de atención, optimización de procesos para reducción de tiempos y necesidades de reorganización o fortalecimiento de equipos de trabajo, para atender la demanda de solicitudes.

La Entidad debe definir los indicadores que permitan hacer seguimiento a los puntos anteriores, establecer fichas técnicas que describan claramente el indicador (descripción, meta, fórmula de cálculo, línea base, responsable de reporte) y establecer el responsable del seguimiento y la periodicidad de medición.

Esta información debe presentarse en sesión del Comité de Gestión y Desempeño Institucional para conocimiento de todas las dependencias, en especial de la Alta Dirección, y para la toma de decisiones.

Medición de la experiencia de servicio y de la percepción de los ciudadanos

Una de las principales fuentes de información para evaluar la percepción de los grupos de valor e identificar oportunidades de mejora, está en el análisis de la información sobre PQRSDF que presentan los ciudadanos.

Este análisis permite identificar temáticas recurrentes sobre las cuales los ciudadanos solicitan información o exigen cuentas, lo cual es un insumo para la divulgación proactiva de la información o para el diseño de ejercicios de rendición de cuentas, y focalizar la promoción de los espacios y mecanismos para la participación ciudadana en la gestión pública.

Así mismo, permite identificar trámites o gestiones con mayor demanda y a partir de allí priorizar su simplificación, divulgación de información o asignación de recursos físicos, tecnológicos o administrativos para su gestión oportuna.

Por su parte, de la información que se recibe sobre sugerencias se pueden identificar acciones que permitan la mejora del servicio o la gestión institucional, y de la información sobre denuncias se pueden implementar correctivos o controles que mitiguen su ocurrencia y mejorar la confianza de los ciudadanos en la ART.

Frente a este tipo de acciones, el GIT Relación Estado Ciudadano realizó un documento sobre observaciones grupos de valor de la ART, en el que se analizaron los reclamos, sugerencias y quejas presentadas por el sistema de PQRSDF de la Entidad, durante 2022 y 2023. De este se generaron algunas conclusiones a partir de los hallazgos del análisis, donde se realizan también algunas sugerencias para la Alta Dirección, con base en las manifestaciones de la ciudadanía frente a la gestión de la Entidad⁶.

Otro insumo indispensable de medición de percepción ciudadana son las encuestas efectuadas a los ciudadanos que han interactuado con la Entidad, en las cuales puede

⁶ Ver anexo 1 "Observaciones grupos de valor de la Agencia De Renovación del Territorio (ART) vigencias 2022 – 2023".

evaluarse integralmente el servicio prestado, la calidad de la atención, la cualificación y disposición del servidor público, la calidad, oportunidad y pertinencia de la información recibida, el tiempo real de espera, el cumplimiento de protocolos de atención, la experiencia del ciudadano, el nivel de satisfacción, entre otros.

Es por esto que, el GIT Relación Estado Ciudadano realiza una medición trimestral del nivel de satisfacción de los ciudadanos y grupos de interés frente a las respuestas brindadas a las PQRSDF. A partir de los resultados que arroja se generan estrategias y actividades encaminadas a mejorar la calidez, amabilidad, oportunidad y claridad de la respuesta brindada por las diferentes áreas y dependencias de la Agencia⁷.

De igual forma, en el marco del Plan de Participación Ciudadana 2023 versión 2, el GIT Relación Estado Ciudadano elaboró cinco encuestas de percepción sobre los contenidos institucionales, que permiten identificar qué tan claros, concretos y comprensibles fueron los contenidos institucionales. En el anexo 2 “Informe encuestas participación ciudadana Agencia de Renovación del Territorio (ART)” se presentan las cinco encuestas elaboradas y sus resultados.

Adicionalmente, se plantea efectuar mediciones continuas y periódicas (mínimo dos veces al año) desde el punto de vista del ciudadano, que permitan poner a prueba los procedimientos, protocolos, canales de atención y demás elementos del sistema de servicio al ciudadano en la entidad.

Dentro de las herramientas más conocidas en este campo están los ejercicios de ciudadano *incógnito* o *cliente oculto*, que consisten en simular un usuario real del trámite o servicio para que interactúe con la entidad a través de los canales de atención y evalúe tiempos de espera y de respuesta, actitudes y aptitudes de los servidores públicos que lo atienden, disponibilidad y actualización de la información, cumplimiento de protocolos y procesos, etc.

En esta misma línea, existen herramientas de *journey map*, o mapas de experiencia del cliente, que adaptadas a nuestro caso son usadas para plasmar en un mapa o representación gráfica todas las interacciones, canales y elementos con los que interactúa un ciudadano para acceder a un derecho o para cumplir con una obligación, y se indaga en cada una de ellas por sus emociones o sentimientos respecto de la interacción con la entidad.

Así mismo, mediciones tipo sellos excelencia que contemplen la evaluación por parte de los ciudadanos, la academia, entidades públicas y organizaciones internacionales, pueden dar una visión integral respecto a la implementación de la política.

Finalmente, la Entidad debe establecer un cronograma de evaluación de los resultados y avances de su Plan de Acción anual en los aspectos relacionados con el Servicio al Ciudadano.

Los resultados de estos análisis y mediciones deben integrarse con los resultados de las mediciones del desempeño y gestión de la entidad, deben ser dados a conocer al interior

⁷ Los informes se encuentran publicados en la página web de la ART, en la sección Atención y Servicios a la Ciudadanía: <https://www.renovacionterritorio.gov.co/#/es/tabla/138/tabla-pqr>.

de la Entidad, en el marco del Comité de Gestión y Desempeño Institucional, y deben ser usados como insumos para la identificación de acciones por implementar. La evaluación debe ser un proceso permanente y debe retroalimentar la planeación institucional.

Control Interno

El desarrollo de la dimensión de Control Interno se enmarca en la implementación de las líneas de defensa y los componentes de control. Su implementación deberá seguir lo establecido en el Manual Operativo del MIPG.

Se recomienda que al interior de la Entidad se involucre a los responsables de los procesos relacionados con entrega de bienes y servicios a la ciudadanía en la identificación, evaluación, mitigación y administración de los riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos misionales y el relacionamiento con la ciudadanía.

Asimismo, se debe difundir la política de gestión de riesgos entre los responsables de liderar y gestionar procesos de relacionamiento con el ciudadano, de forma que cada uno conozca a qué línea de defensa corresponde y cuál es su rol.

En materia de riesgos de corrupción, se recomienda revisar lo establecido en el *Protocolo para la identificación de riesgos de corrupción asociados a la prestación de trámites y servicios*⁸, de modo que pueda ser usado como insumo para la simplificación de trámites y mejora del servicio al ciudadano.

Dentro de las principales situaciones que pueden dar origen a la existencia de riesgos de corrupción en trámites está la inexistencia de información sobre los trámites, excesivas demoras en tiempos de atención, inexistencia de mecanismos de verificación de requisitos, recepción directa de dineros asociados a pagos de tarifas, inexistencia de mecanismos supervisión directos e inexistencia de criterios para la decisión de acceso a derechos o cumplimiento de obligaciones, entre otros. En este sentido, la Entidad debe revisar los riesgos y establecer acciones en la planeación institucional que permitan reducirlos o eliminarlos.

Identificación de indicadores y/o actividades de las áreas de la ART de políticas de Relación Estado Ciudadano

Al revisar los instrumentos de planeación de la ART, como son el Plan de Acción Institucional (PAI), el Plan de Participación Ciudadana y el Programa de Transparencia y Ética Pública (PTEP), se identificaron las diferentes actividades o indicadores que desarrollará cada dependencia de la Entidad que le apuntan a la implementación de las políticas de Relación Estado Ciudadano. En el documento anexo, se presentan las actividades a desarrollar durante la vigencia por cada dependencia⁹.

Anexos

Actividades y/o indicadores del área por plan y política de Relación Estado Ciudadano.

⁸ https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/protocolo_corrupcion

⁹ No todas las dependencias tienen actividades en todas las políticas de Relación Estado Ciudadano.