



**DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

**ACTUALIZACIÓN DE LINEAMIENTOS DE LA
POLÍTICA PÚBLICA DE SERVICIO AL CIUDADANO**

Diciembre de 2020

Índice de contenido

3.2.2 Relación Estado - Ciudadano	3
3.2.2.1 Política de Servicio al Ciudadano.....	4
Descripción general.....	4
Objetivos específicos.....	5
Ámbito de aplicación.....	6
Responsables de la Política de Servicio al Ciudadano	6
Lineamientos generales para la implementación	7
¿Cómo planear la política?	7
Direccionamiento estratégico y planeación.....	7
¿Cómo implementar la Política?	9
Talento Humano.....	9
La Integridad Pública	12
Gestión con valores para resultados	13
Información y comunicación	19
Gestión del conocimiento y la innovación	20
¿Cómo medir la Política?.....	24
Evaluación de gestión y resultados	24
Control Interno.....	26

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - Escenarios de relacionamiento de los ciudadanos con el Estado	5
---	---

Relación Estado - Ciudadano

Desde la perspectiva del relacionamiento entre el Estado con el ciudadano plasmado en la dimensión de Gestión con Valores para el Resultado, se ha adoptado el enfoque de Estado abierto con el cual se busca equilibrar las expectativas ciudadanas y responsabilidades públicas mediante el diálogo directo y se armonizan las políticas públicas que inciden directamente en la relación del ciudadano con el Estado, como son las de: Transparencia y acceso a la información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión pública y Servicio al Ciudadano como transversal a todas las anteriores.

Bajo el enfoque de Estado abierto se busca avanzar 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. La transparencia y acceso a la información pública, integridad, participación ciudadana en la gestión pública, gobierno digital, racionalización de trámites, servicio al ciudadano y lucha contra la corrupción en tanto que constituyen el enfoque de Estado abierto desde una perspectiva sistémica, facilitan la relación del Estado con la ciudadanía a través de la apertura al diálogo, que permite la confluencia de perspectivas y opiniones para que, de forma amplia, se construyan acuerdos de cara a la implementación de soluciones a desafíos públicos y el goce efectivo de derechos ciudadanos.

Para lo anterior, 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.

Es así como, a partir de la identificación de los diferentes momentos mediante los cuales la ciudadanía decide interactuar con el Estado, este Manual orienta a las entidades sobre cómo formular acciones para garantizar las condiciones y capacidades institucionales que permitan una efectiva apertura al diálogo con los diferentes grupos de valor de cada institución pública, y el acceso real y efectivo a sus derechos. Esto, además, teniendo en cuenta que la dificultad de relacionamiento con la ciudadanía radica, usualmente, en que la capacidad institucional de las entidades no está lo suficientemente robusta de cara a las necesidades de la ciudadanía; es decir, persisten debilidades institucionales que impiden un equilibrio entre las expectativas ciudadanas y los productos y servicios que finalmente son provistos a la sociedad.

Para dar mayor claridad al planteamiento anterior, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha definido cuatro escenarios relevantes en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad:

1. Ciudadano que consulta información pública.
2. Ciudadano que hace trámites o accede a servicios de la entidad pública.
3. Ciudadano que hace denuncias, interpone quejas, reclamos o exige cuentas a la entidad pública.
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.

En esta perspectiva, es deber de todas las instituciones que adoptan el Modelo Integrado de Planeación y Gestión generar las condiciones y capacidades institucionales que faciliten el diálogo efectivo con los grupos de valor; de igual forma, es necesario afianzar la promoción de capacidades, habilidades, valores,

principios, derechos y deberes ciudadanos, para que todos los actores cuenten con los requerimientos que garanticen la generación permanente de valor público. Por lo anterior, los lineamientos de las políticas que intervienen en la relación del Estado con los ciudadanos se articulan de manera sistémica en el enfoque de Estado abierto en relación con todas las dimensiones de MIPG.

Política de Servicio al Ciudadano

Descripción general

Dentro de los fines esenciales del Estado se encuentra 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; su cabal cumplimiento implica 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.

En el año 2013, el documento Conpes 3785 adoptó el Modelo de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano definiendo dos áreas de intervención principales: la *ventanilla hacia adentro* y la *ventanilla hacia afuera*, incorporando en cada una de ellas componentes o líneas de trabajo que debían fortalecerse al interior de las entidades para mejorar la efectividad, la colaboración y la eficiencia de las mismas, y sus capacidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos.

Dicho Modelo de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano se actualiza y articula con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el año 2017¹, dado que este último, integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo, Gestión de Calidad y de Control Interno en un único modelo que se constituye en el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión reúne entonces todas las políticas de gestión y desempeño institucional cuya implementación permite que las entidades alcancen sus objetivos misionales y generen valor público; entre ellas la Política de Servicio al Ciudadano, que se desarrolla en la dimensión de gestión con valores para resultados pero que, como hemos visto, es una política que tiene un enfoque transversal a todas las dimensiones de MIPG.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario actualizar los lineamientos de la Política de Servicio al Ciudadano, de modo que se logre orientar a las entidades en su adecuada implementación en el marco de las dimensiones establecidas en el MIPG y su articulación con otras políticas de gestión y desempeño institucional; particularmente, entre las políticas que facilitan la relación del Estado y el ciudadano en los diferentes momentos de interacción.

Como se describió en la introducción del capítulo Relación Estado - Ciudadano, se han identificado al menos cuatro escenarios o momentos en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad: i) cuando consulta información pública, ii) cuando hace trámites o accede a la oferta institucional de la entidad, iii) cuando hace denuncias, interpone quejas, reclamos o exige cuentas y iv)

¹ [Decreto 1499 de 2017](#)

cuando participa haciendo propuestas a las iniciativas, políticas o programas liderados por la entidad, o colabora en la solución de problemas de lo público.

Estos escenarios de relacionamiento pueden ser vistos también como niveles de madurez del ciudadano en el relacionamiento con el Estado y para cada uno de ellos, existe una política de gestión y desempeño que orienta su desarrollo: Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Política de Racionalización de Trámites, Política de Rendición de Cuentas y Política de Participación Ciudadana en la Gestión.

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



Fuente: Función Pública - 2020

La Política de Servicio al Ciudadano se define entonces como una política pública transversal cuyo objetivo general es garantizar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado.

Objetivos específicos

- Articular la implementación de las políticas que buscan mejorar la relación del Estado con el ciudadano en todos los niveles de relacionamiento.
- Garantizar el acceso de los ciudadanos a la oferta pública del Estado 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 a las entidades del orden nacional conocer y contemplar las particularidades del territorio y de su población, de manera que se mejore la eficiencia de su gestión en cualquier parte del país.
- Fortalecer los procesos internos de las entidades con el propósito de responder de manera oportuna, eficaz y con calidad a los requerimientos de los ciudadanos.

- Generar estrategias que informen a los ciudadanos o grupos de valor, sobre los lineamientos de la política pública que inciden en su relación con las entidades de la Administración Pública Nacional y Territorial.
- Generar apropiación de la Política de Servicio al Ciudadano en los servidores públicos de todos los niveles e incentivar la integridad como valor común inherente a la cultura organizacional de las entidades.
- Establecer esquemas de seguimiento y evaluación de la política pública que permitan medir el avance en la implementación y su impacto de cara a la ciudadanía.
- Transferir conocimiento y generar capacidades en las entidades a través de lineamientos, herramientas y asistencia técnica para mejorar la comunicación con sus grupos de valor.
- 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 ese sentido, los lineamientos contenidos en el presente documento son aplicables a todos los organismos y entidades de las Ramas del Poder Público, en todos los niveles de la estructura estatal, central o descentralizada, por servicios o territorialmente, en los órdenes nacional, departamental, municipal y distrital; los órganos, organismos y entidades estatales independientes o autónomos y de control; las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas, que presten función pública o que presten servicios públicos; las empresas públicas creadas por ley; las empresas del Estado y sociedades en que este tenga participación; y las entidades que administren instituciones parafiscales, fondos o recursos de naturaleza u origen público.

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: el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el marco de las competencias asignadas por el [Decreto 430 de 2016](#), es el responsable de diseñar los actos administrativos, manuales, guías, metodologías y lineamientos para la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano en las entidades públicas del orden nacional y territorial, así como de acompañar y brindar asistencia técnica en su implementación.

El responsable de la implementación Política de Servicio al Ciudadano en cada sujeto obligado: es el representante legal de la entidad a través de sus dependencias, el encargado 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.

El responsable de coordinar la implementación en cada sujeto obligado: es el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, garantizando 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 siguientes políticas de la relación Estado - Ciudadano:

1. Transparencia y acceso a la información pública.
2. Racionalización de trámites.
3. Rendición de cuentas.
4. Participación ciudadana en la gestión.

El liderazgo de la implementación de la Política al interior de cada sujeto obligado: estará bajo la responsabilidad del servidor público del nivel directivo que tiene a cargo de la dependencia que lidera las políticas de la relación Estado - Ciudadano, de la que trata el artículo 17 de la [Ley 2052 de 2020](#) . En todo caso, la gestión e implementación de las actividades para la implementación de la política requerirá del concurso de todas las áreas misionales y de apoyo de la organización.

Lineamientos generales para la implementación

¿Cómo planear la política?

Direccionamiento estratégico y planeación

Anualmente, en el marco de la formulación del Plan de Acción Anual y Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, la entidad 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.

Una herramienta muy importante que puede asociarse con esta dimensión, teniendo en cuenta su enfoque transversal y estratégico, y dado que brinda información a las entidades para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y las políticas de gestión y desempeño, es la *caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés de las entidades*. Esta herramienta debe constituirse como un ejercicio permanente, en el cual participan tanto dependencias misionales, como de apoyo a la gestión.

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, de tal forma que la priorización y definición de acciones en la planeación, debe analizarse a la luz de los resultados de la caracterización.

Y es que el conocimiento de las características y necesidades de la población es un elemento fundamental para que la gestión institucional logre adecuar sus capacidades en función de la satisfacción de las necesidades ciudadanas; por lo cual, la priorización y definición de acciones en la planeación debe analizarse a la luz de los resultados de estos ejercicios, cuyo objetivo principal consiste en la identificación de características, necesidades, expectativas, intereses y preferencias de los grupos de valor de la entidad, que junto con los resultados del ejercicio de diagnóstico respecto del estado de

implementación de la Política y de los espacios de participación y cocreación que se adelanten con los grupos de valor, 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 deberán definir los objetivos y variables de información por recolectar. Para el desarrollo de la caracterización, la entidad deberá definir esquemas y mecanismos de recolección de información, privilegiando inicialmente la información con la que cuenta en el ejercicio de sus funciones, información disponible por otras entidades públicas y, en última instancia, información que pueda recoger a través de encuestas o grupos focales con ciudadanos.

En el caso de entidades con grandes volúmenes de transacciones con ciudadanos y grupos de valor, el uso de herramientas de *análisis de datos (Big Data)* permite establecer análisis predictivos al entender posibles escenarios futuros, de tal manera, que se puedan tomar decisiones informadas y anticiparse para entregar mejores resultados a los ciudadanos.

El diagnóstico debe contemplar la reflexión sobre el estado de avance o desarrollo de la Política de Servicio al Ciudadano en el marco de cada una de las dimensiones de MIPG, así como los resultados de los mecanismos de evaluación y medición de la política. Para ello puede tomar como base los elementos descritos en este capítulo, las preguntas que se evalúan en el Formulario Único de Reportes de Avance de la Gestión –FURAG– y las incorporadas en la herramienta de autodiagnóstico de la Política de Servicio al Ciudadano anexa a este manual operativo; analizar su nivel de cumplimiento e identificar qué acciones deben implementarse para lograr el ciento por ciento del cumplimiento.

Adicionalmente, la entidad 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 a 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.

La Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad; de esta forma, se hace necesario vincular al talento humano desde el momento de la planeación con el objeto de que ejerzan un rol estratégico en el desempeño de la entidad, lo que requiere de apoyo y compromiso de la alta dirección.

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 los ciudadanos.

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

En este mismo sentido, 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 las entidades deben atender lo dispuesto en el artículo 9º, numeral 7 de la Ley 1437 de 2011 relativo a la prohibición de *“Asignar la orientación y 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 entidad para dar respuesta a las PQRSD.
 - 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 las entidades públicas nacionales y territoriales fortalezcan su gestión a través de servidores públicos capacitados en comunicación asertiva, de modo que el Estado pueda transmitir de forma clara y efectiva la información sobre sus trámites, servicios, programas, 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.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, en el pacto por la legalidad, en la estrategia de alianza contra la corrupción: tolerancia cero con los corruptos, propone la oportunidad de que las entidades nacionales y territoriales adopten la estrategia de lenguaje claro, así mismo en el pacto por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, a través de la estrategia Innovación Pública para un país moderno, cita el reto de promover el uso de lenguaje claro para optimizar la comunicación del Gobierno y facilitar la interacción entre servidores públicos y ciudadanos.

En esta orden de ideas 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, en cada momento de verdad 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, teniendo en cuenta lo anterior, es de especial relevancia que las entidades apropien la comunicación asertiva y la estrategia de lenguaje claro, para lograr un mayor impacto en la eficiencia institucional, la disminución de los costos de transacción para el ciudadano, cuyas principales acciones son:

- Fortalecimiento de las competencias y habilidades comunicacionales de los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública.
- 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 al interior de las entidades 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 proactivamente 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 y a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG impartiendo 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 los servicios de la entidad implica que los lineamientos y componentes del marco de integridad colombiano sean desplegados de manera articulada en la Política Pública de Servicio al Ciudadano. De esta manera, los principales lineamientos de la integridad pública deben ser considerados, de manera transversal, por la política, así:

- Promover y apropiar el *Código de Integridad: Valores del Servicio Público* en los lineamientos y componentes de la Política de Servicio al Ciudadano. El *Código de Integridad* es una herramienta pedagógica para promover y fortalecer la ética de lo público y cambios culturales a partir de los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia. 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 respetivo 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.

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

- La estructura organizacional es adecuada y permite el cumplimiento de los objetivos misionales, la atención oportuna y con calidad de los requerimientos de los ciudadanos y garantizar sus derechos
- 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.
- Todos los procesos generan valor y facilitan el cumplimiento de los objetivos misionales.
- 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 la seguridad de la información 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 que adopta 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 subtítulos, 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 las entidades en los equipos de cómputo dispuestos para el uso de los ciudadanos en espacios presenciales de atención.

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

Las entidades deben verificar si cumplen con los siguientes criterios para garantizar el acceso a la información pública:

² Ingresando a www.convertic.gov.co

- La entidad se comunica con sus grupos de valor de manera precisa, certera y en lenguaje claro.
- La información que se presenta a los ciudadanos es homogénea, sin importar el canal a través del cual se presente.
- La entidad garantiza la actualización permanente de la información que está a disposición de los ciudadanos.
- La entidad tiene en cuenta las características y necesidades de los grupos de valor para garantizar el acceso físico y virtual a su portafolio de servicios.
- La entidad tiene en cuenta las características y necesidades de los grupos de valor para abrir datos y divulgar proactivamente información.
- La entidad garantiza la 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.
- La entidad reconoce grupos poblacionales específicos que requieren traducción de información en lenguas nativas y entrega la información en formatos accesibles para ellos.
- La información sobre los trámites, requisitos, pasos y pagos está actualizada y disponible para los ciudadanos.
- La entidad difunde 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)
- La entidad fortalece los procesos de peticiones 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 la Política de Servicio al Ciudadano y Racionalización de Trámites está dado por la identificación y mejora del *portafolio de oferta institucional*, dado que se constituye en uno de los elementos más importantes para el relacionamiento con los ciudadanos, dado que allí se definen claramente los bienes y servicios que entrega la entidad en cumplimiento de su objeto misional 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, 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 los derechos a los que tienen acceso 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 entidad deberá revisarlo periódicamente con el fin de adoptar medidas para su simplificación, de acuerdo con los lineamientos de la política pública de racionalización de trámites y la política 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.
- 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, 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 gestionar la identificación de su propio portafolio de oferta institucional y simplificar sus trámites, deberán identificar trámites cuya reglamentación es su responsabilidad y, desde la reglamentación, definir las condiciones que permitan garantizar el acceso de los ciudadanos a sus derechos 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 Función Pública.

Lineamientos de servicio al ciudadano 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.
- Canalizar la consulta a la ciudadanía para el diseño del plan anticorrupción y de atención al ciudadano, 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, considerando poblaciones que tiene intereses en la gestión institucional vinculando a los grupos no peticionarios en los servicios.
- Entregar oportunamente a los ciudadanos información que responda a las necesidades e intereses de los grupos de valor 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 los ciudadanos 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 peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (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 incorporar sus aportes en la gestión de sus 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 publicar en la página web de cada entidad el proyecto de regulación, 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 co-creación para los procesos de racionalización de trámites, la solución de problemas y la innovación de productos y servicios institucionales.
- Constituir 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, entre otras fortaleciendo la carta de trato digno con el enfoque diferencial étnico y a poblaciones con discapacidad, LGBTI, por grupo étnico, entre otros, así como los medios puestos a su disposición para garantizarlos, en cumplimiento del artículo 7 de la [Ley 1437 de 2011](#).

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 compartan información entre ellas con el fin de eliminar la carga a los ciudadanos de presentar requisitos y autenticarse digitalmente, con el fin de garantizar que puedan hacer trámites en línea certificando su identidad digital (quien realiza el trámite es quien dice ser).
- 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 privadas³.
- De acuerdo con la caracterización de sus usuarios, ciudadanos y grupos de interés, garantizar que las páginas web, portales web, sistemas de información web, y sus respectivos contenidos, cuenten con características técnicas y funcionales que permitan al usuario percibir, entender, navegar e interactuar adecuadamente⁴.
- 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.
- Implementar mecanismos que permitan habilitar botones de pago en línea y trazabilidad de las solicitudes.
- Apoyar la disminución de la brecha de acceso a canales digitales por parte de la población de municipios de cuarta, quinta y sexta categoría.

³ Manual de gobierno en línea

⁴ Ibidem

- 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 manejo de los archivos y la gestión documental como mecanismos para el fortalecimiento de la política pública de servicio al ciudadano. Para cumplir con lo anterior, las entidades deberán:

- 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, teniendo presente a los grupos poblacionales vulnerables o de especial protección constitucional de forma que se facilite la relación entre el Estado y los ciudadanos, en el marco de la atención al ciudadano.
- Con base en el proceso de caracterización de usuarios realizado, contemplar para todos los espacios, canales y herramientas de comunicación de la entidad con la ciudadanía y sus grupos de valor 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.
- 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 vulnerables o de especial protección constitucional.
- Disponer de documentación suficiente (reglamentos, formatos e instructivos, entre otros), bajo los principios de lenguaje claro, que permitan precisar y estandarizar la actuación de la entidad en su interacción con el ciudadano 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 a los ciudadanos y grupos de valor la atención oportuna de sus requerimientos y establecer las «reglas de juego» en la interacción Ciudadano - Estado.
- Generar espacios de retroalimentación con la ciudadanía y los grupos de valor que permitan mejorar sus 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 los requerimientos de los ciudadanos; 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 las entidades con sus 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 la información, a trámites y servicios.
- Innovar en los procesos comunicativos entre los diferentes actores (nivel central, otras entidades, entidad, funcionarios, área de Servicio al 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 a la Gestión Documental

- Garantizar que la información que se provee al ciudadano y 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 está 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 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, los ciudadanos y 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 oferta institucional, adecuada a las necesidades de los ciudadanos 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 entidad 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 pública⁵ para mejorar el relacionamiento con el Estado⁶, 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 los ciudadanos, etc.
- Diseñar metodologías de investigación y desarrollo (I+D) enfocadas en la solución de las problemáticas identificadas en las diferentes dimensiones de MIPG para el servicio al ciudadano.
- 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.
- Generar alianzas con los grupos de valor, la academia y las entidades privadas para co-crear 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 los ciudadanos 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 funcionarios de la entidad.
- Promover la comunicación proactiva y constante entre dependencias y funcionarios 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 en la entidad
- Promover que los servidores públicos tengan acceso a información actualizada sobre condiciones de modo, tiempo y lugar para que los ciudadanos accedan 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.

⁵ <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/que-son-los-laboratorios-de-innovacion-publica/>

⁶ <http://www.lab.gob.cl/>

- Organizar la información relacionada con las diferentes interacciones que los ciudadanos y grupos de valor han tenido con la entidad y garantizar a los servidores públicos su acceso a esta 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 Sistema Único de Información de Trámites –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 de garantizando la transparencia, veracidad y 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 sus sistemas de información, bases de datos y 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 peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias 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 los ciudadanos, la simplificación del lenguaje que se utiliza 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, Rom 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 étnicos.
- Hacer análisis comparativos con otras entidades.
- Generar mecanismos para la actualización de los datos básicos recogidos en los sistemas de información de las entidades con base en su misión 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 los servidores públicos.

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 y servicio 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 entidades 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 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 periodos de renovación, con el fin de valorizar el capital intelectual que se produce al interior de las entidades.
- 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 mediante la implementación de la dimensión de *Evaluación de Resultados* de MIPG, en la medida en que dicha dimensión 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 los ciudadanos 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 ciudadanos y a las mediciones efectuadas.

La periodicidad de este seguimiento como mínimo, deberá corresponder con la establecida 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, por ejemplo: subsidios asignados, créditos otorgados, víctimas indemnizadas, estudiantes matriculados, predios restituidos, etc.; 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 cumplimiento de términos legales establecidos para responder, la claridad de la información suministrada y la efectividad en la respuesta que se entrega a los ciudadanos.

Por último, se debe medir la gestión de la entidad en la atención en los diferentes canales: tiempos de espera para ser atendido, tiempo 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 peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias que presentan los ciudadanos. Este análisis debe permitir 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 Administración.

Otro insumo indispensable de medición de percepción ciudadana son las encuestas efectuadas a los ciudadanos que han interactuado con la entidad a través de cualquier canal, en las cuales puede 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 y obtención, el cumplimiento de protocolos de atención, la experiencia del ciudadano y el nivel de satisfacción, entre otros.

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 y en el proceso, a través de los canales de atención y evalúe tiempos 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 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 por parte de la entidad. 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 y su implementación deberá seguir lo establecido en el Manual Operativo de 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 los ciudadanos en la identificación, evaluación, mitigación y administración de los riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos misionales y el relacionamiento con el ciudadano.

Así mismo, 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*⁷, de modo que pueda ser usado como insumo para la simplificación de trámites y mejora del servicio al ciudadano.

⁷ https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/protocolo_corrupcion

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.