



**FUNCIÓN PÚBLICA
SEPTIEMBRE DE 2021**

Informe para el cierre de brechas de la política de Servicio a la Ciudadanía

VERSIÓN 1

Nerio José Alvis Barranco

Director General

Jaime Andrés González Mejía

Secretario General

María Magdalena Forero Moreno

Directora de Gestión del Conocimiento

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Hugo Armando Pérez Ballesteros

Director de Desarrollo Organizacional

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Adriana Vargas Tamayo

Directora de participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano

Armando López Cortés

Director Jurídico

Luz Stella Patiño Jurado

Jefa de Oficina de Control Interno

Édgar Alexander Prieto Muñoz

Jefe Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Diana María Bohórquez Losada

Jefa Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Elaborado por:

Maryuri Castaño Canoas

Leonardo Sánchez Acuña

Grupo de Análisis y Política

Dirección de participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano

Revisión a cargo de:

Sandra Marcela Espejo

Contratista, experta en servicio al ciudadano

Elsa Yanuba Quiñones

Grupo de Análisis y Política

Dirección de participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano

Septiembre de 2021

Tabla de contenido

Introducción.....	5
Metodología.....	6
Aproximación a la Política de Servicio a la Ciudadanía	8
Análisis de los resultados del IDI.....	10
1. Análisis descriptivo de los resultados del grupo nación	10
1.1. Comparativo general de la política de servicio a la ciudadanía	10
1.2. Variación inter temporal de la política de servicio a la ciudadanía	12
2. Análisis descriptivo de los resultados de los clústeres territoriales	14
2.1. Comparativo general de la política de servicio a la ciudadanía	14
2.2. Desempeño de la política de servicio a la ciudadanía por clúster	15
2.3. Variación inter temporal para Alcaldías y Gobernaciones	17
3. Análisis descriptivo de los resultados del grupo de los municipios PDET	19
3.1. Resultados generales de los municipios PDET	19
3.2. Variación inter temporal para grupo de municipios PDET	20
Análisis de las brechas y sus determinantes más limitantes	21
Recomendaciones para la política de servicio a la ciudadanía	27
Conclusiones generales	33
Referencias bibliográficas	34
Anexos	35
Anexo No. 1.- Listado de entidades por sectores de la Rama Ejecutiva	35

Lista de tablas

Tabla 1.- Muestra de entidades que reportaron información MIPG	6
Tabla 2.- Comparación entre el promedio del IDI general y el Índice de la política	10
Tabla 3.- Desempeño de la política por grupo de entidades	11
Tabla 4.- Variación del índice entre periodos	12
Tabla 5.- Porcentaje de sectores que mejoraron y desmejoraron su desempeño en el índice de política .	13
Tabla 6.- Variación absoluta de la medición del Índice para la política de servicio a la ciudadanía	14
Tabla 7.- Comparación entre el promedio del IDI general y el Índice de la política en el territorio	14
Tabla 8.- Desempeño de la política para el clúster básico.....	15
Tabla 9.- Desempeño de la política para el clúster intermedio	16
Tabla 10.- Desempeño de la política para el clúster avanzado	16
Tabla 11.- Variación del índice entre periodos para el nivel territorial.....	17
Tabla 12.- Variación de la política para el clúster básico	17
Tabla 13.- Variación de la política para el clúster intermedio	18
Tabla 14.- Variación de la política para el clúster avanzado.....	18
Tabla 15.- Comparación entre el promedio del IDI general en el grupo de municipios PDET y el Índice de la política en el grupo de municipios PDET.....	19
Tabla 16.- Desempeño de la política para grupo de municipios PDET	19
Tabla 17.- Variación inter temporal para grupo de municipios PDET	20
Tabla 18.- Variación del desempeño para grupo de municipios PDET	20
Tabla 19.- Formato para la identificación y cierre de brechas FURAG	28

Lista de figuras

Figura 1.- Comportamiento sectorial general	11
Figura 2.- Análisis sectorial de la variación.....	13
Figura 3.- Comportamiento territorial por clúster	15
Figura 4.- Análisis de determinantes de la brecha No. 1	21
Figura 5.- Análisis de determinantes de la brecha No. 2	22
Figura 6.- Análisis de determinantes de la brecha No. 3	23
Figura 7.- Análisis de determinantes de la brecha No. 4	24
Figura 8.- Análisis de determinantes de la brecha No. 5	25
Figura 9.- Análisis de determinantes de la brecha No. 6	25
Figura 10.- Análisis de determinantes de la brecha No. 7	26

Introducción

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG es un 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 (DAFP, 2019, p. 8).

Dicho modelo opera a través de 7 dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional, implementadas de manera articulada e intercomunicada, entre las cuales se encuentran la política de integridad pública, la política de servicio a la ciudadanía, la política de racionalización de trámites y la política de participación ciudadana en la gestión pública (que incluye los índices desagregados de rendición de cuentas), las cuales son de interés de la Dirección de Participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano – DPTSC de Función Pública. Adicionalmente el Modelo cuenta con una herramienta en línea, el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG, a través de la cual se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales, territoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte (DAFP, s.f.).

Es así que el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, líder de las políticas de gestión mencionadas, valora en coordinación con las entidades que integran el Consejo de Gestión y Desempeño Institucional, los resultados del FURAG cada vigencia con el propósito de generar recomendaciones que posibiliten el cierre de brechas entre sectores, territorios y entidades para cada política. Por lo tanto, el **objetivo** de este documento es evidenciar el nivel de avance en la implementación de la política sobre servicio a la ciudadanía, bajo responsabilidad de la DTPSC, alcanzado por las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial, con base en los resultados FURAG 2019-2020, a fin de contar con insumos para formular mejoras y ajustes que fortalezcan su consolidación.

En orden a lo anterior, el presente informe se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se describen los aspectos metodológicos del FURAG en función del MIPG y los análisis que de allí se generaron; en el segundo, se hace una breve caracterización de la política de servicio a la ciudadanía, objeto de este informe; en tercer lugar se presentan los principales resultados de desempeño obtenidos en la política de servicio a la ciudadanía durante 2020 y sus diferenciales (variaciones) frente al año 2019 para los niveles nacional, territorial y municipios con Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial – PDET (Renovación del Territorio, s.f.); en cuarta instancia, se presentan las recomendaciones y posibles acciones para el cierre de brechas de esta política; y finalmente, se relacionan las conclusiones, referencias bibliográficas usadas y los anexos correspondientes.

Metodología

El Decreto 1083 de 2015, Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, establece que la medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG aplica para todos los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público, a saber: 147 del orden nacional y 3.378 del orden territorial.

De dicho **universo** reportaron información a través del FURAG para la vigencia 2020 las siguientes entidades:

Tabla 1.- Muestra de entidades que reportaron información MIPG

NIVEL	AÑO 2019	AÑO 2020	DIFERENCIA	%
Nacional	147	147	0	0%
Territorial	2.920	2.784	-136	-4,65%

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Lo anterior representa el 100% de cobertura a nivel nacional y el 82,4% a nivel territorial, además de un leve decrecimiento en este último nivel, frente a las entidades que reportaron en la vigencia anterior. Es de anotar que el universo de entidades que reportaron información MIPG es el mismo universo que aplica a la política de servicio a la ciudadanía para el año 2020.

Ahora bien, con relación al **proceso metodológico** surtido, la Medición del Índice de Desempeño Institucional-IDI es una operación estadística que busca medir anualmente, de la vigencia anterior, la gestión y desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, bajo los criterios y estructura temática del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, así como también el avance del Modelo Estándar de Control Interno – MECI (DAFP, 2020, p. 5)

La metodología para la elaboración de este informe de cierre de brechas sobre la política de servicio a la ciudadanía se desarrolló en las siguientes etapas:

1. Recolección de información de las entidades sobre la implementación de las políticas a través del FURAG, que se realizó entre los meses de febrero y abril de 2021.
2. Aproximación a la metodología de análisis de brechas para el desempeño institucional, conforme la orientación y aportes de la Oficina Asesora de Planeación – OAP (2021), líder de este entregable.
3. Procesamiento de la información para el análisis descriptivo de los resultados del grupo nación, de los clústeres territoriales y del grupo de los Municipios PDET.
4. Procesamiento agregado y análisis de los subíndices de las políticas de integridad, servicio a la ciudadanía, racionalización de trámites y participación ciudadana en la gestión pública (y rendición de cuentas), en relación con las preguntas que responden a los mismos.
5. Procesamiento de las frecuencias de las recomendaciones dadas para mejorar la política en cada entidad, según los grupos de análisis definidos, como primer insumo para la identificación de brechas.
6. Diagnóstico diferencial de las brechas y sus determinantes más limitantes, a partir de la elaboración de árboles que consideren, para cada brecha, los determinantes asociados a insumos, procesos y

productos, y que dan cuenta del comportamiento agregado del grupo de entidades o de un ítem respecto de la política analizada.

7. Recomendaciones al líder de la política, las cuales organizan la información obtenida en un plan de trabajo donde se identifica la brecha analizada, las estrategias para abordar la superación de la brecha, los responsables y los plazos de ejecución.

Es preciso decir que la información presentada y las recomendaciones propuestas producto del análisis estadístico de la Medición del Desempeño Institucional nacional y territorial permiten contribuir al cumplimiento de los propósitos del Gobierno Nacional enmarcados en el *Plan Nacional de Desarrollo – PND 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad*, de orientar la gestión pública hacia resultados y enfocada al servicio ciudadanía (DNP, 2019). Asimismo, aporta al logro de la meta del PND de incrementar el IDI de las políticas de gestión y desempeño, siendo 10 puntos para el nivel nacional y 5 puntos para el territorial, en atención a la *metodología de cierre de brechas* (DNP, 2014).

Aproximación a la Política de Servicio a la Ciudadanía

La política de servicio a la ciudadanía se enmarca en la Dimensión (3) de *Gestión con valores para resultados del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG*, cuyo propósito es permitirle a las entidades realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público y que contribuye directamente a los objetivos del MIPG de “agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos” y “facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas” (DAFP, 2019, p. 42).

Esta dimensión se entiende desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización, lo cual se ha denominado “de la ventanilla hacia adentro”; y la segunda, referente a la relación Estado-ciudadano, es decir, “de la ventanilla hacia afuera”. Es en relación con la segunda perspectiva que la política de servicio a la ciudadanía pretende facilitar el acceso de los ciudadanos a sus derechos, mediante los servicios de la entidad, en todas sus sedes y a través de los distintos canales. Por lo tanto, la gestión del servicio a la ciudadanía no es una tarea exclusiva de las dependencias que interactúan directamente con la ciudadanía o de quienes atienden sus peticiones, quejas o reclamos, sino una labor integral que requiere de: (i) total articulación entre sus dependencias, (ii) compromiso expreso de la alta dirección y (iii) la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes iniciativas; todo en búsqueda de garantizar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y su acceso real y efectivo a la oferta del Estado (DAFP, 2019, p. 64).

Es así que el **índice de la política** de servicio a la ciudadanía la capacidad de la entidad pública para garantizar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado, garantizando: la accesibilidad de los ciudadanos a la oferta de servicios de las entidades, atendiendo a sus características y necesidades particulares, la prestación del servicio con servidores idóneos y comprometidos y la retroalimentación e incidencia ciudadana (DAFP, 2019b).

A su vez, el índice de la política de servicio a la ciudadanía se compone de 5 **índices detallados o subíndices**, a saber:

- El índice de *direccionamiento estratégico y planeación del servicio al ciudadano* mide la capacidad institucional de definir las estrategias, planes, programas, proyectos y servicios a partir de la caracterización, necesidades, propuestas y diferencias de grupos de valor y ciudadanos, definiendo los recursos y un diseño organizacional en función de un eficaz servicio al ciudadano.
- El índice de *capacidad del talento humano para el servicio al ciudadano* mide la capacidad de la entidad pública de implementar planes, programas y acciones dirigidos a los fortalecer habilidades y competencias de los servidores públicos y la apropiación de los principios y valores del servicio público en la labor de servicio al ciudadano para contribuir al cumplimiento de la misión institucional y entrega de valor a los ciudadanos.
- El índice de *gestión con valores para resultados en el servicio al ciudadano* mide la capacidad de la entidad pública de definir e implementar la estructura institucional, los procesos, protocolos y

estandares para la gestión del servicio al ciudadano cumpliendo con requerimientos normativos y garantizar la excelencia en el servicio, en los escenarios de relacionamiento entre el ciudadano y el Estado (acceso a información, desarrollo de trámites, ejercicio de control y exigencia de cuentas, y participación y colaboración)

- El índice de *gestión del conocimiento y la innovación para el servicio al ciudadano* mide la capacidad de la entidad de generar y apropiar conocimiento sobre Políticas, planes, programas y/o proyectos, estudios e instrumentos que faciliten el acceso y garanticen derechos de grupos de valor, ciudadanos y servidores públicos en atención a sus necesidades, así como de su intervención para la solución de problemas.
- Y el índice de *evaluación de gestión y resultados en el servicio al ciudadano* mide la capacidad de la entidad pública de tomar decisiones basadas en evidencias para mejorar el servicio considerando las características y necesidades de su población objetivo y grupos de valor, así como sus expectativas, intereses, percepción y evaluación del servicio recibido.

Análisis de los resultados del IDI

1. Análisis descriptivo de los resultados del grupo nación

Para el análisis descriptivo de los resultados del grupo nación se agregaron los datos de las entidades en relación a 23 sectores de la rama ejecutiva a los que están adscritas o vinculadas (ver anexo No. 1), a fin de hacer relaciones entre los mismos. Esto excluye el Sector inteligencia y contrainteligencia, conformado por la Dirección Nacional de Inteligencia, ya que por su naturaleza jurídica y misional, que privilegia la reserva de información institucional por asuntos de seguridad nacional, no le aplica el Modelo (MIPG).

1.1. Comparativo general de la política de servicio a la ciudadanía

Para el nivel nacional, se identifica que la política de servicio a la ciudadanía durante el año 2020 tuvo un mejor desempeño frente al Índice de Desempeño Institucional-IDI (general), con un resultado levemente superior (0,27 puntos), como se muestra a continuación:

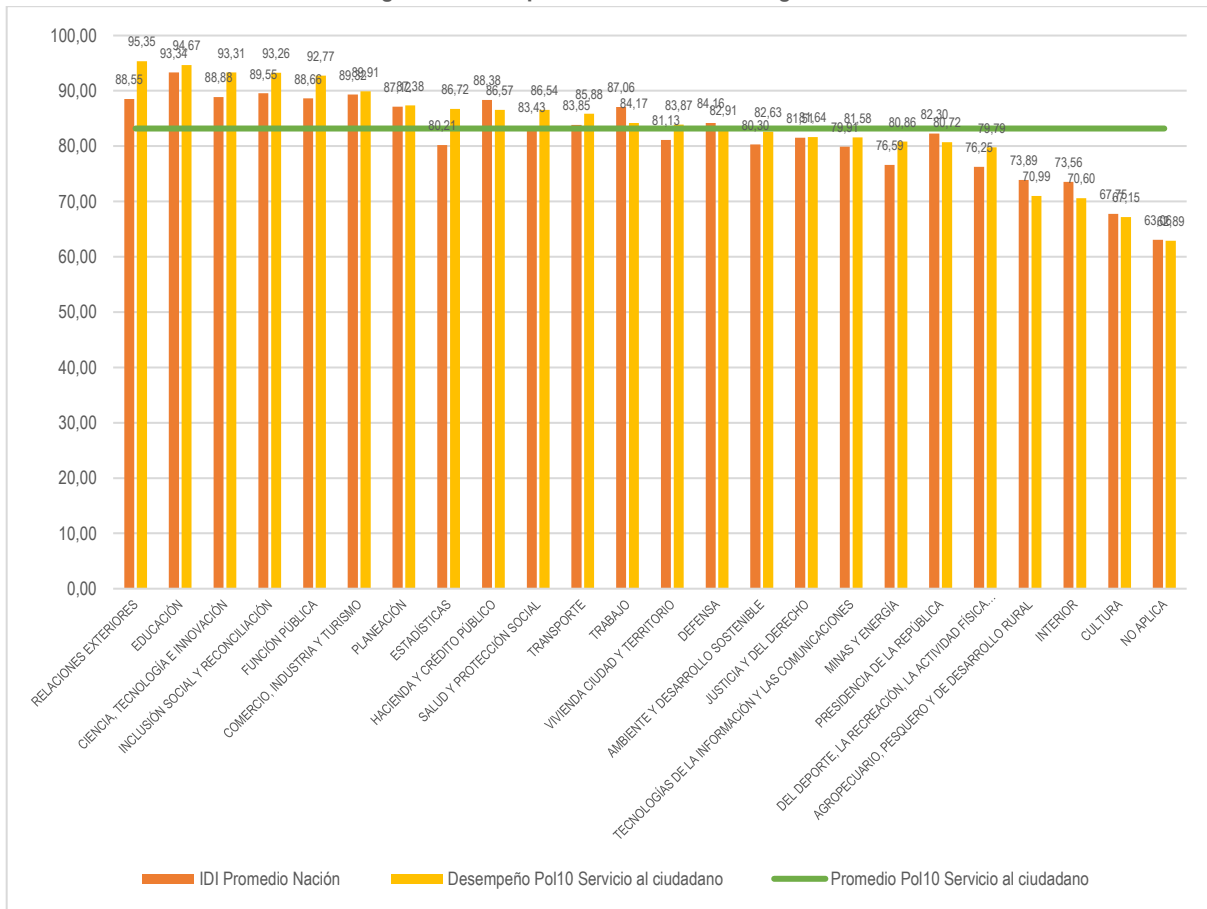
Tabla 2.- Comparación entre el promedio del IDI general y el Índice de la política

Promedio de Índice de Desempeño Institucional	Promedio de Pol10 Servicio a la ciudadanía
82,92	83,19

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Como se muestra en la figura 1, 15 sectores superaron el promedio del IDI en la política de servicio a la ciudadanía, mientras que 9 sectores tuvieron una puntuación inferior. Los sectores Relaciones Exteriores (95,35 puntos); Educación (94,67) y Ciencia, Tecnología e Innovación (93,31) encabezan esta política en el nivel nacional, mientras que los puntajes más bajos corresponden a los sectores de Cultura (67,15) e Interior (70,60), repitiendo como los puntajes más bajo para esta misma política en 2019.

Figura 1.- Comportamiento sectorial general



Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Respecto del desempeño comparativo entre entidades del nivel nacional, los resultados muestran una brecha de 65,84 puntos entre la entidad con el menor puntaje: la Central de Abastos de Cúcuta S.A. (33,25) y el Ministerio de Educación Nacional, que obtuvo el puntaje más alto (99,09) siendo, en cada caso, entidades pertenecientes a los sectores con menores y mayores puntajes, respectivamente. Sin embargo, es de señalar que solo 2 entidades no superaron los 50 puntos: Central de Abastos de Cúcuta S.A. y la Corporación de Alta Tecnología para la Defensa (37,7) y 19 no superaron los 70 puntos.

Tabla 3.- Desempeño de la política por grupo de entidades

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
33,25	75,92	82,61	92,29	99,09

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

El promedio de la política es ligeramente superior a la mediana (83,19), lo que implica que al menos el 50% de las entidades evaluadas obtuvieron una calificación superior a dicho promedio. Además, respecto de los cuartiles 1 y 3, se observa que al menos el 25% de entidades con desempeño más bajo estuvo por debajo de 75,92 puntos, y al menos el 25% de entidades con desempeño más alto estuvo por encima de 92,29

puntos, que son valores favorables en la implementación de la política de servicio a la ciudadanía en el nivel nación.

1.2. Variación inter temporal de la política de servicio a la ciudadanía

La política de servicio a la ciudadanía evidencia una mejora de 4,39 puntos entre la vigencia 2019 y la vigencia 2020, que equivale a un crecimiento de 5,27%, como se muestra a continuación:

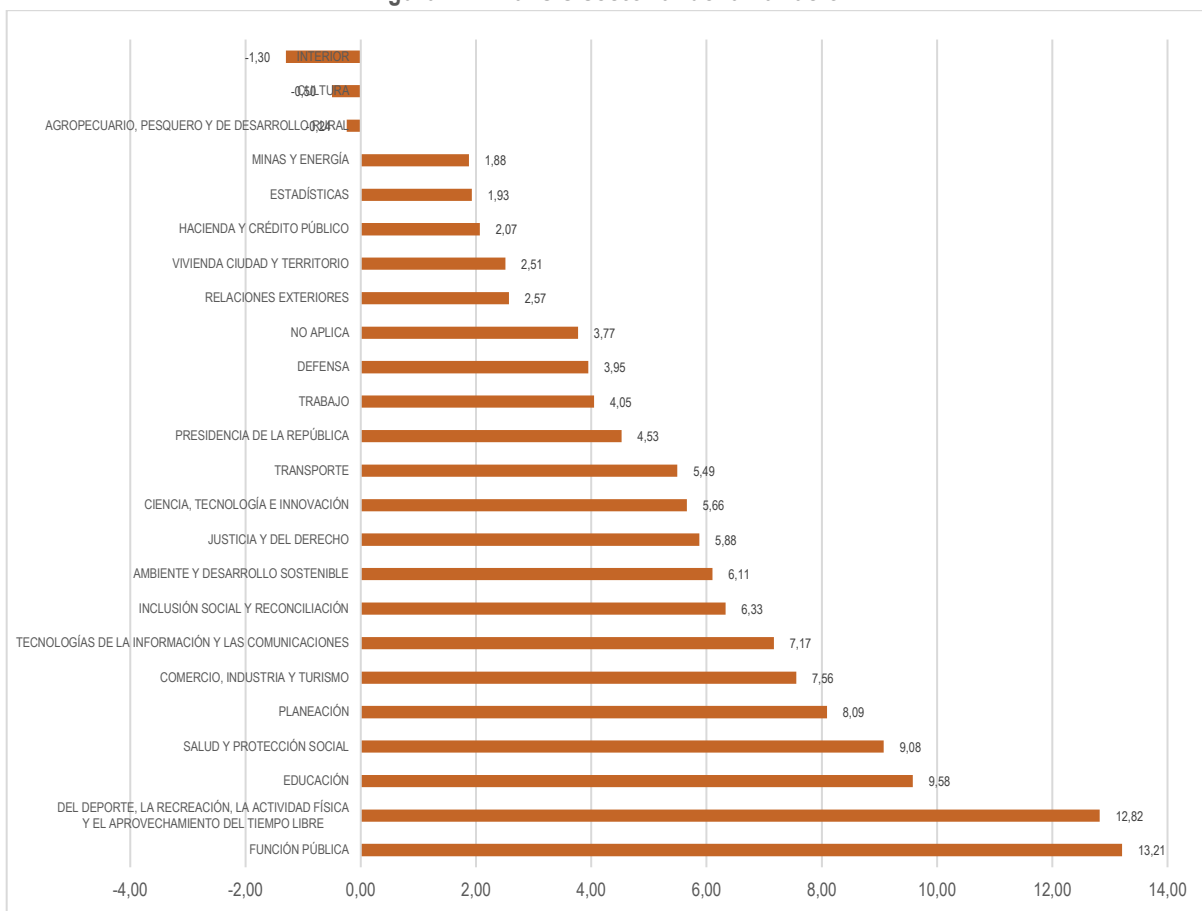
Tabla 4.- Variación del índice entre periodos

Variación absoluta de Pol10 Servicio a la ciudadanía	Variación relativa de Pol10 Servicio a la ciudadanía
4,39	5,27%

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Entre 2019 y 2020, es notable el fortalecimiento de la política de servicio a la ciudadanía, en especial en los sectores Función Pública, que subió 13,21 puntos, y del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, que aumentó en 12,82 puntos. Se resalta que este último, junto con el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (+7,17), aunque no superaron el promedio del IDI en 2020, tuvieron un notable incremento frente al año anterior, aportando significativamente a la disminución de brechas. En contraste, los sectores Interior; Cultura y Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, que estuvieron entre los cinco con menor desempeño en 2019, disminuyeron su puntaje en 2020, lo cual evidencia la necesidad de que el líder de la política brinde un acompañamiento específico a las entidades que los conforman, como se verá en el apartado de “recomendaciones para la política de servicio a la ciudadanía”.

Figura 2.- Análisis sectorial de la variación



Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Según se puede evidenciar en la siguiente tabla, es mayor el porcentaje de sectores que mejoraron su desempeño en la política de servicio a la ciudadanía (21 sectores), que aquellos que desmejoraron su desempeño (3 sectores).

Tabla 5.- Porcentaje de sectores que mejoraron y desmejoraron su desempeño en el índice de política

Sectores que mejoraron su desempeño en Pol10 Servicio a la ciudadanía	Sectores que desmejoraron su desempeño en Pol10 Servicio a la ciudadanía
87,50%	12,50%

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La mediana de la variación inter temporal está 0,75 puntos por debajo del crecimiento promedio de la política de servicio a la ciudadanía en el nivel nacional (4,39). No obstante, el 50% de las entidades evaluadas tuvieron un incremento superior a 3,64 puntos en relación con su calificación para la vigencia 2019, y al menos el 25% de entidades tuvo un incremento superior a 8,91 puntos, mientras que al menos el 25% de entidades decreció cerca de 0,46 puntos.

Tabla 6.- Variación absoluta de la medición del Índice para la política de servicio a la ciudadanía

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
-11,79	-0,46	3,64	8,91	31,74

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

2. Análisis descriptivo de los resultados de los clústeres territoriales

Para el orden territorial se hizo un análisis en dos niveles: de un lado, se agruparon todas las entidades que hacen parte de la administración de cada departamento, incluyendo gobernaciones, alcaldías y entidades descentralizadas; y del otro, una comparación del desempeño institucional de las alcaldías y gobernaciones, que muestran el evolutivo (comparación y variaciones) de los territorios. Así las cosas, los datos del conjunto departamental son presentados a manera de contexto, mientras que el detalle de la evolución de los índices de la política de servicio a la ciudadanía se presenta en función de los resultados que obtuvieron las gobernaciones y alcaldías durante los dos años de observación.

2.1. Comparativo general de la política de servicio a la ciudadanía

En el nivel territorial se evidencia que, comparativamente, la política de servicio a la ciudadanía en 2020 está por encima del Índice de Desempeño Institucional-IDI (general), con un resultado levemente superior (0,97 puntos), como se muestra a continuación:

Tabla 7.- Comparación entre el promedio del IDI general y el Índice de la política en el territorio

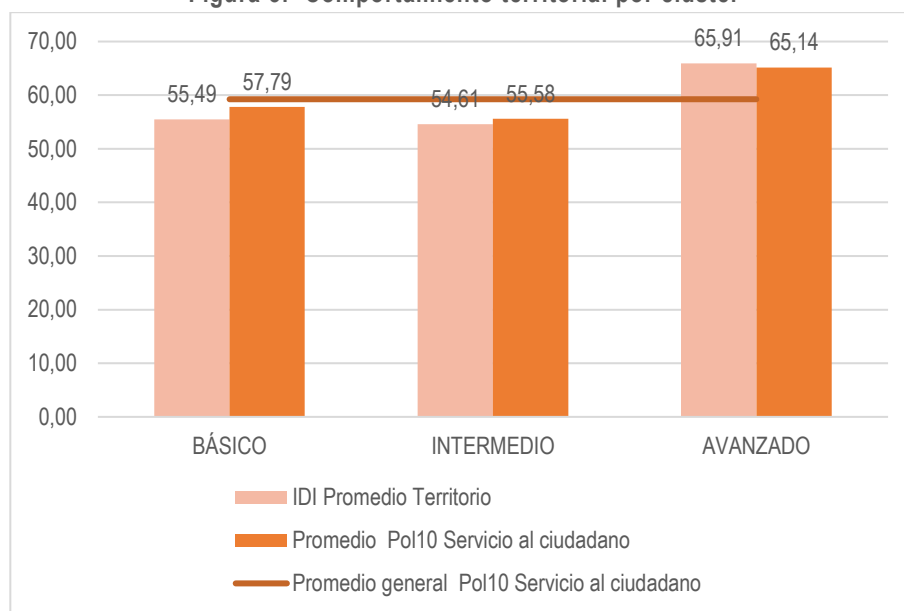
Promedio de Índice de Desempeño Institucional	Promedio de Pol10 Servicio a la ciudadanía
58,27	59,24

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Para el análisis descriptivo de los resultados del nivel territorial se organizaron las entidades en 3 *Clústeres*: básico, intermedio y avanzado, que fueron definidos según su similitud (distancia) respecto de un conjunto de características (variables) predefinidas, tales como: número de habitantes promedio, valor de ingresos municipales, índice de penetración de internet, puntaje en índice de desempeño institucional (vigencia anterior), densidad poblacional, acceso a servicios públicos, tasa de homicidios y de hurtos, entre otras (DAFP y MinTic, 2019), a efectos de reconocer la heterogeneidad del territorio en función de mejorar los resultados de las Políticas de Gestión y Desempeño a cargo de la DPTSC.

Igualmente, como se observa en la gráfica, el promedio de la política de servicio a la ciudadanía en los clústeres de nivel básico e intermedio está 0,48 y 2,69 puntos por debajo del promedio general de esta política, respectivamente; mientras que el clúster avanzado lo supera en 6,87 puntos. Sin embargo, los clústeres básico e intermedio tienen calificaciones superiores al promedio del IDI en territorio, en tanto que el clúster avanzado tiene una calificación 0,77 puntos por debajo.

Figura 3.- Comportamiento territorial por clúster



Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

2.2. Desempeño de la política de servicio a la ciudadanía por clúster

De las 1067 entidades que conforman el clúster básico y que les aplicó la política de servicio a la ciudadanía, las entidades con el puntaje más bajo fueron la Empresa de Servicios Públicos de Manaure Balcón del Cesar Espuma, del municipio de Manaure (Cesar) y la Empresa de Servicios Públicos de Vigía del Fuerte EMSPUVIF, del municipio de Vigía del Fuerte (Antioquia), que obtuvieron 10 puntos en la vigencia 2020. Por su parte, la Alcaldía de Altos del Rosario (Bolívar) obtuvo 97,62 puntos y fue la entidad con la calificación más alta. En consecuencia, la brecha entre las entidades con mayor y menor calificación del clúster básico es de 87,62 puntos.

La mediana demuestra un comportamiento por debajo del promedio de la política de servicio a la ciudadanía en el nivel territorial (59,24), ya que el 50% de las entidades evaluadas tuvieron una calificación menor a 57,64 puntos en esta política. Frente a los cuartiles 1 y 3, se aprecia que el 25% de entidades con desempeño más bajo estuvo por debajo 47,39 puntos, y el 25% de entidades con desempeño más alto estuvo por encima de 67,97 puntos, que son valores con una diferencia de aproximadamente 10 puntos en relación con la mediana.

Tabla 8.- Desempeño de la política para el clúster básico

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
10,00	47,39	57,64	67,97	97,62

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

El clúster intermedio está conformado por 895 entidades a las cuales se les aplicó la medición de la política de servicio a la ciudadanía en la vigencia 2020. De estas, 3 entidades de Casanare, 2 de Tolima y una de

Vaupés obtuvieron el menor puntaje (10 puntos), así: Centro Regional de Educación de Orocué, Empresas Públicas de Recetor S.A.S., Empresas Públicas de Tamara S.A.S., Sociedad Administradora de la Plaza de Mercado y Matadero Municipal (Chaparral, Tolima), Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Mariquita, e Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Mitú. Por el contrario, el Hospital Integrado San Bernardo de Barbosa (Barbosa, Santander) obtuvo la mayor calificación (97,6 puntos), lo que implica una brecha entre las entidades con mayor y menor calificación del clúster intermedio de 87,6 puntos.

La mediana demuestra un comportamiento por debajo del promedio de la política de servicio a la ciudadanía en el nivel territorial (59,24), ya que el 50% de las entidades evaluadas tuvieron una calificación menor a 55,90 puntos en esta política. Respecto de los cuartiles 1 y 3, se aprecia que el 25% de entidades con desempeño más bajo estuvo por debajo 47,27 puntos, y el 25% de entidades con desempeño más alto estuvo por encima de 65,53 puntos, que son valores con una diferencia aproximada de 9 puntos en relación con la mediana.

Tabla 9.- Desempeño de la política para el clúster intermedio

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
10,00	47,27	55,90	64,53	97,60

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

En la medición de la política de servicio a la ciudadanía de la vigencia 2020, un total de 816 entidades conforman el clúster avanzado del nivel territorial. Entre ellas, el Embarcadero Turístico de Girardot Ltda. (Cundinamarca) tuvo el puntaje más bajo (10 puntos), mientras que la Alcaldía de Medellín (Antioquia) obtuvo una calificación casi perfecta (99 puntos), lo que implica una brecha de 89 puntos entre las entidades con mayor y menor calificación en este clúster.

La mediana demuestra un comportamiento superior al promedio de la política de servicio a la ciudadanía en el nivel territorial (59,24), ya que el 50% de las entidades evaluadas tuvieron una calificación mayor de 64,19 puntos en esta política. A su vez, el cuartil 1 indica que el 25% de entidades con desempeño más bajo estuvo por debajo de 54,5 puntos, es decir, 9,69 por debajo de la mediana; mientras que el cuartil 3 señala que el 25% de entidades con desempeño más alto estuvo por encima de 75,76 puntos, esto es 11,57 puntos por encima de la mediana.

Tabla 10.- Desempeño de la política para el clúster avanzado

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
10,00	54,50	64,19	75,76	99,00

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Finalmente, cabe resaltar que en términos generales, los tres clústeres comparten mediciones similares en el puntaje mínimo y en el puntaje máximo. Además, aunque las calificaciones del clúster avanzado son claramente superiores a las de los otros dos, estas diferencias son más marcadas respecto del clúster intermedio, en especial en la mediana y en el cuartil 3.

2.3. Variación inter temporal para Alcaldías y Gobernaciones

Para calcular la variación inter temporal de la política de servicio a la ciudadanía en el territorio, se toman únicamente las alcaldías y gobernaciones de cada departamento, más no el total de entidades que hacen parte de la administración territorial, dado que muchas de estas no han hecho su reporte de forma continuada en las vigencias de medición (2019 y 2020) y, por lo tanto, no son comparables.

En todos los grupos de entidades del nivel territorial la política de servicio a la ciudadanía evidencia una variación positiva respecto de la medición de la vigencia anterior (2019), con un incremento importante para los clústeres básico e intermedio (2,68 y 2,52 puntos, respectivamente) y un incremento mínimo para el clúster avanzado (0,20 puntos), lo cual representa un crecimiento total de 3,10% para el total de entidades. Esta tendencia de mejora sugiere un compromiso de las entidades del nivel territorial por fortalecer la implementación de la política, en especial en los clústeres básico e intermedio.

Tabla 11.- Variación del índice entre periodos para el nivel territorial

Grupo de entidades	Variación absoluta de Pol10 Servicio a la ciudadanía	Variación relativa de Pol10 Servicio a la ciudadanía
Todas las Entidades	1,84	3,10%
Clúster BÁSICO	2,68	4,64%
Clúster INTERMEDIO	2,52	4,54%
Clúster AVANZADO	0,20	0,30%

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Al analizar la variación inter temporal de la política de servicio a la ciudadanía en el clúster básico, se tiene que la entidad que más decreció frente a la calificación obtenida en la vigencia 2019 fue la Alcaldía de Titiribí (Antioquia) con 39,84 puntos menos en 2020 y, en paralelo, el mayor incremento lo obtuvo la Alcaldía de La Sierra (Cauca), con 55,32 puntos más que en la medición anterior. Además, dentro de las 10 entidades que más disminuyeron su calificación están 5 alcaldías del departamento de Antioquia mientras que de las 10 con mayor incremento, 5 corresponden a alcaldías del departamento de Boyacá.

La mediana de la variación inter temporal del clúster básico es 0,61 puntos inferior al crecimiento promedio de la política de servicio a la ciudadanía en este grupo de entidades (2,68), de tal forma que el 50% de las entidades evaluadas tuvieron un incremento igual o superior a 2,07 puntos en relación con la calificación de la vigencia 2019. En los cuartiles 1 y 3 se aprecia que el 25% de entidades decreció en más de 6,5 puntos, mientras que el 25% de entidades tuvo un incremento superior a 11,19 puntos.

Tabla 12.- Variación de la política para el clúster básico

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
-39,84	-6,50	2,07	11,19	55,32

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La variación inter temporal de la política de servicio a la ciudadanía en el clúster intermedio muestra que la entidad con la variación negativa más alta fue la Alcaldía de Chachagüí (Nariño), que decreció 46.97 puntos

respecto de la calificación obtenida en la vigencia 2019, mientras que la Alcaldía de San Juan del Cesar (La Guajira) tuvo el mayor crecimiento, con 59,95 puntos más que en la medición anterior. Resalta que dentro de las 10 entidades con mayor crecimiento, 5 corresponden al departamento de Nariño.

La mediana de la variación inter temporal del clúster intermedio es 1,07 puntos mayor que el crecimiento promedio de la política de servicio a la ciudadanía en este grupo de entidades (2,52), con una diferencia de -10,45 respecto del cuartil 1 y de 6,7 puntos más respecto del cuartil 3, con lo cual, el 50% de las entidades evaluadas tuvieron un incremento igual o superior a 3,59 puntos en relación con la calificación de la vigencia 2019. Sobre los cuartiles 1 y 3 se evidencia que el 25% de entidades tuvo un decrecimiento superior a 6,86 puntos, mientras que el 25% de entidades tuvo un incremento superior a 10,29 puntos respecto de la medición anterior.

Tabla 13.- Variación de la política para el clúster intermedio

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
-46,97	-6,86	3,59	10,29	59,95

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

En el clúster avanzado, la variación inter temporal de la política de servicio a la ciudadanía revela que la entidad con la variación negativa más alta fue la Alcaldía de Nilo (Cundinamarca), que obtuvo -37,72 puntos frente a la medición anterior, mientras que la Alcaldía de Bello (Antioquia) incrementó su calificación en 33,07 puntos.

La mediana de la variación inter temporal del clúster avanzado es ligeramente superior al crecimiento promedio de la política de servicio a la ciudadanía en este grupo de entidades (0,20). Esto implica que el 50% de las entidades evaluadas tuvieron un incremento igual o superior a 0,58 puntos en relación con la calificación de la vigencia 2019. En los cuartiles 1 y 3 se aprecia que el 25% de entidades obtuvo -6,21 puntos o menos, mientras que el 25% de entidades tuvo un incremento superior a 8,03 puntos.

Tabla 14.- Variación de la política para el clúster avanzado

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
-37,72	-6,21	0,58	8,03	33,07

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Por último, respecto de los puntajes mínimos y máximos en cada clúster, la variación positiva es mayor que la negativa en los clústeres básico (-39,84 vs. 55,32) e intermedio (-46,97 vs. 59,95). Sin embargo, esta tendencia se invierte en el clúster avanzado, donde es mayor el puntaje que disminuye que el puntaje que aumenta (-37,72 vs 33,07 puntos).

3. Análisis descriptivo de los resultados del grupo de los municipios PDET

3.1. Resultados generales de los municipios PDET

En 2020, la política de servicio a la ciudadanía tuvo un mejor desempeño en el grupo de los municipios PDET frente al Índice de Desempeño Institucional - IDI (general) de este grupo de entidades, con una diferencia de 0,79 puntos, como se observa a continuación:

Tabla 15.- Comparación entre el promedio del IDI general en el grupo de municipios PDET y el Índice de la política en el grupo de municipios PDET

Promedio de Índice de Desempeño Institucional	Promedio de Pol10 Servicio a la ciudadanía
53,46	54,25

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

De las 349 entidades PDET tenidas en cuenta para la medición de la política de servicio a la ciudadanía en la vigencia 2020, la menor calificación (10 puntos) la obtuvieron la Empresa de Servicios Públicos de Manaure Balcón del Cesar Espuma (Manaure, Cesar) y la Empresa de Servicios Públicos de Vigía del Fuerte-EMSPUVIF (Vigía del Fuerte, Antioquia), que también fueron las entidades con las calificaciones más bajas del clúster básico; así como la Sociedad Administradora de la Plaza de Mercado y Matadero Municipal (Chaparral, Tolima), que también tuvo el menor puntaje en el clúster intermedio.

Entre tanto, la Alcaldía de Roberto Payán (Nariño) fue la entidad con mejor calificación (97,32 puntos), lo que representa una brecha de 87,32 puntos entre las entidades PDET con mayor y menor puntaje durante la vigencia 2020.

Tabla 16.- Desempeño de la política para grupo de municipios PDET

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
10,00	45,79	54,34	62,96	97,32

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La mediana de las entidades PDET es ligeramente superior al promedio de la política de servicio a la ciudadanía para este grupo (54,25), lo cual quiere decir que el 50% de las entidades PDET tuvo una calificación mayor a 54,34 puntos en esta política. El cuartil 1 indica que el 25% de entidades PDET tuvo calificaciones menores de 45,79 puntos, y el cuartil 3 evidencia que al menos el 25% obtuvo más de 62,96 puntos. Es de anotar que estos valores se asemejan a los puntajes obtenidos por el grupo de entidades del clúster intermedio.

3.2. Variación inter temporal para grupo de municipios PDET

Las entidades PDET tuvieron una mejora de 1,08 puntos en la política de servicio a la ciudadanía para la vigencia 2020, lo que representa un crecimiento de 2%, según se ve a continuación:

Tabla 17.- Variación inter temporal para grupo de municipios PDET

Variación absoluta de Pol10 Servicio a la ciudadanía	Variación relativa de Pol10 Servicio a la ciudadanía
1,08	2,00%

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La variación inter temporal de la política de servicio a la ciudadanía entre las entidades PDET ubican a la Alcaldía de Dabeiba (Antioquia) como la entidad que más decreció frente a la calificación obtenida en la vigencia 2019, con -32,15 puntos en el 2020. En el extremo opuesto, la Alcaldía de San Juan del Cesar (La Guajira) tuvo el mayor incremento con 59,95 puntos más que la vigencia anterior.

Tabla 18.- Variación del desempeño para grupo de municipios PDET

Puntaje Mínimo	Cuartil 1	Mediana	Cuartil 3	Puntaje Máximo
-32,15	-8,54	1,10	9,26	59,95

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La variación inter temporal de las entidades PDET muestra una mediana con un crecimiento cercano al del promedio de la política de servicio a la ciudadanía en este grupo de entidades (1,08), de tal forma que al menos el 50% de las entidades evaluadas tuvieron un incremento igual o superior a 1,10 puntos frente a la medición anterior. En relación con los cuartiles 1 y 3, se aprecia que el 25% de entidades PDET tuvo un crecimiento negativo mayor de 8,54 puntos, y al menos el 25% de entidades PDET tuvo un incremento superior a 9,26 puntos.

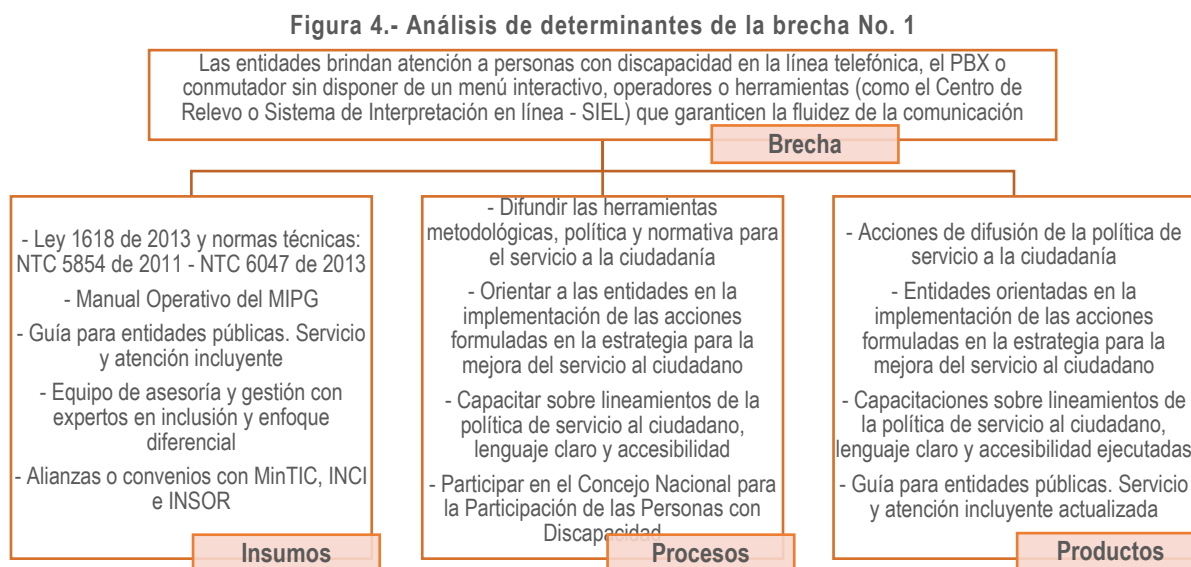
Análisis de las brechas y sus determinantes más limitantes

Para la **identificación** de las brechas que afectan el desempeño de la política de servicio a la ciudadanía, se seleccionaron las 10 recomendaciones con mayor frecuencia para cada grupo de entidades (nación, clúster básico, clúster intermedio y clúster avanzado), obteniendo un total de 40 ítems, de los cuales se escogieron 7 bajo criterios técnico-cualitativos.

Así las cosas, las **brechas** aquí expuestas hacen referencia a aquellos resultados del análisis cuantitativo que permiten evidenciar que un gran número de entidades no están presentando el desempeño esperado en los resultados del índice; de tal manera que las brechas no se refieren al comportamiento específico de una entidad, sino al comportamiento agregado de un grupo de entidades o de un ítem respecto de la política analizada.

Ahora bien, para el **análisis de las brechas**, se hace una revisión de cómo este ítem se desarrolla en los eslabones de la cadena de valor de la política, estableciendo sí hay problemas a nivel de los insumos, procesos y/o productos, de manera que las brechas se analizan en función de la coherencia y capacidad de los lineamientos de la política para alcanzar los productos que se espera desarrollen de las entidades implementadoras.

A continuación se describen los determinantes asociados a cada eslabón de la cadena de valor de las brechas escogidas:

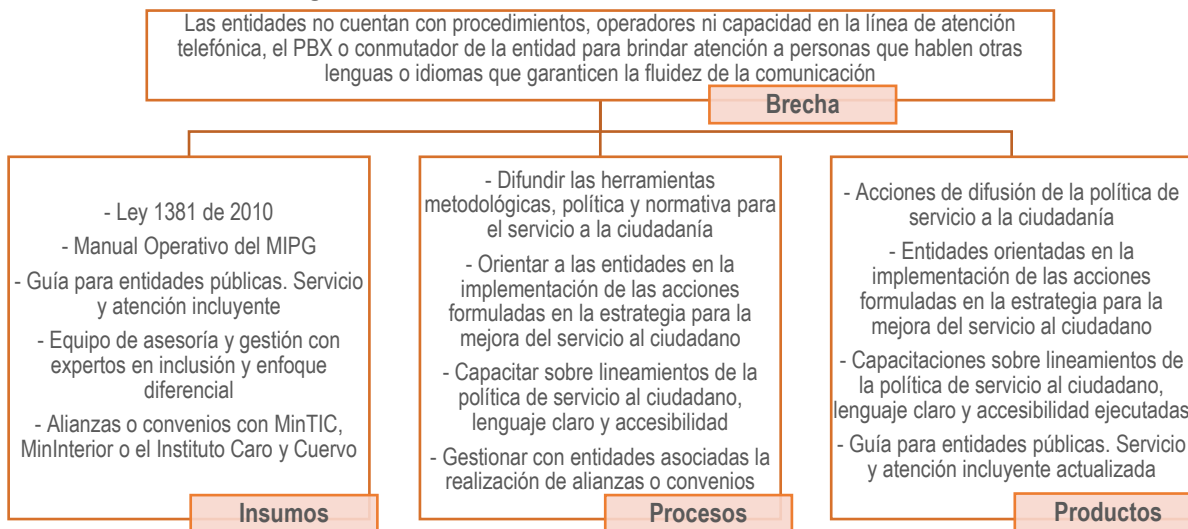


Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

En la actualidad existen algunos apoyos para mejorar la atención de personas con discapacidad a través del canal telefónico, como es el caso del Centro de Relevos o el Sistema de Interpretación en línea – SIEL, siendo este último contratado y pago por las entidades interesadas; sin embargo, dichos apoyos pueden

ser insuficientes, en especial, porque no son útiles los PBX o conmutadores, ni se adaptan a los menús telefónicos, sino solamente a las llamadas. Se concluye que su oferta y disponibilidad no son suficientes para que las personas con discapacidad reciban información, se comuniquen e interactúen en los canales telefónicos con facilidad y total entendimiento de los contenidos; por lo tanto, es preciso definir nuevas orientaciones, mecanismos y herramientas, en coordinación con el Instituto Nacional para Ciegos-INCI, el Instituto Nacional para Sordos-INSOR y el Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones-MINTIC, para que las entidades logren implementar acciones acordes y efectivas en vía de garantizar los derechos, bienes y servicios a las personas con discapacidad.

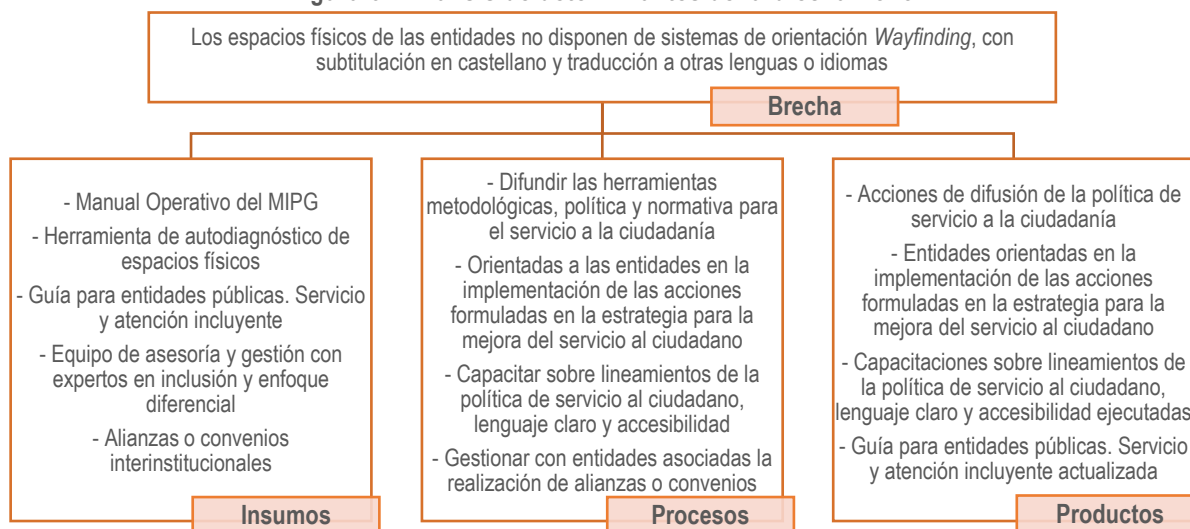
Figura 5.- Análisis de determinantes de la brecha No. 2



Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Asociada a la brecha anterior, se observa que los apoyos que se ofrecen para la atención diferencial a través del canal telefónico no son suficientes. Los servicios de traducción simultánea a otras lenguas e idiomas, como son las lenguas nativas de las etnias, son limitados en su funcionalidad y dependen de diferentes factores que dificultan su implementación, tales como: ausencia de orientaciones y pasos a seguir, baja cobertura y apropiación tecnológica, desconocimiento de las herramientas y mecanismos para brindar atención a personas que hablen otras lenguas o idiomas, etc. En virtud de lo anterior, esta brecha también debe ser abordada en coordinación interinstitucional con el Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones-MINTIC, el Ministerio del Interior, el Instituto Caro y Cuervo y otro, a fin de que se dispongan orientaciones, mecanismos y herramientas para que las entidades logren implementar acciones acordes y efectivas en vía de garantizar los derechos, bienes y servicios a las personas que hablan otras lenguas o idiomas.

Figura 6.- Análisis de determinantes de la brecha No. 3



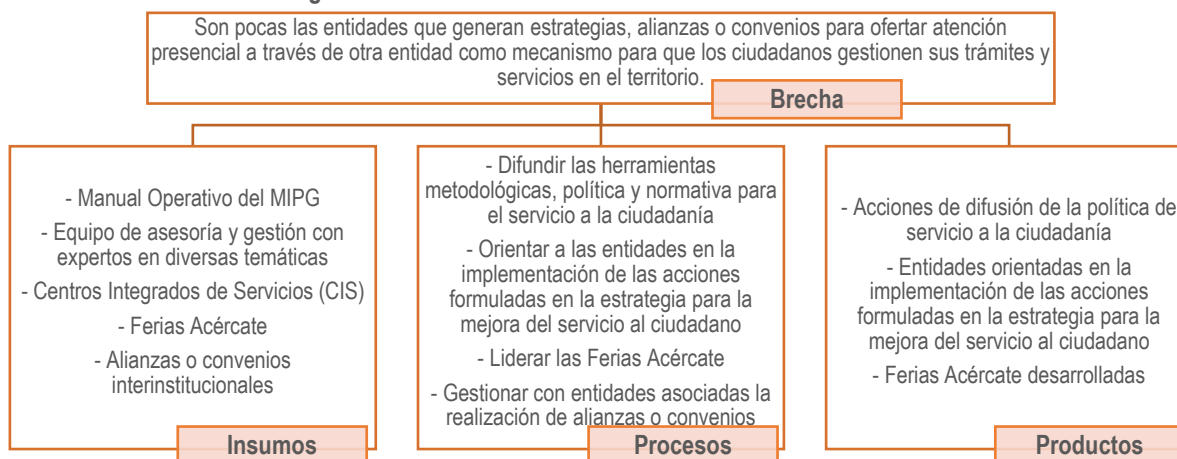
Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano-PNSC ha ofrecido asesoría y recomendaciones sobre la disposición de sistemas de orientación espacial *Wayfinding*, es decir, la señalización, mapas y símbolos que, en combinación con aplicaciones móviles y pantallas digitales, ayuden al visitante a entender el espacio y navegar en un entorno con facilidad; sin embargo, persiste la necesidad de mejorar estos sistemas desde una perspectiva inclusiva de las personas con discapacidad y de las personas que hablan otras lenguas o idiomas, como son los grupos étnicos.

Desde una lectura cualitativa de la brecha, se identifica que las entidades no tienen la suficiente claridad sobre qué hacer ni con que recursos (humanos, financieros, tecnológicos) contar para lograr su implementación, de manera que atienden el requerimiento con la disposición de algunos carteles en papel que, en esencia, son insuficientes para dar alcance en términos de accesibilidad. Por ejemplo, una persona sorda (servidor o visitante) requerirá de una alarma visual contra incendios, porque no escuchará el sonido para evacuar el lugar, sintiendo confusión y angustia de la situación a su alrededor.

En ese sentido, para coadyuvar a cerrar esta brecha es necesario que Función Pública, como líder de la política de servicio a la ciudadanía, genere alianzas interinstitucionales a partir de las cuales se dispongan orientaciones, mecanismos y herramientas para que las entidades logren implementar sistemas de orientación espacial *Wayfinding* acciones acordes y efectivas en vía de garantizar los derechos, bienes y servicios a las personas con discapacidad y de las personas que hablan otras lenguas o idiomas, como son los grupos étnicos.

Figura 7.- Análisis de determinantes de la brecha No. 4

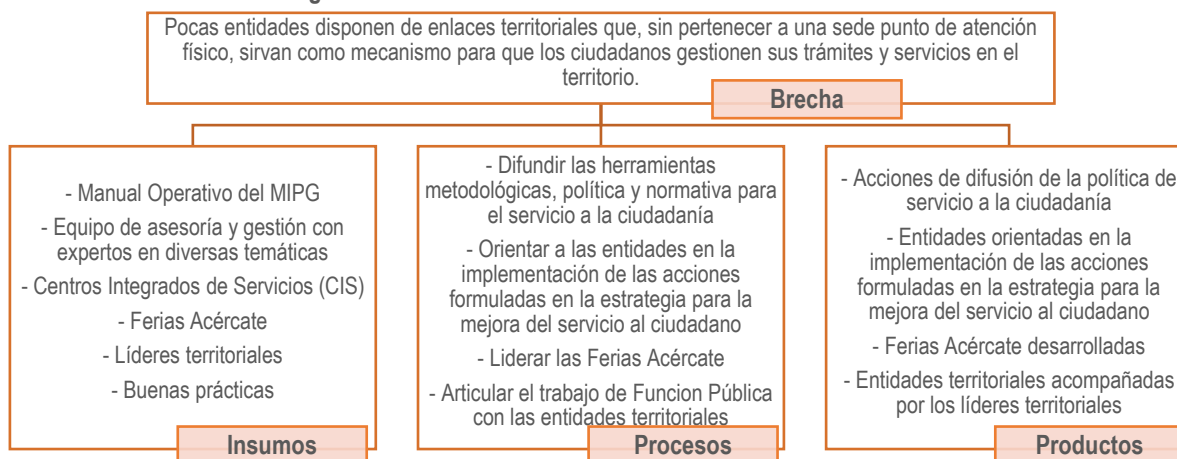


Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

El Programa Nacional de Servicio al Ciudadano-PNSC ha facilitado la atención presencial en los territorios a través de los Centros Integrados de Servicios (CIS) y las Ferias Nacionales de Servicio al Ciudadano, ahora Ferias Acércate, pero esta oferta institucional no es continua ni de cobertura total, y a veces, incluso, es desconocida, por lo que las entidades y la ciudadanía de los territorios no las aprovechan. Esto, sumado a las dinámicas y restricciones en la atención presencial generadas a causa de la pandemia por Covid-19, dificultan aún más el servicio a la ciudadanía en los territorios y, por ende, su acceso a la oferta de bienes, trámites y servicios del Estado.

En el marco de la reapertura económica, es necesario que las entidades identifiquen y ejecuten acciones que permitan brindar atención presencial, no solo de forma itinerante (como con las Ferias Acércate), sino también de manera continua, por ejemplo, a través de estrategias, alianzas o convenios con otras entidades que tengan capacidad instalada en los territorios (como es el Departamento para la Prosperidad Social-DPS, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar-ICBF, el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, las Corporaciones Autónomas Regionales-CAR, Colpensiones, el Banco Agrario, etc.), y que siendo afines a la misionalidad, puedan servir de puente para que la ciudadanía gestione sus trámites y servicios en el territorio.

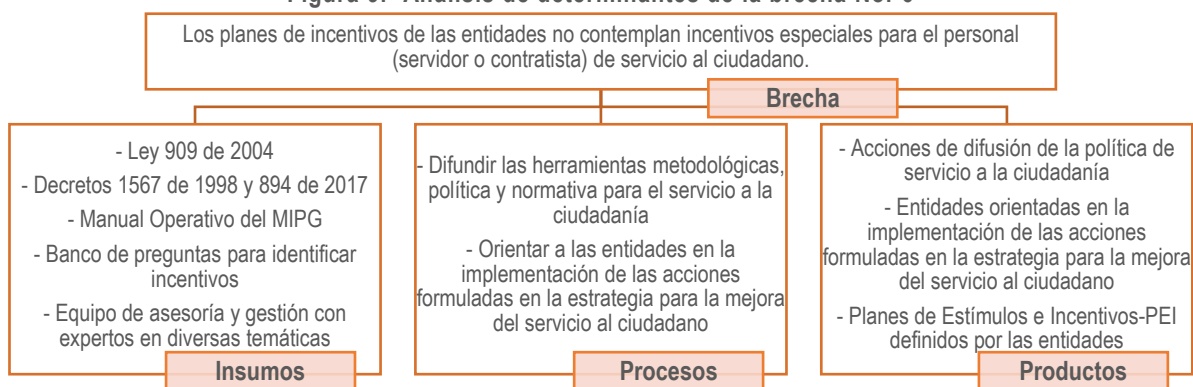
Figura 8.- Análisis de determinantes de la brecha No. 5



Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Como sucede con la brecha anterior, más allá de la atención y oferta institucional que se brinda en territorio mediante el Programa Nacional de Servicio al Ciudadano-PNSC, las entidades deben identificar y ejecutar acciones que permitan brindar atención presencial continua, por ejemplo, a través de líderes territoriales que, sin necesidad de estar anclados a una oficina o punto fijo de atención, sirvan como enlace para articular las acciones de la entidad con las necesidades y dinámicas del nivel territorial. Ya hay algunas entidades que cuentan con profesionales en campo, como es Función Pública, quien a través de los líderes territoriales que tiene en cada departamento, extiende el portafolio de bienes, trámites y servicios de la entidad, facilitando la solución a problemáticas o necesidades puntuales de la ciudadanía y contribuyendo a mejorar su relación con el Estado. En síntesis: se trata de que muchas más entidades adopten este modelo para acercar la institucionalidad a la ciudadanía de forma eficiente.

Figura 9.- Análisis de determinantes de la brecha No. 6

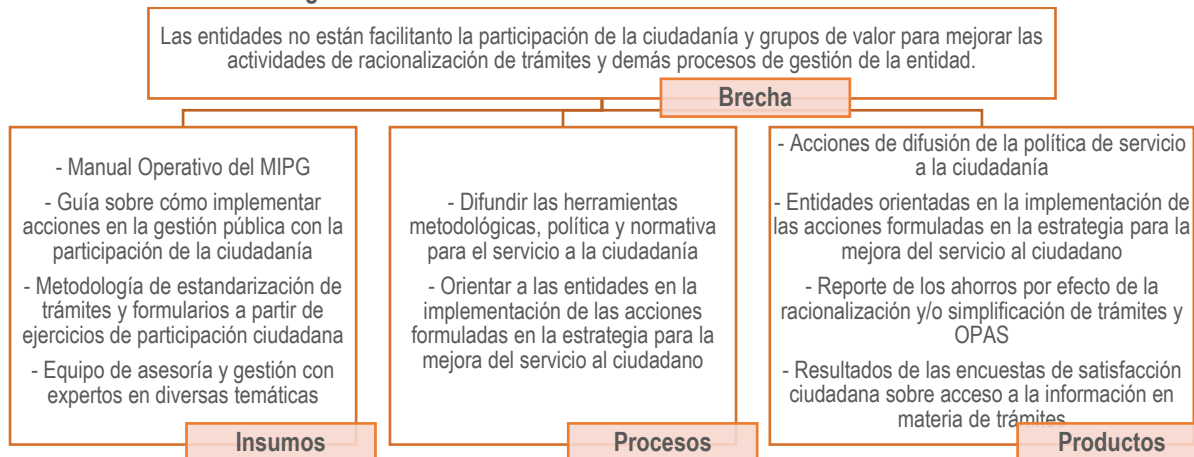


Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

La normativa sobre incentivos a servidores públicos presenta diferentes posibilidades para que las entidades establezcan incentivos especiales a los servidores y contratistas que laboran en las áreas de servicio al ciudadano, los cuales se deben ver reflejados en el Plan de Estímulos e Incentivos-PEI institucional de cada vigencia; sin embargo, la mayoría de las entidades no están contemplando estos incentivos dentro de sus planes, sino que establecen acciones generales para todos sus servidores, sea

por desconocimiento de la normativa, poca disponibilidad presupuestal, alta rotación de servidores y contratistas, etc. Por lo tanto, es preciso reforzar a través de la socialización, sensibilización, capacitación y/o acompañamiento, la información y pautas sobre estas disposiciones, para que las entidades logren adelantar su implementación en torno al personal de servicio al ciudadano.

Figura 10.- Análisis de determinantes de la brecha No. 7



Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Entre los fines de la participación ciudadana se encuentra que las personas puedan contribuir, con su conocimiento, aportes y sugerencias, a mejorar los bienes y servicios que brinda el Estado, entre los que se ubican los trámites y procedimientos administrativos que ofrecen las entidades públicas. En ese sentido, es preciso que se fortalezca la interacción con la ciudadanía y grupos de valor, la cual se debe adelantar, para efectos de mejorar las actividades de racionalización de trámites, en tres contextos: 1) difundir ampliamente las mejoras y ahorros generados en razón de las acciones de racionalización implementadas o actualizadas, 2) indagar y documentar el conocimiento que tiene la ciudadanía y grupos de valor sobre dichos beneficios, y 3) consultar e incorporar la retroalimentación (observaciones y/o recomendaciones) que hacen los usuarios para mejorar los trámites u otros procedimientos administrativos que ofertan las entidades. Con esto se estaría cerrando la brecha No. 7, y a su vez, se podría mejorar los resultados del *índice de beneficios de las acciones de racionalización adelantadas* de la política de racionalización de trámites, en el entendido que el modelo de medición de la gestión y desempeño de las entidades públicas, que se da a través del Furag, calcula los índices y subíndices (o índices detallados) de cada política con base en diversos ítems, que pueden estar asociados a otras políticas.

Recomendaciones para la política de servicio a la ciudadanía

A partir del análisis de brechas y la información asociada, se priorizó en cada línea causal cuáles son los determinantes que más limitan el desarrollo esperado de la política de servicio a la ciudadanía, es decir, aquellos factores que generan los mayores taponamientos a la cadena de valor y que son objeto de intervención por parte de Función Pública como líder de la política.

Es entonces que se presenta el siguiente plan de trabajo, el cual está integrado por acciones de mediano plazo, para ser ejecutadas en el marco de la vigencia 2021; y acciones de largo aliento, que se esperan incluir en la planeación institucional de la vigencia siguiente.

Tabla 19.- Formato para la identificación y cierre de brechas FURAG

Líder/ área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
DPTSC	1. Las entidades brindan atención a personas con discapacidad en la línea telefónica, el PBX o conmutador sin disponer de un menú interactivo, operadores o herramientas (como el Centro de Relevo o Sistema de Interpretación en línea - SIEL) que garanticen la fluidez de la comunicación.	Guía para entidades públicas. Servicio y atención incluyente actualizada	Documentos técnicos, metodologías, herramientas, instrumentos e investigaciones en temas de las políticas de gestión y desempeño orientado a mejorar la gestión pública.	Analizar los puntos críticos que enfrentan las entidades para hacer accesible los espacios físicos y diversos canales de comunicación, y garantizar la información, comunicación e interacción con facilidad y total entendimiento y participación de las personas con discapacidad y minorías lingüísticas	Puntos críticos que enfrentan las entidades para hacer accesible los espacios físicos y canales de comunicación a personas con discapacidad y minorías lingüísticas identificados.	DPTSC	01/02/2022	30/04/2022
	2. Las entidades no cuentan con procedimientos, operadores ni capacidad en la línea de atención telefónica, el PBX o conmutador de la entidad para brindar atención a personas que hablen otras lenguas o idiomas que garanticen la fluidez de la comunicación			Actualizar la <i>Guía para entidades públicas. Servicio y atención incluyente</i> sobre la accesibilidad de espacios físicos y canales de comunicación, en articulación con MinTIC, INCI, INSOR, MinInterior, Instituto Caro y Cuervo u otros.	<i>Guía para entidades públicas. Servicio y atención incluyente</i> sobre la accesibilidad de los los espacios físicos y canales de comunicación a personas con discapacidad y minorías lingüísticas actualizada.	DPTSC	01/05/2022	30/11/2022
	3. Los espacios físicos de las entidades no disponen de sistemas de orientación			Socializar la propuesta de actualización de la <i>Guía para entidades públicas. Servicio y atención incluyente</i> ante el Consejo Nacional para la Participación de la Población con Discapacidad, para su	Registro de socialización de la <i>Guía para entidades públicas. Servicio y atención incluyente</i> ante el Consejo Nacional para la Participación de la Población con Discapacidad.	DPTSC	01/05/2022	30/03/2023

Líder/área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
	Wayfinding, con subtítulos en castellano y traducción a otras lenguas o idiomas			revisión, análisis y adopción.				
				Difundir la <i>Guía para entidades públicas. Servicio y atención incluyente</i> actualizada.	Acciones de difusión de la <i>Guía para entidades públicas. Servicio y atención incluyente</i> para la atención diferencial de personas con discapacidad y minorías lingüísticas ejecutadas.	DPTSC OAC	01/01/2023	30/03/2023
DPTSC	Son pocas las entidades que generan estrategias, alianzas o convenios para ofertar atención presencial a través de otra entidad como mecanismo para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio	Orientar a las entidades en la implementación de las acciones formuladas en la estrategia para la mejora del servicio al ciudadano.	Efectuar espacios de capacitación sobre lineamientos de la política de servicio al ciudadano, caja de herramientas implementación oficina de servicio al ciudadano, lenguaje claro y accesibilidad	Identificar las entidades, según sectores, que tienen capacidad instalada (sedes) en los distintos departamentos del país.	Base de datos de entidades con sedes en los distintos departamentos del país creada.	DPTSC	01/11/2021	30/01/2022
				Definir los pasos básicos para la generación de alianzas o convenios para ofertar atención presencial en el territorio a través de otras entidades.	Guía del proceso para la generación de alianzas o convenios para ofertar atención presencial en el territorio a través de otras entidades diseñada.	DPTSC	01/02/2022	30/04/2022
				Diseñar un modelo de generación de alianzas o convenios para ofertar atención presencial en el territorio a través de otras entidades.	Modelo de alianza o convenio para ofertar atención presencial en el territorio a través de otras entidades creada.	DPTSC	01/02/2022	30/04/2022
				Difundir la guía y el modelo de generación de alianzas o convenios para ofertar atención presencial en el territorio a través de otras entidades.	Acciones de difusión de la guía y el modelo de generación de alianzas o convenios para ofertar atención presencial en el territorio a través de otras entidades.	DPTSC OAC	01/05/2022	30/12/2022

Líder/área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
					territorio a través de otras entidades ejecutadas.			
				Realizar una capacitación masiva sobre la generación de alianzas o convenios para ofertar atención presencial en el territorio a través de otras entidades.	Capacitación masiva sobre la generación de alianzas o convenios para ofertar atención presencial en el territorio a través de otras entidades desarrollada.	DPTSC	01/05/2022	30/12/2022
DPTSC	Pocas entidades disponen de enlaces territoriales que, sin pertenecer a una sede punto de atención físico, sirvan como mecanismo para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio.	Identificación, documentación y difusión de buenas prácticas	Identificar, documentar y difundir buenas prácticas en la disposición de asesores territoriales como mecanismo para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio.	Definir los criterios de identificación de buenas prácticas para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio.	Criterios de identificación de buenas prácticas para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio definidos.	DPTSC DGDI	01/02/2022	30/04/2022
				Analizar, sistematizar y documentar experiencias enfocadas en la disposición de asesores territoriales como mecanismo para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio.	Documentación y registro de buenas prácticas en el instrumento o aplicativo definido para tal fin.	DPTSC	01/05/2022	30/12/2022
				Socialización de las buenas prácticas para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios en el territorio.	Acciones de difusión y socialización de las buenas prácticas documentadas.	DPTSC OAC	01/05/2022	30/12/2022
DPTSC	Los planes de incentivos de las entidades no contemplan incentivos especiales para el personal (servidor o contratista) de servicio al ciudadano.	Orientar a las entidades en la implementación de las acciones formuladas en la estrategia para la	Efectuar espacios de capacitación sobre lineamientos de la política de servicio al	Definir, en coordinación con la Dirección de Empleo Público-DEP, la estrategia y cronograma de capacitación enfocada en la normativa de incentivos especiales a	Estrategia y cronograma de capacitación enfocada en la normativa de incentivos especiales a las áreas de servicio al ciudadano diseñada	DPTSC DEP	01/11/2021	30/01/2022

Líder/área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
		mejora del servicio al ciudadano.	ciudadano, caja de herramientas implementación oficina de servicio al ciudadano, lenguaje claro y accesibilidad.	las áreas de servicio al ciudadano.				
				Realizar una capacitación masiva sobre la normativa de incentivos especiales a las áreas de servicio al ciudadano, en el marco del PEI institucional de cada vigencia.	Capacitación masiva sobre la normativa de incentivos especiales a las áreas de servicio al ciudadano realizada.	DPTSC DEP	01/02/2022	30/04/2022
				Realizar una sesión masiva con las entidades que presentan mayores dificultades para establecer incentivos especiales a las áreas de servicio al ciudadano, en el marco del PEI institucional de cada vigencia.	Sesión masiva con las entidades que presentan mayores dificultades para establecer incentivos especiales a las áreas de servicio al ciudadano realizada.	DPTSC DEP	01/02/2022	30/04/2022
DPTSC	Las entidades no están facilitando la participación de la ciudadanía y grupos de valor para mejorar las actividades de racionalización de trámites y demás procesos de gestión de la entidad.	1. Difundir las herramientas metodológicas, política y normatividad creada para el servicio a la ciudadanía 2. Metodología de estandarización de trámites y formularios a partir de	Realizar seguimiento a la implementación de la estrategia y acciones de participación ciudadana en el ciclo de la gestión pública Nota: hito de la política de participación ciudadana en la gestión pública	Diseñar una infografía y/o pieza comunicativa sobre cómo mejorar las acciones de racionalización de trámites y OPAS con la participación de la ciudadanía y grupos de valor, incluyendo su fase final de socialización y retroalimentación. Difundir la infografía y/o pieza comunicativa sobre cómo mejorar las acciones de racionalización de trámites y OPAS con la	Infografía y/o pieza comunicativa sobre cómo mejora de las acciones de racionalización de trámites y OPAS con la participación de la ciudadanía y grupos de valor diseñada. Acciones de difusión de la infografía y/o pieza comunicativa sobre cómo mejorar las acciones de racionalización de trámites	DPTSC OAC DPTSC OAC	01/11/2021 01/02/2022	30/04/2022 30/04/2022

Líder/ área	Brecha	Determinante	Estrategia/Hito	Actividad	Resultado	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
		ejercicios de participación ciudadana		participación de la ciudadanía y grupos de valor, priorizando entidades con mayores debilidades.	y OPAS con la participación de la ciudadanía y grupos de valor implementadas.			
				Evaluar, en el marco del IDI 2021, el avance que tienen las entidades para mejorar las actividades de racionalización de trámites con la participación de la ciudadanía y grupos de valor	Entidades que avanzan en mejorar las actividades de racionalización de trámites con la participación de de la ciudadanía y grupos de valor.	DPTSC DGDI	01/05/2022	30/08/2022

Fuente: Elaboración DPTSC de Función Pública, con base en FURAG (2021)

Conclusiones generales

A partir de los resultados obtenidos por las entidades del orden nacional y territorial en la implementación de la política de servicio a la ciudadanía, a continuación se presentan algunas conclusiones preliminares:

- Se reconoce el notable esfuerzo en el fortalecimiento de la política de servicio a la ciudadanía por parte de las entidades del orden nacional y territorial de la rama ejecutiva, teniendo en cuenta el incremento en sus resultados entre los años 2019 y 2020.
- En ese sentido, en el orden nacional, el desempeño de los sectores Interior; Cultura; y Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural disminuyó frente a la medición anterior y sigue obteniendo los menores puntajes, por lo que cabe suponer que las entidades correspondientes a estos sectores tienen inconvenientes en la apropiación e implementación de acciones formuladas en la estrategia para la mejora del servicio a la ciudadanía, limitando así los avances en los resultados de la política de servicio a la ciudadanía en su conjunto.
- Respecto de las brechas identificadas, en el nivel territorial las brechas son más amplias, con distancias entre 87 y 89 puntos entre las entidades mejor evaluadas y aquellas con la puntuación más baja, mientras que en el nivel nacional la brecha entre estas entidades es de 65 puntos. Si bien las brechas en ambos niveles son profundas, esta información permite establecer que son mayores las diferencias, desventajas y dificultades en la implementación de la política de servicio a la ciudadanía en las entidades del orden territorial, de manera particular en aquellas entidades que pertenecen al clústeres básico e intermedio, así como las de los municipios PDET.
- El análisis de las brechas y sus determinantes indica que las entidades suelen tener mayores dificultades para contar con personal, canales de comunicación y herramientas que garanticen la prestación del servicio a las personas con discapacidad y a las personas que hablan otras lenguas o idiomas, lo que expresa la necesidad de avanzar en lineamientos para la inclusión de estos grupos poblacionales.

Referencias bibliográficas

- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2019a). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Versión 3*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- (2019b). *Lista Índices de Gestión y Desempeño*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2020). *Resultados Medición del Desempeño Institucional 2019 – Instructivo usuario MIPG Nación*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (2021). *Metodología para la elaboración de informes de cierre de brechas*. Bogotá, D.C., Colombia: DAFP
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP (s.f.) *Servicio al ciudadano, Preguntas frecuentes, ¿Qué es el Furag? [en línea]*. DAFP. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafiubsrEu/content/-que-es-el-furag-/28585938
- Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTic (2019). *Criterios diferenciales para el territorio [PPT]*. Bogotá, D. C., Colombia: DAFP y MinTic
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2014). *Propuesta metodológica para el cierre de brechas territoriales*. Bogotá, D. C., Colombia: Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible – DDTS, DNP.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad*. Bogotá, D. C., Colombia: DNP
- Renovación del Territorio (s.f.). *Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial-PDET. [en línea]*. Renovación del Territorio. Recuperado de 2020 de: http://www.odc.gov.co/Portals/1/encuentro-regiones/docs/programas_desarrollo_enfoque_territorial_ART.pdf

Anexos

Anexo No. 1.- Listado de entidades por sectores de la Rama Ejecutiva

Sector: Agropecuario, pesquero y de desarrollo rural

- Agencia de desarrollo rural
- Agencia de renovación del territorio
- Agencia nacional de tierras
- Autoridad nacional de acuicultura y pesca
- Banco agrario de Colombia S.A.
- Central de abastos de Cúcuta S.A.
- Corporación colombiana de investigación agropecuaria
- Fondo para el financiamiento del sector agropecuario.
- Instituto colombiano agropecuario
- Ministerio de agricultura y desarrollo rural
- Sociedad fiduciaria de desarrollo agropecuario S.A.
- Unidad administrativa especial de gestión de restitución de tierras despojadas
- Unidad de planificación de tierras rurales, adecuación de tierras y usos agropecuarios

Sector: Ambiente y desarrollo sostenible

- Autoridad nacional de licencias ambientales
- Instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible
- Parques nacionales naturales de Colombia

Sector: Ciencia, tecnología e innovación

- Ministerio de ciencia, tecnología e innovación

Sector: Comercio, industria y turismo

- Arco grupo Bancoldex S.A. Compañía de financiamiento
- Artesanías de Colombia S.A.
- Banco de comercio exterior de Colombia S.A.
- Fondo nacional de garantías S.A.
- Instituto nacional de metrología
- Ministerio de comercio, industria y turismo
- Superintendencia de industria y comercio
- Superintendencia de sociedades
- Unidad administrativa especial junta central de contadores

Sector: Cultura

- Archivo general de la nación
- Instituto caro y cuervo
- Instituto colombiano de antropología e historia
- Ministerio de cultura

Sector: Defensa

- Agencia logística de las fuerzas militares
- Caja de retiro de las fuerzas militares
- Caja de sueldos de retiro de la policía nacional
- Caja promotora de vivienda militar y de policía
- Club militar
- Corporación de alta tecnología para la defensa

- Corporación de ciencia y tecnología para el desarrollo de la industria naval
- Corporación de la industria aeronáutica colombiana S.A.
- Defensa civil colombiana
- Fondo rotatorio de la policía nacional
- Hospital militar central
- Industria militar
- Instituto de casas fiscales del ejército
- Ministerio de defensa nacional
- Servicio aéreo a territorios nacionales S.A.
- Sociedad hotelera Tequendama S.A.
- Superintendencia de vigilancia y seguridad privada

Sector: Del deporte, la recreación, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre

- Ministerio del deporte

Sector: Educación

- Escuela tecnológica instituto técnico central
- Instituto colombiano de crédito educativo y estudios técnicos en el exterior "Mariano Ospina Pérez"
- Instituto colombiano para la evaluación de la educación
- Instituto nacional de formación técnica profesional de san juan del cesar
- Instituto nacional de formación técnica profesional del departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina
- Instituto nacional para ciegos
- Instituto nacional para sordos
- Instituto técnico nacional de comercio "Simón Rodríguez"
- Instituto tolimense de formación técnica profesional
- Ministerio de educación nacional

Sector: Estadísticas

- Departamento administrativo nacional de estadística
- Instituto geográfico Agustín Codazzi

Sector: Función pública

- Departamento administrativo de la función pública
- Escuela superior de administración pública

Sector: Hacienda y crédito público

- Administradora del monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar
- Agencia del inspector general de tributos, rentas y contribuciones parafiscales
- Central de inversiones S.A.
- Fiduciaria la previsor S.A.
- Financiera de desarrollo territorial S.A.
- Fondo adaptación
- Fondo de garantías de entidades cooperativas
- Fondo de garantías de instituciones financieras
- La previsor S.A. Compañía de seguros
- Ministerio de hacienda y crédito público
- Positiva compañía de seguros S.A.
- Sociedad de activos especiales S.A.S.
- Superintendencia de la economía solidaria
- Superintendencia financiera de Colombia
- Unidad administrativa especial contaduría general de la nación
- Unidad administrativa especial de gestión pensional y contribuciones parafiscales de la protección social
- Unidad administrativa especial dirección de impuestos y aduanas nacionales
- Unidad de proyección normativa y estudios de regulación financiera

Sector: Inclusión social y reconciliación

- Centro de memoria histórica
- Departamento administrativo para la prosperidad social
- Instituto colombiano de bienestar familiar
- Unidad administrativa especial para la atención y reparación integral a las víctimas

Sector: Interior

- Corporación nacional para la reconstrucción de la cuenca del río Páez y zonas aledañas
- Dirección nacional de bomberos
- Dirección nacional de derecho de autor
- Imprenta nacional de Colombia
- Ministerio del interior
- Unidad nacional de protección

Sector: Justicia y del derecho

- Agencia nacional de defensa jurídica del estado
- Instituto nacional penitenciario y carcelario
- Ministerio de justicia y del derecho
- Superintendencia de notariado y registro
- Unidad de servicios penitenciarios y carcelarios

Sector: Minas y energía

- Agencia nacional de hidrocarburos
- Agencia nacional de minería
- Comisión de regulación de energía y gas
- Instituto de planificación y promoción de soluciones energéticas para las zonas no interconectadas
- Ministerio de minas y energía
- Unidad de planeación minero-energética

Sector: Planeación

- Agencia nacional de contratación pública -Colombia compra eficiente-
- Departamento nacional de planeación

- Empresa nacional promotora del desarrollo territorial
- Superintendencia de servicios públicos domiciliarios

Sector: Presidencia de la república

- Agencia nacional inmobiliaria Virgilio Barco Vargas
- Agencia para la reincorporación y la normalización
- Agencia presidencial de cooperación internacional de Colombia
- Departamento administrativo de la presidencia de la república
- Unidad nacional para la gestión del riesgo de desastres

Sector: Relaciones exteriores

- Ministerio de relaciones exteriores
- Unidad administrativa especial migración Colombia

Sector: Salud y protección social

- Administradora de los recursos del sistema general de seguridad social en salud
- Empresa social del estado centro dermatológico Federico Lleras Acosta
- Fondo de pasivo social de ferrocarriles nacionales de Colombia
- Fondo de previsión social del congreso de la república
- Instituto nacional de cancerología, empresa social del estado
- Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos
- Ministerio de salud y protección social
- Sanatorio de agua de dios, empresa social del estado
- Sanatorio de contratación, empresa social del estado
- Superintendencia nacional de salud

Sector: Tecnologías de la información y las comunicaciones

- Agencia nacional del espectro
- Canal regional de televisión del caribe LTDA.
- Comisión de regulación de comunicaciones
- Corporación agencia nacional de gobierno digital
- Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones
- Servicios postales nacionales S.A.
- Sociedad radio televisión nacional de Colombia

Sector: Trabajo

- Administradora colombiana de pensiones
- Ministerio del trabajo
- Servicio nacional de aprendizaje

- Superintendencia del subsidio familiar
- Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias
- Unidad administrativa especial del servicio publico de empleo

Sector: Transporte

- Agencia nacional de infraestructura
- Agencia nacional de seguridad vial
- Instituto nacional de vías
- Ministerio de transporte
- Superintendencia de transporte
- Unidad administrativa especial de aeronáutica civil

Sector: Vivienda ciudad y territorio

- Comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico
- Fondo nacional de ahorro
- Ministerio de vivienda, ciudad y territorio



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Informe para el cierre de brechas de la política de Servicio a la Ciudadanía

VERSIÓN 1

Dirección de participación, Transparencia y Servicio al Ciudadano

Septiembre de 2021

Departamento Administrativo de la Función Pública

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia