RENOBO

EMPRESA DE RENOVACIÓN
Y DESARROLLO URBANO
DE BOGOTÁ

Documento Técnico de Modelo Operativo

Modelo de operación Integral de la Red CADE

Contrato Interadministrativo No. 4222000-829-2025 entre la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá - RenoBo



Febrero del 2026

renobo .com.co

Índice

1. Introducción 6

2. Conceptualización del modelo 7

3. Esquema general del modelo 9

4. Descripción de habilitadores y cambios por eje 10

4.1 Eje de servicio y experiencia ciudadana 10
4.2 Eje de Inteligencia 50
4.3 Eje de Sostenibilidad 128
4.4 Eje transversal: indicadores de seguimiento 204

5. Conclusiones 209

5.1 Conceptualización del modelo 209
5.2 Eje de servicio y experiencia ciudadana 209
5.3 Eje de inteligencia 210
5.4 Eje de sostenibilidad 210

Índice de diagramas

Diagrama 1. Definición del nuevo modelo de operación de la Red CADE. 7
Diagrama 2. Habilitadores del nuevo modelo de operación de la Red CADE. 9
Diagrama 3. Análisis de los puntos existentes y PLMB frente al IL-CADE. 73
Diagrama 4. Estructura modelo de gobernanza Red CADE. 133
Diagrama 5. Instancias del Nuevo Modelo de Gobernanza. 139
Diagrama 6. Contenido Plan Estratégico. 140
Diagrama 7. Ruta para creación del funcionario polivalente. 152
Diagrama 8. Ruta de reconversión funcionarios actuales en polivalentes. 155
Diagrama 9. Articulación entre modelos. 157

Índice de imágenes

Imagen 1. Etapas y momentos del servicio. 17
Imagen 2. Recorridos de la ciudadanía. 18
Imagen 3. Relación entre los elementos del servicio. 20
Imagen 4. Tipos de atención nuevo modelo. 23
Imagen 5. Detalle AUTOGESTIÓN ASISTIDA. 24
Imagen 6. Detalle ATENCIÓN ASISTIDA. 25
Imagen 7. Detalle ATENCIÓN PERSONALIZADA. 26
Imagen 8. Adaptación servicio a flujos de atención. 28
Imagen 9. Distribución de trámites por canales. 34
Imagen 10. Etapas, momentos y canales del servicios. 35
Imagen 11. Recorridos de la ciudadanía. 37
Imagen 12. Recorrido C: Resolución virtual de trámites. 37
Imagen 13. Recorrido B: Resolución presencial de trámites. 39
Imagen 14. Recorrido A- Resolución de trámites y disfrute tercer espacio desde etapa Apropiar. 39
Imagen 15. Recorrido D- Resolución de trámites y disfrute tercer espacio. 40
Imagen 16. Recorrido F de la ciudadanía. 41
Imagen 17. Recorrido G: Recorridos de la ciudadanía. 41
Imagen 18. Kit de mobiliario completo. 46
Imagen 19. Ejemplo Dashboard Resumen General. 82
Imagen 20. Ejemplo Dashboard componente Inteligencia*. 83
Imagen 21. Ejemplo Dashboard componente Sostenibilidad*. 86
Imagen 22. Ejemplo Dashboard componente Experiencia*. 87
Imagen 23. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. 93
Imagen 24. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Integración Multicanal. 94

Imagen 25. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Estado General de la Red. 96
Imagen 26. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Interacción con el ChatBot. 97
Imagen 27. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Módulo de conexión a expertos. 99
Imagen 28. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Capacidad de expertos y gestión de prioridades. 101
Imagen 29. Sección Inicio. 103
Imagen 30. Sección Oferta Cultural. 104
Imagen 31. Servicios. 105
Imagen 32. Sección Trámites. 106
Imagen 33. Sección Asistente virtual. 107
Imagen 34. Sección Agendamiento de citas. 108
Imagen 35. Mi Perfil. 109
Imagen 36. Arquitectura lógica del sistema. 110

Índice de mapas

Mapa 1. Análisis de clúster con variables del ILCADE. 58
Mapa 2. Población aferente a 30 minutos desde la manzana i. 63
Mapa 3. IPM promedio a 30 minutos desde la manzana i. 64
Mapa 4. Número de viajes diarios con motivos laborales. 65
Mapa 5. Distancia a redes del transporte masivo. 66
Mapa 6. Proporción de usos no residenciales. 67
Mapa 7. Diversidad de equipamientos públicos a 30 minutos. 68
Mapa 8. IL-CADE poblacional. 69
Mapa 9. IL-CADE empleo. 70
Mapa 10. IL-CADE Global. 71
Mapa 11. Localización potencial puntos de la Red CADE. 72
Mapa 12. Localización potencial puntos de la Red CADE. 74
Mapa 13. Nivel de complejidad de cada punto de la Red CADE. 77
Mapa 14. . Iteración inicial del reajuste de la Red CADE. 80

Índice de planos

Plano 1. Plano de implantación para disposición de flujo medio. 47
Plano 2. Plano de implantación aplicación SuperCADE 20 de Julio. 48

Índice de tablas

Tabla 1. Principios del modelo CAD3. 8
Tabla 2. Servicios esenciales. 13

Tabla 3. Servicios con Vocación*....14
Tabla 4. Puntos de contacto del servicio....19
Tabla 5. Roles para el servicio. 22
Tabla 6. Habilitadores atención accesible. 29
Tabla 7. Formatos de servicio modelo CAD3. 31
Tabla 8. Características canales de atención virtuales. 37
Tabla 9. Comunicación antes, durante y después del servicio. 50
Tabla 10. Clasificación de trámites por grado de complejidad. 53
Tabla 11. Distribución de trámites por grado de complejidad por tipo de CADE. 53
Tabla 12. Dimensiones y variables del índice de complejidad ideal. 55
Tabla 13. Clúster predominante por UPL. 59
Tabla 14. Variables del índice. 60
Tabla 15. Hallazgos Red Existente frente al IL-CADE. 75
Tabla 16. Análisis de redundancia y volumen de trámites. 78
Tabla 17. Modelo de datos. 90
Tabla 18. Datos específicos de los ciudadanos. 91
Tabla 19. Principios conceptuales del modelo de gobernanza. 130
Tabla 20. Relación instrumento de planeación y función dentro del modelo de gobernanza. 142
Tabla 21. Roles y responsabilidades áreas internas SG. 147
Tabla 22. Formación necesaria por tipo de perfil. 166
Tabla 23. Guía de Instrumentos normativos a reglamentar. 175
Para mayor ilustración se presentan en la Tabla 31 las siguientes estructuras de ANS, según las tipologías señaladas:Tabla 24. Modelos de contenido de ANS según su tipología. 189
Tabla 25. Indicadores de seguimiento a la implementación del Modelo CADE3. 205
Tabla 26. Indicadores de seguimiento a la operación de los CADE. 208

1. Introducción

La Red CADE es un pilar fundamental de la política pública distrital para garantizar el acceso equitativo, cercano y confiable a los trámites y servicios del Distrito de Bogotá. A lo largo de más de tres décadas, ha permitido acercar la administración a la ciudadanía, consolidándose como un referente de atención presencial y multiservicio que facilita la relación entre las personas y las entidades públicas.

No obstante, el diagnóstico integral realizado en la Fase 1 del proyecto evidenció que, pese a su valor, la Red CADE enfrenta brechas y retos que limitan su capacidad para responder a las expectativas actuales de la ciudadanía y a los estándares modernos de prestación de servicios. Estos desafíos se expresan en múltiples dimensiones: jurídica, financiera, territorial, arquitectónica, de gobernanza, tecnológica, comunicacional y de posicionamiento de la marca CADE. Este panorama demuestra la necesidad de avanzar hacia una red más moderna, sostenible y verdaderamente centrada en las personas, lo cual exige una transformación integral que articule procesos, infraestructura, capacidades tecnológicas y un sistema de gobernanza robusto y coherente.

Con esto en mente, el propósito de este documento es presentar la propuesta del nuevo modelo integral La Red de los Terceros Espacios (Red CAD3), una visión renovada que redefine el acceso a trámites y servicios en Bogotá. Este modelo aborda de manera directa las brechas identificadas, plantea soluciones estructurales y propone una ruta clara para consolidar un sistema eficiente, sostenible y con calidad en su servicio.

En cuanto a su alcance, este documento desarrolla de manera integral la propuesta del nuevo modelo de operación para la Red CADE, articulando tanto su visión conceptual como los elementos necesarios para su puesta en marcha. En primer lugar, presenta la fundamentación técnica y conceptual que da origen a la Red de los Terceros Espacios, explicando cómo este modelo redefine el acceso a trámites y servicios mediante un enfoque centrado en la ciudadanía y respaldado por tecnología, datos y reglas operativas comunes. Posteriormente, describe el esquema general del modelo, sus principios orientadores, los habilitadores clave, los actores involucrados y las promesas de valor que estructuran su funcionamiento.

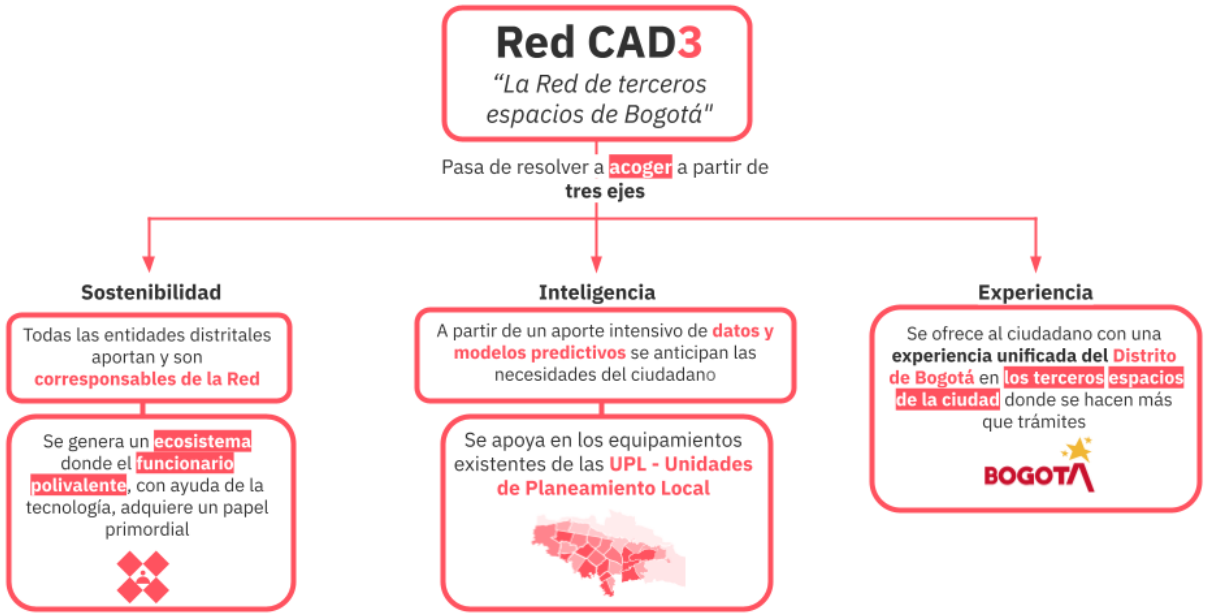
El documento también presenta los cuatro ejes estratégicos de la nueva red (experiencia ciudadana, inteligencia, sostenibilidad y un eje transversal), detallando los cambios y capacidades que deben desarrollarse en cada uno para garantizar su operación. Finalmente, se plantea una ruta de implementación dividida en cuatro tramos, que ofrece una hoja de ruta secuencial y práctica para avanzar hacia la transformación integral de la Red CADE.

2. Conceptualización del modelo

El nuevo Modelo Integral denominado **La Red de los Terceros Espacios** (Red CAD3) redefine el acceso a trámites y servicios en el Distrito de Bogotá mediante un enfoque centrado en la ciudadanía, soportado por tecnología y datos, con reglas comunes para garantizar la sostenibilidad operativa y un sistema de gobernanza robusto. En este modelo se establece la necesidad de avanzar de un modelo de ventanillas de trámite a terceros espacios cívicos, puntos de encuentro y articulación del Estado con la ciudadanía, capaces de resolver y acompañar necesidades en múltiples dimensiones de la vida cotidiana.

En ese sentido, la Red CAD3 se define como: "*La Red de terceros espacios de Bogotá" donde se facilita la experimentación y cuya vocación renovada transita de enfocarse en resolver a enfocarse en acoger al ciudadano con una experiencia unificada del Distrito de Bogotá donde todas las entidades aportan y en la cual los datos y modelos predictivos de necesidades del ciudadano se convierten en un pilar fundamental, facilitando la articulación de la infraestructura física de la Red dentro del ecosistema de equipamientos públicos a nivel de las Unidades de Planeamiento Local (UPL) y clasificándolas por niveles de complejidad. En este nuevo modelo, el funcionario polivalente con ayuda de la tecnología y la clasificación de trámites y servicios por niveles de complejidad se articulan para mejorarla"*

Diagrama 1. Definición del nuevo modelo de operación de la Red CADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Como se evidencia en el Diagrama 1, en este modelo existen varios elementos que se denominan habilitadores. Los principales cambios del modelo de definen a continuación:

1. **Experiencia unificada del Distrito de Bogotá:** este elemento se refiere a avanzar paulatinamente en la lógica de relacionamiento con el ciudadano en favor de atender todos los trámites en todos los puntos de la Red, superando la fragmentación de la atención entre entidades

2. **Red CAD3 dentro de la estructura de equipamientos de la ciudad:** Los puntos de atención de la Red CADE son una pieza clave dentro de la Red de equipamientos de servicios sociales y del cuidado. En esa línea las infraestructuras de la Red CAD3 incorporan lineamientos de multifuncionalidad e hibridación incluidos en el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan Maestro del Cuidado y los Servicios Sociales con el fin de lograr la Bogotá de los 30 minutos.
3. **Funcionario polivalente:** se refiere al colaborador con competencias técnicas, digitales y relacionales que le permiten asumir de manera planificada y flexible varios roles para la atención y resolución de trámites de baja y mediana complejidad de todas las entidades presentes en la Red.
4. **Corresponsabilidad de la Red:** el modelo plantea la necesidad de contar con instrumentos financieros que faciliten la participación de todas las entidades distritales en pro de mayor compromiso y corresponsabilidad. Así mismo, lograr reinvertir los recursos capturados de entidades nacionales y privadas para mejorar la experiencia y oferta de servicios.
5. **Intensidad en datos y modelos predictivos:** en la Red CAD3 la interoperabilidad de bases de datos, la territorialización de los puntos de atención, la captura de datos en tiempo real y la incorporación de modelos predictivos de necesidades permiten mejorar la oferta, dinamizar los espacios con nuevos requerimientos y facilitan la programación de los espacios y administración de la Red.

En esa misma línea, la Red de los Terceros Espacios consolida siete principios que se listan en la Tabla 1 por cada uno de los ejes: sostenibilidad, inteligencia y experiencia:

Tabla 1. Principios del modelo CAD3.

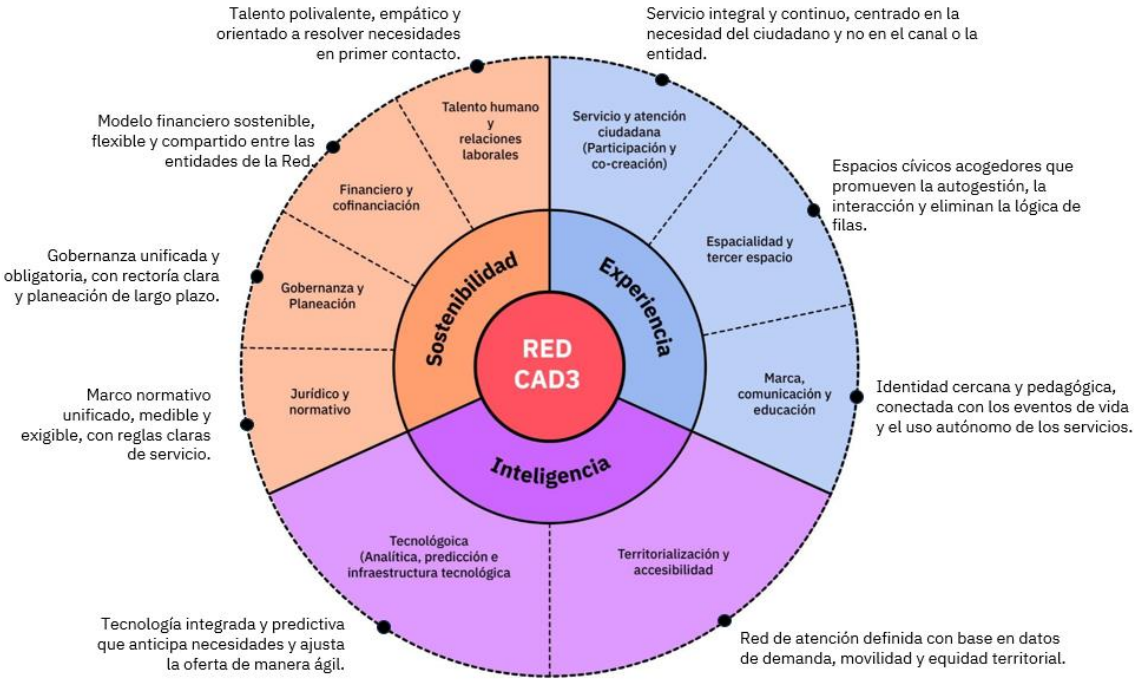
Eje	Principios
Sostenibilidad	La Red CAD3 se sostiene entre todos La Red CAD3 opera con reglas comunes que se adaptan a la diversidad de la prestación de servicios
Inteligencia	Un ciudadano realiza sus trámites en un desplazamiento máximo de 30 minutos. La Red CAD3 es proactiva y usa los datos para evolucionar y anticiparse a las necesidades del ciudadano
Experiencia	Toda la oferta del Distrito en todos los puntos de atención bajo una misma identidad La Red CAD3 es el único interlocutor en la experiencia del ciudadano

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

3. Esquema general del modelo

El nuevo modelo de operación define una serie de habilitadores (Diagrama 2) o principales cambios con respecto al modelo actual.

Diagrama 2. Habilitadores del nuevo modelo de operación de la Red CADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

A continuación, se mencionan los principales cambios y catalizadores del nuevo modelo:

Decreto y marco jurídico-operativo unificado. Este habilitador unifica regulaciones dispersas y establece que todas las entidades distritales hacen parte de la Red CAD3. Define roles, responsabilidades, obligaciones y mecanismos de operación, dando seguridad jurídica, estabilidad y autoridad rectora a la Secretaría General. Con este decreto se pasa de acuerdos voluntarios a obligaciones institucionales claras y se habilita la trazabilidad normativa y contractual que sustenta el nuevo modelo.

Fondo común multifuente. El nuevo modelo establece un mecanismo de cofinanciación y sostenibilidad financiera basado en aportes proporcionales por demanda y capacidad presupuestal de las entidades. Además, habilita esquemas de aprovechamiento económico y vinculación privada para infraestructura, servicios complementarios y mantenimiento. Con este habilitador la Red tiene el potencial de consolidar una base financiera estable que viabiliza la expansión y modernización.

Estandarización de convenios y ANS. Introduce acuerdos de servicio estandarizados, con métricas objetivas, mínimos de personal, perfiles requeridos, tiempos de respuesta y obligaciones de actualización de información. Transforma el vínculo entre CADE y entidades pasando de convenios formales pero laxos a compromisos medibles con consecuencias en caso de incumplimiento. Permite monitorear el desempeño por entidad y mejora la interoperabilidad y confiabilidad del servicio.

Plataforma unificada de datos. Este habilitador conceptualiza infraestructura tecnológica integrada para registrar cada interacción ciudadana, conectar todos los canales y facilitar el seguimiento en tiempo real del servicio. Además, habilita analítica avanzada, predicción de demanda y caracterización del usuario por eventos de vida.

Talento humano polivalente. Transforma el perfil del personal de atención, pasando de funcionarios por entidad a asesores polivalentes con competencias transversales y formación unificada. Permite segmentar la atención por complejidad, reducir filas, aumentar resolución en primer contacto y ofrecer una experiencia más humana y útil. Este habilitador modifica la cultura de atención, profesionaliza el servicio y reduce la dependencia de estructuras burocráticas.

Modelo omnicanal interoperable y predictivo. Conecta presencial, web, kioscos, WhatsApp y Línea 195 en un único flujo de servicio, evitando reinicios y repeticiones. En esa conexión, el ciudadano es reconocido por su necesidad, no por el canal escogido.

Reorganización territorial y optimización geoespacial de la Red. Con este habilitador, la ubicación y distribución de los CADE se define con base en datos de movilidad, de población, pobreza, empleo y accesibilidad. Permite relocalizar puntos redundantes, abrir en zonas deficitarias y conectar CADE con PLMB y SLMB, TransMiCable, entre otras redes de transporte urbano.

Estándares de diseño y espacialidad de tercer espacio. En este habilitador se define un marco arquitectónico y de servicio que transforma las sedes de un modelo frío y burocrático a un espacio cívico acogedor que fomenta la interacción, autogestión y aprendizaje.

Modelo de marca y comunicación. El modelo plantea la evolución de la Red CADE hacia una identidad cercana y conectada con eventos de vida y narrativa de servicio útil. Las tres premisas sobre las cuales se define la marca son el acoger, los terceros espacios y conectar.

4. Descripción de habilitadores y cambios por eje

4.1 Eje de servicio y experiencia ciudadana

4.1.1 Propósito de la nueva experiencia

El propósito funciona como una brújula para una organización (Risdon & Quattlebaum, 2018): una visión clara orienta la toma de decisiones, fortalece la empatía con los usuarios y promueve la colaboración y la alineación entre equipos. Esto se traduce directamente en mejores experiencias y resultados. Así mismo, opera como el hilo conductor que determina por qué existe el servicio, qué debe lograr y cómo debe funcionar cada uno de sus componentes, garantizando que todos —ciudadanos y equipos técnicos— trabajan hacia un mismo resultado de valor.

En este sentido, y considerando que las principales oportunidades de mejora del servicio de la Red CADE se centran en transformar trámites en experiencias, integrar la Red con la vida de la ciudad, acoger a los ciudadanos, fortalecer la confianza en el Distrito y ser un espacio ideal para funcionarios, se establecen las siguientes premisas que orientan el nuevo propósito del modelo CAD3:

- Educar en trámites, servicios y procesos de la ciudad.
- Brindar y acoger a la ciudadanía en espacios físicos cómodos y significativos para el encuentro y la vida ciudadana.
- Acompañar el inicio de la relación de las personas con la ciudad en términos de trámites y servicios.
- Acompañar la resolución de trámites y servicios de manera efectiva en todos los momentos del servicio.
- Ofrecer espacios cómodos y acogedores a funcionarios.

- Ofrecer una oferta articulada de servicios públicos y privados que complementen la atención tradicional y fortalezcan la experiencia ciudadana.
- Conectar a la ciudadanía con los programas que ofrece la ciudad.

La integración de estos seis atributos establece el marco que orientará cada interacción en la Red CAD3. Para que el propósito y los atributos se traduzcan en una experiencia tangible, es necesario definir los momentos del servicio, los canales y los elementos que soportan su operación. La siguiente sección presenta la nueva experiencia de servicio y los componentes que harán posible materializar esta visión en cada punto de contacto con la ciudadanía.

4.1.2 Oferta de la Red CAD3

A partir del análisis de referentes como ChileAtiende, Service Canada y otros, se evidencia una tendencia clara en la transformación de los servicios públicos: sacar a las entidades del centro de la experiencia y posicionar a la ciudad como el principal referente de relación con la ciudadanía. En estos modelos, la complejidad institucional se gestiona al interior del sistema, mientras que el ciudadano interactúa con un frente de atención único, comprensible y coherente.

4.1.2.1 Enfoque de la oferta

A. <u>Servicio centrado en la ciudadanía</u>

En esa misma lógica, la Red CAD3 se concibe como el intermediario entre la ciudadanía y la ciudad. No es una suma de entidades, sino un ecosistema integrado de trámites, servicios y experiencias que hoy se encuentran dispersos. Desde la perspectiva del ciudadano, la relación no ocurre con instituciones aisladas, sino con la ciudad como un todo, a través de una red de puntos físicos y canales que garantizan acceso integral y continuo a la oferta pública y complementaria, sin importar el territorio ni la complejidad de la necesidad.

La oferta de la Red CAD3 se estructura entonces a partir de una premisa central: la ciudadanía no debería tener que entender cómo funciona el Distrito y el Estado para poder acceder a sus servicios. Por ello, el modelo traslada la complejidad institucional al back del servicio y presenta una oferta unificada, organizada por necesidades, situaciones de vida y momentos del journey ciudadano.

Este enfoque implica que la Red CAD3 no solo informa o ejecuta trámites, sino que:

- explica qué puede hacer una persona en la ciudad,
- orienta sobre condiciones de acceso, alternativas y rutas posibles,
- acompaña la toma de decisiones,
- reduce la incertidumbre asociada a los procesos públicos,
- fortalece la autonomía progresiva del ciudadano.

Brinda un espacio idóneo para el encuentro y la construcción de ciudadanía.

Así, cada interacción se convierte en una oportunidad para educar, orientar y construir confianza, transformando la experiencia con el Distrito en una relación más clara y humana.

Este enfoque ha demostrado mejoras consistentes en claridad, continuidad del servicio y percepción de coherencia, especialmente en ciudades con alta diversidad territorial y social. En ese sentido, el modelo CAD3 se alinea con buenas prácticas internacionales de diseño de servicios públicos centrados en las personas, donde el sistema se organiza alrededor del ciudadano y no al revés.

B. <u>Oferta inclusiva, accesible y equitativa para toda la ciudadanía</u>

La oferta de la Red CAD3 se diseña bajo un principio de accesibilidad universal y diseño para todos, garantizando que cualquier persona —incluidas aquellas en condición de discapacidad, movilidad reducida o necesidades específicas— acceda a la misma oferta, sin rutas diferenciadas ni experiencias de menor calidad.

Este enfoque se alinea con el marco normativo colombiano y con estándares internacionales de derechos humanos, que establecen la obligación del Estado de eliminar barreras y realizar ajustes razonables para garantizar el acceso pleno a los servicios públicos.

En coherencia con este principio, la Red CAD3:

- Elimina las filas como mecanismo estructural de atención.
- Diseña espacios y mobiliario accesibles desde su concepción.
- Forma a los roles del servicio para orientar y acompañar sin estigmatizar.
- Ajusta los tipos de atención según la necesidad concreta, no según el perfil del ciudadano.

La accesibilidad no se concibe como un servicio preferencial, sino como una condición estructural del modelo, asegurando equidad, dignidad y coherencia en toda la experiencia.

4.1.2.2 Componentes de la oferta de la Red CAD3

El sistema integrado de servicios que responde a las necesidades reales de la ciudadanía y a la complejidad de la vida urbana. No se centra únicamente en resolver trámites, sino de ofrecer una experiencia completa de relación con la ciudad, en la que las personas puedan acceder a servicios esenciales, encontrar apoyo y bienestar durante su visita, y/o conectarse con una oferta de valor alineada con las vocaciones del territorio. Para ello, el modelo organiza la oferta en tres grandes categorías complementarias, que operan de manera articulada en los distintos formatos de la Red:

4.1.2.2.1 Servicios esenciales

Los servicios esenciales constituyen el núcleo de la oferta de la Red CAD3. Corresponden a los trámites y servicios de mayor demanda ciudadana y son, en la práctica, la razón principal por la cual las personas acuden a la Red. Por esta razón, el modelo establece que estos servicios deben estar disponibles en todos los puntos CAD3, sin excepción.

Este enfoque parte de un principio central del modelo: el ciudadano no debe desplazarse a otro lugar porque una entidad específica no se encuentra en un punto determinado. Desde cualquier CAD3, la ciudadanía debe poder iniciar, avanzar y resolver la totalidad de los trámites del Distrito, independientemente del formato, la sede o la entidad responsable del servicio.

La cobertura de los servicios esenciales se garantiza mediante una combinación de tipos de atención, estrategias de omnicanalidad y formatos de servicio que permiten adaptar la experiencia a la complejidad de cada necesidad. Sin embargo, la disponibilidad no se limita a la ejecución del trámite. Incluye también información clara, orientación previa, verificación de requisitos, acompañamiento durante el proceso y cierre efectivo, asegurando continuidad, trazabilidad y evitando reprocesos innecesarios.

De esta manera, la Red CAD3 opera como un frente único de acceso a los servicios del Distrito, integrando una oferta que hoy se encuentra fragmentada y permitiendo que la ciudadanía se relacione con la ciudad de forma coherente, continua y predecible, independientemente de cómo se organice internamente la institucionalidad.

En la Tabla 2 se presentan ejemplos de los servicios esenciales, construidos a partir del análisis de los trámites actualmente más demandados en la Red:

Tabla 2. Servicios esenciales.

Tipo de oferta	Servicios incluidos en el modelo CAD3
Servicios esenciales (trámites clave)	**Gestión fiscal**: trámites de la Secretaría Distrital de Hacienda (Impuesto Predial, Impuesto de Vehículos). **Servicios públicos**: trámites y PQRSD de ENEL Colombia y EAAB (energía, acueducto y alcantarillado). **Servicios sociales**: trámites del SISBÉN (inclusión, actualización, retiro) con la Secretaría Distrital de Planeación. **Pensiones y asesoría**: orientación, radicación, certificados y consultas de Colpensiones. **Documentación**: información, agendamiento y orientación para expedición de documentos de identidad (Registraduría). **Orientación general**: información transversal sobre trámites, servicios y rutas de acceso a la ciudad.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.1.2.2.2 Oferta con vocación

La oferta con vocación es la expresión más visible del giro que propone el modelo CAD3: pasar de puntos centrados exclusivamente en trámites a equipamientos ciudadanos vivos, donde la relación entre la ciudadanía y el Estado se amplía más allá de la gestión administrativa. Esta oferta tiene como eje el Tercer Espacio, entendido como la capa experiencial del servicio.

La oferta del Tercer Espacio se organiza en tipologías de actividades que responden tanto a las necesidades del territorio como a la diversidad de intereses de la población. Es, además, la forma en que el nuevo modelo materializa la estrategia distrital de "CADEs con Vocación", permitiendo que cada punto desarrolle una identidad propia sin perder coherencia con la Red. Estas tipologías incluyen actividades culturales —como presentaciones artísticas, muestras, cine foros o charlas—; actividades comunitarias orientadas al encuentro, la participación y el intercambio social; actividades pedagógicas, que abarcan desde alfabetización digital y acompañamientos temáticos hasta ejercicios de prototipado ciudadano con entidades; y actividades comerciales o económicas, como ferias de emprendimiento, muestras locales o dinámicas de economía comunitaria.

Esta oferta también redefine la forma en que la Red se relaciona con sus aliados públicos y privados. A través del CAD3, las entidades encuentran una plataforma para conectarse con la ciudadanía no solo desde los trámites, sino desde la cultura, la pedagogía, la participación y la vida cotidiana, fortaleciendo el vínculo entre la ciudad y quienes la habitan.

En la Tabla 3 se presentan ejemplos de los servicios que pueden componer la Oferta con Vocación, ilustrando cómo el Tercer Espacio amplía el valor del CAD3 y convierte cada visita en una experiencia más rica, cercana y relevante para la ciudadanía.

*Tabla 3. Servicios con Vocación**

Tipo de oferta	Servicios incluidos en el modelo CAD3*
Servicios culturales	Programación cultural distrital; muestras artísticas y exposiciones itinerantes; cine foros y/o conversatorios; difusión de agendas culturales locales y distritales; activaciones asociadas a hitos y campañas de ciudad.
Servicios pedagógicos y de alfabetización ciudadana	Alfabetización digital básica; talleres para comprender trámites y requisitos; jornadas pedagógicas sobre derechos, deberes y beneficios; acompañamiento temático en programas sociales, financieros o laborales; ejercicios de co-creación y prototipado ciudadano con entidades.
Servicios comunitarios y de participación social	Espacios de encuentro comunitario; jornadas de participación ciudadana; socialización de políticas públicas; fortalecimiento de redes comunitarias; orientación psicosocial básica; activaciones con organizaciones sociales y actores locales.
Servicios económicos, productivos y de emprendimiento	Ferias de emprendimiento local; orientación empresarial y financiera; jornadas de inclusión financiera; muestras comerciales temporales; activaciones de economía creativa y cultural; articulación con Cámara de Comercio y aliados privados.
Servicios de bienestar y cuidado	Espacios para niños, niñas y adolescentes; actividades de lectura y juego; servicios de descanso y permanencia cómoda; actividades de bienestar emocional y autocuidado; acceso a servicios básicos (cafetería, baños dignos, zonas tranquilas)
Servicios estratégicos según vocación territorial	Servicios de justicia y conciliación; orientación jurídica básica; mediación comunitaria; servicios con enfoque diferencial (discapacidad, género, población étnica); brigadas temáticas; oferta priorizada según necesidades locales.

**Los servicios descritos tienen el objetivo de ejemplificar el tipo de experiencias que puedan pasar en el Tercer Espacio, no de determinar de manera exclusiva lo que debe pasar en la Red para este tipo de oferta, pues la selección de estos dependerá de las necesidades puntuales del territorio de cada punto y la programación que diseñen los Coordinadores de cada punto.*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.1.2.2.3 Beneficios adicionales de la experiencia CAD3

Además de los servicios y actividades que componen la oferta de la Red, el modelo CAD3 incorpora un conjunto de beneficios adicionales que responden directamente a los principales puntos de dolor identificados en la experiencia actual de la ciudadanía. Desde la lógica de la propuesta de valor, un servicio público no genera valor únicamente por lo que ofrece, sino por cómo reduce fricciones, evita incertidumbre y acompaña de manera efectiva las necesidades reales de las personas.

El diseño del nuevo modelo parte del reconocimiento de problemáticas recurrentes en la experiencia de los CADE: horarios rígidos, falta de continuidad entre canales, ausencia de seguimiento a casos no resueltos, información fragmentada y visitas que terminan generando más preguntas que soluciones. Frente a esto, la Red CAD3 no solo reorganiza la atención, sino que introduce beneficios estructurales que transforman la relación entre la ciudadanía y la ciudad.

Entre estos beneficios se destacan:

- **Horarios extendidos y flexibles**, definidos según la ubicación del punto, las dinámicas del territorio y la programación del Tercer Espacio, permitiendo que el CAD3 siga siendo útil más allá del horario tradicional de trámites.
- **Programación viva y cambiante**, donde la oferta no es estática ni repetitiva, sino que varía mes a mes, generando motivos reales para regresar y fortaleciendo la relación continua con la Red.
- **Plataforma para emprendimientos y economía local**, que convierte al CAD3 en un espacio de visibilización, intercambio y fortalecimiento de iniciativas ciudadanas.
- **Anticipación a las necesidades**, permitiendo que el ciudadano sea orientado de manera proactiva por el Distrito, reduzca sorpresas en los trámites y llegue mejor preparado a cada interacción.
- **Omnicanalidad real**, que evita la repetición de información y garantiza continuidad entre los distintos canales de atención, reconociendo al ciudadano como una sola persona, sin importar por dónde se relacione con la ciudad.
- **Seguimiento a casos no resueltos en punto**, asegurando que ninguna persona quede a la deriva cuando un trámite no pueda cerrarse en la visita presencial. El modelo contempla orientación clara sobre los pasos a seguir, notificaciones oportunas y gestión activa del caso hasta su resolución.
- **Servicios básicos de soporte a la visita**, como baños dignos, cafetería, impresiones y conectividad, que reconocen las necesidades logísticas y de bienestar de la ciudadanía durante su permanencia en el CAD3.

En conjunto, estos beneficios no son añadidos accesorios, sino parte integral de la experiencia CAD3. Son los elementos que convierten al modelo en una propuesta donde la ciudadanía no solo encuentra servicios, sino una relación más clara, continua y respetuosa con la ciudad.

4.1.3 Atributos de la experiencia

La visión previamente expuesta se materializa operativamente a través de atributos de servicio. Estos atributos, además de ser las características que la ciudadanía debe percibir en cada interacción, funcionan

como criterios de experiencia observables y evaluables que definen cómo debe sentirse y cómo debe operar el servicio desde la perspectiva del usuario.

A partir del diagnóstico elaborado y del informe *"Promesa del Servicio"* del IBO – Laboratorio de Innovación Pública de Bogotá, se identificó un conjunto de atributos ideales que los ciudadanos esperan de los servicios en la ciudad: Claro, Accesible, Transparente, Eficiente y Ágil. Sin embargo, considerando que el propósito del nuevo modelo no busca únicamente claridad operativa o eficiencia en los procesos, sino también relaciones de confianza, acompañamiento y un enfoque humano, se incorpora un sexto atributo: Cercano. La integración de estos seis atributos permite materializar la nueva visión del servicio y establece los principios que orientarán la medición de la experiencia ciudadana.

En consecuencia, el modelo de servicio CAD3, cuyo propósito central es sostener relaciones duraderas y de confianza con la ciudadanía, se fundamenta en ser: claro, accesible, transparente, eficiente, ágil y cercano.

- **Claro**, porque toda la oferta del CAD3 (trámites, servicios y actividades complementarias), así como sus condiciones de acceso, se presentan de manera comprensible, coherente y adecuada al nivel de cada persona, evitando barreras en la atención, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la confianza en la Red.
- **Accesible**, porque todas las rutas de acción estarán visibles, disponibles y al alcance de cualquier ciudadano. Esto implica procesos fáciles de entender, canales sin fricciones, horarios adecuados y espacios donde sea posible pedir orientación sin obstáculos.
- **Transparente**, porque la información entregada será verídica, coherente, trazable y accionable. Este atributo evita reprocesos, reduce tiempos innecesarios y permite que el ciudadano confíe en que lo que se le informa es correcto y suficiente para avanzar.
- **Eficiente**, porque el servicio resuelve trámites y necesidades relacionadas con la ciudad con el menor esfuerzo posible para el ciudadano, asegurando que cada interacción contribuya de forma directa a la solución y evitando desplazamientos innecesarios o pasos repetidos.
- **Ágil**, porque será capaz de actuar, resolver y cerrar trámites de manera oportuna, idealmente en la primera interacción, evitando que el ciudadano tenga que regresar o repetir procesos.
- **Cercano**, porque acogerá, escuchará y acompañará al ciudadano en su relación con el Estado y el Distrito. Este atributo es clave para construir confianza relacional, transformando la experiencia de un trámite en una interacción significativa que reduce la ansiedad, genera seguridad y fortalece el vínculo ciudadano-institución.

La integración de estos seis atributos establece el marco que orientará cada interacción en la Red CAD3. Para que el propósito y los atributos se traduzcan en una experiencia tangible, es necesario definir los momentos del servicio, los canales y los elementos que soportan su operación. La siguiente sección presenta la nueva experiencia de servicio y los componentes que harán posible materializar esta visión en cada punto de contacto con la ciudadanía.

4.1.4 Mapa de experiencia ideal del modelo CAD3 (Journey Map TO BE)

El mapa de experiencia ideal o Customer Journey Map TO BE describe cómo la ciudadanía debería acceder a los trámites y servicios de la Red CAD3 y, al mismo tiempo, cómo la Red debe organizarse internamente para ofrecerlos de manera coherente y útil. Con el nuevo propósito del servicio como marco, este mapa ya no se limita a representar la resolución puntual de un trámite. Más bien, se sitúa en un ideal de relacionamiento entre la ciudadanía y el Estado, uno en el que la Red CAD3 asume un rol más activo y cercano: enseña, acompaña e incentiva la interacción de las personas con la oferta de servicios diseñada para ellas.

4.1.4.1 Etapas y momentos de la experiencia

Las interacciones y los puntos de contacto que materializan la experiencia se organizan en etapas y momentos. Según lo encontrado en la fase de diagnóstico, hoy la ciudadanía transita por tres etapas generales y diez momentos de servicio al acceder a uno o varios trámites. En la etapa de Descubrir, la persona identifica la necesidad de realizar un trámite, busca información al respecto y planifica cómo llevarlo a cabo, tomando la decisión de acudir al canal presencial de la Red CADE. Posteriormente, en la etapa de Acceder, la ciudadanía llega e ingresa al punto CADE o SuperCADE elegido, busca información sobre el proceso que debe seguir y recibe un turno para iniciar la resolución de su trámite. Finalmente, en la etapa de Resolver, la persona espera el llamado, se dirige al módulo de atención, expone su caso ante el funcionario y recibe la comunicación sobre la resolución —o no— de su trámite, tras lo cual finaliza su visita y sale del CADE.

La nueva experiencia del modelo CAD3 se estructura en cuatro etapas: APROPIAR, ACCEDER, ACOGER y CONECTAR, cada una compuesta por momentos específicos que describen cómo avanza la ciudadanía en su relación con el servicio (Imagen 1)

Imagen 1. Etapas y momentos del servicio.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

En APROPIAR, la ciudadanía conoce y elige cómo acceder y resolver sus trámites, esta vez no desde la imposición o la sorpresa, sino desde la recomendación proactiva del servicio. En esta etapa las personas identifican la oferta disponible de la ciudad y toman acción frente a ella, decidiendo qué trámite realizar y desde qué canal iniciarlo.

En la etapa de ACCEDER, la ciudadanía es acompañada a resolver sus trámites de manera efectiva. Para ello, ingresa al punto de atención elegido, es ubicada en la zona correspondiente según su necesidad, recibe atención del funcionario adecuado y avanza hacia la resolución de su trámite, idealmente en la primera interacción. El nuevo modelo propone que cada interacción elimine barreras —de comunicación, orientación o espacio— para que las personas puedan avanzar sin obstáculos y sin reprocesos, asegurando que todo el esfuerzo se traduzca en progreso real hacia la solución.

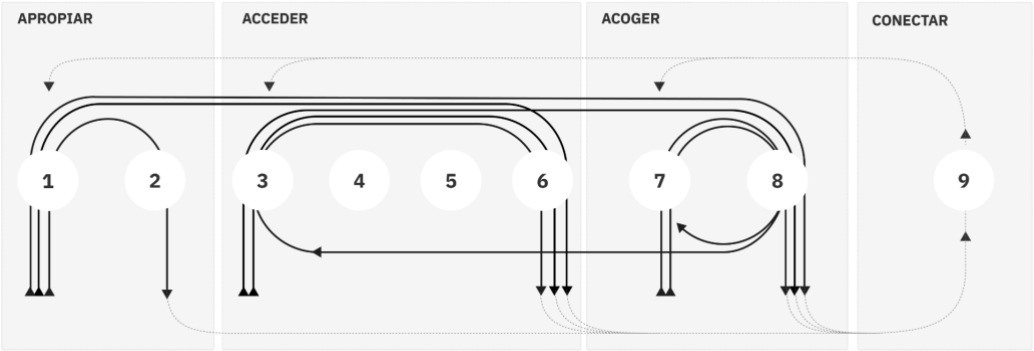
Posteriormente, en la etapa de ACOGER, la ciudadanía interactúa con los terceros espacios y con la oferta ampliada de actividades, servicios e información que ofrece la ciudad a través de la programación mensual del CAD3. Esta etapa reconoce que la experiencia no termina con el trámite, sino que puede incluir actividades, información o servicios adicionales que enriquecen la visita. Luego de esta interacción, la persona finaliza su permanencia y sale del CAD3.

Finalmente, en CONECTAR, la ciudadanía fortalece su relación con la ciudad. En esta etapa la ciudadanía recibe indicaciones, recordatorios o recomendaciones relacionadas con trámites, servicios o programas de interés que le permiten continuar conectada con la oferta pública. Esta etapa busca incentivar el retorno, la participación y el uso continuo de los servicios disponibles, promoviendo que la ciudadanía mantenga un vínculo activo y sostenido con la Red CAD3 y con su ciudad.

Ahora bien, en el diseño de servicios públicos, un momento describe el tipo de relación que ocurre entre la ciudadanía y el Estado en un punto determinado de su interacción. No implica un avance lineal, sino una situación experiencial que puede repetirse, saltarse, interrumpirse o retomarse según la complejidad del trámite, el canal usado o la realidad de cada persona. Por eso, aunque la experiencia se organiza en etapas y momentos, es importante aclarar que estos no representan un paso a paso secuencial, sino un marco que permite comprender y articular los diferentes estados en los que puede encontrarse la ciudadanía.

Como afirma el Manual de Servicios de GOV.UK: "*Los recorridos de los usuarios rara vez son lineales. Las personas entran, salen y regresan a diferentes puntos según sus necesidades*" En coherencia con esta visión, la Red CAD3 reconoce que la ciudadanía puede activar cualquiera de los momentos de la experiencia en el orden que su situación requiera, como se observa en la Imagen 2, donde se ilustran los distintos tipos de recorridos posibles y que se detalla más adelante en este documento.

Imagen 2. Recorridos de la ciudadanía.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

En este sentido, aunque los journeys suelen visualizarse mediante secuencias para facilitar la comprensión de sistemas complejos, la experiencia ciudadana no es lineal: las personas pueden entrar, salir, pausar o retomar su interacción en cualquier momento. La representación en "pasos" no establece un orden obligatorio, sino una forma de organizar los momentos significativos de la experiencia para facilitar el análisis, la toma de decisiones y la coordinación entre actores del servicio.

4.1.4.2 Elementos del servicio

Las etapas y momentos del servicio son los marcos de referencia que agrupan las interacciones por medio de las cuales el servicio entrega valor. Ahora, en su materialización, aparecen los elementos del servicio, también llamados puntos de contacto o touchpoints. Según Risdon & Quattlebaum (2018), estos son los componentes

que habilitan la interacción entre una persona y un producto o servicio y, en el modelo CAD3, constituyen la base que hace posible la experiencia ciudadana. Es importante desagregarlos porque el diseño del modelo depende, en gran medida, de la definición puntual de cada uno. Por esta razón, los elementos del servicio se enlistan en la Tabla 4:

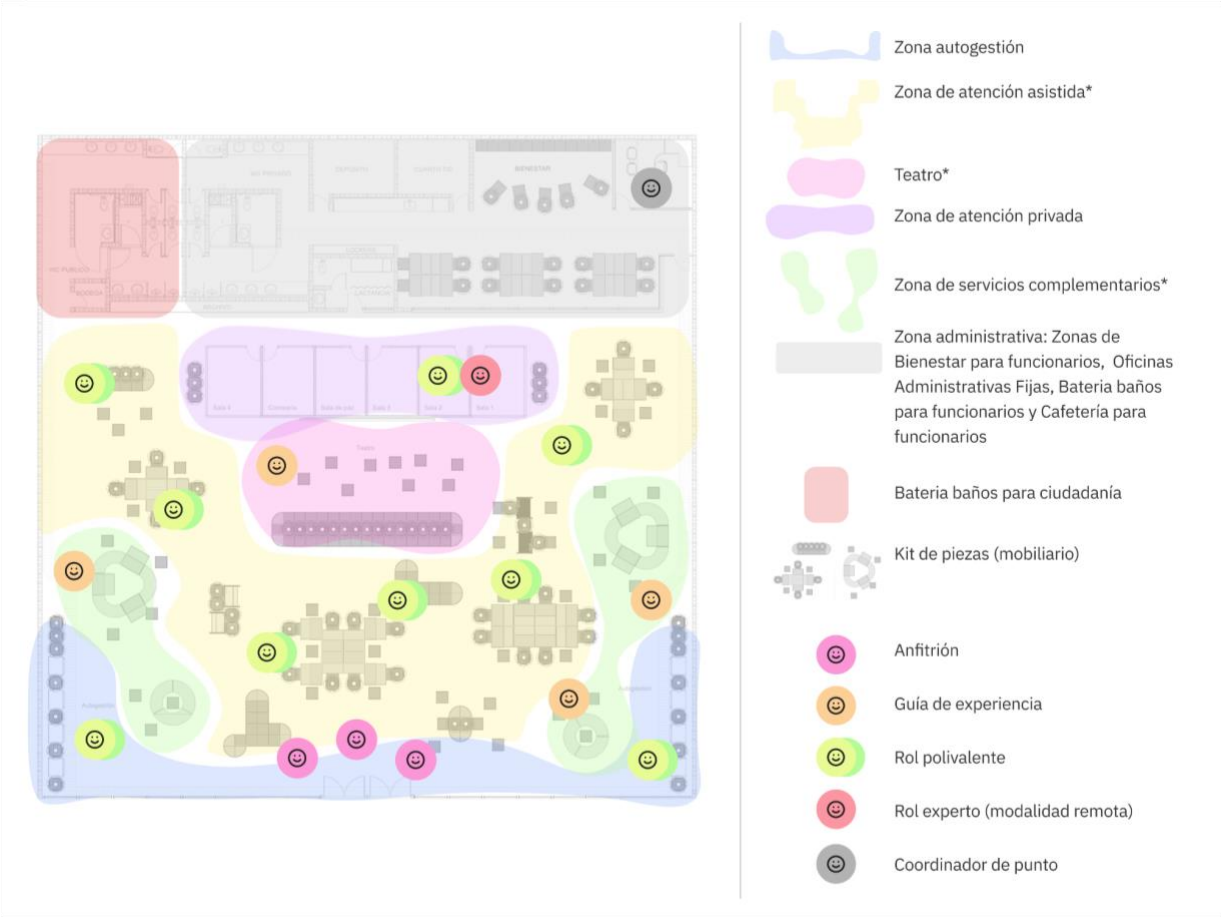
Tabla 4. Puntos de contacto del servicio.

Categoría puntos de contacto	Punto de contacto/elemento
ESPACIO	Zona de autogestión Tercer espacio Teatro Salas compartidas expertos Puntos comercio y cultura Zona administrativa (privada) Zona de Bienestar para funcionario Oficinas Administrativas Fijas Oficinas Administrativas Fijas Batería de baños para funcionarios Batería de baños para ciudadanía Biciparqueaderos Cafetería para funcionarios
OBJETOS *Se refiere a elementos que funcionan en dupla con algunos roles.	Mobiliario único (Kit de piezas en sus múltiples configuraciones) Mobiliario de catálogo *Kioscos de autogestión *Tablets *Televisores/pantallas *Computadores Tótems señalética
PERSONAS (Roles) *Se refiere a roles operativos y para el mantenimiento del canal presencial **Se refieren a los roles que según la entidad aliada se dispongan para la activación de la oferta. Su relacionamiento se da de la mano del Guía de experiencia	Anfitrión Guía de experiencia Rol polivalente Rol experto Coordinador de punto *Personal aseo *Personal seguridad *Personal jardineria **Personal oferta comercial **Personal oferta cultural **Personal oferta innovación distrital

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Aunque los puntos de contacto se presentan de manera diferenciada, es importante resaltar que están en permanente relación, pues juntos habilitan las interacciones del servicio. Como se observa en la Imagen 3, el espacio funciona como el "contenedor" de los objetos y de los roles: es el punto de contacto que cohesiona la experiencia y permite que los demás elementos se activen y articulen entre sí.

Imagen 3. Relación entre los elementos del servicio.



**Dado que el Kit de piezas de mobiliario permite diferentes configuraciones del servicio, los puntos de acceso a otros servicios de bienestar y cuidado pueden suceder en las zonas como: el teatro, la zona de atención asistida y la zona de servicios complementarios*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

La Imagen 3 también presenta una vista general cohesionada de los elementos que componen el servicio en un punto CAD3 y muestra cómo se distribuyen las zonas del espacio, los objetos que habilitan la experiencia y los roles que acompañan a la ciudadanía. En primer lugar, se destacan las zonas funcionales representadas por distintos colores, cada una asociada a un propósito dentro del modelo. La zona de autogestión —en rosa claro— reúne los espacios donde la ciudadanía puede resolver trámites de forma autónoma con apoyo de kioscos y otras herramientas tecnológicas. El tercer espacio —en azul— es el corazón experiencial del CAD3, destinado a actividades culturales, permanencia e interacción comunitaria. El teatro —en amarillo— habilita actividades colectivas, charlas y programación cultural. Las salas programables para roles expertos —en lila— permiten la atención personalizada de trámites complejos. La zona de acceso a otros servicios de bienestar y cuidado—en verde— integra servicios complementarios, ferias y dinámicas económicas o culturales. Finalmente, la zona administrativa —en gris— concentra los espacios operativos del equipo CAD3. Aunque estas zonas cumplen funciones distintas, su organización no es rígida; la flexibilidad del modelo permite ajustarlas según la demanda y habilitar las funciones clave de resolver y acoger.

En segundo lugar, la imagen presenta los objetos y piezas de mobiliario agrupados en el "kit de piezas", un conjunto de elementos móviles que permiten reconfigurar el espacio según el tipo de atención o la actividad programada. Este kit —que incluye mobiliario modular— es un habilitador central para adaptar el CAD3 a diferentes volúmenes de personas y dinámicas de interacción. Finalmente, se muestra la distribución de los roles del servicio mediante íconos circulares que indican su presencia en las distintas zonas. El anfitrión se ubica en accesos y puntos de transición, dando la bienvenida, registrando visitas y orientando recorridos. El guía de experiencia se mueve principalmente en el tercer espacio y zonas de alto flujo, facilitando navegación, pedagogía digital y activación de la programación. El rol polivalente aparece en mesas comunales y zonas de atención asistida para resolver trámites de baja y media complejidad. El rol experto se asocia a las salas programables, donde presta atención especializada — en modalidad remota— para trámites complejos. Finalmente, el coordinador de punto suele ubicarse cerca de la zona administrativa o en posiciones estratégicas para supervisar la operación y asegurar la continuidad del servicio.

Entender estos elementos es clave porque constituyen el "lenguaje base" del modelo de servicio. A partir de ellos se configuran los tipos de atención, los canales, se ordenan los recorridos y se define cómo se activa la experiencia en cada interacción.

4.1.4.3 Componentes y habilitadores de la experiencia

La activación de las etapas y los momentos de la nueva experiencia requieren de una serie de habilitadores que definen cómo se activa el servicio en el día a día y cómo se articula la Red CAD3 para acompañar a la ciudadanía en cada etapa. En primer lugar, se encuentran los *roles para el servicio*, que organizan las funciones y responsabilidades necesarias para operar cada tipo y formato de atención, luego están los t*ipos de atención*, que determinan el nivel y la forma de acompañamiento que requiere cada ciudadano según la complejidad de su necesidad. A partir de ellos se despliegan los *formatos para la atención*, que definen la escala y profundidad con la que se ofrece el servicio en cada punto de la red. Posteriormente se encuentran los *canales de atención*, que permiten a las personas acceder al servicio desde el medio más adecuado para su trámite. Finalmente está la *programación*, que amplía y enriquece la interacción de la ciudadanía con la oferta de la ciudad y da vida al CAD3 como tercer espacio. En conjunto, estos habilitadores permiten que la experiencia sea clara, accesible, transparente, eficiente, ágil y cercana en todos los puntos de contacto.

4.1.4.3.1 Roles para el servicio

En un modelo de servicio, que combina resolución de trámites, acompañamiento ciudadano y un tercer espacio activo, como el de la Red CAD3, la experiencia sólo puede sostenerse si existe una estructura de roles diseñada para acompañar cada tipo de interacción. Los referentes internacionales muestran que, para garantizar experiencias claras, fluidas y coherentes, no basta con tener personal disponible: se requieren funciones diferenciadas que activen, guíen y profundicen la atención según el momento y la necesidad. Los casos estudiados —*Service Canada, ChileAtiende, Capital One, Apple y la Fundación Santa Fe de Bogotá*— coinciden en que:

- Toda experiencia necesita una "*primera línea*" capaz de recibir y orientar de manera inmediata, evitando que el ciudadano recorra el servicio solo o enfrente trayectorias inciertas.
- La experiencia debe incluir funciones que fortalezcan la autonomía del ciudadano, especialmente en entornos donde conviven la interacción humana y el uso de tecnología.
- Debe existir un nivel especializado que intervenga únicamente cuando la situación lo exige, garantizando rigor técnico, resolución efectiva y un trato adecuado en casos sensibles o complejos.

Lo anterior orienta la definición de los roles del modelo propuesto que a continuación en la Tabla 5 se describen:

Tabla 5. Roles para el servicio.

Rol	Descripción del rol en el servicio	Elementos con los que opera
Anfitrión	Es el punto de entrada al servicio. Recibe y registra a cada ciudadano, identifica rápidamente su necesidad y orienta la ubicación en el espacio. Su intervención crea una llegada clara y sin fricciones, asegurando que la persona inicie su experiencia en la zona adecuada según su intención de visita o el tipo de trámite que busca resolver.	Tablets de registro.
Guía de Experiencia	Facilita la orientación de la ciudadanía en trámites, servicios y canales disponibles en el CAD3, acompañando el uso de herramientas digitales y promoviendo la autonomía en la gestión. Dinamiza el Tercer Espacio mediante actividades, pedagogía digital y mediación ligera, ayudando a que las personas comprendan tanto cómo resolver sus trámites como qué otras ofertas y oportunidades existen en el CAD3. Se mueve por zonas de alto flujo, resolviendo dudas, guiando decisiones y activando oportunidades de participación ciudadana.	Tercer Espacio, zona de autogestión, kioscos, kit de piezas, tablets.
Rol Polivalente	Atiende y resuelve trámites de baja y media complejidad y acompaña los de alta complejidad en articulación con el rol experto. Gestiona solicitudes desde mesas comunales, realiza pretrámites, verifica requisitos, guía formularios y procura resolver en la primera interacción. Cuando un caso lo exige, activa derivaciones para atención experta sin perder continuidad en la experiencia del ciudadano.	Mesas comunales, computadores, kioscos, tablets,
Rol Experto	Atiende trámites de alta complejidad que requieren verificación técnica u orientación especializada. Opera principalmente de manera remota desde salas programables y profundiza en casos que exceden el alcance del rol polivalente. Su labor garantiza rigor, precisión y acompañamiento especializado, manteniendo coordinación constante con el equipo en sala. Dado su alto conocimiento técnico, hace parte del equipo de las entidades adscritas a la Red CAD3	Salas programables, computadores, sistemas especializados.
Coordinador de Punto	Supervisa la operación integral del CAD3 y asegura la coherencia del servicio. Monitorea flujos, ajusta cargas, articula roles y toma decisiones informadas en tiempo real para mantener continuidad y calidad. Su mirada estratégica-operativa es clave para que el modelo funcione como un sistema y no como intervenciones aisladas.	Zona administrativa, tableros de control, sistemas de monitoreo.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Estos roles no operan de manera aislada, sino como un sistema que equilibra orientación, acompañamiento, resolución y especialización. En conjunto, permiten que la experiencia sea consistente entre momentos, canales y niveles de complejidad, y que la ciudadanía reciba el tipo de apoyo adecuado en cada etapa de su recorrido.

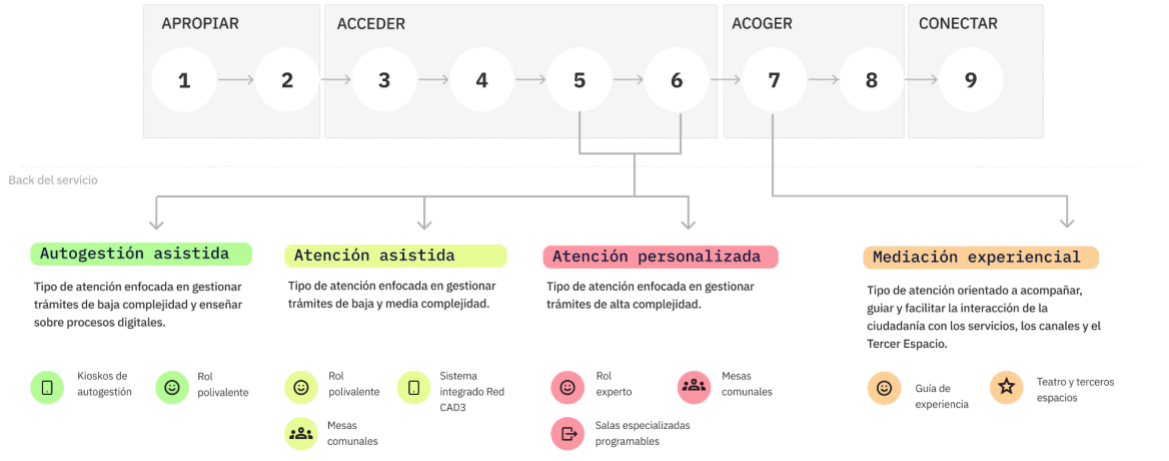
A diferencia de lo que ocurre hoy, estos roles dejan de ser figuras reactivas y se convierten en agentes proactivos del servicio. Su misión es llevar la oferta de trámites, servicios y experiencias a la mayor cantidad de personas posible. Esto implica buscar activamente a los ciudadanos, acercarse a ellos y conectar de manera intencionada, apoyándose en las herramientas tecnológicas que el modelo provee. Con ello, el servicio no solo responde a necesidades: las anticipa, las guía y amplía su impacto en el territorio.

4.1.4.3.2 Tipos de atención

El nuevo modelo propone que "la Red pasa de resolver a acoger a la ciudadanía". Esto no implica reemplazar una función por otra, sino superponer capas de valor: a la capacidad tradicional de resolver trámites se suma una dimensión experiencial que amplía el propósito del servicio. Así, Resolver se centra en garantizar la efectividad en la gestión de uno o varios trámites, mientras que Acoger se enfoca en ofrecer experiencias significativas a través de la programación cultural, social y comunitaria que las entidades aliadas activan en el CAD3.

Para que ambas capas operen de manera coherente, el servicio debe configurarse de forma tal que pueda responder a distintos tipos de necesidades y niveles de complejidad. En ese sentido, y como se ilustra en la Imagen 4, el nuevo modelo se organiza alrededor de cuatro tipos de atención, que determinan el nivel y la forma de acompañamiento que requiere cada ciudadano según la naturaleza de su requerimiento. Estos tipos de atención se despliegan principalmente en las etapas de ACCEDER y ACOGER, aunque se activan y se articulan gracias a lo que ocurre en APROPIAR y CONECTAR, etapas que preparan, habilitan y dan continuidad a la experiencia.

Imagen 4. Tipos de atención nuevo modelo.

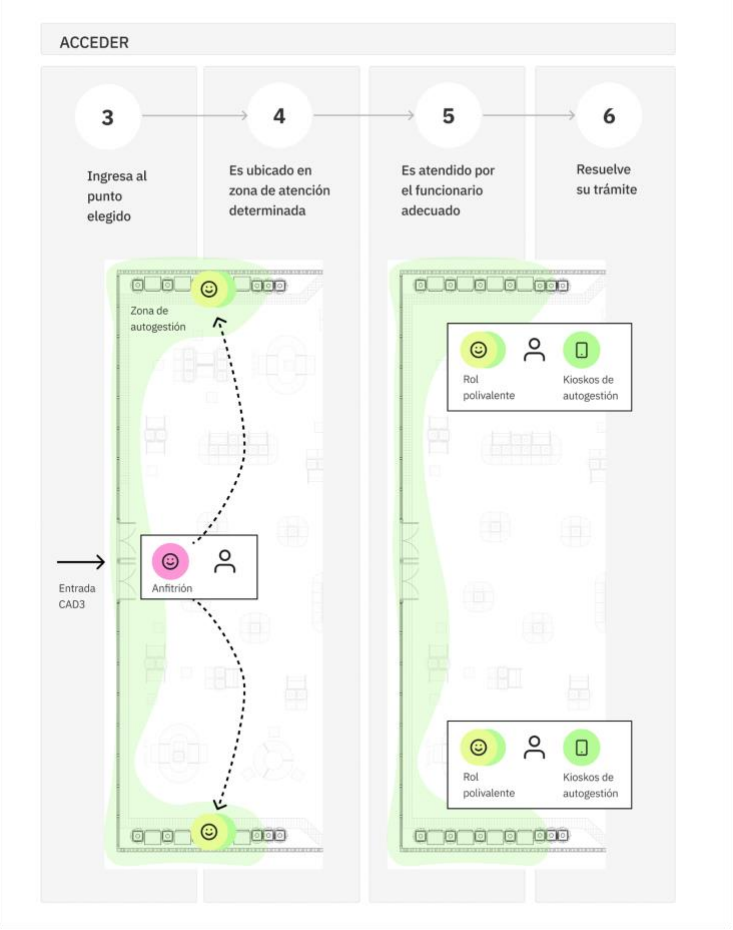


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Con respecto a los tipos de atención centrados en resolver, el primero a detallar es el denominado **AUTOGESTIÓN ASISTIDA**, este es el tipo de atención orientado a que la ciudadanía pueda resolver trámites de baja complejidad de manera autónoma, con el apoyo puntual del equipo del CAD3. Este tipo de atención

combina el uso de tecnología —principalmente kioscos de autogestión— con la presencia estratégica del rol polivalente, quien interviene solo cuando es necesario para guiar, destrabar o aclarar pasos del proceso.

Imagen 5. Detalle AUTOGESTIÓN ASISTIDA.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Como se ve en la Imagen 5, una vez la persona ingresa al CAD3, es recibida por el Anfitrión, quien registra su entrada (cédula) en su Tablet o elemento tecnológico asignado, identifica su necesidad y la dirige hacia la zona de autogestión, ubicada en el perímetro del espacio. Esta orientación inicial permite que la ciudadanía acceda rápidamente al punto más eficiente para resolver su trámite sin ocupar recursos de alta complejidad.

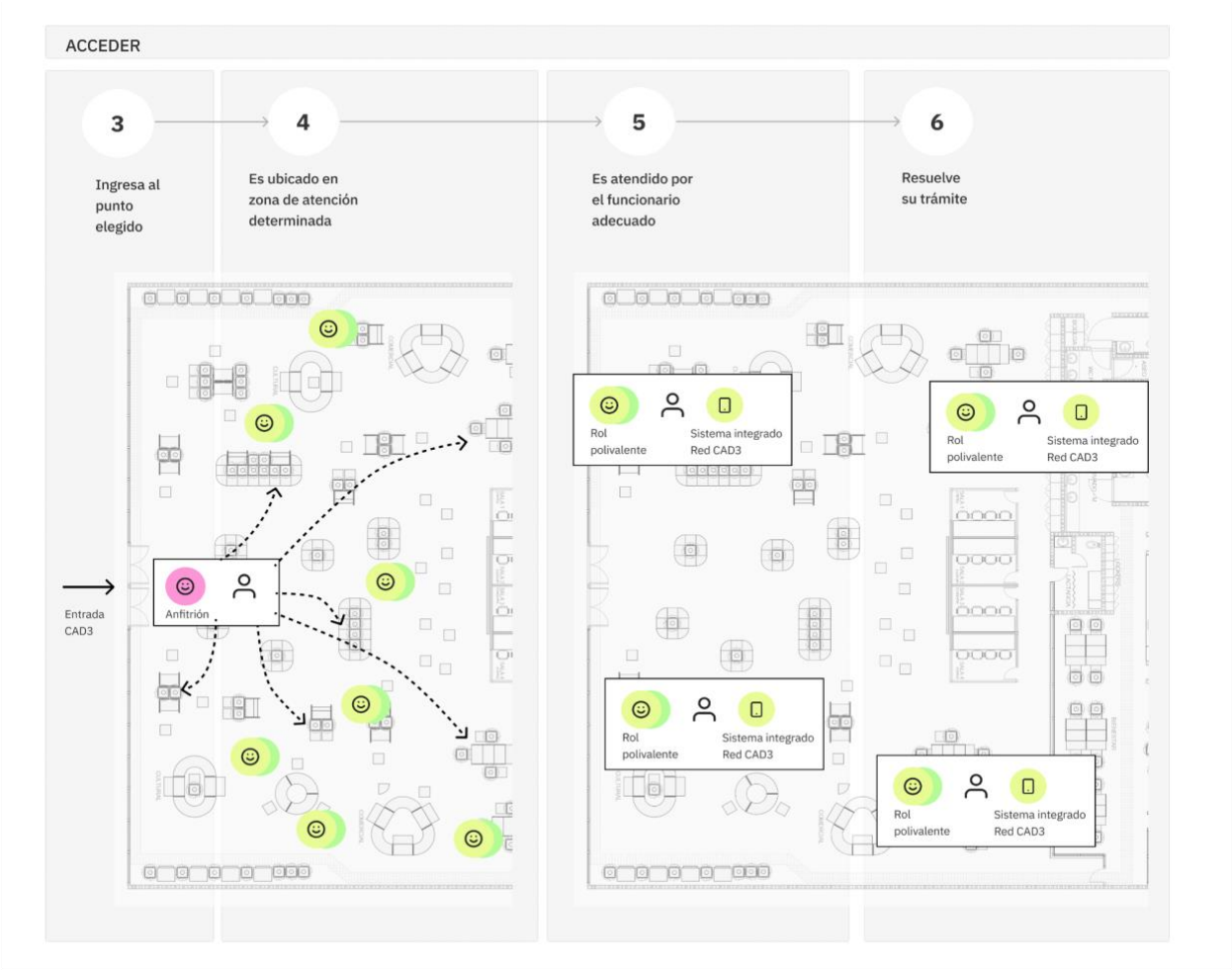
Ya en la zona de autogestión, el ciudadano encuentra kioscos de autogestión habilitados para realizar trámites simples como consultas, certificados y/o registros. Cuando la persona requiere apoyo, el rol polivalente interviene ofreciendo asistencia breve: explicar un paso, validar un requisito, apoyar en la navegación del sistema o aclarar posibles dudas. Su papel no es ejecutar el trámite por el ciudadano, sino habilitar su autonomía y asegurar que la interacción digital sea clara y fluida.

Finalmente, el ciudadano completa el trámite de forma exitosa desde el kiosco o el dispositivo correspondiente (paso 6). Este tipo de atención reduce tiempos de espera, optimiza recursos presenciales y fortalece la confianza en los canales digitales. Además, contribuye a que más ciudadanos aprendan a gestionar trámites por sí mismos en futuras ocasiones.

Una vez finalizado el trámite, la información entregada por el ciudadano queda registrada en el sistema CAD3, lo que permite activar el seguimiento posterior. En esta etapa de CONECTAR, el sistema puede: enviar recomendaciones futuras basadas en su perfil o necesidades, invitarlo a eventos o servicios del CAD3 vinculados con su interés y/o recordarle renovaciones o próximos pasos. Desde autogestión, el ciudadano ingresa de inmediato a este ciclo de conexión continua, lo que evita que la experiencia termine en el kiosco y fortalece una relación sostenida con la Red CAD3.

El segundo tipo de atención, la **ATENCIÓN ASISTIDA** está diseñada para gestionar trámites de baja y media complejidad mediante acompañamiento humano directo. Como se ilustra en la Imagen 6, la experiencia inicia cuando el ciudadano ingresa al CAD3 y es recibido por el Anfitrión, quien registra su llegada, identifica su necesidad y orienta su recorrido inicial. A diferencia del modelo tradicional basado en filas, el nuevo modelo busca distribuir la atención dentro del espacio, lo que elimina esperas lineales y transforma la experiencia en un proceso más cercano.

Imagen 6. Detalle ATENCIÓN ASISTIDA.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Una vez ubicado en la zona adecuada, el ciudadano entra en contacto con un Rol Polivalente, presente de manera distribuida en el CAD3. Este rol no espera pasivamente: observa el flujo del espacio, identifica personas que requieren acompañamiento y se aproxima de manera proactiva para iniciar la atención. La

interacción se desarrolla en mesas comunales, un mobiliario diseñado para sustituir los módulos tradicionales y eliminar las barreras físicas y simbólicas que hoy separan al ciudadano del funcionario.

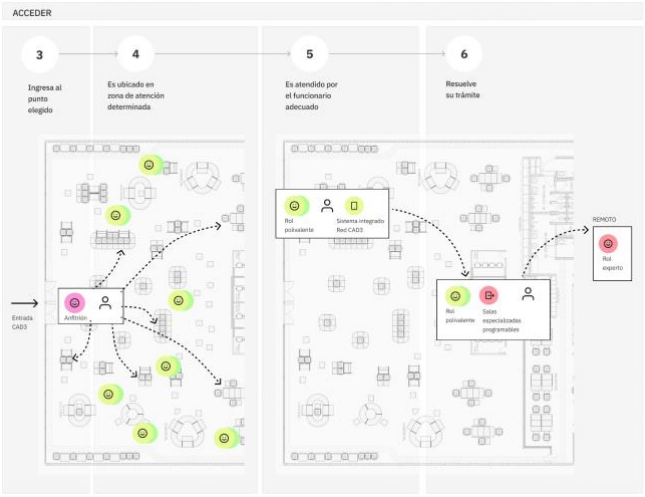
Durante la atención, el Rol Polivalente utiliza una tablet con acceso al Sistema Integrado de la Red CAD3, lo que le permite consultar información, gestionar trámites, verificar documentos y resolver solicitudes en la primera interacción cuando es posible. Mientras atiende, registra el turno correspondiente e incluye preguntas clave de caracterización del ciudadano, información que facilitará futuras visitas y habilitará recomendaciones más precisas desde la etapa de CONECTAR.

Si el ciudadano necesita realizar más de un trámite, puede hacerlo con el mismo Rol Polivalente, siempre que se trate de trámites de baja o media complejidad. Cuando el trámite es simple, el polivalente puede acompañar al ciudadano hacia la zona de autogestión para completarlo allí, enseñándole a usar los kioscos o guiándolo paso a paso para fortalecer su autonomía digital. Cuando, por la naturaleza del caso, no es posible concluir el trámite durante esa visita, el Rol Polivalente debe entregar indicaciones claras y concretas sobre los pasos siguientes, evitando que el ciudadano sienta que queda a la deriva o que debe volver a empezar desde cero. Esta orientación final es parte fundamental de la experiencia asistida, pues garantiza continuidad, reduce incertidumbre y mantiene la confianza en el servicio.

La atención asistida resuelve de manera efectiva la mayoría de trámites y garantiza que el ciudadano avance sin fricciones. Sin embargo, cuando la necesidad supera la capacidad de resolución del rol polivalente —ya sea por la complejidad técnica del trámite o por los requisitos específicos de validación— la atención escala hacia un nivel de acompañamiento más profundo. Es en ese punto donde entra en juego el tercer tipo de atención: la **ATENCIÓN PERSONALIZADA**, que se detalla a continuación.

En este tipo de atención —al igual que en las tipologías anteriores y como se evidencia en la Imagen 7— el ingreso y la primera orientación del ciudadano sigue la misma lógica. La diferencia aparece cuando el Rol Polivalente identifica que la necesidad expresada por el ciudadano supera el nivel de complejidad que puede resolverse en la interacción habitual.

Imagen 7. Detalle ATENCIÓN PERSONALIZADA.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Cuando esto ocurre, el polivalente activa la ruta de atención personalizada, diseñada para gestionar trámites de alta complejidad. Es importante resaltar que el ciudadano no pasa por múltiples funcionarios; por el contrario, el rol polivalente permanece como su punto de acompañamiento, facilitando el acceso al nivel experto cuando esto es necesario.

Una vez identificada la necesidad de escalar el caso, el polivalente registra el turno y programa una de las salas especializadas, las cuales están diseñadas para ofrecer un entorno adecuado para la conversación y para garantizar privacidad, concentración y soporte tecnológico. Estas salas son programables porque deben reservarse únicamente cuando se necesita intervención experta, optimizando la operación y permitiendo un uso flexible del espacio.

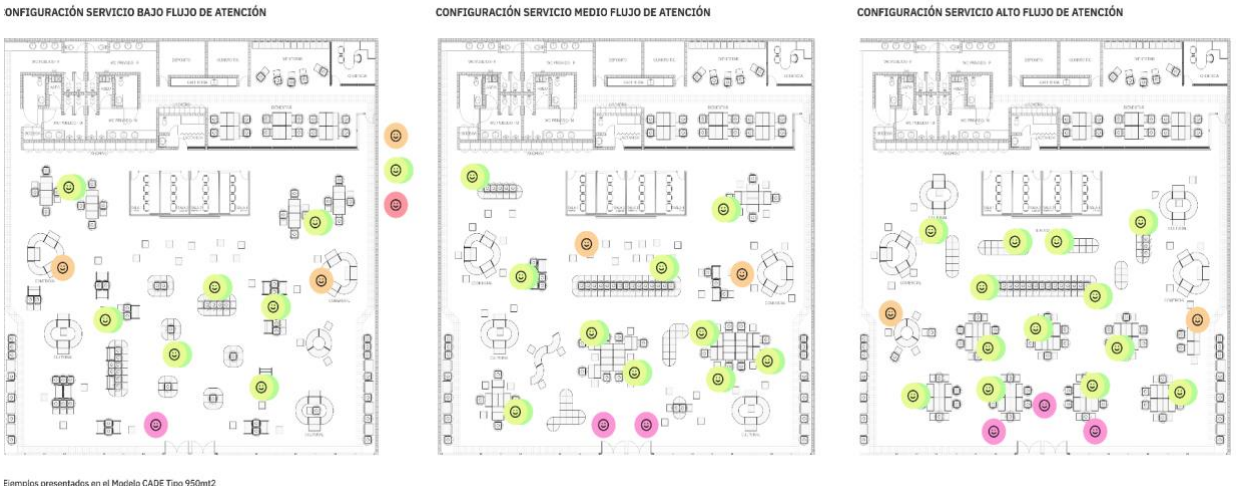
La atención experta se realiza de manera remota, permitiendo que la ciudadanía acceda, desde cualquier CAD3, a los trámites especializados de todas las entidades del Distrito. El polivalente acompaña al ciudadano durante esta interacción, no para responder el trámite, sino para facilitar la experiencia: apoyar en el manejo de formularios, resolver dudas técnicas o intervenir si surge alguna dificultad con la plataforma o la documentación.

Durante la sesión, el experto lidera la conversación, profundiza en el caso y determina la ruta más adecuada. Si el trámite puede resolverse en ese momento, se completa la gestión. En los casos en que se requieren pasos adicionales, el experto debe dejar instrucciones claras: qué sigue, dónde hacerlo, quién puede acompañarlo y qué tiempos o dependencias están involucrados. De esta manera, el ciudadano no queda a la deriva y el proceso continúa con claridad y sentido de acompañamiento incluso después de salir del CAD3.

Todo lo anterior describe el funcionamiento habitual del servicio. Sin embargo, dado que existen periodos de alta afluencia —como temporadas de declaración de renta, fechas de corte de pagos o jornadas masivas de renovación—, el nuevo modelo ajusta su operación antes de que los picos ocurran. Esta capacidad de anticipación permite reorganizar el espacio, redistribuir los roles y activar configuraciones que aseguran agilidad sin sacrificar cercanía.

Como se ve en la Imagen 8, en la configuración de bajo flujo, los roles se distribuyen de manera amplia por el espacio, priorizando la atención cercana, la permanencia en el Tercer Espacio y la activación de experiencias. En la configuración de flujo medio, se incrementa la presencia de polivalentes, acomodándose alrededor de las mesas comunales y zonas estratégicas para gestionar un mayor volumen de interacciones sin comprometer la calidad del acompañamiento. Finalmente, en la configuración de alto flujo, el aumento de roles es evidente: más polivalentes se despliegan por el espacio, el Tercer Espacio se compacta para priorizar movilidad, y se reduce la dispersión de los roles para concentrarse en resolver trámites de manera ágil.

Imagen 8. Adaptación servicio a flujos de atención.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

En ese sentido, cuando se activa un flujo alto, el anfitrión continúa registrando y ubicando a la ciudadanía, pero siguiendo una lógica diseñada para evitar congestión: primero orienta hacia el teatro, que actúa como zona de amortiguación; luego hacia las mesas comunales centrales; y finalmente hacia las más cercanas a la puerta. Solo en estos momentos activa la generación de turnos, enviados por SMS o WhatsApp y proyectados en la pantalla del teatro para evitar acumulación en un único punto.

El equipo de polivalentes se incrementa y se redistribuye para cubrir de manera más densa las mesas comunales. Una parte del equipo se ubica en la zona de autogestión para resolver dudas básicas y agilizar los trámites de baja complejidad, mientras que el resto se reparte por el espacio para atender a varios ciudadanos de forma simultánea. La flexibilidad del mobiliario y el uso de tablets permiten que estas interacciones sigan siendo fluidas.

Para los trámites que requieren mayor complejidad, la Atención Personalizada se mantiene activa, aunque reservada para los casos que realmente lo ameriten. En estos escenarios, el polivalente acompaña al ciudadano hasta una sala programable y media la interacción con el experto remoto. La disponibilidad de expertos se coordina previamente con las entidades aliadas para asegurar tiempos ágiles incluso en momentos de alta demanda.

Aunque el foco operativo se concentra en resolver, la Mediación Experiencial no desaparece: se adapta al ritmo del punto. El Tercer Espacio conserva su función de permanencia, lectura y actividades ligeras; las activaciones de mayor escala pueden ajustarse o postergarse de manera temporal, pero el propósito de acoger se mantiene como parte de la experiencia.

Ahora, el modelo CAD3 incorpora la atención a personas con discapacidad y a ciudadanos con necesidades específicas desde un principio de diseño universal, no como una capa adicional ni como un servicio diferenciado. En coherencia con el enfoque del modelo —sin filas, sin recorridos paralelos y sin “ventanillas especiales”— la experiencia está diseñada para que todas las personas transiten el mismo journey, accediendo a los mismos tipos de atención, con los ajustes necesarios para garantizar autonomía, dignidad y comprensión.

Esto significa que la accesibilidad no se resuelve creando atenciones preferenciales separadas, sino integrando condiciones de accesibilidad física, comunicacional, digital y relacional en todos los tipos de atención: autogestión asistida, atención asistida, atención personalizada experta y mediación experiencial.

En la práctica, esto se materializa en varios niveles. Los espacios y el mobiliario se diseñan para permitir circulación fluida, permanencia cómoda y uso autónomo, considerando personas con movilidad reducida, usuarios de sillas de ruedas, personas mayores o con necesidades sensoriales. La señalética, la información visible y los contenidos digitales se estructuran bajo criterios de claridad, lectura fácil y comprensión progresiva, reduciendo barreras cognitivas y comunicacionales.

Los roles del servicio —anfitrión, colaborador polivalente, guía de experiencia y atención experta— están formados para orientar, acompañar y adaptar la atención sin estigmatizar, reconociendo cuándo una persona requiere más apoyo, más tiempo o una mediación distinta, sin alterar la lógica del servicio ni generar trato diferencial injustificado. De igual manera, los canales digitales y remotos contemplan apoyos como asistencia humana, mediación pedagógica y alternativas de contacto cuando la autogestión plena no es posible.

Este enfoque se alinea con el marco normativo colombiano, que establece la obligación de garantizar accesibilidad, ajustes razonables y eliminación de barreras, sin que ello implique segregación ni experiencias de menor calidad. En CAD3, la inclusión se habilita gracias a las acciones y/o protocolos descritos en la

Tabla 6. Habilitadores atención accesible.

Tipo de atención	Acciones y protocolos clave para una atención accesible
Autogestión asistida	- Kioscos ubicados a alturas accesibles y con espacio para movilidad reducida. - Interfaces con lenguaje claro, jerarquía visual simple y navegación guiada. - Posibilidad de acompañamiento inmediato por Anfitrión o Guía de Experiencia sin cambiar de tipo de atención. - Protocolos para detectar dificultades (lectura, comprensión, uso del dispositivo) y activar apoyo sin estigmatizar.
Atención asistida	- Mesas comunales accesibles (espacio, iluminación, acústica). - Protocolos de atención que permiten ajustar el ritmo, repetir información y validar comprensión. - Uso de lenguaje claro y explicación paso a paso de requisitos y decisiones. - Registro en sistema que evite que el ciudadano tenga que repetir información en futuras interacciones.
Atención personalizada experta	- Salas programables accesibles físicamente y con condiciones de confort. - Mediación del colaborador polivalente o anfitrión durante la conexión remota, cuando el ciudadano lo requiera. - Protocolos de verificación de comprensión de indicaciones técnicas. - Posibilidad de continuar el caso por otros canales sin reprocesos.

Mediación experiencial / Tercer Espacio	- Programación diversa con formatos inclusivos (actividades pedagógicas, culturales y comunitarias accesibles). - Materiales visuales y contenidos comprensibles para públicos diversos. - Guía de Experiencia formado en mediación inclusiva y activación sin exclusión. - Espacios de permanencia cómodos, accesibles y seguros para distintos perfiles de usuarios.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

De esta forma, el nuevo modelo asegura que todas las personas vivan la misma experiencia de servicio, con los apoyos necesarios según su situación, reforzando los atributos de claridad, cercanía y equidad. La experiencia se ve igual para todos porque está pensada, desde su diseño, para incluir a todos.

4.1.4.3.3 Formatos de atención

Según Roseth y los casos de éxito analizados en el benchmarking —como ChileAtiende y Service Canada—, garantizar el acceso a los trámites y servicios públicos depende en gran medida de la proximidad y la conveniencia. Esto implica que la configuración de una red de atención debe apoyarse en puntos atomizados, distribuidos territorialmente y respaldados por tecnología, capaces de ampliar la cobertura sin aumentar la complejidad de la operación.

Sin embargo, dado que un trámite realizado en un canal presencial puede ser entre 20 y 42 veces más costoso para el Estado que uno realizado en un canal digital (Roseth et al., s.f., Cuadro 2.1), resulta inviable expandir ilimitadamente formatos presenciales de alto costo. Frente a este reto, diversas organizaciones —públicas y privadas— han demostrado que es posible diseñar y gestionar diferentes configuraciones o formatos de servicio para maximizar cobertura y eficiencia. Como señalan Levy, Grewal y Kumar (2019), una estrategia de formatos permite encadenar y definir las distintas modalidades bajo las cuales el servicio entrega valor, ajustándose a necesidades territoriales sin sacrificar coherencia ni sostenibilidad operativa.

Actualmente, la Red CADE opera a través de distintos formatos de servicio —CADE, SuperCADE, RapiCADE y Ferias a tu Servicio, entre otros— que permiten atender a la ciudadanía en diferentes escalas y niveles de complejidad. Considerando que uno de los propósitos del nuevo modelo es que el ciudadano pueda acceder a trámites y servicios en menos de 30 minutos, se vuelve indispensable que la Red CADE optimice su cobertura. Para ello, el nuevo modelo plantea una red configurada mediante formatos diferenciados, ajustados a la demanda real de servicios y a los criterios de eficiencia operativa.

Antes de detallar estos formatos, es importante aclarar que cualquiera de estas configuraciones organiza dos dimensiones esenciales del modelo. Por un lado, la oferta, entendida como los beneficios que la Red CAD3 entrega a la ciudadanía: trámites y servicios de las entidades del Distrito, así como la programación comercial, cultural y artística propia de los terceros espacios. Por otro lado, los componentes del servicio, es decir, los elementos que deben funcionar de manera articulada para que la oferta se materialice: roles del back, canales y puntos de contacto que habilitan la experiencia. Con base en estos principios, los formatos definidos para el funcionamiento del nuevo modelo se estructuran desde un nivel mínimo de servicio hasta un nivel máximo, y se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Formatos de servicio modelo CAD3.

Tipología	Formato	Descripción	Tipo de operación	Componentes de servicio	Infraestructura y capacidad de atención*	Uso
XS	Corresponsal CADE	Formato de presencia institucional mínima, diseñado para extender la Red CAD3 a territorios donde no se justifica una sede fija, priorizando cercanía, orientación y primer contacto con los servicios del Distrito.	Itinerante (por temporadas)	Un rol polivalente + Kiosko de autogestión + Acceso a información unificada del Portal Bogotá + lineamientos mínimos de orientación + soporte remoto del Back CAD3.	No necesita una infraestructura fija. Puede ubicarse en localizaciones estratégicas como: Centros Comerciales, Portales de Metro y/o Transmilenio, Plazas, entre otros. Capacidad de atención diaria: En promedio 30 ciudadanos.	Trámites de baja complejidad del Distrito bajo un modelo mínimo de servicio. Permite ampliar rápidamente la cobertura territorial, facilitar orientación básica, guiar sobre requisitos, habilitar autogestión y apoyar agendamientos. Optimiza la proximidad con bajo costo operativo.
S	Rapi CADE o CADE Express	Formato compacto de atención distrital, orientado a resolver necesidades frecuentes en contextos urbanos de alta rotación, donde la rapidez y la simplicidad operativa son prioritarias.	Fijo	Rol polivalente (hasta 12)** + kioscos de autogestión + Mesas comunales como módulos de atención + soporte remoto del Back CAD3	Infraestructura: Mínimo 500m2 con un máximo de 800m2 Capacidad de atención diaria: En promedio 360 ciudadanos.	Resolución de trámites de baja y media complejidad, recaudo, orientación especializada y servicios puntuales. Permite responder a zonas estratégicas con un formato ligero, rápido y flexible. Ofrece servicios de tercer espacio.
S	Feria a tu Servicio	Formato de despliegue territorial programado, que lleva la oferta de servicios del Distrito directamente a comunidades priorizadas, reforzando presencia institucional y acceso sin infraestructura permanente.	Itinerante (con programación anual)	Dotación móvil + Rol polivalente (dos o más) + mesas comunales portátiles + kioscos móviles de autogestión (cuando aplica) + presencia temporal de entidades para trámites específicos + coordinación logística CAD3.	Infraestructura: Stands Capacidad de atención diaria: Depende de la definición de la programación.	Modelo itinerante que lleva trámites y servicios a barrios, parques y zonas priorizadas. Facilita acceso territorial a trámites de baja y media complejidad, programación institucional y servicios comunitarios sin necesidad de sedes físicas.

M	CADE	Formato diseñado para ofrecer toda la oferta distrital — trámites, servicios, actividades culturales, comerciales y sociales— con una capacidad operativa media, actuando como punto de articulación entre ciudadanía, entidades y territorio.	Fijo	Rol polivalente (19) + kioscos de autogestión + Mesas comunales como módulos de atención + Rol polivalente experto + Anfitriones +	Infraestructura: Espacio físico mínimo de 800m2 hasta máximo 1200m2 Capacidad de atención diaria: En promedio 570 ciudadanos.	Resolución de trámites de baja, media y alta complejidad. Recaudo, oferta cultural, oferta comercial, servicios sociales y actividades de terceros espacios. Laboratorio de servicios distritales. Punto articulador territorial. Ofrece servicios de tercer espacio.
L	SuperCADE	Formato de alta capacidad del modelo CAD3, que concentra la misma oferta integral del Distrito — trámites de todas las complejidades, servicios, cultura, comercio y programas sociales— pero con mayor volumen, y escala operativa.	Fijo	Rol polivalente (30) + kioscos de autogestión + Mesas comunales como módulos de atención + Rol polivalente experto + Anfitriones	Infraestructura: Espacio físico mayor a 1200m2 Capacidad de atención diaria: En promedio 900 ciudadanos.	Resolución integral de trámites de todas las complejidades, recaudo, servicios de alto volumen, oferta cultural, comercial y social ampliada, y laboratorio de nuevos servicios distritales. Actúa como hub urbano de interacción y articulación Estado–ciudadanía. Ofrece servicios de tercer espacio.

La capacidad de atención se refiere al estimado de ciudadanos que un (1) Rol Polivalente puede asesorar en un **día. Se calcula que aproximadamente 30 ciudadanos son atendidos por día con tiempo promedio de 15 minutos por trámite -sin incluir tiempo de espera-. Esta capacidad puede variar entre 20 y 50 ciudadanos, dependiendo de la proporción de trámites de baja y media complejidad que se presenten durante la jornada. (Ver detalle de los tiempos de atención en el Índice de complejidad).*

***Para cada formato, la capacidad total de atención se estima a partir del número máximo de Roles Polivalentes que puede albergar. Dicho número se define con base en un análisis de los metros cuadrados mínimos y máximos disponibles en la infraestructura de cada formato, asegurando condiciones adecuadas de operación y atención al ciudadano.*

****Debido a los costos base de infraestructura mínima requerida para establecer un punto fijo, se considera que 500m2 sería el área mínima requerida para los formatos Rapi CADE y CADE Express pues se debe ofrecer 2 baños públicos y 2 baños privados por género, oficina de gerencia, área de bienestar, biciparqueos, cuarto racks, archivo, bodega, y cuarto lactancia. La suma de area de estos es +/-100m2 lo que permite ofrecer hasta 400m2 de tercer espacio.*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

La estrategia de formatos, en ese sentido, no debe entenderse como un listado de tipologías aisladas, sino como un portafolio coordinado que responde directamente a los desafíos identificados en la localización actual de la Red CADE. Al operar como un sistema, cada formato aporta un rol estratégico dentro del modelo. Los formatos XS y S permiten acercar la oferta a zonas con baja presencia institucional o alta dispersión territorial, reduciendo brechas de acceso y evitando desplazar a la ciudadanía hacia nodos congestionados. Los formatos M y L, por su parte, concentran la resolución de trámites complejos, la articulación multientidad y la programación robusta de los terceros espacios, funcionando como centros integradores de mayor capacidad. Su valor no reside únicamente en lo que cada uno ofrece por separado, sino en cómo se complementan para cubrir distintos niveles de profundidad de servicio en función de la demanda real del territorio, los costos operativos y la complejidad de los trámites. De esta manera, la estrategia de formatos, que se profundiza en el capítulo de inteligencia (Recomendaciones para expansión, rediseño o relocalización de CADE), se convierte en la herramienta que permite equilibrar proximidad y eficiencia, optimizar la distribución de recursos y asegurar que la ciudadanía encuentre siempre una experiencia accesible, coherente y resolutiva, independientemente del lugar desde el cual se acerque al Estado.

4.1.4.3.4 Canales de atención

Los canales de atención son los medios a través de los cuales los usuarios interactúan con un servicio (Risdon & Quattlebaum, 2018). Pueden ser digitales o presenciales y, dependiendo de su naturaleza y propósito, permiten habilitar distintos tipos de interacción. En un modelo de servicio, los canales no se definen únicamente por su formato, sino por el valor que aportan y por el tipo de experiencia que cada uno está diseñado para ofrecer.

De acuerdo con el informe *Why Omnichannel Is the Future of Public Service Delivery* de BCG (2022), los canales digitales deben concentrar la mayoría de las interacciones informativas y transaccionales, liberando la capacidad presencial para casos que requieren mayor acompañamiento o resolución compleja. De forma complementaria, y como señala Santiago Valencia Calderón —Líder de Sucursales Bancarias en Bancolombia—, los canales presenciales continúan siendo esenciales para servicios de alto valor donde la orientación humana y la generación de confianza son irremplazables. En síntesis, la eficiencia —y el ahorro de tiempo para la ciudadanía— se potencia a través de canales digitales, mientras que la asesoría especializada y el acompañamiento se fortalecen en los canales presenciales.

Esta distinción se hace especialmente relevante para la Red CADE, cuyo servicio principal —la resolución de trámites— depende directamente de su tipología. Algunos trámites son simples y pueden resolverse sin acompañamiento; otros, por el contrario, requieren verificación de documentos, orientación técnica o intervención directa de un funcionario. Por eso, el nuevo modelo de experiencia propone definir con claridad la naturaleza, el propósito y la función de cada canal, de modo que la ciudadanía pueda acceder siempre al medio más adecuado según la complejidad de su necesidad.

<u>Naturaleza de los canales de atención</u>

Actualmente, los principales canales de atención del Distrito son la Línea 195, el Portal Bogotá y los puntos presenciales (CADE y SuperCADE). Cada uno cumple una función distinta:

- Línea 195: orientada principalmente a brindar información, gestionar PQRS y permitir agendamientos.
- Portal Bogotá: plataforma digital que integra noticias, convocatorias y acceso a trámites en línea; centraliza información y facilita la programación de citas.
- Canal presencial (CADE / SuperCADE): espacio para resolver trámites de todas las complejidades en un entorno asistido por funcionarios.

El diagnóstico evidenció que hoy la ciudadanía accede a la misma información desde el Portal Bogotá o desde el canal presencial, sin distinción según la naturaleza del trámite ni según las capacidades de cada canal. Esta falta de diferenciación dificulta que los canales aporten su valor específico.

El nuevo modelo propone redistribuir los canales con claridad:

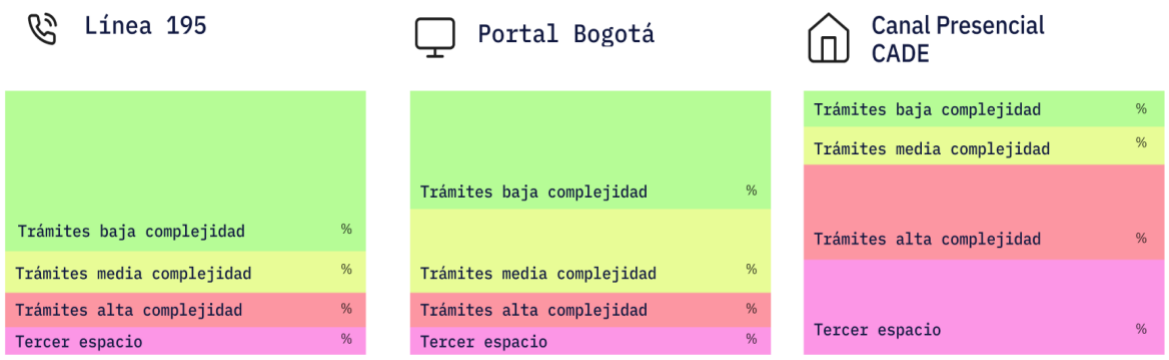
- Línea 195: orientar y resolver trámites de baja complejidad e indicar los pasos a seguir para gestiones en otros canales.
- Portal Bogotá: dar a conocer y resolver trámites de baja y media complejidad; preparar a la ciudadanía para trámites presenciales de alta complejidad.
- Canal presencial CAD3: acoger a la ciudadanía y resolver trámites de todas las complejidades, priorizando aquellos que requieren acompañamiento humano, verificación presencial y los relacionados con el rol del CAD3 como tercer espacio cívico.

Siguiendo la visión planteada por Santiago Valencia, el canal presencial se reconfigura para entregar valor más allá de la transacción administrativa, mientras que los demás canales se convierten en habilitadores estratégicos para resolver las necesidades ciudadanas de forma más rápida, informada y efectiva. En este sentido, los puntos CAD3 se "reservan" para interacciones de alto valor y para resolver fricciones asociadas a trámites complejos.

Distribución de trámites y servicios por canal

Lo anterior requiere distribuir trámites y servicios según la naturaleza de cada canal, como se presenta en la Imagen 9.

Imagen 9. Distribución de trámites por canales.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

La mayoría de los trámites de baja y media complejidad deberán habilitarse en canales telefónicos y virtuales, que permiten acceso rápido y una gestión efectiva. Por su parte, los trámites de alta complejidad y las interacciones relacionadas con la función del CAD3 como tercer espacio se ubican principalmente en el canal presencial.

No obstante, una distribución por canal no debe traducirse en experiencias fragmentadas. Como señala EY (2022), "*los ciudadanos esperan poder desplazarse sin fricciones entre canales físicos, remotos y digitales, seleccionando el que mejor se adapte a su necesidad y al nivel de complejidad del servicio*". Esto exige adoptar una estrategia omnicanal, donde la continuidad y coherencia sean parte integral de la experiencia.

Aunque la omnicanalidad requiere desarrollos en interoperabilidad y tecnología —que se abordan en capítulos posteriores—, desde experiencia es necesario habilitar acciones concretas en cada etapa del servicio:

Imagen 10. Etapas, momentos y canales de los servicios.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

En la etapa de APROPIAR, la Línea 195 y el Portal Bogotá, aunque orientados principalmente a trámites de baja complejidad, cumplen un rol clave en preparar a la ciudadanía para su experiencia en el canal presencial. Esto implica no solo explicar los requisitos de los trámites, sino también dar visibilidad a la programación mensual —e incluso diaria— de actividades de los CAD3, entregar lineamientos sobre qué esperar en la visita, y facilitar el agendamiento previo. De esta manera, las personas pueden planear su interacción presencial con anticipación, entender qué documentos deben llevar y decidir si su necesidad requiere o no acudir al CAD3, o si puede resolverse a través de un canal digital o telefónico.

En las etapas de ACCEDER y ACOGER, que corresponden a la experiencia dentro del canal presencial, es esencial que toda la información suministrada por la ciudadanía en la Línea 195 o en el Portal Bogotá esté disponible al momento de su llegada. Bajo el principio de "pedir información una sola vez", si una persona se registró, completó un formulario o agendó una cita, el CAD3 debe estar preparado para recibirla, reconocer su caso y continuar el proceso sin repetir pasos ni solicitar nuevamente datos ya entregados. Esta coherencia entre canales permite que la experiencia sea continua y que el ciudadano perciba que el servicio lo estaba esperando.

Finalmente, en la etapa de CONECTAR, la estrategia omnicanal debe permitir hacer seguimiento a cualquier ciudadano, independientemente del canal utilizado y de si logró o no resolver su trámite. Esto habilita la posibilidad de enviar recomendaciones personalizadas, recordatorios, indicaciones sobre próximos pasos o información relevante sobre servicios complementarios. En conjunto, estas acciones permiten mantener una relación activa y sostenida con la ciudadanía, fortaleciendo su vínculo con la Red CAD3 y con la ciudad.

4.1.4.3.5 Programación y Tercer Espacio

El Tercer Espacio del modelo CAD3 es la capa experiencial del servicio: un entorno abierto, flexible y comunitario que complementa la resolución de trámites y amplía la relación entre ciudadanía y Estado. Su propósito es ofrecer un espacio donde las personas puedan permanecer, aprender, participar y encontrarse, convirtiendo la visita al CAD3 en algo más que una gestión administrativa. En este sentido, el Tercer Espacio actúa como un equipamiento cívico que invita a la ciudadanía a conectarse con la oferta pública desde la cultura, la pedagogía, la participación social y la vida cotidiana de la ciudad.

La oferta del Tercer Espacio puede organizarse en diferentes tipos de actividades, que reflejan las necesidades del territorio y la diversidad de intereses de la población. Es la forma en la que el nuevo modelo materializa la actual estrategia lanzada por la Alcaldía de Bogotá: "CADEs con Vocación".

Estas tipologías incluyen actividades culturales, que pueden ir desde presentaciones y muestras artísticas hasta charlas o cine foros; actividades comunitarias, orientadas a la interacción social, el intercambio y la participación; actividades pedagógicas, que abarcan talleres, procesos de alfabetización digital, acompañamientos temáticos o ejercicios de prototipado ciudadano con entidades; y actividades comerciales o económicas, como ferias de emprendimiento, muestras locales o dinámicas de economía comunitaria.

Un elemento clave del Tercer Espacio es que su valor no se limita al horario tradicional de atención de trámites. Por su diseño flexible y la presencia de zonas como el teatro y la zona de comercio y cultura, el CAD3 puede activarse en horarios extendidos o en franjas en las que no se prestan servicios administrativos. Esto permite que el espacio siga generando valor a través de actividades culturales, pedagógicas o comunitarias, e incluso posibilita dinámicas que pueden generar ingresos complementarios o fortalecer alianzas estratégicas. De esta manera, el CAD3 se posiciona como un equipamiento ciudadano vivo.

Para que todo esto ocurra —y para que la ciudadanía sepa qué esperar, cuándo asistir y cómo participar— el Tercer Espacio requiere de una programación estructurada. La programación es el mecanismo que organiza la oferta, articula a los aliados, coordina los recursos y permite que las actividades respondan a las necesidades reales del territorio. No se trata únicamente de organizar eventos, sino de gestionar una oferta que dé sentido al espacio, genere motivos recurrentes de visita y amplíe la relación de la ciudadanía con la Red CAD3.

La estructura de la programación debe equilibrar estabilidad y novedad. Para ello, el nuevo modelo propone que: existan oferta variada dando espacio a toda sla entidades del distrito a participar, que ocurren de manera regular y crean hábitos de visita; estos se complementen con contenidos de temporada, alineados con picos operativos o dinámicas del mes (como renovaciones, declaración de renta o campañas distritales); y por último existan contenidos sorpresa o rotativos, que introducen frescura y atraen nuevos públicos.

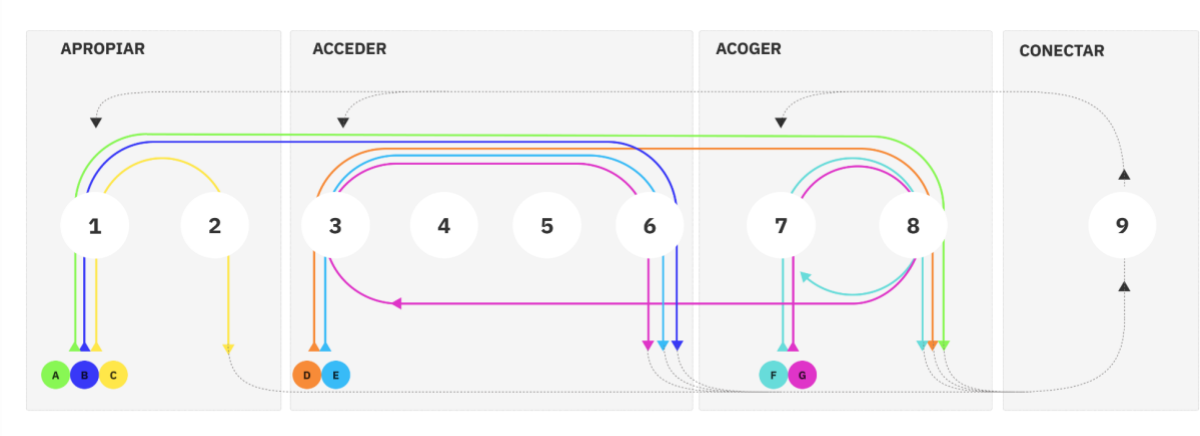
Esta estructura se organiza en calendarios mensuales y semestrales, visibles y accesibles desde todos los canales (Portal Bogotá, pantallas del CAD3, redes y comunicaciones directas), y se ajusta semanalmente con base en la demanda, la afluencia y las oportunidades del territorio.

Su operación requiere de varios elementos: una curaduría que defina la pertinencia y enfoque de las actividades; un proceso de producción logística que coordine espacios y mobiliario; una mediación activa liderada por el guía de experiencia, quien acompaña y dinamiza la participación; una gestión de aliados que permita traer al CAD3 oferta relevante del Distrito y del territorio; y finalmente, una estrategia de comunicación que haga visible y accesible la programación. Gracias a la flexibilidad del espacio y del kit de piezas muebles, el CAD3 puede adaptarse a distintos formatos y escalas, permitiendo que la programación sea diversa, pertinente y sostenible.

4.1.4.4 Recorridos del usuario

Entendidos los habilitadores claves de la experiencia, es posible comprender el recorrido general que vive un ciudadano cuando interactúa con el canal presencial del nuevo modelo CAD3. No obstante —como se ha explicado anteriormente— la ciudadanía no transita estos momentos de manera lineal. Cada persona activa los momentos según su situación, su necesidad y el canal desde el cual inicia la interacción. Por esta razón, a continuación, se describen siete posibles recorridos ciudadanos. Como muestra la Imagen 11 algunos se enfocan en la resolución de trámites y servicios (B, C, D y E), que corresponde al uso tradicional de la Red CADE; otros se centran en el disfrute del tercer espacio (A, F y G); y en todos los casos existe una conexión posterior con el momento de CONECTAR, que permite recoger información para recomendaciones futuras, seguimiento y notificaciones personalizadas.

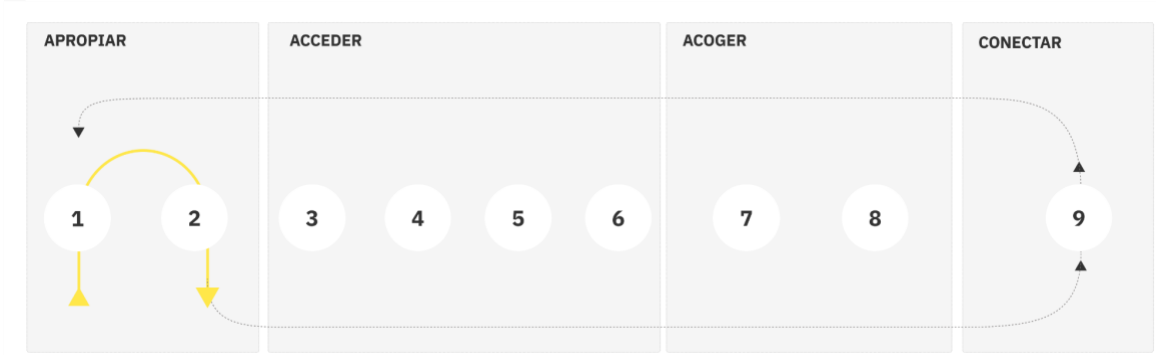
Imagen 11. Recorridos de la ciudadanía.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

A partir de esta visión, primero se presentan los recorridos asociados a la resolución de trámites. El primer recorrido (C) —ilustrado en la Imagen 12— evidencia cómo, en el nuevo modelo, la ciudadanía puede resolver trámites sin necesidad de desplazarse al canal presencial de la Red CAD3.

Imagen 12. Recorrido C: Resolución virtual de trámites.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

En este recorrido, la persona que requiere realizar un trámite —ya sea por una notificación o por una necesidad puntual— puede resolver trámites de baja y media complejidad a través de la Línea 195 y/o el Portal Bogotá, gracias a las características descritas en la Tabla 8.

Tabla 8. Características canales de atención virtuales.

Línea 195	Portal Bogotá
• Orienta sobre los pasos a seguir para trámites que deben completarse en otros canales. • Permite resolver trámites de baja complejidad mediante acompañamiento asistido.	• Centraliza y unifica información y lenguaje sobre trámites, requisitos, citas, programación y oferta distrital. • Permite resolver trámites de baja y media complejidad de forma autónoma gracias a una

Línea 195	Portal Bogotá
• Responde preguntas y entrega información confiable y consistente con el Portal Bogotá y el canal presencial. • Explica de forma comprensible qué debe hacer la ciudadanía para evitar desplazamientos innecesarios. • Gestiona agendamientos cuando el trámite lo requiere. • Prepara a la persona para su visita presencial, explicando requisitos, tiempos y qué esperar del proceso. • Reduce la incertidumbre aclarando cómo funciona cada canal y qué resultados puede obtener. • Ofrece seguimiento posterior, ya sea para confirmar información o para indicar próximos pasos. • Ayuda a determinar si el trámite puede resolverse por teléfono, en línea o si exige presencialidad. • Acompaña especialmente a personas con menor alfabetización digital o que necesitan guía humana durante el proceso.	experiencia sin fricciones que enseña y comunica qué y cómo hacer cualquier acción. • Permite que la ciudadanía elija el mejor canal según complejidad, tiempo disponible y preferencias. • Para trámites de alta complejidad que deben realizarse de manera presencial, prepara a la ciudadanía con la información necesaria relacionada con su trámite: información sobre requisitos, localización del mejor CADE según su ubicación, formas de llegar e información sobre parqueaderos y/o rutas de transporte público a tomar. • Permite e incentiva agendamientos, preregistros y entrega de información previa al canal presencial. • Da visibilidad a la programación del CAD3 (eventos, servicios, actividades culturales y comerciales). • Ofrece navegación intuitiva y accesible, permitiendo consulta autónoma, simple y sin fricciones. • Comunica los servicios desde las necesidades de la ciudadanía, no desde la estructura institucional. • Garantiza información verídica, trazable y coherente con la atención presencial y telefónica. • Permite preregistros, carga de datos y formularios previos, que luego deben estar disponibles en el CAD3. • Permite seguimiento digital del estado de trámites y envío de notificaciones o próximos pasos.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

No obstante, la Imagen 12 también evidencia una línea punteada que conecta la etapa de APROPIAR con la etapa de CONECTAR. Esta línea indica que, aunque el ciudadano haya "terminado" su trámite, sus interacciones no se pierden: el nuevo modelo plantea que todos los registros, consultas y acciones previas puedan aprovecharse en otros canales para asegurar una experiencia sin fricciones en cualquier punto del servicio.

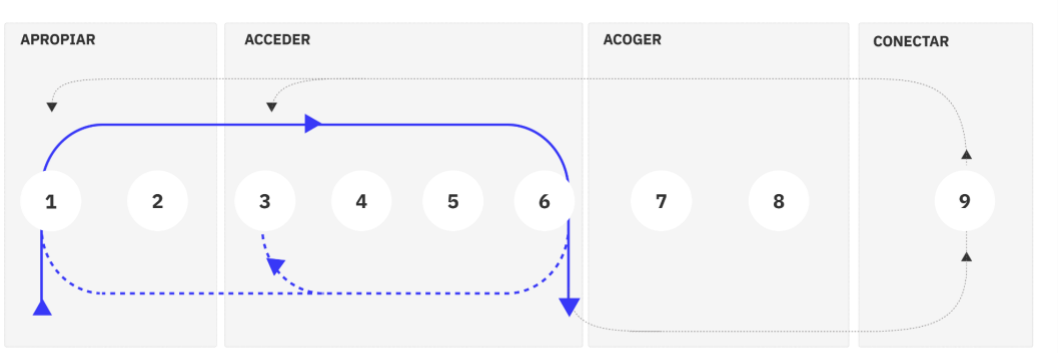
De esta manera, en las etapas de ACCEDER y ACOGER es posible dar continuidad a la información entregada previamente por el ciudadano en la Línea 195 o en el Portal Bogotá, y estar preparados para su visita presencial con base en los registros realizados en canales digitales o telefónicos. En general, el modelo busca mantener activa la relación con la ciudadanía más allá del trámite puntual, generando una continuidad que fortalece la confianza y reduce esfuerzos innecesarios.

Así, la ciudadanía avanza mediante autogestión en el Portal Bogotá o con el acompañamiento de la Línea 195, recibe orientación precisa cuando un trámite requiere presencialidad y, adicionalmente, es invitada a visitar el CAD3 para disfrutar de la oferta cultural, comercial y experimental propia del tercer espacio.

El segundo recorrido (B), ilustrado en la Imagen 13, muestra el caso en que un ciudadano, después de interactuar con los canales virtuales, decide trasladarse a un punto físico CAD3. Esto puede ocurrir porque su trámite es de alta complejidad o porque, aun tratándose de trámites de baja o media complejidad, prefiere

recibir orientación presencial. En cualquiera de los dos escenarios, se trata de una decisión consciente y guiada: gracias a su interacción previa con la Línea 195 o el Portal Bogotá, llega con la expectativa adecuada, conoce los tiempos estimados, cuenta con los requisitos completos y, cuando aplica, ya tiene una cita programada.

Imagen 13. Recorrido B: Resolución presencial de trámites.



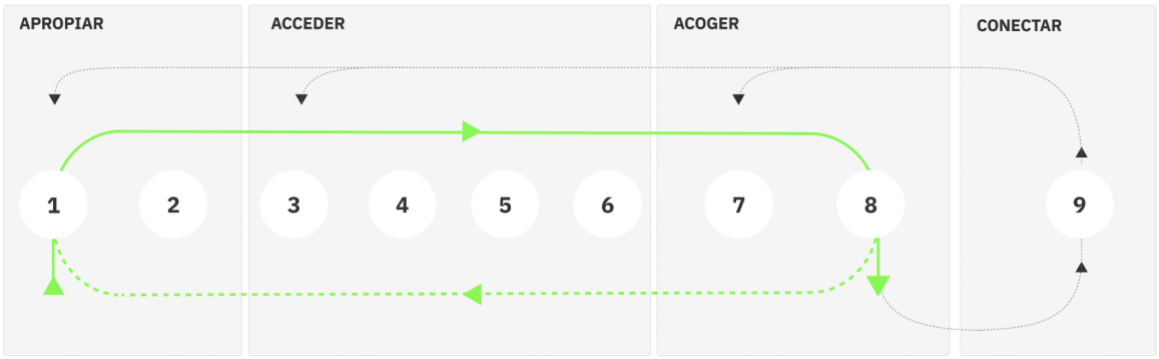
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Debido a esta preparación previa, y a que el canal presencial está diseñado para recibir a ciudadanos que llegan desde canales digitales o telefónicos, la persona puede ingresar directamente y esperar a ser atendida por el personal disponible. Este ingreso es mediado por el rol del anfitrión, quien registra su llegada y orienta su ubicación en las mesas comunales, que funcionan como una espera activa y como los nuevos módulos de atención del modelo.

A diferencia de la experiencia actual, el nuevo modelo elimina las filas tradicionales y redefine el sentido de las salas de espera, los módulos y el acercamiento entre ciudadanía y funcionarios. Todo está orientado a mejorar la experiencia y, sobre todo, a facilitar la gestión efectiva de los trámites.

Una vez es atendido, el ciudadano puede resolver la cantidad de trámites que necesite en una misma interacción, gracias al rol polivalente. Al finalizar, puede decidir salir del CAD3 —como se muestra en la Imagen 14— o continuar su visita interactuando con los terceros espacios.

Imagen 14. Recorrido A- Resolución de trámites y disfrute tercer espacio desde etapa Apropiar.

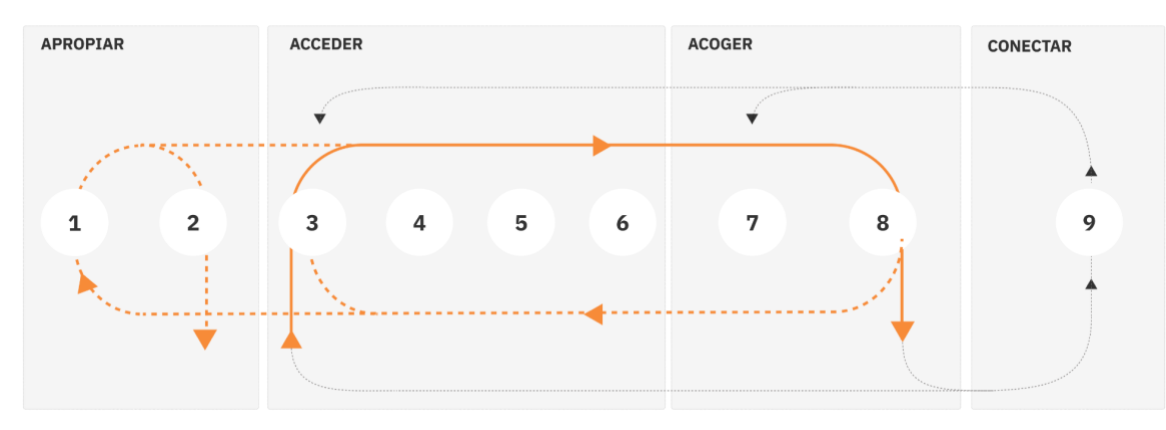


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Aunque el objetivo es resolver el trámite en el menor número de interacciones posible, cuando esto no ocurre en la visita, la etapa de ACCEDER se enlaza con la etapa de CONECTAR. El nuevo modelo propone registrar el estado de gestión del trámite para que, con esta información, el sistema pueda realizar seguimiento posterior, ya sea directamente con el ciudadano o con la entidad correspondiente. Esto permite que, una vez fuera del CAD3, la persona tenga claridad sobre el estado de su trámite, conozca el camino de resolución en el que se encuentra y reciba notificaciones pertinentes durante todo el proceso, fortaleciendo la continuidad y la confianza en la experiencia.

El cuarto recorrido, ilustrado en la Imagen 15, describe la trayectoria de un ciudadano que llega al canal presencial con el propósito de resolver uno o varios trámites y, además, disfrutar de la programación del tercer espacio. Como se observa en la imagen, esta persona llega sin haber interactuado previamente con los canales digitales, con la expectativa de resolver su necesidad de inmediato, tal como ocurre hoy con la mayoría de los visitantes a los CADE.

Imagen 15. Recorrido D- Resolución de trámites y disfrute tercer espacio.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Ante este escenario —en el que el servicio no está necesariamente "preparado" para recibir a un ciudadano sin información previa— el nuevo modelo plantea una lógica distinta a la actual. En lugar de devolver al ciudadano o generar barreras, se busca acompañarlo para que pueda avanzar en lo que necesita. Si no trae un documento, debe poder obtenerlo en el mismo CAD3. Si requiere un pretrámite, debe poder realizarlo en los Kioscos de autogestión. Si necesita agendar, debe poder hacerlo en sitio con apoyo del equipo y del Portal Bogotá. En este proceso, centrado en la proactividad, la resolución y la pedagogía, la visita del ciudadano adquiere sentido, incluso si el trámite principal debe completarse en una segunda visita. Al mismo tiempo, la persona aprende lo necesario para futuras gestiones y reduce fricciones en próximas interacciones.

La Imagen 16 también muestra que, una vez resuelve parte de su necesidad, el ciudadano transita a la etapa de ACOGER, donde puede interactuar con la oferta cultural, comercial o experimental del CAD3. Esta experiencia también permite que, en futuras visitas, el ciudadano reconozca que muchos trámites pueden gestionarse sin necesidad de desplazarse y que el CAD3 no es solo un lugar para resolver trámites, sino un espacio que ofrece actividades, servicios y programación pensada para su bienestar y participación en la vida de la ciudad.

Los recorridos anteriores mostraron cómo la ciudadanía se relaciona principalmente con la resolución de trámites y, en algunos casos, con el tercer espacio. El quinto y sexto recorrido —representados en las imágenes 15 y 16— ilustran, en cambio, uno de los ideales centrales del nuevo modelo CAD3: que las personas accedan al canal presencial no únicamente para resolver un trámite puntual, sino para interactuar con la

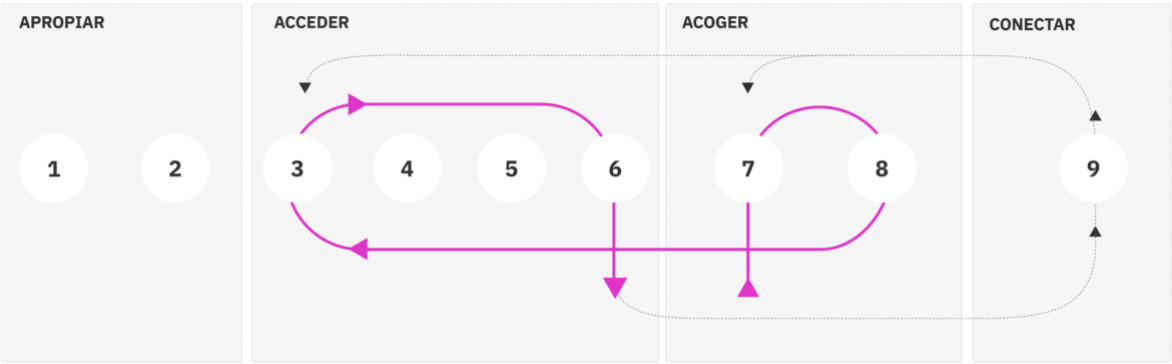
oferta de servicios, actividades y experiencias que la ciudad ofrece a través del Tercer Espacio, y que, como consecuencia natural de esa interacción, puedan también gestionar trámites cuando lo necesiten.

Imagen 16. Recorrido F de la ciudadanía.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Imagen 17. Recorrido G: Recorridos de la ciudadanía.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

A partir de este ideal, se presentan dos escenarios posibles. En el primero —como muestra la imagen 15— el ciudadano ingresa al CAD3 motivado por participar en las actividades del tercer espacio, ya sea por interés, cercanía o hábito. En el segundo —representado en la Imagen 16— la persona llega atraída por la programación cultural, comercial o experimental y, durante su visita, identifica la necesidad de realizar un trámite. En ambos casos, la participación puede ser espontánea o programada, ya que el ciudadano puede haberse enterado de estas actividades a través de las redes sociales de la ciudad, del Portal Bogotá o de comunicaciones enviadas por el propio sistema.

En cualquiera de los escenarios, la ciudadanía entra al CAD3 no solo a resolver una necesidad administrativa, sino a involucrarse de manera activa o pasiva en las activaciones que las entidades, a través de la Red, han diseñado para ella. De esta forma, el CAD3 se consolida como un espacio que integra vida ciudadana y resolución de trámites en una misma experiencia.

En conjunto, estos recorridos permiten entender cómo la ciudadanía puede relacionarse con el nuevo modelo CAD3 desde distintas situaciones, niveles de preparación y motivaciones. Más que describir una secuencia de pasos, muestran cómo se activa cada momento de la experiencia y cómo los canales, los roles y el Tercer Espacio se articulan para generar valor en contextos diversos. Esta lectura por etapas y momentos ofrece una base clara sobre el funcionamiento del modelo y se convierte en una herramienta clave para identificar puntos críticos, orientar decisiones de diseño y alimentar un proceso continuo de mejora de la experiencia ciudadana.

4.1.4.5 Indicadores de experiencia

El presente capítulo establece los temas clave y las recomendaciones relacionadas con la medición de la experiencia del modelo de servicio CAD3, en articulación con el Modelo de seguimiento, acompañamiento y evaluación del servicio a la ciudadanía, adoptado por el Distrito como marco oficial para la medición de la calidad del servicio.

El modelo CAD3 reconoce dicho sistema como el referente para la medición del servicio. En este sentido, el capítulo no propone un modelo de indicadores independiente ni instrumentos paralelos, sino que identifica dimensiones de experiencia propias del CAD3 que deben ser consideradas explícitamente en la aplicación, análisis e interpretación del modelo de medición vigente.

A partir de este reconocimiento, se presentan los temas clave que orientan la lectura de la experiencia en el CAD3 y un conjunto de recomendaciones dirigidas a complementar el modelo oficial, asegurando que la medición capture de manera consistente los elementos centrales del servicio y su relación con la ciudadanía.

- **Temas clave que orientan las recomendaciones de medición**

Las recomendaciones formuladas en este capítulo se estructuran a partir de los siguientes temas clave, identificados como centrales para el modelo CAD3 y relevantes para la lectura de la experiencia ciudadana:

- Entendimiento de la experiencia como una relación no lineal entre la ciudadanía y el servicio, organizada en los estados o etapas de APROPIAR, ACCEDER, ACOGER y CONECTAR.
- Uso de los atributos de experiencia definidos para el modelo CAD3 como marco transversal de interpretación de los resultados.
- Incorporación explícita de la dimensión relacional del servicio, que incluye el acompañamiento humano y el acogimiento a través del espacio y del Tercer Espacio.
- Articulación entre experiencia ciudadana y desempeño operativo del servicio.
- Reconocimiento del valor del servicio más allá de la resolución puntual del trámite.
- Uso de la medición como insumo para la gestión, el diseño y el rediseño del servicio.
- **Recomendaciones Frente al Modelo de seguimiento, acompañamiento y evaluación del servicio a la ciudadanía**

A. Inclusión de las etapas del journey CAD3 como estados de relación con el servicio

Si bien el modelo reconoce el Customer Journey Mapping como una de sus bases metodológicas, se recomienda que esta lógica se refleje de manera explícita en la estructura de medición. En particular, se sugiere incorporar las etapas del journey definidas para la experiencia CAD3 —APROPIAR, ACCEDER, ACOGER y CONECTAR— no como un proceso lineal o secuencial, sino como estados de relación con el servicio que pueden activarse, repetirse, interrumpirse o combinarse según la situación de cada persona.Esta incorporación permitiría organizar y leer los resultados de medición, tanto del componente de percepción y experiencia como del componente de prestación del servicio, según el estado en el que se encontraba la ciudadanía al interactuar con el servicio:

APROPIAR: medición asociada a preparación, comprensión de la oferta, elección de canal, prerregistros, orientación previa y claridad de requisitos.

ACCEDER: medición asociada a ingreso al punto, orientación inicial, distribución en el espacio, activación de roles, tipos de atención y avance efectivo hacia la resolución.

ACOGER: medición asociada a permanencia, uso y valor del Tercer Espacio, participación en la programación y percepción de acogida durante la visita.

CONECTAR: medición asociada a seguimiento posterior, recordatorios, recomendaciones, continuidad entre canales y relación sostenida con la oferta de la ciudad.

Al incorporar esta capa, el modelo fortalece su capacidad para identificar fricciones específicas por estado de relación y orientar mejoras más precisas, manteniendo la coherencia con el principio de que los recorridos ciudadanos no son lineales.

B. Atributos de experiencia como marco interpretativo de los resultados

Se recomienda incorporar de manera explícita los atributos de experiencia ya definidos para el modelo de servicio como criterio transversal de lectura e interpretación de los resultados del componente de Satisfacción y Experiencia Ciudadana.Esto implica que los resultados de las encuestas y mediciones no se presenten únicamente como niveles agregados de satisfacción, sino que se organicen, analicen y reporten en relación con estos atributos, de modo que sea posible identificar con claridad qué dimensiones de la experiencia están funcionando y cuáles presentan fricciones.

Los atributos de experiencia deben operar como un marco interpretativo común para analizar los resultados por etapas del journey CAD3 —APROPIAR, ACCEDER, ACOGER y CONECTAR— permitiendo evidenciar cómo se manifiestan en cada estado de relación con el servicio y orientar acciones de mejora más precisas en diseño y operación.

C. Inclusión del atributo de cercanía en la medición de la experiencia

Se recomienda incorporar el atributo de cercanía como una dimensión específica y diferenciada dentro del modelo de medición de la experiencia ciudadana. Actualmente, la medición captura principalmente la efectividad del servicio en términos de resolución de trámites, tiempos, claridad de la información y cumplimiento, pero no distingue de manera explícita cómo se construye la relación entre la ciudadanía y el servicio, ni cómo se vive el espacio que la acoge.Medir la cercanía implica evaluar tanto el acompañamiento humano durante la gestión del trámite como el acogimiento que ofrece el servicio a través del espacio, en particular en el Tercer Espacio. Esto incluye aspectos concretos como la forma en que la persona es recibida y orientada al ingresar, la disposición a escuchar y guiar su caso, la claridad sobre lo que está ocurriendo durante el proceso, y la percepción de que el espacio permite permanecer, comprender, participar o sentirse bienvenida más allá de la transacción administrativa.

Esta dimensión permitiría diferenciar experiencias en las que el trámite fue gestionado correctamente, pero la persona no se sintió acogida ni acompañada, de aquellas en las que, aun existiendo complejidad, espera o derivaciones, la experiencia fue percibida como humana, comprensible y confiable. Incorporar la cercanía como atributo medible aporta información clave para orientar mejoras en roles, formas de atención, uso del espacio y activación del Tercer Espacio, fortaleciendo la relación ciudadanía–institución más allá del resultado del trámite.

D. Lectura integrada entre desempeño del servicio y experiencia ciudadana por etapas y atributos

Se recomienda fortalecer la articulación entre los resultados del componente de Prestación del Servicio y los hallazgos del componente de Satisfacción y Experiencia ciudadana, incorporando una lectura común basada en las etapas del journey CAD3 y en los atributos de experiencia del servicio.En la práctica, esto implica analizar de manera conjunta cómo las condiciones operativas, los procesos, las capacidades instaladas, los

roles y los tiempos de respuesta se manifiestan en cada estado de relación con el servicio —APROPIAR, ACCEDER, ACOGER y CONECTAR— y cómo inciden en atributos específicos como claridad, accesibilidad, transparencia, eficiencia, agilidad y cercanía.

Esta lectura integrada permite identificar con mayor precisión las causas estructurales detrás de los resultados de satisfacción, evitando análisis fragmentados por instrumento o componente, y facilita la priorización de mejoras diferenciadas según el momento del journey en el que se presenta la fricción.

E. Valor del servicio más allá de la transacción

Se recomienda ampliar la lectura del servicio más allá de la resolución puntual de trámites, incorporando indicadores asociados a permanencia, participación, orientación y seguimiento posterior.Esta perspectiva permite evaluar la capacidad del servicio para construir relaciones sostenidas con la ciudadanía y fortalecer la confianza institucional.

F. El modelo como herramienta de diseño del servicio

Se recomienda que los resultados del modelo se utilicen no solo como mecanismo de control y verificación, sino como insumo activo para procesos de diseño y rediseño del servicio. La articulación entre percepción ciudadana, desempeño operativo y análisis del journey permite orientar decisiones sobre canales, roles, espacios y experiencias, fortaleciendo el impacto del modelo en la calidad real del servicio a la ciudadanía.

- **Recomendaciones frente a la encuesta**

A. Medición del espacio físico como Tercer Espacio

Se recomienda ampliar la medición asociada al espacio físico para capturar su rol como Tercer Espacio, tal como lo plantea el modelo CAD3. Más allá de la infraestructura, el formulario podría recoger información sobre la percepción del espacio como lugar de permanencia, orientación, encuentro o participación, permitiendo evaluar si el entorno contribuye a reducir la ansiedad, facilitar la comprensión del servicio y generar una experiencia de acogida. Esta información es clave para evaluar el valor del CAD3 como equipamiento cívico y no únicamente como punto de atención administrativa.

B. Uso de la caracterización para anticipación y recomendación de servicios

En el módulo de caracterización, se recomienda que la información ya recogida —como rango de edad, género y tipo de trámite o servicio realizado— no se utilice únicamente con fines descriptivos o estadísticos, sino como insumo para anticipar necesidades y activar recomendaciones proactivas a la ciudadanía. Aún sin incorporar nuevas preguntas, este enfoque permite que la caracterización aporte valor directo a la experiencia ciudadana, fortaleciendo la etapa de CONECTAR del journey y transformando la medición en una herramienta para sostener una relación activa y continua entre la ciudadanía y el servicio.

C. Claridad ciudadana en la identificación del trámite o servicio

En la pregunta “¿Cuál fue el último trámite o servicio realizado?”, se recomienda que el listado desplegable no se limite a la denominación administrativa utilizada por las entidades. Se sugiere incorporar ejemplos, descripciones breves o significados expresados en lenguaje ciudadano que permitan identificar con mayor precisión el trámite o servicio al que hace referencia la experiencia reportada.

D. Uso de ejemplos para facilitar la comprensión de los atributos evaluados

En las preguntas asociadas a la evaluación de atributos del canal, se recomienda incorporar ejemplos breves o aclaraciones contextuales que ayuden a la ciudadanía a comprender con mayor precisión qué se está evaluando, mejorando la consistencia y confiabilidad de las respuestas.

E. Seguimiento relacional a los casos no resueltos

Para los casos en los que la ciudadanía responde que no fue resuelta la consulta, trámite o servicio, se recomienda activar un seguimiento posterior orientado a cuidar la relación con el ciudadano y dar continuidad a la experiencia, evitando cierres abruptos del proceso.

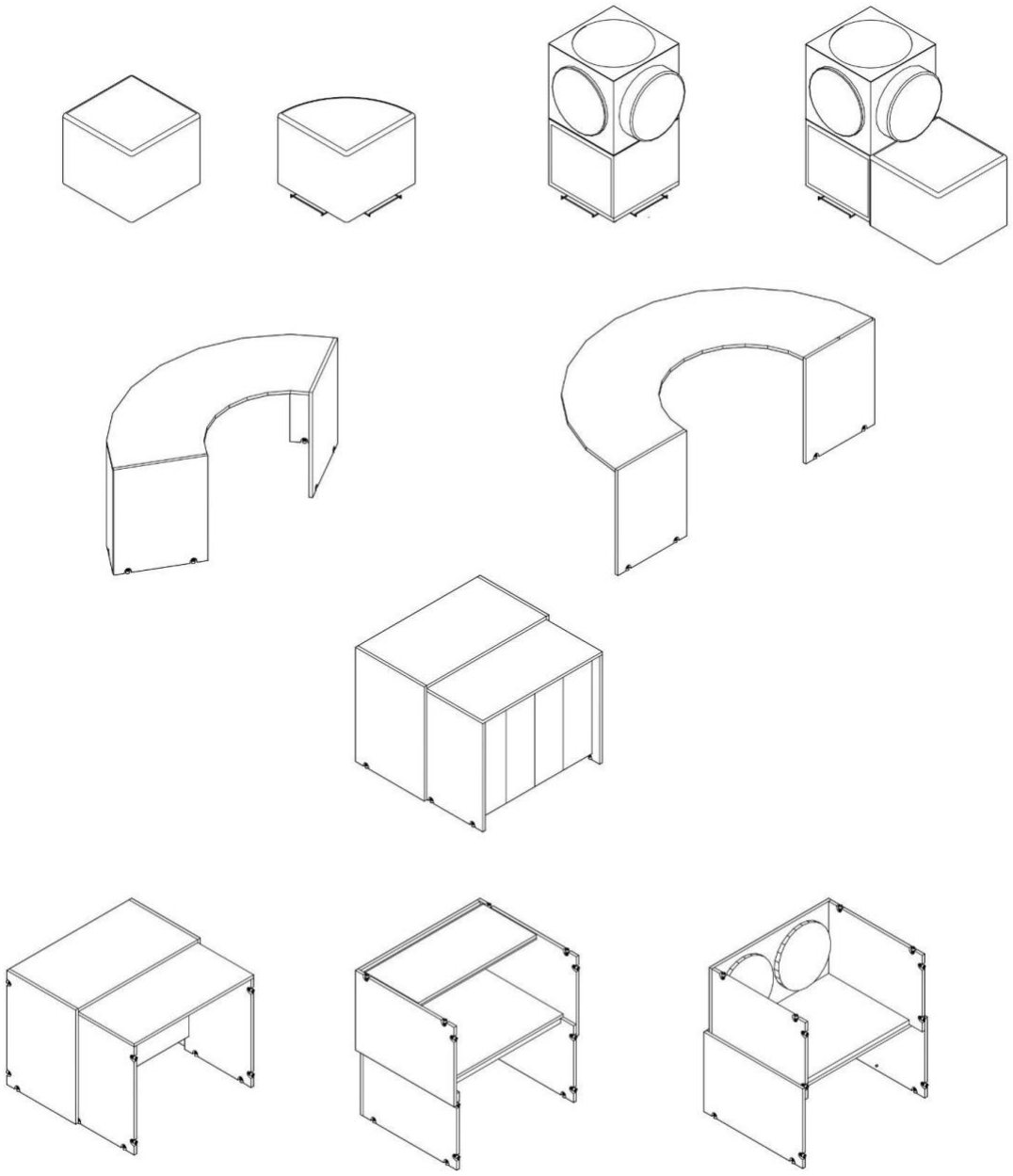
Las recomendaciones desarrolladas en este capítulo buscan orientar el uso del sistema de medición vigente para que, en su aplicación, se capturen de manera consistente las dimensiones de experiencia que caracterizan al modelo CAD3. En particular, se enfatiza la necesidad de leer los resultados desde los estados de relación del journey, de interpretar la información a partir de los atributos de experiencia definidos y de incorporar una mirada relacional que considere tanto el acompañamiento humano como el acogimiento a través del espacio y el Tercer Espacio.

Su adopción permite enriquecer el análisis de la información recolectada, evitando lecturas fragmentadas o centradas exclusivamente en la resolución del trámite, y facilita la identificación de oportunidades de mejora en roles, tipos de atención, uso del espacio y continuidad del servicio. De esta manera, la medición se convierte en un insumo efectivo para la gestión y evolución del servicio, manteniendo coherencia con el marco de evaluación del Distrito y fortaleciendo la capacidad del CAD3 para responder de forma más precisa a las necesidades de la ciudadanía.

- **Propuesta de valor arquitectónico (síntesis de principios de diseño y kit, esquema general de implantación CADE 850 m2)**

Los espacios de la Red CAD3 se centran en la transparencia, apertura, y buena iluminación. La clave de su nueva oferta espacial es la flexibilidad que se logra a través de: la ausencia de muros o elementos fijos complementado por mobiliario único diseñado para permitir la fácil, rápida y permanente transformación de los espacios. Esto busca que los centros sean capaces de acoger tanto trámites ciudadanos como una variedad de usos emergentes y ofertas públicas y privadas.

Imagen 18. Kit de mobiliario completo.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

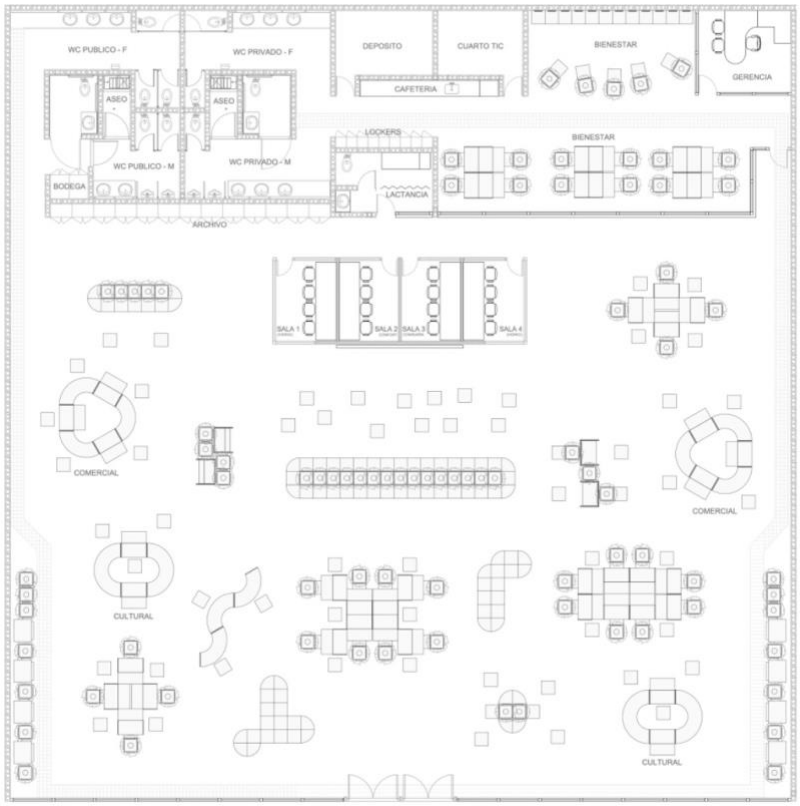
El diseño del mobiliario parte de la premisa: Liberar el espacio del trabajo a las interacciones espontáneas. Para un espacio libre y multifuncional su mobiliario también debe serlo y por eso los ejes que guiaron el diseño fueron el juego y el confort, un cambio radical del modelo actual. Desde una materialidad sencilla y confortable la apertura del espacio es un sinfín de posibilidades donde el mobiliario permite que todo ocurra.

Así a partir de este kit 10 piezas, incluyendo variaciones de estas, los CADES tendrán un kit de capaz de ser reconfigurado, poniendo el espacio al servicio de lo que se requiera. La materialidad de estos es acorde a esta idea reconfigurable. Para las mesas y materas se emplean láminas de quintuplex para fácil ensamble forradas en fórmica de color en los cantos de la madera. Para los sentaderos se usa Espuma de alta resiliencia (HR), para mayor confort y durabilidad con acabado en vinilo técnico antimicrobiano, fácil de limpiar, resistencia.

- **Esquema general de implantación CADE 850 m2**

La implementación de este kit depende de cada espacio y de la programación diseñada para este cada día, semana o mes. Se podría ir tan lejos como cada hora, sin embargo, comprendiendo los flujos de tráfico de estos centros, se plantean unas configuraciones base a modo punto de partida de acuerdo con las necesidades de cada caso. (Plano 1)

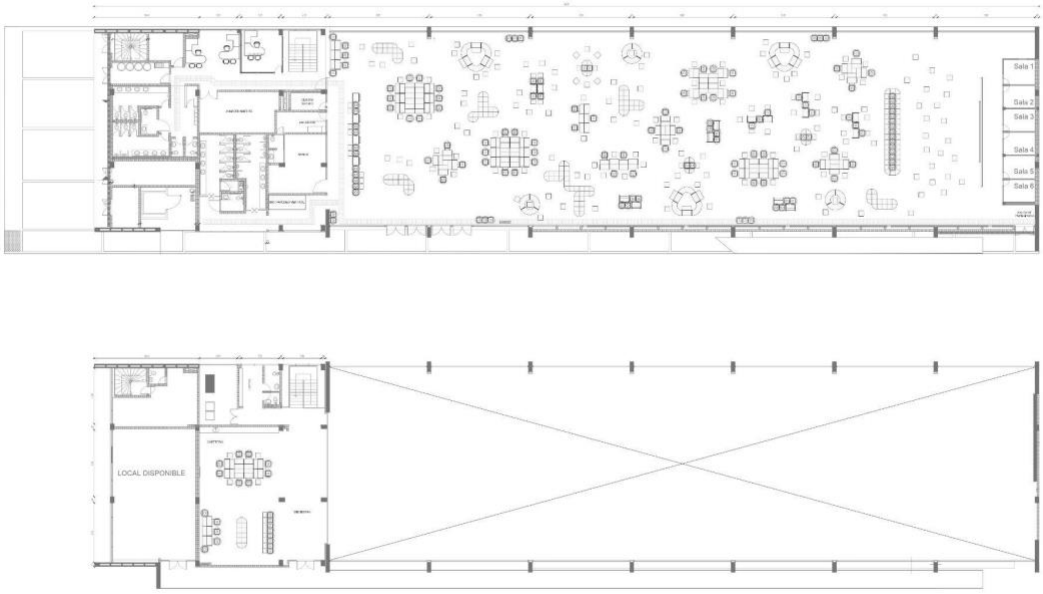
Plano 1. Plano de implantación para disposición de flujo medio.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Aplicación de disposición de flujo medio: en condiciones de flujo medio se intercalan mesas comunales con oferta comercial y cultural permitiendo que la atención a usuarios ocurra paralela a los usos de tercer espacio promovido y emergentes.

Plano 2. Plano de implantación aplicación SuperCADE 20 de Julio.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

La aplicación del modelo en el SuperCADE del 20 de Julio ilustra este el funcionamiento de este en un caso real de igual manera en un caso de flujo medio. (Plano 2) La reconfiguración del CADE radica en aprovechar la infraestructura existente, centrándose en la importancia de programar el espacio y las enormes posibilidades del modelo para amoldarse al espacio y actividades que sean requeridas de manera continua.

4.1.5 Lineamientos para las comunicaciones de la Red y toolkit de marca

La comunicación en la Red CADE tiene como propósito acompañar, orientar y empoderar a la ciudadanía durante toda su interacción con el ecosistema de servicios del Distrito. No es únicamente un medio informativo, sino un componente esencial del modelo de experiencia. El propósito se conecta con la transformación estructural del modelo: pasar de comunicar entidades a comunicar necesidades reales de las personas, por ende, la comunicación debe:

- **Reducir la fricción** en el acceso a servicios públicos.
- **Unificar la narrativa** del Distrito en un solo lenguaje.
- **Traducir la complejidad institucional** en mensajes claros y accionables.
- **Aportar coherencia visual, verbal y espacial** en todos los puntos de la Red.
- **Facilitar la autonomía del ciudadano** a través de educación, anticipación y orientación.
- **Integrarse con los datos** para ser predictiva, personalizada y relevante.

- **Hacer visible la misión de "acoger"**, no solo "resolver".

4.1.5.1 Principios generales de comunicación de la Red CADE

Los principios generales de comunicación definen el ADN comunicativo de la Red CADE y son de obligatorio cumplimiento para cualquier pieza, mensaje, campaña, señal o material producido en el marco del modelo. Estos lineamientos aseguran coherencia, claridad y una experiencia ciudadana unificada en toda la Red.

- **Comunicación centrada en situaciones de vida**: La Red CADE se comunica desde la perspectiva de la persona, no de la institución. Esto implica partir del contexto, la necesidad y el momento de vida del ciudadano. Este enfoque humaniza la comunicación, facilita la comprensión y genera una conexión directa con quién utiliza los servicios públicos.
- **Lenguaje claro:** Toda comunicación debe emplear un lenguaje directo, simple y ciudadano. Se evita el uso de tecnicismos, jerga institucional, ambigüedad o acrónimos poco conocidos. Solo se permiten siglas de alta recordación como SISBÉN, EPS o ICBF. El objetivo es que cualquier persona entienda el mensaje sin esfuerzo adicional.
- **Anticipación (Comunicación Predictiva):** La comunicación debe adelantarse a los errores, dudas o reprocesos que enfrentaría el ciudadano. Para ello se emplean notificaciones previas (como vencimientos o requisitos), señalización anticipatoria en los espacios físicos, orientación automatizada según complejidad del trámite y recomendaciones personalizadas basadas en datos. La anticipación disminuye filas, confusiones y tiempos perdidos.
- **Unificación narrativa: un solo Distrito:** Toda comunicación, sin importar la entidad que preste el servicio, debe transmitir una identidad única: un estilo visual coherente, un mismo tono, una señalética estandarizada y una estructura de mensajes unificada. El ciudadano no debe sentir que cambia de institución cuando cambia de ventanilla; la experiencia debe ser continua y homogénea.
- **Comunicación pedagógica:** La Red CADE también cumple una función educativa. Por ello, la comunicación debe explicar procesos paso a paso, enseñar derechos y deberes, promover rutas digitales y fortalecer habilidades básicas de autogestión. Se deben incorporar ilustraciones, pictogramas y guías visuales que faciliten la comprensión. La meta es que la persona no solo realice un trámite, sino que aprenda y gane autonomía.
- **Accesibilidad universal:** Toda pieza de comunicación debe estar diseñada para ser accesible a cualquier persona. Esto incluye el uso adecuado del contraste, la reducción de la saturación visual, el empleo de iconografía comprensible y la consideración de necesidades de personas con discapacidades visuales, auditivas, cognitivas o lingüísticas. Se deben ofrecer alternativas simplificadas y audiovisuales. Orientarse en la Red CADE debe ser fácil para todo tipo de ciudadano.
- **Territorialización (comunicación por UPL):** La comunicación debe adaptarse a las características de cada territorio. Esto implica considerar el contexto social y cultural de la UPL, las dinámicas de flujo, los patrones demográficos y las particularidades locales. Se pueden emplear mensajes localizados, actividades de tercer espacio contextualizadas, referencias barriales y un lenguaje cercano. La marca es una sola, pero su conversación con la ciudadanía debe adaptarse al entorno.

A partir de los principios generales de comunicación de la Red CADE (que actúan como su ADN comunicativo y orientan toda pieza, mensaje o material producido) se estructuran diversas **tipologías** diseñadas para responder a necesidades específicas de orientación, aprendizaje, operación y relacionamiento dentro de los puntos de atención.

En primer lugar, la **comunicación de orientación** reúne todos los elementos que permiten al ciudadano ubicarse y avanzar de manera autónoma en el espacio. Aquí se incluye la señalética, los mapas, la

programación de filas, los indicadores de complejidad y las pantallas de orientación. Su característica principal es ser visible, concisa y jerárquica, facilitando que cualquier persona pueda comprender rápidamente cómo moverse dentro del CADE y hacia dónde dirigirse.

La **comunicación educativa**, por su parte, busca ampliar la capacidad del ciudadano para aprovechar mejor los servicios. Esto se materializa a través de cursos cortos, infografías sobre trámites, guías impresas, videos explicativos y la figura de los coaches digitales. Su función es empoderar al usuario, reducir incertidumbres y favorecer procesos de autoservicio informados.

En un plano más operativo, la **comunicación transaccional** se orienta a resolver necesidades concretas del servicio. Comprende recordatorios, notificaciones, citas, alertas sobre documentos y mensajes sobre requisitos. Se trata de información precisa y accionable, enfocada en asegurar que el ciudadano pueda completar su gestión sin fricciones ni pasos innecesarios.

Complementariamente, la **comunicación experiencial** se relaciona con la dimensión del "tercer espacio", es decir, con la creación de un entorno amable, acogedor y humano. Aquí se integran actividades culturales, mensajes de convivencia, diseño ambiental y señales que promueven bienestar. Su propósito es mejorar la experiencia integral del ciudadano y fortalecer el sentido de comunidad en los espacios de la red.

Finalmente, la **comunicación institucional** articula los mensajes orientados al relacionamiento interinstitucional, las alianzas y la gobernanza. Es la tipología que asegura coherencia y solidez en la interacción entre entidades, facilitando la coordinación y la legitimidad del modelo Red CADE.

La Tabla 9 define las actividades que se deben realizar antes, durante y después del servicio, en donde el enfoque es de anticipación, acompañamiento y retroalimentación.

Tabla 9. Comunicación antes, durante y después del servicio.

Comunicación antes, durante y después del servicio		
Antes (anticipación):	**Durante (acompañamiento):**	**Después (retroalimentación):**
• Preparación de documentos • Requisitos • Mejor horario • Disponibilidad • Alternativas digitales • Información por UPL	• Señalética clara • Orientación presencial • Roles del servicio visibles (polivalente, anfitrión, experto)	• Encuestas simples y rápidas • Mensajes de cierre claros • Recomendaciones para próximas gestiones • Invitación a informarse sobre otros servicios relevantes

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2 Eje de Inteligencia

4.2.1 Índice de complejidad de trámites y metodología

Con el propósito de avanzar en la reorganización y optimización de los servicios que ofrecerán los CADE en el futuro, resulta fundamental diferenciar los trámites según el tipo de atención que requieren. En particular, la implementación de modalidades como la autogestión asistida (por ejemplo, mediante quioscos de autoservicio) exige identificar cuáles trámites pueden resolverse de forma sencilla y cuáles demandan una atención más personalizada. Para ello es indispensable contar con un mecanismo que permita clasificar de manera sistemática el nivel de complejidad de los trámites.

En este contexto surge la necesidad de construir un índice de complejidad que permita ordenar los trámites actuales y establecer criterios para futuros procedimientos. Este índice no solo facilita determinar el canal de

atención más adecuado para cada trámite, sino que también ofrece una herramienta analítica para orientar decisiones operativas y de planeación en los CADE.

4.2.1.1 Índice actual

La metodología del índice para clasificar los trámites actuales se desarrolló a partir de una revisión de ejercicios de clasificación similares y de la información disponible. Por ejemplo, desde el proyecto de Portal Integrador existe una priorización que tiene en cuenta variables como: volumetría, interoperabilidad, cantidad de pasos, clínica de trámites y racionalización de trámites. Estos referentes permitieron construir una versión conceptual del índice. Posteriormente, se revisaron las variables disponibles provenientes del SAT y de la base maestra de la oferta distrital de servicios. Con esto se consolidó una base con 518 trámites ofrecidos a través de la red CADE, que contiene las siguientes variables:

- Costo del trámite al ciudadano: Corresponde al pago monetario directo que el ciudadano realiza a la entidad por la gestión del trámite. No incluye costos adicionales asociados al cumplimiento de requisitos u otros gastos indirectos, sino únicamente el valor exigido como contraprestación directa por el trámite. Esta variable es relevante para la medición de la complejidad, en tanto la existencia de un pago asociado implica un mayor esfuerzo al ciudadano para poder realizar el trámite.
- Canal de atención disponible: Indica el grado de presencialidad requerido para realizar el trámite, clasificándolo como virtual, semipresencial o presencial, según si el ciudadano puede gestionarlo completamente en línea, parcialmente en línea o únicamente de forma física. Esta variable permite capturar la complejidad operativa del trámite, asociada a la necesidad de desplazamientos, validaciones presenciales y coordinación entre canales de atención.
- Tiempo de obtención del resultado: Mide el intervalo de espera que enfrenta el ciudadano, categorizado desde atención inmediata hasta plazos que pueden abarcar días, semanas o meses. Esta variable también refleja la complejidad del trámite en la medida en que mayores tiempos de respuesta suelen estar asociados a procesos internos más extensos, validaciones adicionales o intervención de múltiples áreas o entidades.
- Medio de entrega del resultado: Indica la forma en que el ciudadano recibe el resultado del trámite, ya sea de manera virtual o presencial. Esta variable refleja la complejidad del trámite en la medida en que mayores tiempos de respuesta suelen estar asociados a procesos internos más extensos, validaciones adicionales o intervención de múltiples áreas o entidades
- Grado de requisitos: Mide la complejidad de los requisitos a partir de la cantidad de documentos exigidos al ciudadano para la realización del trámite. En particular, un mayor número de requisitos se asocia directamente con un mayor esfuerzo ciudadano para hacer el trámite, y por ende, una mayor complejidad.
- Nivel de sensibilidad: Identifica si el trámite aborda información o situaciones que requieren un manejo más reservado y un mayor estándar de privacidad. Esta variable captura la complejidad asociada ala especialización requerida y a la necesidad de aplicar controles especiales de seguridad, confidencialidad y tratamiento de la información.
- Tiempo de atención: Tiempo promedio desde el inicio de la atención hasta que el ciudadano concluye el proceso. Esta variable permite aproximar la complejidad operativa del trámite en el punto de atención, al reflejar la duración de las interacciones y el nivel de gestión requerido para su resolución.

Luego, para hacer comparables las variables entre sí, todas se normalizan en una escala de 0 a 1, donde los valores más altos indican mayor complejidad. La normalización permite transformar variables medidas en diferentes unidades o categorías en una escala común (de 0 a 1), facilitando su agregación en el índice. Por ejemplo, la variable *Canal*, que es la normalización de la variable del canal de atención, tiene tres valores: 0,

cuando el trámite es virtual, 0,5 cuando es semipresencial, y 1 cuando es presencial. Este ejercicio de normalización se basa en la premisa de que un mayor grado de presencialidad implica una mayor complejidad para el ciudadano. Este proceso de normalización se aplica de manera consistente a todas las variables consideradas. El detalle de cada variable y de los valores asignados en la normalización se presenta en el Anexo 1.

Con base en ello, el índice de complejidad se construye a partir de un promedio simple de las variables normalizadas, asignándole el mismo peso a cada una de ellas, en atención a un criterio de simplicidad metodológica y considerando que cada variable representa un componente de similar relevancia en la determinación de la complejidad del trámite. Además, en aquellos casos en los que no se dispone de información para la totalidad de las variables definidas, el índice se calcula como el promedio simple de las variables disponibles para cada trámite, garantizando así su estimación aun en contextos de información incompleta.

$$Indice\ complejidad_i = \beta_1 Costo_i + \beta_2 Canal_i + \beta_3 Tiempo\ obtención_i + \beta_4 Medio\ Resultado + \beta_5 Requisitos_i + \beta_6 Privacidad_i + \beta_7 Tiempo\ atención_i$$

Donde: $B_1 = B_2 = B_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7$

Finalmente, el índice se agrupa en tres niveles de complejidad: **baja** (valores inferiores a 0,33), **media** (entre 0,33 y 0,66) y **alta** (superiores a 0,66). Así las cosas, un trámite que se clasifica como de baja complejidad es un trámite que, en general, no tiene costo, es posible hacerlo 100% virtual, su respuesta es inmediata, no tiene requisitos, no trata un tema sensible que requiera privacidad, y el tiempo de atención promedio es menor a 10 minutos. Un trámite medio es aquel que cuesta hasta $15.000 pesos, es parcialmente virtual, requiere de hasta 5 documentos, la respuesta final se puede demorar hasta una semana, y el tiempo de atención promedio es de 10 a 30 minutos. Finalmente, un trámite alto en el nivel de complejidad es aquel que cuesta más de $15.000 pesos, es presencial, tiene un mayor nivel de requisitos porque requiere de más documentos, la respuesta final se da en un mes o más, trata temas sensibles que requieren privacidad, y su tiempo de atención promedio es de más de 30 minutos.

Bajo esta clasificación, los datos de la Tabla 7 indican que el 60% de los trámites que se prestan hoy en día en la Red CADE son de baja complejidad, mientras que solo el 5,4% son de alta complejidad. Esto indica que la mayoría de los trámites que hoy llegan a la Red están relacionados con temas como solicitudes de información, actualización de datos, o generación de certificados y comprobantes. Por el contrario, los trámites de baja complejidad son un reducido número de trámites que abarcan temas como servicios de asistencia a víctimas del conflicto armado, gestión de hipotecas, créditos o embargos, orientaciones para demandas o tutelas, entre otros.

Esta desproporción evidencia una oportunidad estratégica para optimizar el funcionamiento de la Red CADE. Si una parte importante de los trámites simples (que hoy representan el grueso de la demanda) pudiera resolverse mediante mecanismos de autogestión, canales digitales o procesos simplificados, los servidores podrían enfocarse en los trámites que realmente requieren apoyo presencial, criterios técnicos o acompañamiento humano más cuidadoso. En otras palabras, liberar capacidad operativa en los trámites de baja complejidad permitiría mejorar la calidad, oportunidad y profundidad del servicio en aquellos trámites que, por su naturaleza, son más exigentes para la ciudadanía. Esto demanda también que el Portal Transaccional logre responder de manera clara y eficiente a las necesidades de ese 60% de trámites de baja complejidad.

.

Tabla 10. Clasificación de trámites por grado de complejidad.

Complejidad	Trámites	
Baja	310	59,8%
Media	180	34,8%
Alta	28	5,4%
Total	518	100%

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Además, al analizar la distribución de los trámites por el tipo de CADE donde se prestan (CADE y SuperCADE), es posible identificar que la concentración de trámites de alta complejidad es aún menor en los CADEs, ya que dentro de todos los trámites que se prestan en esta subcategoría de la red, solo el 1,4% son de alta complejidad, mientras que en los SuperCADE es de 4,7% (Tabla 11).

Esta diferencia señala que el potencial para poder optimizar la gestión de trámites en todo el sistema, pero mayor aún en los CADES. Por ejemplo, en el CADE Gaitana, el 92% de los trámites analizados corresponde a baja complejidad, 8% a media y 0% a alta. Esto muestra que su operación está fuertemente concentrada en servicios simples, lo cual reduce la carga operativa especializada y abre la posibilidad de liberar carga operativa con autogestión, y también permite redirigir esfuerzos institucionales hacia servicios que requieren acompañamiento presencial.

Tabla 11. Distribución de trámites por grado de complejidad por tipo de CADE.

Complejidad	CADE	SuperCADE
Baja	59,3%	58,4%
Media	39,2%	36,9%
Alta	1,4%	4,7%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

En contraste, el SuperCADE de la Calle 13 presenta una distribución distinta: 52% de los trámites son de baja complejidad, 40% de media y 8% de alta. Esta configuración implica un nivel operativo más complejo, con mayor necesidad de acompañamiento presencial, personal especializado y tiempos de atención más largos. En este sentido, las oportunidades de eficiencia por autogestión siguen siendo relevantes, pero su impacto relativo es menor que en el CADE Gaitana, ya que tienen una complejidad operativa mayor, es decir, una mayor oferta de trámites de alta y mediana complejidad.

Todos los CADE y SuperCADE de la Red fueron clasificados según la distribución de los trámites que mayoritariamente prestan. Así las cosas, si la mayoría de los trámites prestados son de baja complejidad, el CADE es clasificado como de baja complejidad operativa. Por otro lado, si el CADE tiene una concentración importante de trámites de alta complejidad, se clasifica como de alta complejidad operativa. El resultado de este ejercicio indica que 56% de los CADE de la red son de baja complejidad operativa, 22% de media, y 22% de alta complejidad. Esta distribución confirma que, en la mayoría de los CADE, la carga operativa está compuesta por servicios que podrían gestionarse de manera más eficiente mediante mecanismos de autogestión, digitalización o simplificación. Al mismo tiempo, resalta la necesidad de fortalecer las capacidades presenciales y especializadas en aquellos puntos donde la complejidad es mayor, de forma que la red pueda equilibrar eficiencia y calidad en función del tipo de demanda que atiende cada sede.

4.2.1.2 Índice de complejidad ideal

El índice de complejidad mencionado en el apartado anterior se construyó a partir de los datos disponibles a la fecha. Sin embargo, es importante contar con una medida de complejidad que capture todas las variables necesarias para medir de óptima manera la complejidad de un trámite y que sirva para clasificar los trámites actuales y cualquier trámite nuevo que se incluya a la Red. En este sentido, la versión del índice presentada anteriormente se encuentra condicionada por la disponibilidad de información existente, en particular por la limitada cobertura de variables a nivel de ciudadano, como las asociadas a percepción y experiencia de los usuarios frente a los trámites.

En esta sección se busca ampliar el alcance de la medición de complejidad, incorporando un conjunto más amplio de variables consideradas relevantes para caracterizar los trámites desde una perspectiva operativa, institucional y de experiencia ciudadana. No obstante, este enfoque debe entenderse como un esquema de carácter evolutivo, susceptible de ser fortalecido progresivamente en la medida en que se consolide la captura sistemática de nuevas fuentes de información. En este sentido, la clasificación de trámites a partir del índice no se concibe como un ejercicio cerrado, sino como una medida de referencia cuya precisión y capacidad explicativa se incrementan conforme se incorporan más dimensiones relevantes, permitiendo una caracterización cada vez más completa de la complejidad de los trámites.

Estas variables pueden clasificarse en tres dimensiones, siguiendo la metodología propuesta por Moynihan, Herd y Harvey (2015), quienes dividen los costos que se enfrentan al realizar un trámite en: i) costos de aprendizaje, ii) costos de cumplimiento, y iii) costos psicológicos. En este enfoque, el término “costos” no se refiere exclusivamente a costos monetarios, sino a las cargas que enfrenta el ciudadano al realizar un trámite, incluyendo el tiempo, el esfuerzo, la complejidad procedimental y las exigencias cognitivas y emocionales involucradas en el proceso. Esta clasificación permite capturar no solo los elementos operativos del trámite, sino también las cargas cognitivas y emocionales que experimenta el ciudadano durante el proceso.

Los costos de aprendizaje se refieren al esfuerzo que debe realizar el ciudadano para entender el trámite: identificar los pasos, interpretar la información, comprender los requisitos y conocer los canales disponibles. Los costos de cumplimiento corresponden a las acciones necesarias para llevar a cabo el trámite, incluidas las exigencias documentales, el tiempo invertido y cualquier requerimiento adicional. Por último, los costos psicológicos abarcan aspectos como la frustración, ansiedad, incertidumbre o intimidación que se pueden generar al momento de realizar el trámite. Esto incluye, por ejemplo, si se tratan temas sensibles que requieren alto nivel de privacidad, o la satisfacción general del ciudadano con el proceso.

En conjunto, estas tres dimensiones permiten evaluar la complejidad de manera integral: a mayor carga de aprendizaje, de cumplimiento o psicológica, más complejo es el trámite. Las variables ideales propuestas dentro de cada dimensión se presentan en la Tabla 12.

Tabla 12. Dimensiones y variables del índice de complejidad ideal.

Dimensión	Variables sugeridas	Nivel
Costos de aprendizaje	Existencia de un instructivo con el paso a paso del trámite documentado	Trámite
	Número de interacciones o trámites previos que se deben realizar para hacer el trámite.	Trámite
	Percepción ciudadana sobre la claridad para hacer el trámite	Ciudadano
	Cantidad de entidades con las que debe interactuar el ciudadano	Trámite
Costos de cumplimiento	Costo monetario al ciudadano	Trámite
	Cantidad de requisitos/documentos solicitados	Trámite
	Canales disponibles para la solicitud (virtual, presencial, etc)	Trámite
	Canal de respuesta	Trámite
	Tiempo de obtención de respuesta	Trámite
	Tiempo de atención	Ciudadano
Costos psicológicos	Trata temas sensibles o de confidencialidad elevada	Trámite
	Percepción ciudadana sobre la diligencia/empatía/imparcialidad del funcionario	Ciudadano
	Número de intentos previos de realizar el trámite antes de su resolución	Ciudadano
	Satisfacción ciudadana con el proceso	Ciudadano

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Las mayoría de las variables descritas anteriormente están a nivel de trámite, y por ende tienen como fuente a la propia Red CADE, en la medida en que, para cada trámite, se debe disponer de una base de información que consolide aspectos como la existencia del instructivo, la cantidad de entidades con las que el ciudadano debe interactuar, los costos asociados, los canales disponibles para su gestión, los requisitos exigidos y la identificación de si el trámite involucra información o situaciones de carácter sensible. Si bien esta información se registra inicialmente una sola vez por cada trámite, su actualización debe realizarse de manera permanente, cada vez que se presenten modificaciones en cualquiera de estos atributos. Por ejemplo, cuando un trámite cambia su valor, amplía o restringe los canales de atención disponibles, o ajusta sus requisitos, dichos cambios deben quedar oportunamente registrados en las bases del modelo de datos de la Red, como parte de un proceso regular de actualización y control de calidad de la información.

De forma complementaria, una segunda fuente de información corresponde a la ciudadanía, a partir de la cual se capturan las variables de tiempos de atención, percepción y satisfacción asociadas a la experiencia de atención. Esta información se actualiza de manera continua, dado que se registra en cada interacción que realiza el ciudadano con la Red CADE.

Luego, para la construcción del índice es necesario definir un período de referencia y un punto de corte para la información. Se recomienda utilizar información con periodicidad anual y establecer como fecha de corte el 31 de diciembre de cada año. En consecuencia, para las variables capturadas a nivel de ciudadano se deben considerar todos los registros generados durante el año calendario y, a partir de ellos, construir agregados a través de promedios simples a nivel de trámite. Por ejemplo, se debe consolidar la percepción ciudadana registrada para cada trámite y calcular un indicador agregado que refleje la percepción promedio de los ciudadanos que realizaron dicho trámite durante el año de referencia.

A estos indicadores agregados se deben incorporar las variables que se encuentran definidas a nivel de trámite, utilizando la versión más actualizada disponible a la fecha de cierre del año. Este procedimiento permite consolidar una base anual de información, que sirve como insumo para la construcción sistemática y comparable del índice de complejidad de trámites en cada período.

Ya con la base anual consolidada, cada variable se normaliza asignando a cada una de sus categorías un valor entre 0 y 1, de modo que los valores más cercanos a 1 representan mayores niveles de complejidad (por ejemplo, mayores costos, más requisitos, mayores tiempos o menores niveles de facilidad para el ciudadano). A modo de ejemplo, la variable *Existencia de un instructivo con el paso a paso del trámite documentado* tiene dos posibles valores: “Sí” y “No”. La existencia de este documento se asocia con una mayor facilidad para realizar el trámite. Por esta razón, en el proceso de normalización, el valor “Sí” se asigna a 0, mientras que el valor “No” se asigna a 1. De este modo, la ausencia de dicho instructivo incrementa el valor del índice de complejidad del trámite.

Este ejercicio de normalización depende del tipo de variable y de los valores que esta puede tomar, tal como se detalla para el índice actual en el Anexo 1. En términos generales, se distinguen dos tipos de variables: numéricas y categóricas, y el procedimiento de normalización varía según el caso.

En el caso de variables numéricas, como el tiempo de atención o el costo monetario, la normalización consiste en agrupar los valores posibles en intervalos previamente definidos y asignar a cada intervalo un valor entre 0 y 1, de acuerdo con su nivel relativo de complejidad. Las variables numéricas se caracterizan por tomar valores cuantitativos que pueden ordenarse de menor a mayor. En este contexto, intervalos que representan mayores tiempos de espera o mayores costos se asocian con valores más cercanos a 1, mientras que los intervalos con valores más bajos se asocian con valores cercanos a 0.

Por su parte, las variables categóricas son aquellas que toman un número limitado de valores discretos o cualitativos, como tipos de canal, existencia de un documento o modalidad de atención. En estos casos, la normalización se realiza asignando directamente valores entre 0 y 1 a cada categoría, en función de su relación con la complejidad del trámite. Las categorías que implican mayores exigencias para el ciudadano reciben valores más altos, mientras que aquellas que facilitan el trámite reciben valores más bajos.

Es importante definir tanto para las variables numéricas como para las variables categóricas reglas fijas de estandarización, para así poder garantizar un ejercicio consistente no sólo para los trámites actuales sino para cualquier trámite que se incluya en los servicios de la red a futuro. En particular, tener categorías fijas para la estandarización, como las expuestas en el Anexo 1 para las variables del índice actual, garantiza un ejercicio consistente y comparable.

Finalmente, para la construcción del índice se debe hacer un promedio simple de cada una de esas variables, obteniendo así un indicador final entre 0 y 1, que indica que tan complejo fue el trámite para el año evaluado. Además, así como en el caso del índice actual, si en algún caso no se llegara a contar con la información de

todas las variables, la medida de complejidad del trámite se puede construir como el promedio simple de las variables disponibles.

El proceso de construcción del índice debe contemplar un ejercicio de validación tanto de las variables individuales como del índice agregado, con el fin de evaluar su coherencia interna y su capacidad para reflejar adecuadamente la complejidad de los trámites. En particular, se recomienda realizar análisis de consistencia mediante el cruce de variables operativas y de percepción, tales como la relación entre los niveles de percepción ciudadana y la tasa de resolución de los trámites, así como entre la percepción y los tiempos de atención. Estos contrastes permiten verificar que los comportamientos observados en los datos sean conceptualmente consistentes con lo que se espera de un trámite más o menos complejo.

Adicionalmente, el índice agregado puede ser validado a partir de su relación con indicadores de desempeño operativo. Un ejercicio sugerido consiste en analizar la asociación entre el nivel de complejidad estimado para cada trámite y su tasa de casos resueltos. Bajo un comportamiento esperado, los trámites clasificados con mayores niveles de complejidad deberían presentar, en promedio, mayores dificultades de resolución y, por tanto, tasas de resolución relativamente más bajas, mientras que los trámites clasificados como menos complejos deberían registrar tasas de resolución comparativamente más altas. Este tipo de contraste empírico permite evaluar la validez externa del índice y fortalecer su uso como herramienta de apoyo a la gestión.

4.2.2 Detalle metodológico del Indice de Localización Estratégica (IL-CADE)

4.2.2.1 Análisis clúster y relación con UPL

El análisis de clúster permite identificar patrones territoriales, caracterizar la ciudad desde una perspectiva funcional y poder orientar la provisión de servicios de terceros espacios. Al agrupar al territorio bajo las variables elegidas para el Índice de Localización de CADE (ILCADE) se obtienen tipologías urbanas que dan indicio de cómo pueden estructurarse las dinámicas de oferta y demanda.

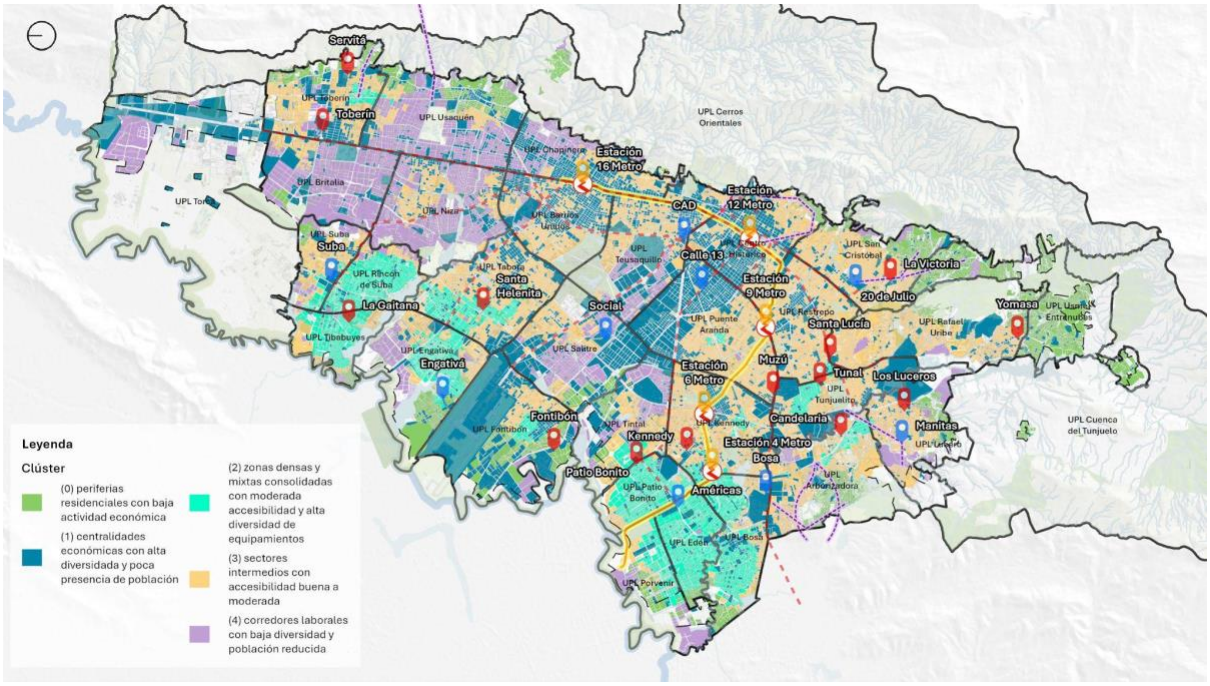
La selección de las UPL como base sustancial del análisis y unidad de análisis espacial, responde de manera directa a los lineamientos establecidos en el POT 555/21 que define a las UPL como el principal instrumento para consolidar una ciudad más próxima, donde la ciudadanía pueda acceder a servicios esenciales del cuidado y servicios sociales a menos de 30 minutos caminando, en bici o en transporte público. En este sentido las UPL son el canal de redistribución de oportunidades y servicios urbanos y constituyen el nivel máximo territorial idóneo para analizar y planificar la localización de la Red CADE.

Bajo esta premisa, el análisis clúster se desarrolla a nivel de manzana, pero se analiza a partir de las UPL, integrando las variables del ILCADE, con el objetivo principal de identificar tipologías territoriales. De esta forma, el análisis no se limita a una clasificación estadística del territorio, sino que se orienta a comprender cómo las condiciones sociales, económicas, funcionales y de accesibilidad inciden en la necesidad y el tipo de provisión de terceros espacios en cada UPL. En particular, los clusters permiten reconocer;

- UPL con altas concentraciones de población y vulnerabilidad socioeconómica.
- UPL con actividades económicas significativas.
- UPL con baja diversidad de equipamientos.
- UPL con buena accesibilidad al transporte masivo.

Viéndolo de este modo el análisis de clúster no solo clasifica el territorio, sino que aborda criterios espaciales y funcionales para la planeación de terceros espacios diferenciados según las necesidades específicas de cada UPL. Como resultado de este análisis se obtuvieron cinco clústeres que se muestran en el Mapa 1.

Mapa 1. Análisis de clúster con variables del ILCADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

La descripción de cada uno de los clústeres:

· Clúster 0: Población aferente medio-baja, empleo muy bajo, proximidad baja, IPM alto y proximidad muy baja, además hay una alta actividad residencial. (Periferias residenciales con baja actividad económica). Para este clúster es importante poder llevar los servicios en formatos temporales, para atender las necesidades de la población en épocas específicas del año.

· Clúster 1: Baja población aferente, empleo alto, proximidad muy alta, baja vulnerabilidad socioeconómica y diversidad de equipamientos alta. (Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente). Este clúster presenta una oportunidad para plantear alianzas con universidades y centros de empleo, implementar coworkings, trámites de alta rotación y extensión horaria por afluencia laboral y entorno urbano diversificado.

· Clúster 2: Zonas con gran cantidad de población, empleo medio-alto, accesibilidad media, IPM medio y diversidad muy alta. (Zonas mixtas consolidadas con moderada accesibilidad y alta diversidad de equipamientos). La oportunidad en estas zonas radica en la articulación con la red de equipamientos existentes, con énfasis en servicios comunitarios.

· Clúster 3: Población moderada-alta, empleo moderado, proximidad alta a redes de transporte, medio IPM y alta diversidad. (Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada). En este clúster es posible ofrecer horarios extendidos y atender tanto población residente como flotante, facilitando la transición hacia servicios de autoservicio asistido y digitalización progresiva.

· Clúster 4: Densidad moderada-baja, cantidad de empleo significativa, aunque por debajo del clúster 1, proximidad moderada, IPM bajo y diversidad muy baja. (Corredores laborales con baja diversidad y población reducida). Este clúster, demanda soluciones flexibles que se adapten a los flujos laborales y a las necesidades de productividad del territorio, ofreciendo servicios a los trabajadores y empresas.

Según el análisis de los clústeres predominantes por UPL, estos se distribuyen de la siguiente manera (Tabla 13).

Tabla 13. Clúster predominante por UPL.

UPL	ID clúster	Descripción	UPL	ID clúster	Descripción
Arborizadora	3	Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada	Puente Aranda	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente
Barrios Unidos	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente	Rafael Uribe	3	Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada
Bosa	2	Zonas mixtas consolidadas con moderada accesibilidad y alta diversidad de equipamientos	Restrepo	3	Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada
Britalia	4	Corredores laborales con baja diversidad y población reducida	Rincón de Suba	2	Zonas mixtas consolidadas con moderada accesibilidad y alta diversidad de equipamientos
Centro Histórico	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente	Salitre	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente
Cerros Orientales	0	Periferias residenciales con baja actividad económica	San Cristóbal	3	Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada
Chapinero	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente	Suba	3	Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada
Cuenca del Tunjuelo	0	Periferias residenciales con baja actividad económica	Tabora	3	Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada
Edén	2	Zonas mixtas consolidadas con moderada accesibilidad y alta diversidad de equipamientos	Teusaquillo	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente
Engativá	2	Zonas mixtas consolidadas con moderada accesibilidad y alta diversidad de equipamientos	Tibabuyes	2	Zonas mixtas consolidadas con moderada accesibilidad y alta diversidad de equipamientos
Fontibón	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente	Tintal	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente
Kennedy	3	Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada	Toberín	3	Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada
Lucero	3	Sectores intermedios con accesibilidad buena a moderada	Torca	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente

UPL	ID clúster	Descripción	UPL	ID clúster	Descripción
Niza	4	Corredores laborales con baja diversidad y población reducida	Tunjuelito	1	Centralidades económicas con moderada diversidad y poca presencia de población residente
Patio Bonito	2	Zonas mixtas consolidadas con moderada accesibilidad y alta diversidad de equipamientos	Usaquén	4	Corredores laborales con baja diversidad y población reducida
Porvenir	4	Corredores laborales con baja diversidad y población reducida	Usme - Entrenubes	0	Periferias residenciales con baja actividad económica

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.2.2 Metodología, variable y cálculo del IL-CADE

Para calificar las manzanas de Bogotá se utilizaron variables de equidad y de eficiencia urbana, las primeras para medir la oportunidad de localización de puntos de atención CADE en zonas con alta densidad poblacional y vulnerabilidad y el segundo grupo de variables con el fin de localizar puntos sobre corredores económicos y centros de empleos de la ciudad.

Para el cálculo de las variables se utilizaron como fuentes principales el Censo 2018 de Vivienda y Población del DANE, el Plan Maestro del Sistema del Cuidado y Servicios Sociales, el Decreto POT 555 de 2021, el Estudio de Movilidad de 2023 y las estaciones de la red troncal de Transmilenio y las proyectadas de la Primera y Segunda Línea del Metro. Para el análisis se excluyeron manzanas que hacen parte de la Estructura Ecológica Principal.

El objetivo principal de estas variables fue determinar las zonas potenciales donde puede llegar un punto de atención de la Red en cualquier formato, es por ello que el indicador contiene variables con enfoque social y otras con enfoque urbano. A continuación, la Tabla 14presenta el grupo de variables y su relación con el IL-CADE:

Tabla 14. Variables del índice.

Subíndice	Indicador	Relación	Descripción	Fuente
ILCADE-Población	Población potencial	(+) Directamente proporcional	A mayor proporción de población potencial servida, mayor priorización	DANE, 2018
	Índice de Pobreza Multidimensional	(+) Directamente proporcional	A mayor proporción de población vulnerable, mayor priorización	DANE, 2018

Subíndice	Indicador	Relación	Descripción	Fuente
ILCADE-Empleo	Concentración de empleo	(+) Directamente proporcional	A mayor concentración de empleo, mayor priorización	Encuesta de Movilidad, SDM 2023
	Accesibilidad a transporte masivo	(-) Inversamente proporcional	A un menor tiempo para acceder a una estación, mayor priorización	RenoBo, a partir de estaciones de Transmilenio, Transmicable y Metro
	Usos no residenciales	(+) Directamente proporcional	A mayor proporción de usos no residenciales, mayor priorización	UAECD, 2023

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Como primer paso para el cálculo del IL-CADE, se aplicó una normalización min–max a nivel ciudad para cada una de las variables mencionadas anteriormente, para que estas sean comparables entre sí y evitar sesgos en los datos:

$$X_i^{norm} = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

Donde,

X_i = valor de la variable de análisis del ILCADE (población potencial, IPM, concentración de Empleo, accesibilidad a transporte público y usos no residenciales) en la manzana i

$X_{max} - X_{min}$ = valores mínimo y máximo observados en todas las manzanas

De igual modo, para el cálculo del ILCADE, se calcularon dos subíndices: ILCADE-población e ILCADE-empleo y ambos se ponderaron en un índice global.

4.2.2.2.1 ILCADE – Población

El subíndice poblacional evalúa la idoneidad de localización con variables sociales, combinando la población potencial que podría acceder al punto en un tiempo de 30 minutos de caminata, con las condiciones de vulnerabilidad del entorno accesible.

· Población potencial: se define como la suma de los habitantes de todas las manzanas que se encuentran a un tiempo igual o inferior a 30 minutos caminando desde la manzana i, mediante el método origen-destino peatonal.

· Índice de Pobreza Multidimensional (IPM): Corresponde al promedio simple de este índice de las manzanas en el mismo ámbito accesible de 30 minutos, lo que permite caracterizar la vulnerabilidad socioeconómica del territorio servido por el posible punto de la Red.

$$ILCADEpob_i = \frac{Pp_i^{norm} + IPM_i^{norm}}{2}$$

Donde,

Pp_i: Población potencial, accesible desde la manzana ***i*** en un tiempo menor o igual a 30 minutos caminando.

IPM_i: IPM promedio de las manzanas accesibles desde ***i*** en un tiempo menor o igual a 30 minutos caminando.

En el IL-CADE-población los resultados cercanos a uno (1) corresponden a aquellas zonas que combinan alta población potencial servida en entornos de alta vulnerabilidad.

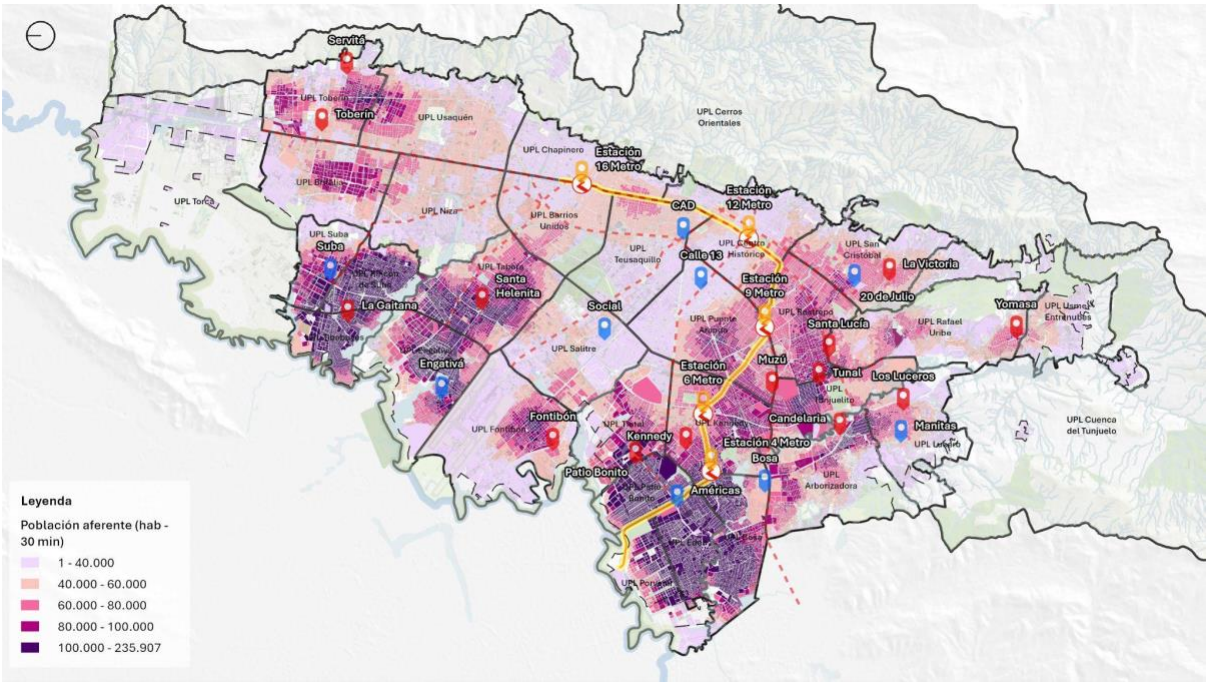
En el IL-CADE-población los resultados cercanos a uno (1) corresponden a aquellas zonas que combinan alta población potencial servida en entornos de alta vulnerabilidad.

El primer plano, presenta la distribución espacial de la población aferente a 30 minutos caminando a través del método de redes peatonales. Lo que se representa, corresponde al número total de habitantes que pueden acceder a cada manzana dentro de un umbral de 30 minutos, considerando la red vial peatonal y las pendientes de terreno que provocan velocidades de desplazamiento diferenciadas en toda la ciudad.

El mapa se clasifica en cinco rangos, desde los valores más bajos (1-40.000 habitantes) hasta valores muy altos (más de 100.000 habitantes), lo cual permite identificar zonas con alta concentración de demanda potencial de atención. Como se evidencia, los valores más elevados se concentran principalmente en el sur, suroccidente y noroccidente de la ciudad, por el contrario, zonas del centro y norte de la ciudad presentan valores bajos de población aferente, asociado a una menor densidad residencial y una mayor mixtura de usos.

Bajo esta variable únicamente, el plano sugiere zonas prioritarias hacia el suroccidente, noroccidente y suroriente, donde la magnitud de la población accesible respalda la conveniencia territorial de reforzar o ampliar la oferta de atención ciudadana. Contrastando con los puntos de la red actual, se evidencia que esta atiende a la dinámica poblacional actual y que como se mencionó en el diagnóstico, la red actual está planteada en las zonas más pobladas de Bogotá.

Mapa 2. Población aferente a 30 minutos desde la manzana i.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

El Mapa 3 presenta la distribución espacial del Índice de Pobreza Multidimensional promedio accesible en un tiempo menor o igual a 30 minutos caminando, calculado para cada manzana del área urbana de Bogotá. Este indicador corresponde al promedio del IPM de las manzanas que pueden ser alcanzadas desde la manzana de análisis dentro del umbral temporal definido, utilizando análisis de redes peatonales.

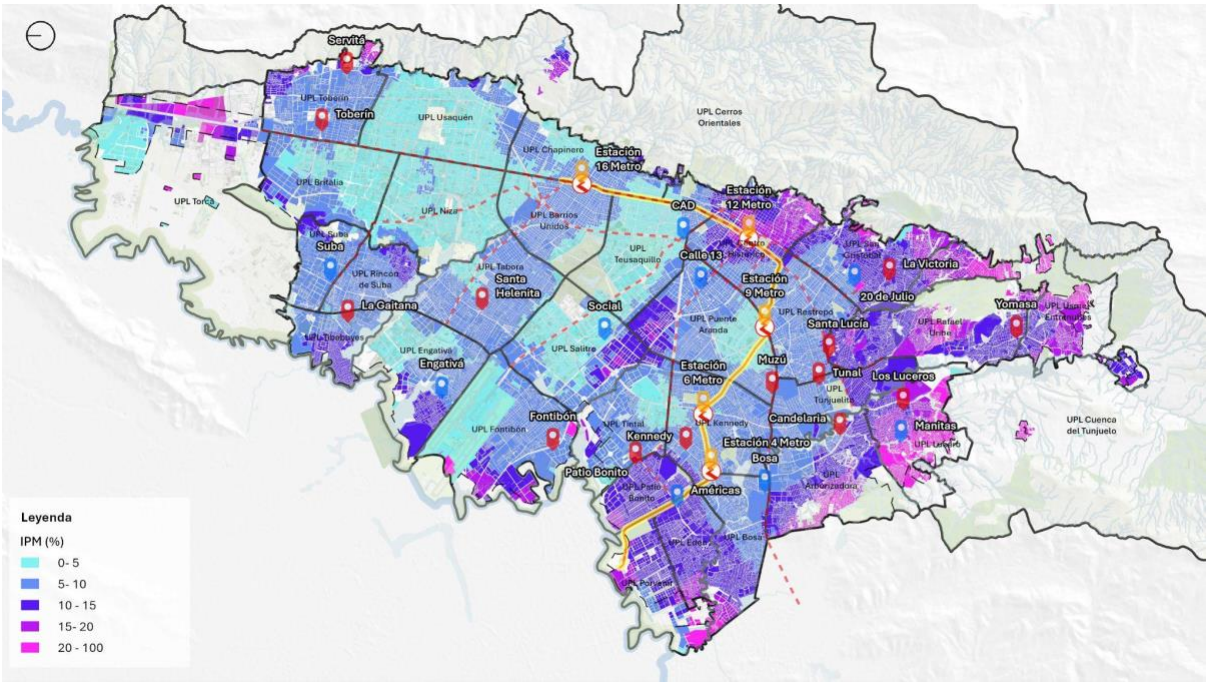
El análisis del IPM desde un enfoque del entorno refleja no solo la situación social local, sino también la de los sectores circundantes conectados funcionalmente a través de la red peatonal. Aquí se representa en rangos porcentuales el valor del IPM, donde los valores más bajos están entre 0-5% y los más altas superiores al 20%.

Partiendo de lo anterior, es evidente que los valores más bajos se localizan principalmente en el norte y centro, los valores intermedios se distribuyen de manera heterogénea en la ciudad, mientras que los valores altos del IPM se concentran principalmente en el sur, suroriente y suroccidente, coincidentes con las zonas de mayor cantidad de población.

Desde una perspectiva de atención social, el resultado sugiere que la zona más prioritaria bajo el análisis de esta única variable es aquellas que presentan altos valores de IPM dado que en estos casos los puntos de atención potenciales se insertan en entornos que concentran mayores privaciones sociales dentro de su área de influencia real. Con este enfoque y la metodología desarrollada no se prioriza únicamente las manzanas con alta pobreza en su entorno inmediato, sino que en realidad se priorizan aquellas que por su posición articulan territorios socioeconómicamente vulnerables.

Partiendo de que, en estas zonas, donde confluye mayor población potencial con altos o intermedios índices de pobreza multidimensional se estima que las personas que más asistan a los puntos sean adultos mayores, personas cuidadoras, población en búsqueda de empleo y estudiantes escolares, puede operar un horario estándar diurno, atención en fines de semana y/o jornadas extendidas, alienados con la disponibilidad del tiempo de la población residente.

Mapa 3. IPM promedio a 30 minutos desde la manzana i.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.2.2.2 IL-CADE Empleo

El subíndice de empleo evalúa la idoneidad de localización con variables de eficiencias urbanas:

· Concentración de empleo: zonas que según la encuesta de movilidad, la población viaja diariamente a trabajar o a buscar empleo.

· Accesibilidad al transporte masivo: Análisis de distancia a estaciones de Transmilenio, Transmicable y estaciones de la Primera y Segunda línea del Metro de Bogotá.

· Proporción de usos no residenciales: Cálculo con la información del catastro Distrital, áreas construidas de usos diferentes al habitacional.

$$ILCADEemp_i = \frac{Emp_i^{norm} + Tm_i^{norm} + Nrs_i^{norm}}{3}$$

Donde,

Emp_i: Concentración de empleo asociada a la población flotante

Tm_i: Accesibilidad al transporte masivo en la manzana ***i***.

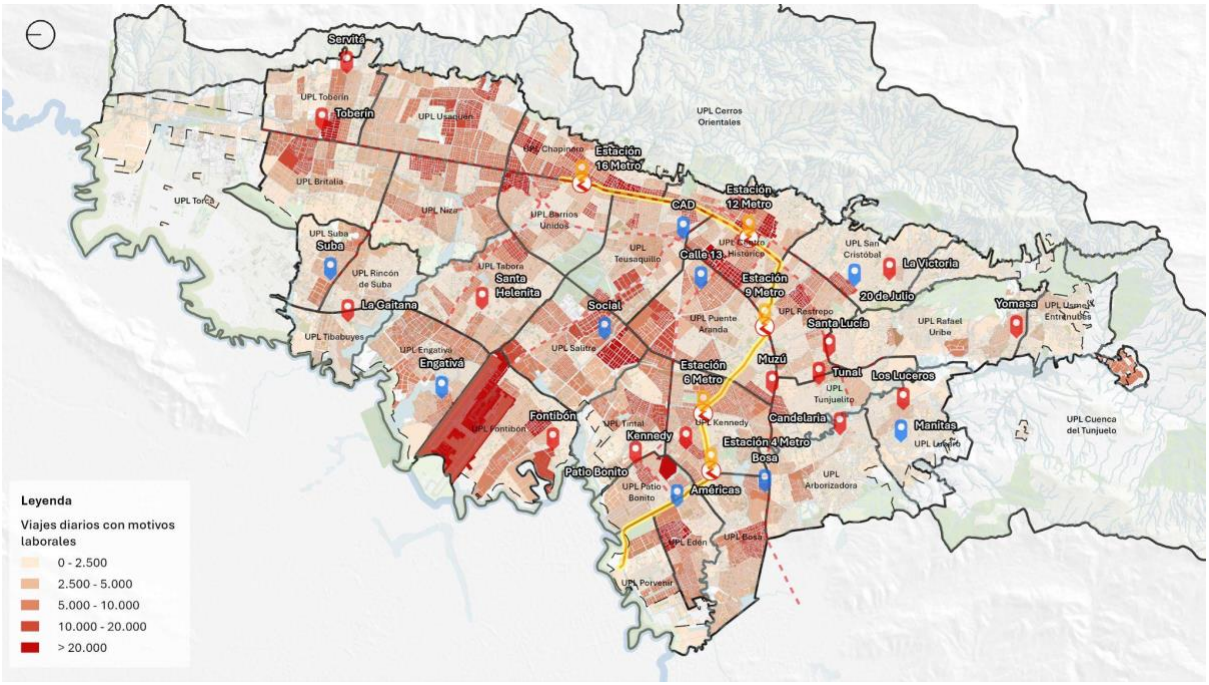
Nrs_i: Proporción de usos no residenciales asociados a la manzana ***i***.

En el IL-CADE-empleo los resultados cercanos a 1 corresponden a aquellas zonas que combinan alta accesibilidad, concentración de empleo y usos de actividades económicas.

El Mapa 4 representa la distribución espacial de los viajes diarios que se realizan con motivos laborales, partiendo de las zonas de destino de la Encuesta de Movilidad de 2023, representando las zonas de la ciudad a las cuales las personas viajan para trabajar o buscar empleo.

Desde la perspectiva de la movilidad por motivos laborales, los resultados sugieren que los puntos de atención con vocación de servicios asociados a empleo y trámites laborales (búsqueda de empleo, intermediación laboral, formalización, servicios sociales asociados al trabajo) resultan más pertinentes en zonas de la ciudad donde se registran altos volúmenes de viajes con motivos laborales como destino, bajo esta lectura el corredor de occidente, centro y norte comprendido entre las UPL Fontibón, Salitre, Teusaquillo, Chapinero, Barrios Unidos, Usaquén y Niza, emergen como territorios para la localización de puntos que dentro de su programación del Tercer Espacio y actividades complementarias cuenten con atención a servicios laborales, además el horario podrá ser extendido, teniendo en cuenta las franjas de ingreso y salida laboral así como pausas laborales.

Mapa 4. Número de viajes diarios con motivos laborales.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

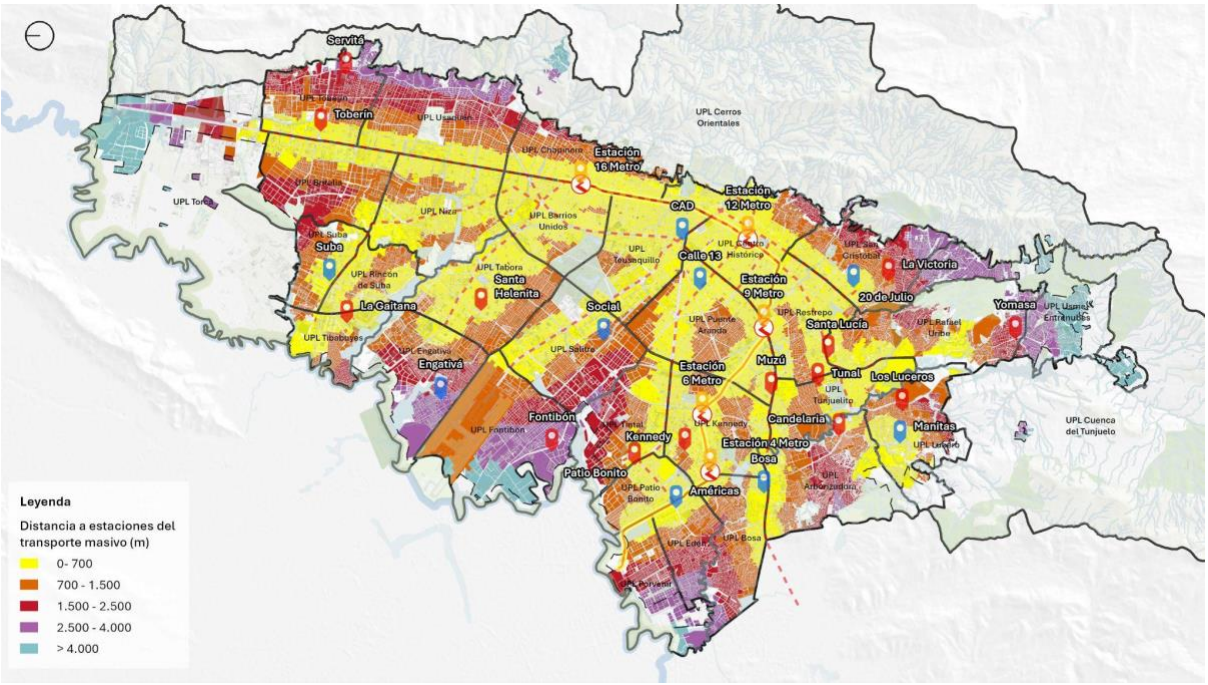
El Mapa 5 presenta la distancia en metros a las estaciones del sistema de transporte masivo en cinco rangos de accesibilidad, lo cual permite evaluar la conectividad al transporte público de la ciudad. Los valores bajos indican mayor cercanía y los más altos representan territorios con baja accesibilidad, principalmente en las zonas periféricas de la ciudad donde el transporte público es más limitado.

En contraste con la localización actual de la Red, se identifica que la mayoría de los puntos existentes se encuentran dentro de las zonas de alta accesibilidad, algunos puntos como Candelaria, Los Luceros, Servitá, La Victoria, Fontibón, Engativá y Yomasa están en áreas de accesibilidad media a baja.

Partiendo del análisis de esta variable, es pertinente indicar que ubicar los puntos en zonas de alta accesibilidad podrán disminuir los tiempos y costos de desplazamientos de la población a la Red, dada esta condición en estas áreas podrían ubicarse puntos fijos, como los formatos M y L descritos anteriormente

mientras que hacia las zonas con menor accesibilidad podría funcionar mejor un esquema itinerante (Corresponsal CADE, RapiCADE y/o Feria a tu servicio)

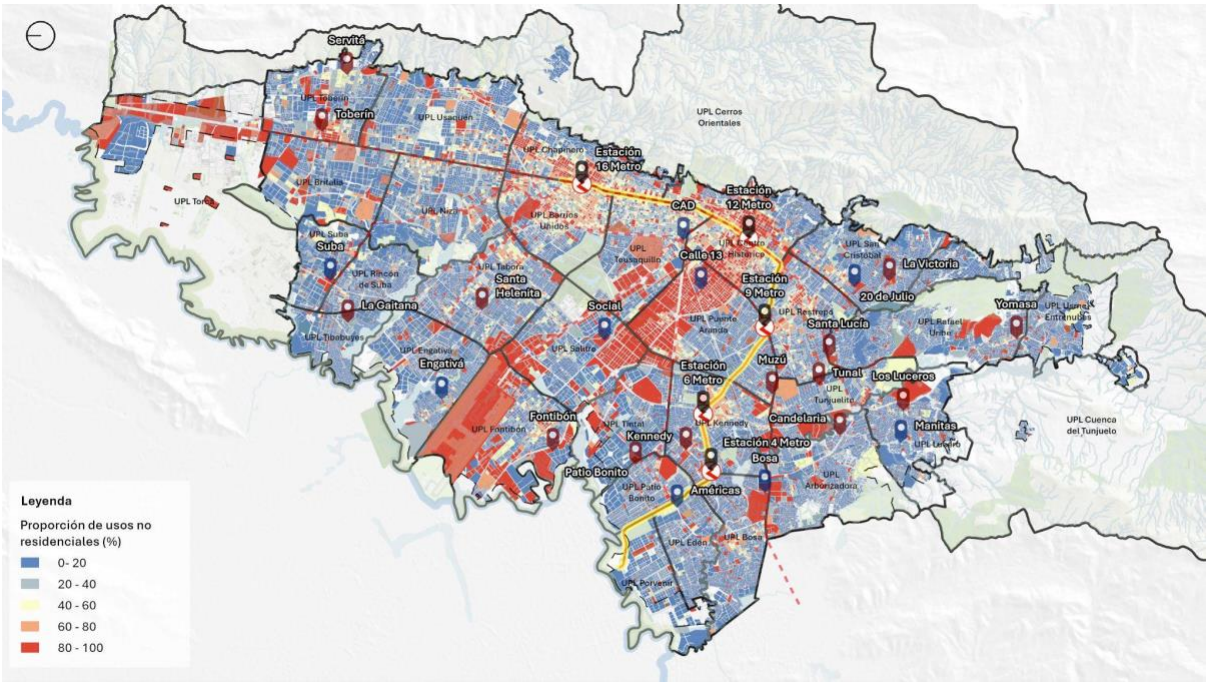
Mapa 5. Distancia a redes del transporte masivo.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

El último mapa de las variables de análisis corresponde a la proporción de usos no residenciales, permitiendo identificar zonas netamente residenciales, mixtas y sectores con alta concentración de actividades de comercio, servicio o institucionales. Esto fue calculado con la información oficial de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD), de áreas construidas de usos distintos al habitacional dentro de cada manzana. El contraste con la localización de los puntos existentes de la Red evidencia que todos se encuentran en manzanas con alta proporción de usos no residenciales, lo cual resulta coherente con su función actual como parte de la plataforma territorial de equipamientos de la ciudad.

Mapa 6. Proporción de usos no residenciales.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.2.2.3 IL-CADE Global

El IL-CADE global corresponde a la ponderación de los subíndices y es útil para analizar a nivel ciudad la confluencia de todos los criterios de análisis.

$$ILCADEglobal_i = p * ILCADEpob_i + p * ILCADEemp_i$$

Donde,

p: Peso correspondiente para cada subíndice (para este caso cada subíndice pesaba lo mismo (50%) por lo que ***p*** correspondió a 0,5).

$ILCADEpob_i$: indicador poblacional en la manzana ***i***.

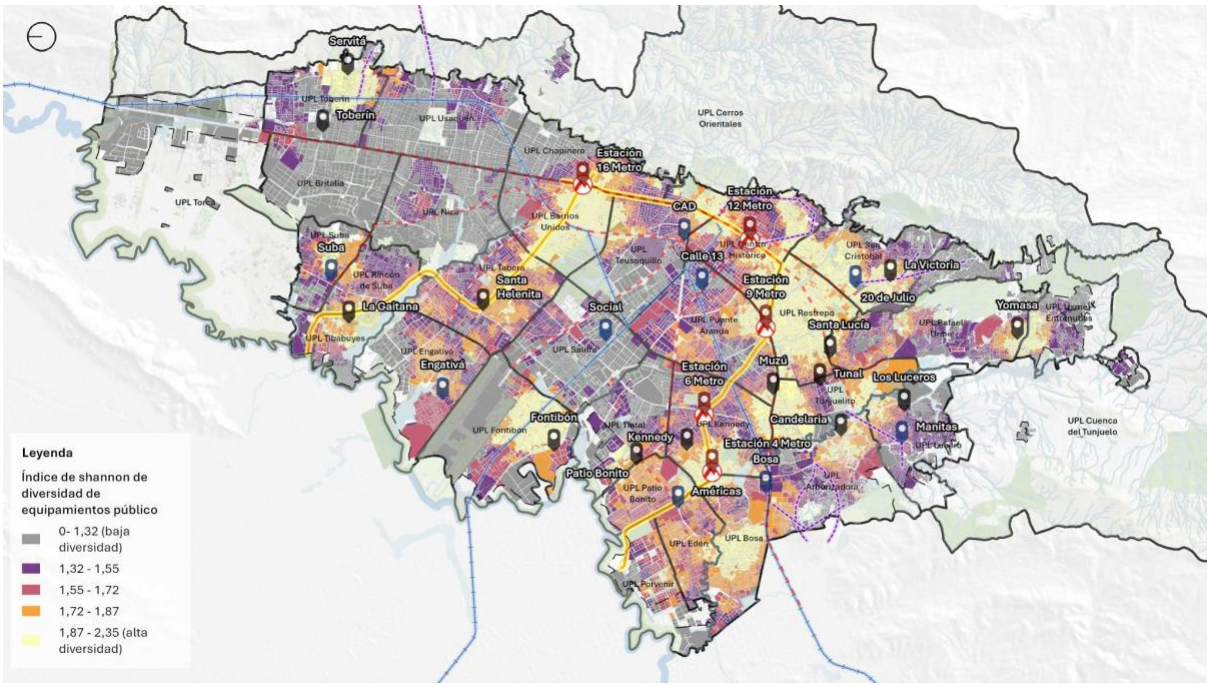
$ILCADEemp_i$: indicador laboral en la manzana ***i***.

4.2.2.2.4 Análisis de diversidad de equipamientos

Por último, una variable adicional, pero no determinante en la calificación de las manzanas, es la diversidad de equipamientos, esta variable se presenta como un apoyo para la toma de decisiones contemplando que la Red puede cumplir con dos objetivos: Llenar vacíos de equipamientos en zonas con baja diversidad o ser ente articulador y ancla de equipamientos en zonas con mayor diversidad.

Una vez obtenidos los resultados, deberán ser contrastados según el objetivo deseado respecto a la diversidad de equipamientos, tal y como se mencionó anteriormente, ya sea aumentar la cantidad de equipamientos en zonas deficitarias o para articular zonas con gran diversidad de equipamientos públicos. A continuación, se muestra la distribución espacial de la variable de diversidad (Mapa 7).

Mapa 7. Diversidad de equipamientos públicos a 30 minutos.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

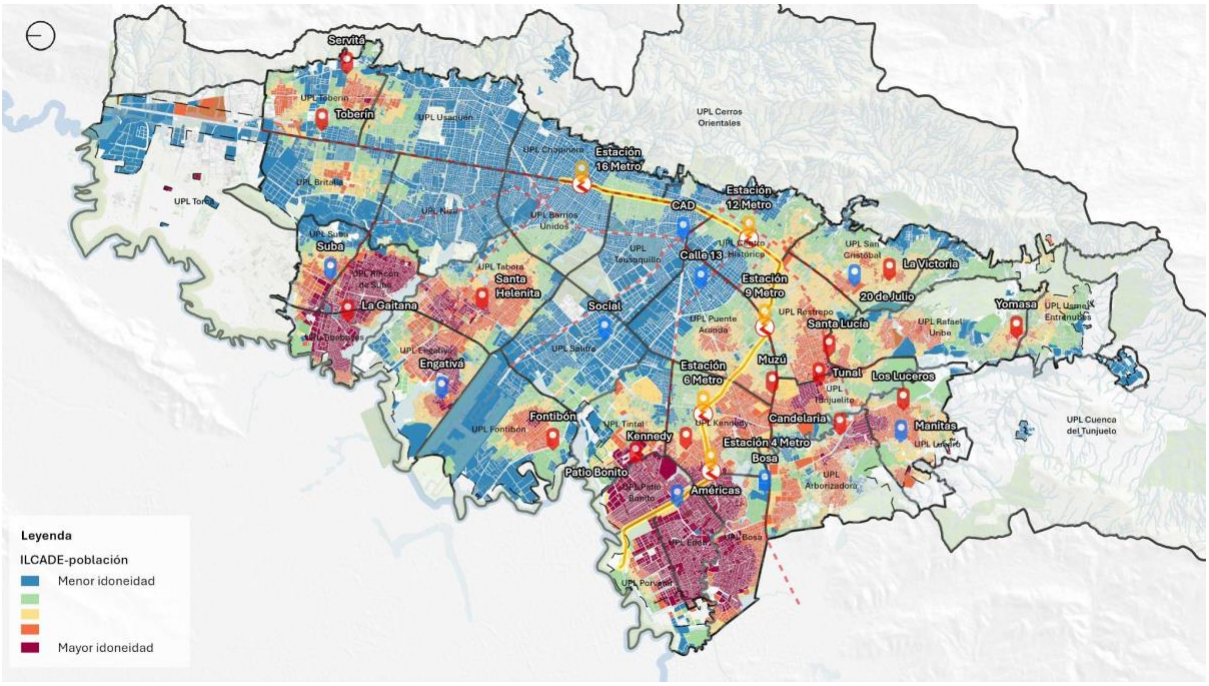
4.2.2.3 Resultados IL – CADE

Respecto al IL-CADE-poblacional, el Mapa 8 revela una estructura espacial bastante marcada, las zonas con mayor idoneidad se concentran hacia el suroccidente y noroccidente de la ciudad en las UPL Rincón de Suba, Tibabuyes, Engativá, Edén, Bosa y Patio Bonito, en donde confluye una alta concentración de población potencial de demanda inmediata con presencia de hogares con mayores niveles de pobreza multidimensional.

Así mismo, las zonas con idoneidad media espacialmente están correspondiendo a UPL periféricas del suroriente y norte y a las áreas de transición entre periferias y centralidades de la ciudad como las UPL Kennedy, Fontibón, Tintal y Puente Aranda, donde se alberga una significativa cantidad de población y el nivel de pobreza es moderado-alto.

De igual manera se identifican las zonas de menor idoneidad, que presentan baja presión demográfica y por consiguiente bajos niveles de pobreza, entre estas se encuentran las UPL Usaquén, Chapinero, Niza, Barrios Unidos, Teusaquillo y Salitre, por lo que en un escenario de demanda poblacional estas zonas son las menos prioritarias para llevar nuevos puntos de atención de la Red.

Mapa 8. IL-CADE poblacional.

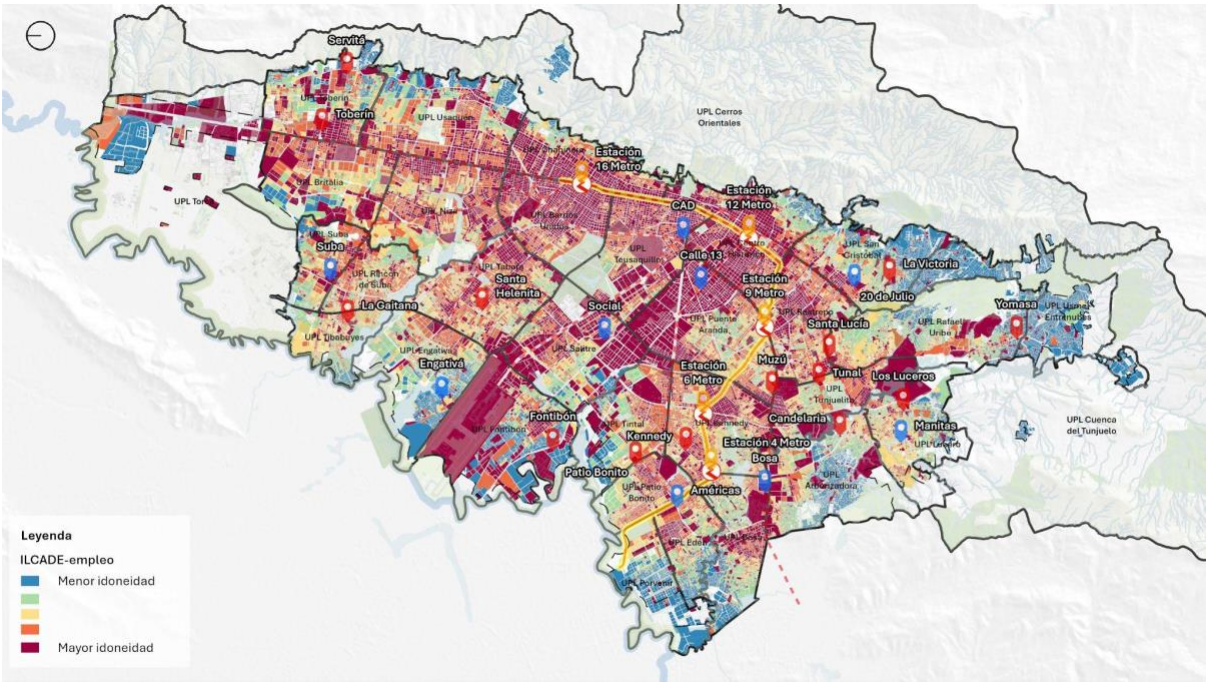


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Por otra parte, el IL-CADE empleo refleja el comportamiento de los corredores y centralidades económicas, que concentran gran cantidad de empleos. Las zonas con mayor idoneidad se encuentran agrupadas mayoritariamente en las UPL Chapinero, Teusaquillo, Barrios Unidos, Puente Aranda y Salitre, y también asociadas a los corredores de movilidad principalmente en las UPL Niza, Usaquén, Toberín y Britalia, estas se caracterizan por ser zonas con mayor densidad de empleo formal e informal, alta presencia de zonas no residenciales con usos predominantes comerciales, oficinas, logísticos y manufactureros.

Las zonas con idoneidad moderada o baja corresponden a zonas con usos mixtos o residenciales principalmente, con una accesibilidad media al sistema masivo de transporte y poca o moderada oferta de empleo local.

Mapa 9. IL-CADE empleo.

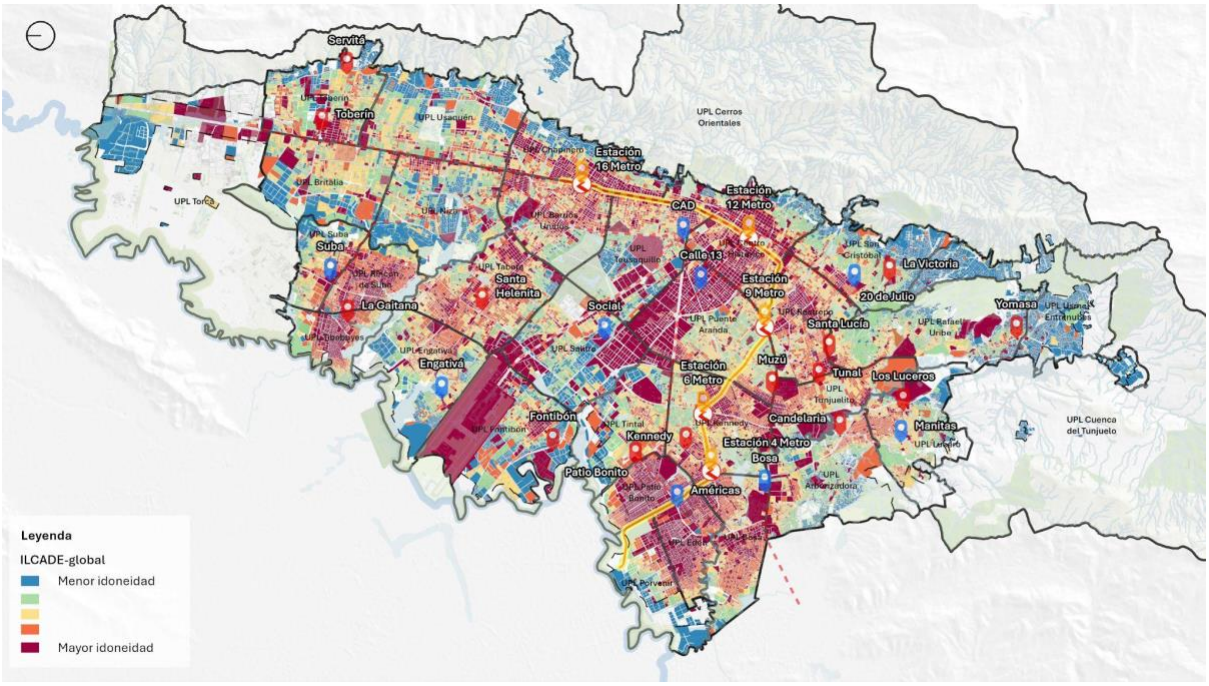


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

El análisis del IL-CADE global muestra que en todas las UPL existen manzanas con algún nivel de idoneidad. La demanda ciudadana no desaparece en ningún territorio, sino que por el contrario, la heterogeneidad urbana garantiza que en cada UPL existan microzonas donde confluyen condiciones adecuadas para desplegar servicios en diferentes formatos.

Sin embargo, la distribución espacial de la idoneidad no es homogénea y se puede evidenciar que el IL-CADE revela gradientes territoriales claros donde se ve focalizada en algunas UPL como Chapinero, Teusaquillo, Centro Histórico, Puente Aranda, Salitre y Tintal, asociadas al corredor central suroccidente y occidente, donde se ve continuidad y focalización de los mayores puntajes, y hacia el occidente en Patio Bonito, Edén y Bosa; estos territorios presentan una mezcla significativa de población potencial, empleo, accesibilidad y usos urbanos. Finalmente, esto no indica que las UPL del norte y nororiente no sean idóneas, sino que la magnitud, continuidad y profundidad de esa idoneidad varía considerablemente entre territorios y es allí donde los formatos de atención deben ser diversos para atender esta heterogeneidad territorial.

Mapa 10. IL-CADE Global.



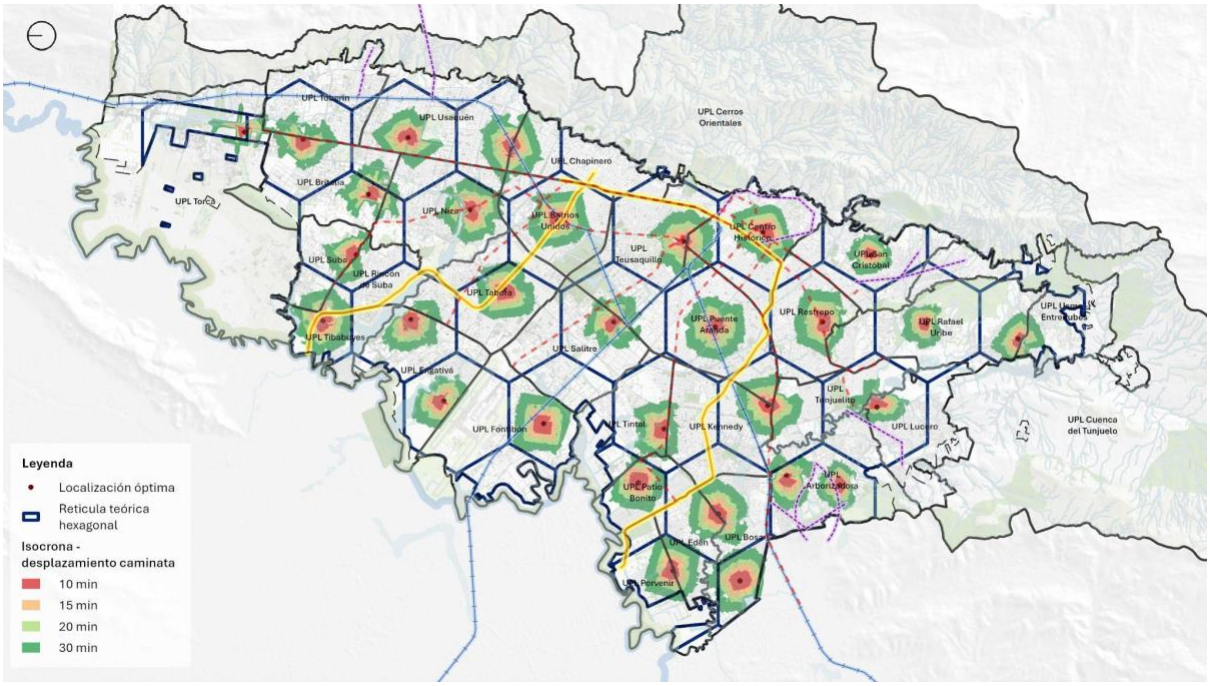
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.2.3.1 Escenario potencial de distribución territorial de la Red CADE

Para el desarrollo de este apartado se identificaron puntos bajo el supuesto de que la Red actual no existiera y que su localización partiera desde cero, con el objetivo de construir una mirada prospectiva. El ejercicio prioriza la eficiencia espacial y la equidad territorial, basado en variables de distribución real de la población, concentración de empleo, patrones de vulnerabilidad social y estructura de movilidad, ofreciendo un escenario de referencia que sirve como base para orientar decisiones futuras de expansión, reconfiguración o diversificación con los formatos de la Red.

Con este fin, la ciudad se segmenta en unidades espaciales regulares y hexagonales que atienden la lógica de 30 minutos desde una perspectiva teórica, además de esto, partiendo del resultado del IL-CADE se seleccionaron los puntos con mayor puntaje dentro de cada zona, obtenido un total de 30 puntos distribuidos en la zona urbana de Bogotá.

Mapa 11. Localización potencial puntos de la Red CADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

El modelo de localización óptima genera una red territorialmente más equitativa, caracterizada por una distribución homogénea de puntos que garantiza la cobertura de toda la ciudad en un tiempo máximo de 30 minutos caminando desde cualquier punto del territorio. A diferencia de la configuración actual, donde existen zonas con redundancia operativas entre sedes y otras con vacíos de atención, este escenario teórico elimina solapamientos y evita concentraciones en ciertos puntos de la ciudad.

Esta equidad espacial también se traduce en accesibilidad multimodal, ya que, al estar estratégicamente espaciados, es posible acceder a algún punto de la Red en distintos modos de transporte: bicicleta, vehículo o transporte público. En la práctica, esto implica que, con algún modo de movilidad siempre existe un punto CADE cercano.

Además, el uso de isocronas permite visualizar cómo se forma un gradiente de accesibilidad que cubre de manera precisa el interior del hexágono y se articula suavemente con las zonas vecinas. El resultado es una red sin vacíos territoriales, que responde mejor a la dispersión real de la población y a los patrones de uso del suelo.

Un elemento especialmente relevante es que, aunque este ejercicio no busca replicar ni validar la red existente, sino ofrecer una referencia teórica de máxima eficiencia, tres puntos coinciden exactamente con su ubicación actual: Yomasa, Engativá y CAD. Esta coincidencia no es casual pues dadas las condiciones territoriales, socioeconómicas y de accesibilidad de estas zonas, su localización actual ya se encuentra muy cercana al óptimo según el IL-CADE. Por lo tanto, estos puntos cumplen funciones estructurales dentro de la Red y su permanencia en dichas ubicaciones está respaldada por la evidencia espacial.

4.2.2.4 Análisis de los puntos existentes

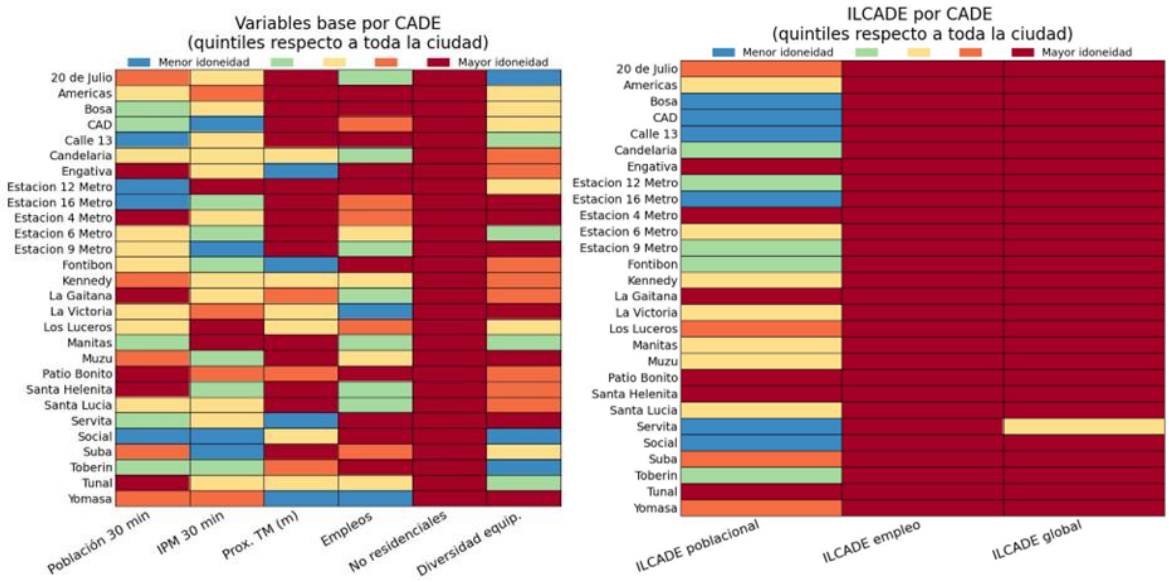
4.2.2.4.1 Análisis de puntos existentes y relación con complejidad de trámites

Respecto al IL-CADE poblacional, puntos como 20 de Julio, Engativá, La Gaitana, Los Luceros, Patio Bonito, Santa Helenita, Suba, Tunal y Yomasa se encuentran en un indicador alto y medio poblacional, lo cual es consistente al encontrarse en zonas de alta población residente, mayor vulnerabilidad socioeconómica y en general mayor demanda potencial residente más inmediata.

Por el contrario, puntos con baja idoneidad poblacional como CAD, Calle 13, Toberín, Bosa, Servitá, Social, se encuentran en entornos donde la población aferente es menor y predominan los usos no residenciales, en contraste se encuentran bien calificados en el IL-CADE empleo, ya que el indicador pondera positivamente la presencia de actividades económicas y la concentración de servicios, condiciones típicas de estos sectores.

Es de precisar que todos los puntos de la Red actual tienden a tener valores altos en el subíndice de empleo porque las manzanas donde se encuentran localizados tienen usos no residenciales dada la preexistencia del punto de la Red, esto es importante aclararlo pues en consecuencia, las manzanas donde actualmente existe un punto terminan puntuando positivamente en el IL-CADE empleo no sólo por su contexto urbano, sino también porque la implantación previa del CADE ya genera un cambio en la estructura de usos del suelo y, por ende, en la valoración del indicador. Por último, se aclara que IL-CADE no es un índice de desempeño territorial de CADE, sino que califica la locación de las manzanas respecto a unas variables específicas. Teniendo en cuenta lo anterior, el comportamiento de cada punto de la Red se ve reflejado en el Diagrama 3.

Diagrama 3. Análisis de los puntos existentes y PLMB frente al IL-CADE.

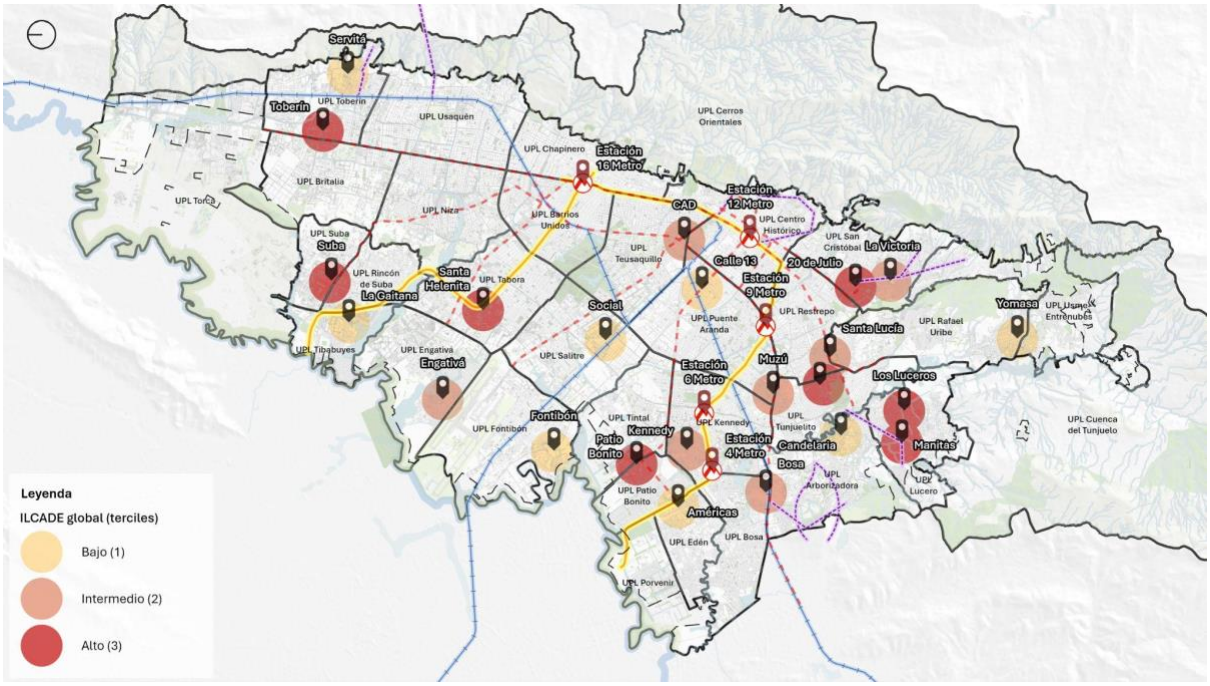


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Por otra parte, los puntos proyectados de la Primera Línea del Metro de Bogotá, en las estaciones 4, 6, 9, 12 y 16, puntúan muy bien dentro del subíndice de empleo, por su localización asociada a la red de movilidad, otra de sus características es que se ubican en zonas con población aferente baja pero en aumento hacia el occidente de la ciudad, esta característica no representa un limitante dado que estos puntos captarán mayor población flotante derivada de la demanda laboral, transaccional y de usuarios en tránsito, quienes convergen en estos puntos por motivos de trabajo, estudio o intercambio modal.

Una vez analizado los puntos de la Red a nivel de la ciudad con lo presentado anteriormente, se precisa que, para el análisis de ajuste de la Red y comparación entre puntos existentes, el IL-CADE se interpreta de manera relativa dentro del conjunto de la Red, evitando comparaciones directas con la totalidad del territorio urbano. Para ello y con fines de coherencia metodológica se distribuyó el ILCADE en terciles para que sea comparable con el índice de complejidad de trámites y la dimensión de atención de los puntos que comprende la redundancia territorial y volumen de trámites.

Mapa 12. Localización potencial puntos de la Red CADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.2.4.2 Relación de la localización de los puntos con la complejidad de trámites

Partiendo del resultado obtenido y el análisis de complejidad de los puntos, la Tabla 15Tabla 15. Hallazgos Red Existente frente al IL-CADE. presenta los principales hallazgos.

Tabla 15. Hallazgos Red Existente frente al IL-CADE.

Sede	Complejidad	Hallazgo
20 de Julio	Alto	Punto de complejidad alta, su especialización y volumen de trámites se explican más por su rol como nodo de la Red, con alta proximidad a grandes concentraciones residenciales y fácil accesibilidad.
Américas	Bajo	Es un punto bien alineado con la lógica laboral y razonablemente conectado con la población, lo que explica su trayectoria como uno de los puntos de mayor demanda. Es un punto donde la complejidad de trámites es baja, pero el territorio ofrece condiciones muy favorables.
Bosa	Bajo	Punto de complejidad baja, su localización no se explica tanto por la demanda vecina, sino por la lógica de centralidad zonal de Bosa. Puede ser un candidato para complementar su rol con esquemas móviles que se acerquen más a las zonas densas y vulnerables de la localidad.
CAD	Alto	Su ubicación responde al carácter administrativo de escala ciudad, no a indicadores de proximidad social. La complejidad alta de los trámites que atiende está totalmente alineada con su rol de centralidad de escala ciudad.
Calle 13	Alto	Su alta complejidad lo posiciona como nodo especializado para trámites, se encuentra dentro de un territorio empresarial y logístico más que atención a población residente.
Candelaria	Bajo	Es un punto con accesibilidad moderada por cercanía intermedia al Portal Tunal donde confluye Transmilenio y Transmicable y en una zona con alta población aferente, a pesar de esto es uno de los puntos con subutilización dentro de la Red. Es por ello por lo que en el último trimestre del año 2025 este punto fue trasladado.
Engativá	Bajo	Es uno de los puntos más equilibrados de toda la Red: combina demanda social y laboral de manera superior al promedio urbano, a pesar de contar con una complejidad baja. Se presenta la oportunidad de ampliar servicios o experimentar nuevos formatos de atención, aprovechando su fuerte base de demanda.
Fontibón	Bajo	Su combinación de población aferente y concentración empleo y actividades económicas, respalda su existencia como punto zonal de baja complejidad, con potencial para apoyar tanto trámites vecinales como de actividad productiva.

Sede	Complejidad	Hallazgo
Kennedy	Medio	Su complejidad media se soporta en el equilibrio entre demanda social y laboral con presencia de usos mixtos y cercanía a transporte masivo.
La Gaitana	Bajo	Su baja complejidad combinada con un territorio con altísima idoneidad poblacional, sugiere reforzar servicios sociales.
La Victoria	Bajo	Punto con baja complejidad, funciona más como soporte de centralidad barrial, que para grandes volúmenes de trámites dada su proximidad al SuperCADE 20 de Julio que provoca redundancia en el servicio.
Los Luceros	Bajo	Su baja complejidad, junto con la alta población aferente y con altos niveles de vulnerabilidad, lo convierte en un punto de carácter social, sin embargo, su proximidad al SuperCADE Manitas provoca redundancia en el servicio.
Manitas	Medio	Este punto se encuentra en una zona en consolidación. Su lógica es de accesibilidad para población vulnerable en periferia. La complejidad media encaja con un territorio donde hay gran necesidad social.
Muzú	Medio	La complejidad media está bien respaldada por un territorio que combina función residencial y accesibilidad.
Patio Bonito	Bajo	Es un punto con buena accesibilidad y en una zona con alta población aferente e IPM alto, sin embargo, presenta deficiencia en su desempeño territorial, es el punto más subutilizado de la Red.
Santa Helenita	Bajo	Dada su complejidad y niveles intermedios en el índice, su operación es de carácter barrial.
Santa Lucía	Bajo	Es un punto que presenta baja complejidad y niveles intermedios de población aferente y concentración de empleo, adecuado para mantener atención constante, pero no necesariamente para concentrar grandes volúmenes.
Servitá	Bajo	Su baja complejidad y menor idoneidad poblacional sugieren que podría operar más como punto complementario o pensar en su relocalización.
Social	Alto	Su alta complejidad lo posiciona como nodo especializado para trámites y funciona por demanda territorial asociada a la Terminal de Transporte Salitre o a la búsqueda de trámites específicos.
Suba	Alto	Su complejidad alta está soportada por ser un punto bien equilibrado entre población y empleo, lo que lo convierte en un punto “ancla” en la zona.

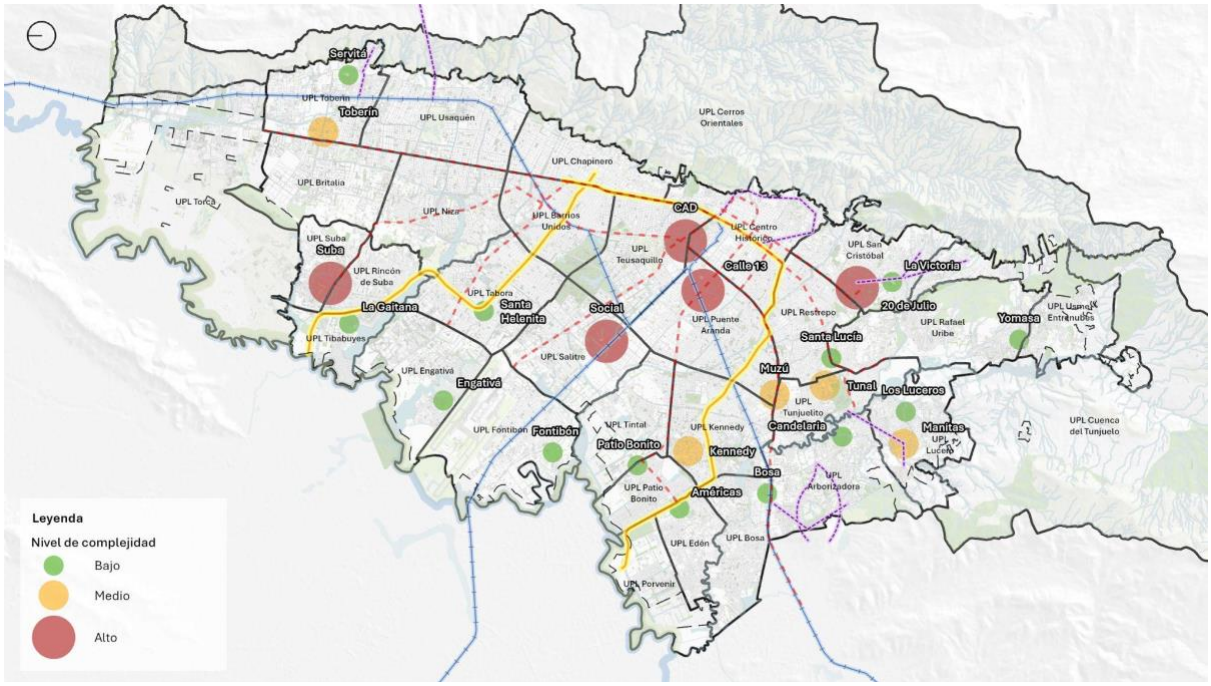
Sede	Complejidad	Hallazgo
Toberín	Medio	La complejidad media se apoya en un territorio con accesibilidad y con mayor concentración laboral que poblacional, al norte de la ciudad donde hay menos presencia de la Red.
Tunal	Medio	Combina una enorme base social con buena accesibilidad por cercanía al Portal Tunal donde confluye transmilenio y transmicable, lo que justifica su complejidad media y lo convierte en un nodo significativo del sur de la ciudad.
Yomasa	Bajo	Es un punto crucial para acercar la Red a periferias de difícil acceso, más que para servicios complejos, al encontrarse en zonas de alta vulnerabilidad social y baja accesibilidad.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Nota: La complejidad se define por la proporción de trámites de alta, media y baja complejidad ofertados en cada sede. Si al menos 4,5% de los trámites son de alta complejidad, la sede se clasifica como de complejidad alta. Si la proporción de trámites de alta complejidad es menor a 4,5% y la de baja es mayor a 60%, la sede se clasifica como de baja complejidad. En otro caso, se clasifica como de media complejidad.

La distribución espacial del nivel de complejidad se distribuye de la siguiente forma:

Mapa 13. Nivel de complejidad de cada punto de la Red CADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.2.4.3 Análisis de redundancia territorial y volumen de trámites

Para la dimensión de atención de los puntos se integran dos componentes:

(a) el volumen anual de turnos atendidos y

(b) la redundancia territorial, medida como el número de puntos con los que se superpone la isócrona de 30 minutos de cada punto existente de la Red, así como de los puntos proyectados asociados a la Primera Línea del Metro.

El volumen de atención se clasifica en tres rangos (bajo, medio y alto) a partir de la distribución de los turnos atendidos anualmente, utilizando terciles. Por su parte, la redundancia territorial también se categoriza en tres rangos: sin redundancia, correspondiente a los puntos cuya isócrona no se superpone con la de otros puntos; redundancia baja, cuando la isócrona se superpone con al menos un punto; y redundancia alta, cuando se superpone con dos o más puntos de la Red, es importante aclarar que dado el carácter jerárquico de la red de atención, la variable de redundancia territorial se interpreta de manera diferenciada según el tipo de punto. En el caso de los puntos de menor escala (CADE), la superposición de isócronas se considera un indicador de duplicación del servicio y, por tanto, penaliza la calificación de atención. En contraste, para los puntos de mayor escala (SuperCADE), la superposición con otros puntos responde a su función nodal y a su capacidad de absorber demanda, por lo que no se interpreta como redundancia negativa. En consecuencia, los SuperCADE no son penalizados por superposición territorial dentro de la dimensión de atención.

Tabla 16. Análisis de redundancia y volumen de trámites.

Año	Sede	Total turnos atendidos año	Rango volumen de turnos (terciles)	Redundancia en el servicio (cantidad de puntos con los que cruza)	Puntos con los que se cruza la isocrona	Rango redundancia	Calificación final
2024	CADE PATIO BONITO	1.035	1	2	SuperCADE Américas, Kennedy	1	1
2024	CADE KENNEDY	24.065	1	4	SuperCADE Américas, Patio Bonito, Estación 4 y Estación 6	1	1
2024	CADE GAITANA	14.184	1	1	SuperCADE Suba	2	1,5
2024	CADE LUCEROS	15.193	1	1	SuperCADE Manitas	2	1,5
2024	CADE TUNAL	20.591	1	1	Santa Lucía	2	1,5
2024	CADE MUZÚ	18.906	1	0	NA	3	2
2024	SUPERCADE SOCIAL	15.756	1	0	NA	3	2
2024	CADE LA VICTORIA	36.588	2	1	SuperCADE 20 de Julio	2	2
2024	CADE TOBERÍN	29.953	2	1	Servitá	2	2
2024	CADE CANDELARIA	20.895	1	0	NA	3	2
2024	CADE SERVITÁ	64.135	2	1	Toberín	2	2
2024	SUPERCADE CALLE 13	74.565	2	1	SuperCADE CAD	2	2
2024	CADE FONTIBÓN	46.730	2	0	NA	3	2,5
2024	CADE YOMASA	63.048	2	0	NA	3	2,5
2024	CADE SANTA LUCÍA	79.156	3	1	Tunal	2	2,5
2024	CADE SANTA HELENITA	63.312	2	0	NA	3	2,5
2024	SUPERCADE AMÉRICAS	275.431	3	3	Kennedy, Patio Bonito y Estación 4	3	3
2024	SUPERCADE 20 JULIO	271.548	3	1	La Victoria	3	3
2024	SUPERCADE CAD	437.176	3	1	Calle 13	3	3
2024	SUPERCADE MANITAS	94.125	3	1	Luceros	3	3
2024	SUPERCADE SUBA	406.856	3	1	Gaitana	3	3
2024	SUPERCADE BOSA	289.429	3	0	NA	3	3
2024	SUPERCADE ENGATIVÁ	119.295	3	0	NA	3	3

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Los resultados muestran una diferenciación clara entre puntos estratégicos con alta utilización y baja redundancia, puntos funcionales que requieren ajustes, y puntos cuya continuidad debe ser revisada en el marco de una reconfiguración de la red.

- **Calificación de atención del punto >= 1,5.** Estos puntos corresponden a los casos críticos dentro de la Red. Puntos con baja proporción de turnos atendidos en el año y con redundancia en el servicio con otros puntos, principalmente con SuperCADE. En estos puntos resulta pertinente evaluar estrategias de unificación, fusión operativa o redistribución de la atención con puntos cercanos, al presentar la mayor redundancia territorial y su vez baja cantidad de turnos atendidos.
- **Calificación de atención del punto >= 2,5.** Este grupo corresponde a puntos con continuidad intermedia, que cumplen al menos una de las dos características evaluadas en la dimensión de atención (volumen de turnos atendidos y nivel de redundancia territorial). Dentro de este conjunto se identifican distintos escenarios que requieren recomendaciones diferenciadas.

  En primer lugar, aquellos puntos que no presentan redundancia territorial, pero registran un bajo volumen de turnos atendidos, constituyen casos en los que es pertinente evaluar una eventual relocalización, con el fin de mejorar su desempeño dentro de la red. En este escenario se ubican los puntos de Muzú y SuperCADE Social.

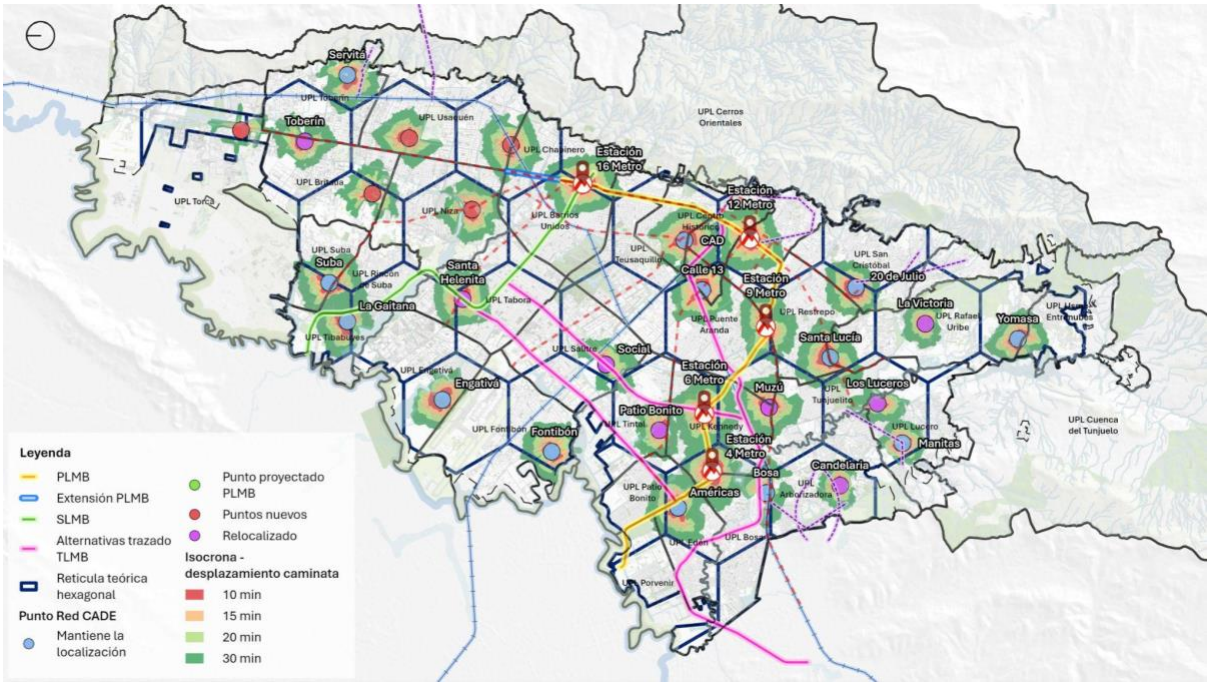
  En segundo lugar, los puntos que presentan niveles intermedios tanto de volumen de atención como de redundancia territorial requieren principalmente procesos de reestructuración o rediseño funcional, orientados a optimizar su oferta de servicios, su modalidad de atención o sus horarios de funcionamiento.

  Finalmente, se identifica un caso excepcional, correspondiente al CADE Santa Lucía, el cual presenta un alto volumen de turnos atendidos y que eventualmente podría unificarse con el CADE Tunal o absorber la demanda de este punto.
- **Calificación de atención del punto = 3.** En este grupo se encuentran puntos con alto volumen de atención y sin redundancia o casos en los que la superposición territorial con otros puntos de la Red no se interpreta como redundancia negativa, sino como una manifestación de su función articuladora, orientada a absorber y concentrar demanda proveniente de distintos sectores de la ciudad. Por esta razón, los SuperCADE no son penalizados en el componente de redundancia dentro de la dimensión de atención.

  La combinación de alta demanda efectiva y capacidad operativa amplia justifica su clasificación en el nivel más alto de la calificación de atención, lo que respalda su continuidad prioritaria y fortalecimiento dentro de la Red, así como su potencial para articular o absorber la atención de puntos de menor escala en su entorno.

4.2.2.5 Recomendaciones para expansión, rediseño o reclocalización de CADe

Mapa 14. . Iteración inicial del reajuste de la Red CADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

El análisis integral de desempeño operativo, redundancia territorial y accesibilidad confirma que la Red CADE requiere ajustes diferenciados, enmarcados en una primera iteración de reorganización del sistema. Las decisiones de mantenimiento, relocalización y creación de nuevos puntos responden a la función específica que cada sede cumple dentro de la red y no a una lógica homogénea de expansión o reducción.

Los puntos que mantienen su localización, en esta iteración, como 20 de Julio, Américas, Bosa, CAD, Calle 13, Engativá, Fontibón, La Gaitana, Manitas, Santa Lucía, Servitá, Suba y Yomasa, cumplen un rol estructurante o de proximidad fundamental. En particular, los SuperCADE (CAD, Calle 13, 20 de Julio, Américas, Suba y Manitas) concentran altos volúmenes de atención y presentan una localización estratégica sobre corredores de alta demanda, lo que justifica su continuidad y fortalecimiento como nodos ancla del sistema. Casos como 20 de Julio, Manitas y La Gaitana destacan además por su potencial de articulación con Centros de Encuentro y Manzanas del Cuidado, reforzando su vocación como tercer espacio. Por su parte, sedes como Engativá, Fontibón, Bosa y Yomasa aseguran cobertura de proximidad en territorios con dinámicas socioeconómicas diferenciadas, mientras que Servitá mantiene su localización por su rol institucional y su contribución a la cobertura territorial del sector a pesar de no contar con la misma accesibilidad de otros puntos de la red.

En contraste, los puntos definidos para relocalización: La Victoria, Los Luceros, Muzú, Patio Bonito, Santa Helenita, Social y Toberín, presentan desajustes entre su localización actual y su desempeño dentro de la red. En los casos de La Victoria, Los Luceros y Patio Bonito, el mapa evidencia una alta superposición territorial con nodos de mayor jerarquía como SuperCADE Américas, SuperCADE Manitas y CADE Tunal, lo que reduce su área efectiva de influencia. En otros, como Muzú, Social, Santa Helenita y Toberín, que registran bajo volumen relativo de atención, sugiere que una relocalización estratégica permitiría mejorar su desempeño y su aporte al sistema. El CADE La Candelaria, por su parte, ya fue objeto de un proceso de relocalización en 2025.

La propuesta incorpora la creación de nuevos puntos, orientada a corregir vacíos estructurales de cobertura identificados principalmente en el norte y noroccidente de la ciudad. Estos nuevos nodos buscan equilibrar la red frente a corredores laborales y centralidades económicas de alta demanda, reducir tiempos de desplazamiento y aliviar la presión sobre sedes centrales.La expansión de la red debe focalizarse en las UPL sin cobertura como Usaquén, Niza, Britalia, Chapinero y Barrios Unidos, territorios que, aunque no presentan los niveles más altos de vulnerabilidad social, sí concentran corredores laborales, centralidades económicas y flujos urbanos relevantes en el norte de la ciudad. La ausencia de la red en estas zonas genera un desbalance y presiona sedes más lejanas, incrementando los tiempos de desplazamiento de la población o provocando que no puedan asistir en horarios laborales. La expansión puede implementarse con distintos formatos o en articulación con otras entidades, adaptándose a la dinámica urbana de estas zonas; así mismo, debe ampliarse la presencia en periferias y zonas rurales donde el IL-CADE evidencia altos niveles de vulnerabilidad y baja accesibilidad, en pro del principio de proximidad y equidad territorial.

Finalmente, las futuras iteraciones deberán integrar de manera más explícita la articulación con la red de Centros de Encuentro y Manzanas del Cuidado, entendidas como equipamientos ancla del sistema social y del cuidado. Casos como La Gaitana, 20 de Julio y Manitas muestran cómo la coexistencia de estos equipamientos con nodos CADE potencia su impacto territorial, amplía la permanencia y diversifica los usos del espacio público, reforzando su vocación como tercer espacio. La incorporación sistemática de estas infraestructuras en el modelo permitirá afinar decisiones de fortalecimiento, especialización o relocalización de sedes, asegurando que los ajustes futuros de la Red CADE respondan no solo a criterios de cobertura y eficiencia, sino también a procesos en curso de integración social, cuidado y revitalización urbana.

4.2.3 Ajustes TI para la implementación del Modelo CAD3

El Modelo CAD3 propone tres ajustes principales desde el componente tecnológico a partir de los resultados del diagnóstico evidenciado. El primer elemento se refiere a la plataforma de administración de la Red CAD3 que incluye ocho módulos y, se refuerzan con un nuevo gestionador de filas que supera la lógica de ciudadano, entidad, tramites a una que propende por reducir la interacción del ciudadano con la entidad permitiendo un relacionamiento directo con la experiencia unificada del Distrito de Bogotá, además de módulos de autogestión para trámites de baja complejidad. A continuación, se describen las funcionalidades generales de cada uno de los elementos y el modelo de datos que soporta esta arquitectura funcional.

4.2.3.1 Plataforma de Administración de la Red CADE

La Plataforma de Administración de la Red CAD3 se concibe como un sistema integrado de gestión, análisis y apoyo a la toma de decisiones, orientado a garantizar la operación sostenible, pertinente y centrada en la experiencia ciudadana de la Red. Su objetivo principal es consolidar información estratégica, operativa y perceptual en un único entorno, permitiendo a los equipos directivos y técnicos:

- Mantener visibilidad continua del estado general de la Red.
- Identificar de manera anticipada riesgos, tensiones y oportunidades.
- Priorizar acciones de intervención con base en evidencia.
- Alinear decisiones territoriales, operativas y de servicio con la demanda real de los ciudadanos.

La plataforma se estructura en tres grandes categorías funcionales —Inteligencia, Sostenibilidad y Experiencia— que organizan de forma coherente los distintos módulos de información, análisis y control necesarios para la gestión integral de la Red CAD3. Esta estructura permite articular, en un solo sistema, la visión estratégica, la operación diaria y la experiencia ciudadana. La plataforma no opera como un repositorio pasivo de datos, sino como un instrumento activo de gobierno de la Red, diseñado para orientar la toma de decisiones y la priorización de acciones.

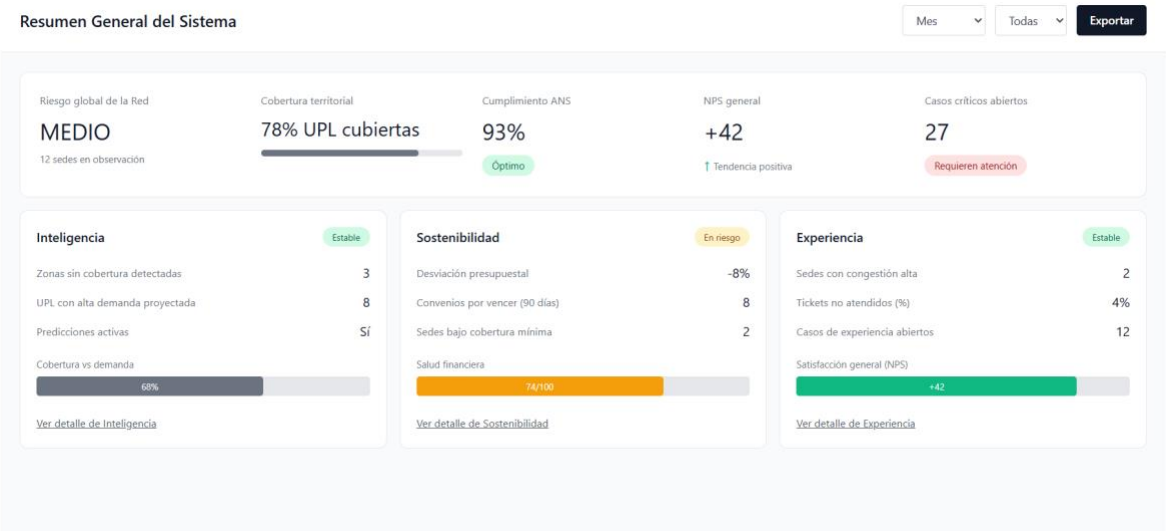
4.2.3.1.1 Dashboard de Resumen General (Anexo Wirefames)

El Dashboard de Resumen General funciona como la puerta de entrada a la plataforma y cumple un rol de lectura ejecutiva y priorización. Su propósito es responder de forma rápida a tres preguntas clave:

- ¿Cómo está la Red en este momento?
- ¿Dónde se concentran los principales focos de atención?
- ¿En cuál de las dimensiones es prioritario profundizar?

Tal como se ilustra en la Imagen 19, este dashboard organiza la información en las tres categorías funcionales —Inteligencia, Sostenibilidad y Experiencia— y presenta para cada una de estas los indicadores sintéticos de estado, alertas relevantes y accesos directos a los dashboards de detalle.

Imagen 19. Ejemplo Dashboard Resumen General.



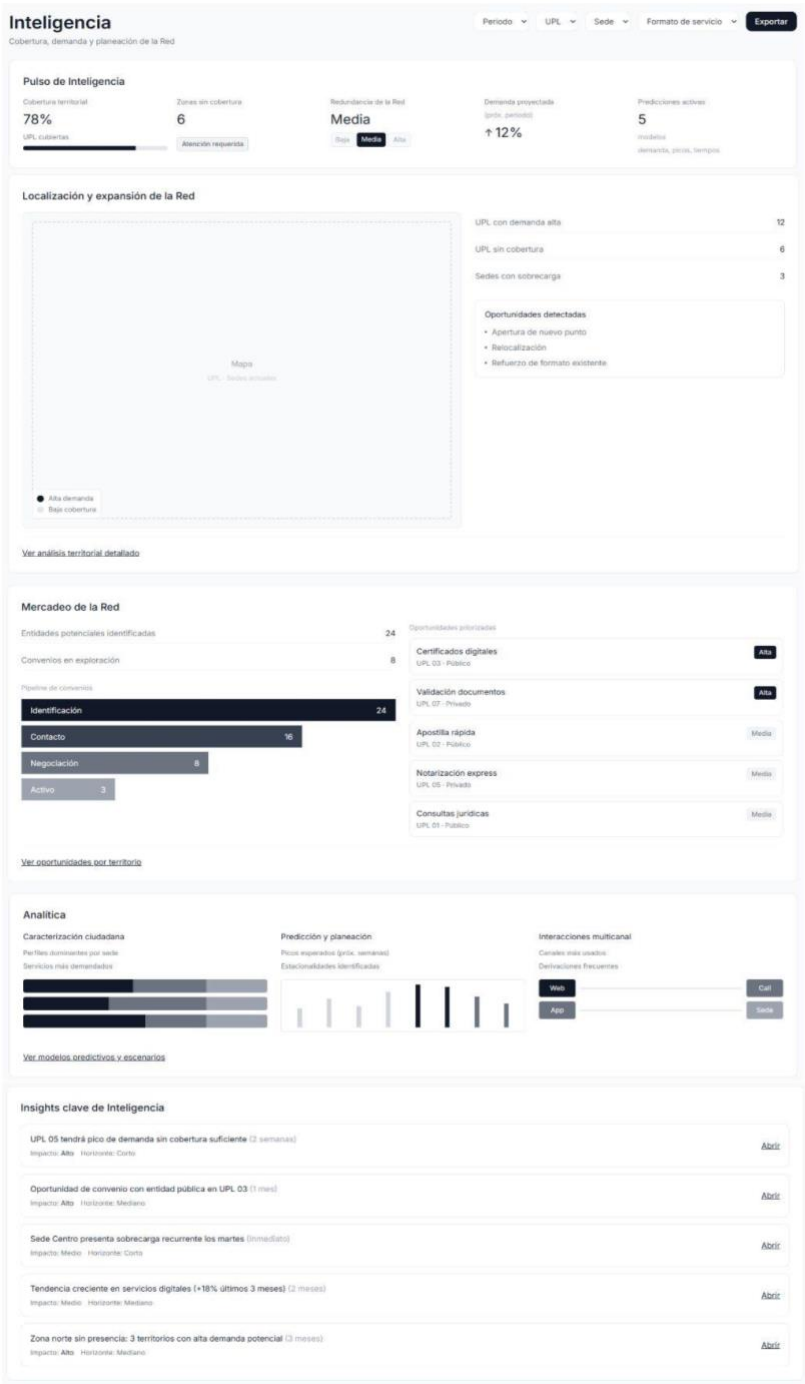
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

El Resumen General no profundiza en el análisis operativo, sino que orquesta la navegación y permite orientar la toma de decisiones hacia los componentes que requieren atención inmediata o análisis específico.

A. Inteligencia

La categoría de Inteligencia, como se ilustra en la Imagen 20 , concentra las capacidades analíticas y de planeación de la plataforma. Su propósito es transformar los datos operativos y territoriales de la Red en insumos para la toma de decisiones estratégicas, especialmente aquellas relacionadas con cobertura, expansión y priorización de recursos.

Imagen 20. Ejemplo Dashboard componente Inteligencia.*



**La información presentada en la imagen es ilustrativa. Tiene como objetivo explicar los elementos generales que deberían existir en un "centro de mando" principal de administración de la Red*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

Desde esta categoría, la plataforma habilita:

- Análisis territorial de la Red, permitiendo visualizar la cobertura de los puntos de atención por UPL, identificar zonas sin cobertura o con redundancia, y contrastar la presencia de la Red frente a la demanda real del territorio.
- Lectura integrada de demanda, combinando información histórica y proyectada para anticipar picos de atención, estacionalidades y variaciones en el uso de servicios y trámites.
- Planeación de expansión y relocalización, a partir de modelos que permiten identificar la necesidad de apertura, cierre o refuerzo de puntos de atención, considerando variables de demanda, accesibilidad y formatos de servicio.
- Analítica avanzada y predictiva, incluyendo predicción de tiempos de atención, comportamiento multicanal y escenarios futuros de operación de la Red.
- Caracterización sociodemográfica y de perfiles ciudadanos, que sirve como base para recomendaciones personalizadas de servicios y para el diseño de estrategias diferenciales por territorio.

En conjunto, la categoría de Inteligencia posiciona a la plataforma como un sistema anticipatorio, capaz de orientar la evolución de la Red CAD3 con base en evidencia y no únicamente en respuesta a problemas ya manifestados.

B. Sostenibilidad

La categoría de Sostenibilidad agrupa los componentes que garantizan la viabilidad financiera, jurídica y operativa de la Red en el corto, mediano y largo plazo. Su objetivo es asegurar que la Red pueda operar de manera continua, eficiente y conforme al marco normativo, incluso frente a cambios en la demanda, el contexto institucional o el territorio. Esta categoría integra tres grandes frentes de gestión que se detallan en el manual operativo (Anexo 2):

1. Sostenibilidad financiera

- La plataforma permite un control detallado de la situación financiera de la Red, incluyendo:
- Gestión de costos y presupuestos, con seguimiento a costos fijos y variables por sede, análisis de eficiencia del gasto y monitoreo de la ejecución presupuestal.
- Costo por usuario atendido, como indicador clave para evaluar la eficiencia del modelo de atención.
- Proyección de escenarios financieros, que permiten simular decisiones de expansión, ajuste o transformación del servicio.
- Gestión del fondo común, incluyendo recaudo por entidad, criterios de distribución basados en demanda y ejecución de proyectos de inversión asociados a la Red.
- Este componente habilita una toma de decisiones financiera alineada con la realidad operativa y territorial de la Red.

2. Sostenibilidad jurídica (Convenios y ANS)

Desde el frente jurídico, la plataforma consolida la información necesaria para gestionar la relación con las entidades participantes de la Red, mediante:

- Inventario y trazabilidad de convenios, incluyendo su estado, vigencia y próximos vencimientos.
- Seguimiento a los ANS, con control de tiempos de ejecución, identificación de incumplimientos y análisis de riesgos contractuales.

- Compilado normativo vigente, que permite entender el marco legal aplicable a los servicios y trámites de la Red.
- Identificación de cambios en la prestación del servicio, que requieren ajustes en procesos, comunicaciones o experiencia ciudadana.

Este módulo permite reducir riesgos jurídicos y asegurar la coherencia normativa del servicio.

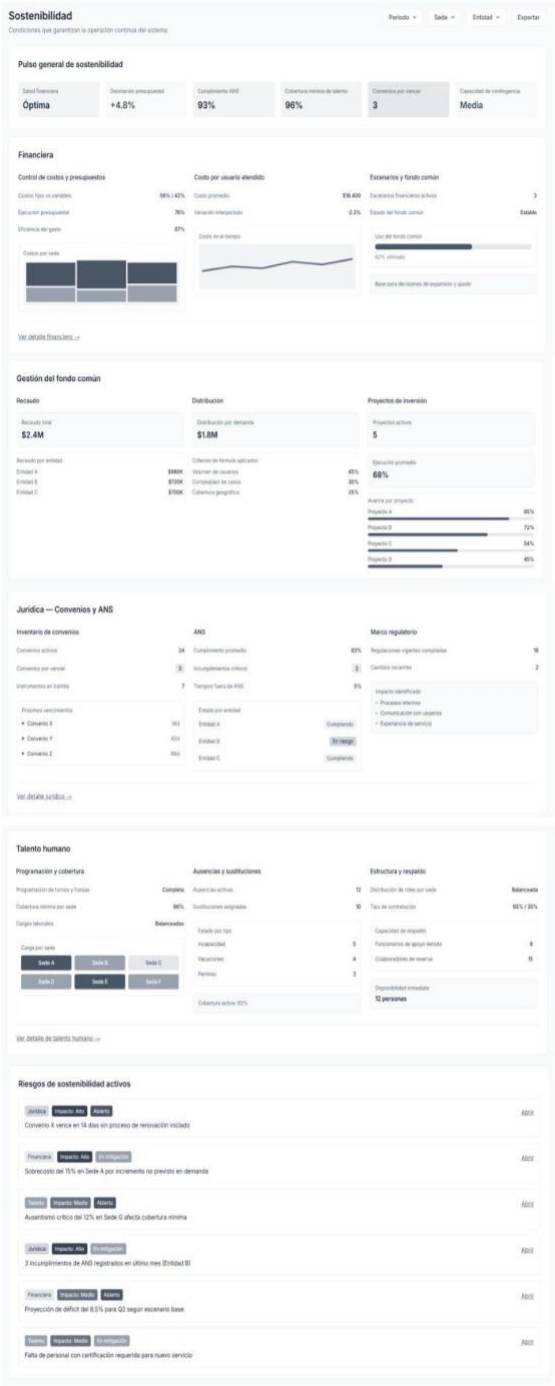
3. Sostenibilidad operativa del talento humano

La plataforma también gestiona los factores humanos que hacen viable la operación diaria de la Red, incluyendo:

- Programación de turnos, franjas y cargas laborales por sede.
- Seguimiento a la cobertura mínima requerida, identificando sedes en riesgo operativo.
- Gestión de ausencias, sustituciones y contingencias.
- Distribución de roles del servicio, tipos de contratación y funcionarios de apoyo remoto.
- Planeación de capacidades de respaldo, como colaboradores de reserva para situaciones extraordinarias.

Este componente, ilustrado en la Imagen 21 permite anticipar quiebres operativos y sostener niveles adecuados de servicio.

Imagen 21. Ejemplo Dashboard componente Sostenibilidad.*



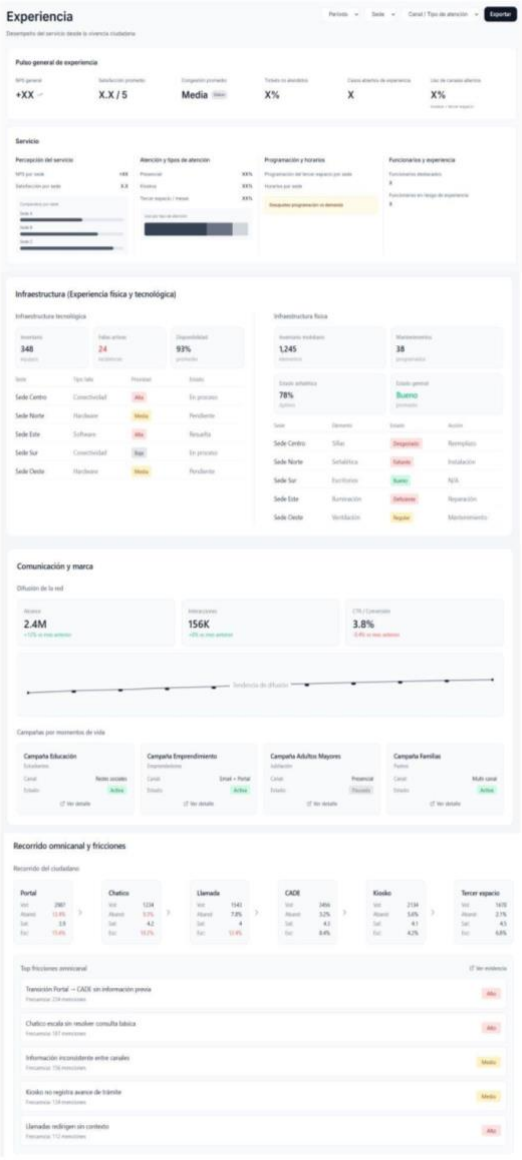
**La información presentada en la imagen es ilustrativa. Tiene como objetivo explicar los elementos generales que deberían existir en un "centro de mando" principal de administración de la Red*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

C. Experiencia

La categoría de Experiencia, como se ve en la Imagen 22 , se enfoca en comprender y gestionar la Red desde la perspectiva del ciudadano, integrando percepción, operación e infraestructura. Su objetivo es evaluar cómo se vive el servicio y cómo las decisiones operativas impactan directamente esa vivencia.

*Imagen 22. Ejemplo Dashboard componente Experiencia**:



**La información presentada en la imagen es ilustrativa. Tiene como objetivo explicar los elementos generales que deberían existir en un "centro de mando" principal de administración de la Red*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

1. **Servicio y percepción ciudadana**

La plataforma permite monitorear de forma continua:

- Indicadores de experiencia, como NPS y satisfacción, desagregados por sede, tipo de rol y tipo de atención.
- Congestión y demanda, incluyendo tickets gestionados y no atendidos.
- Complejidad de los trámites, y su relación con tiempos de atención y percepción del servicio.
- Casos de experiencia no cerrados, con trazabilidad por tipo, entidad y tiempo abierto.

Este módulo conecta la percepción ciudadana con la operación real del servicio.

2. **Evaluación de tipos de atención**

La plataforma habilita una comparación estructurada entre los distintos tipos de atención de la Red (presencial, kioskos, tercer espacio, mesas comunales, canales digitales), evaluando:

- Calidad de la experiencia.
- Eficiencia operativa.
  Fricciones recurrentes.
- Capacidad de resolución y escalamiento.

Este análisis permite orientar decisiones como migración a autoservicio, rediseño de flujos o ajuste de horarios.

3. **Infraestructura física y tecnológica**

La experiencia también se analiza desde las condiciones materiales del servicio, incluyendo:

- Inventario y estado de hardware, software y conectividad.
- Registro de fallas tecnológicas.
- Inventario y mantenimiento de mobiliario.
- Estado de sedes, señalética y elementos físicos de orientación.

Este componente visibiliza cómo la infraestructura impacta directamente la experiencia ciudadana.

4. **Comunicación, marca y omnicanalidad**

Finalmente, la plataforma integra:

- Métricas de difusión y posicionamiento de la Red.
- Seguimiento a campañas de atracción por momentos de vida.
- Análisis del recorrido omnicanal del ciudadano, identificando fricciones, abandonos y oportunidades de mejora en la articulación entre canales.

Con esto, la categoría de Experiencia permite cerrar el ciclo entre diseño del servicio, operación y percepción.

En conjunto, la Plataforma de Administración de la Red CAD3 habilita un modelo de toma de decisiones informada, integrada y anticipatoria, permitiendo a los equipos directivos y técnicos definir acciones concretas en materia de planeación territorial, priorización de inversiones, ajuste de formatos de atención, gestión de convenios, programación operativa del talento humano y rediseño de la experiencia ciudadana. A partir de la articulación entre inteligencia, sostenibilidad y experiencia, la plataforma permite decidir dónde expandir o relocalizar la Red, cómo optimizar recursos financieros y humanos, qué riesgos jurídicos mitigar, y

qué intervenciones priorizar para mejorar el acceso y la calidad del servicio, asegurando que la evolución de la Red CAD3 responda de manera coherente a la demanda real del territorio y a los objetivos estratégicos de la ciudad.

4.2.3.2 Modelo de datos para los cambios propuestos

El modelo de datos propuesto fue diseñado para mostrar las principales bases de datos y sus variables clave, así como las conexiones entre éstas, con el objetivo de garantizar la medición de los aspectos fundamentales para la implementación y sostenibilidad del nuevo modelo de atención de la Red CADE.

En el centro del modelo se encuentra la base de trámites, que contiene la información necesaria para la caracterización de cada tipo de trámite, incluyendo su clasificación por complejidad, los requisitos asociados, los canales habilitados, el tiempo de respuesta esperado y el costo. Esta base no solo sirve como catálogo de servicios, sino que también estructura la oferta de atención que será el insumo principal para el registro de las interacciones con los ciudadanos.

Cada trámite está relacionado con una entidad responsable, lo cual permite identificar y analizar qué organismo presta o regula ese servicio. Para cada entidad se debe capturar información sobre su aporte al fondo común, su estado de interoperabilidad y el estado de los convenios establecidos con la Red CADE, entre otros aspectos. Esta relación entre trámites y entidades se complementa con la base de acuerdos de nivel de servicio (ANS), que documenta para cada acuerdo las fechas de creación, actualización y vencimiento, su estado (propuesto, en revisión jurídica, aprobado, firmado y publicado), el número de desacuerdos internos establecidos y cumplidos, y si el ANS está digitalizado o cuenta con renovación automática.

La base de trámites también se vincula con la base de sede, lo que permite saber en qué punto se presta cada trámite. La información de sede incluye inventarios de hardware, software y conectividad, inventario de equipos y mobiliario, el número de funcionarios asignados y certificados, así como variables de sostenibilidad financiera como los costos fijos y variables, los ingresos y la ejecución presupuestal. Esto facilita analizar la relación entre las condiciones operativas de cada sede y la eficacia en la atención de los ciudadanos. Ligada a cada sede se encuentra la base de talento humano, que describe a los funcionarios que atienden en cada punto, detallando su rol, tipo de contratación, estado (activo o inactivo), número de ausencias, estado de capacitación y horario.

La base de trámites y de sedes se conectan con la de atenciones, que constituye la tabla transaccional que registra cada interacción entre un ciudadano y la Red CADE. En ella se documenta el identificador del trámite realizado, la sede donde se atendió, el funcionario que lo atendió, las fechas y horas de ingreso, así como variables de percepción —como claridad del trámite, percepción de atención, satisfacción con el proceso y probabilidad de recomendar— y si el trámite fue resuelto. Esta base articula la oferta de servicios (trámites y sedes) con la demanda ciudadana y permite medir desempeño, tiempos y calidad de atención.

Para capturar las características de quienes utilizan los servicios, el modelo contempla una base de ciudadano que contiene información sociodemográfica básica, como dirección de residencia (localidad y UPZ), sexo, edad, ocupación y datos de contacto. El uso de un identificador único para cada ciudadano permite que la base pueda interoperar con fuentes externas, como el Registro Social de Bogotá, desde donde se puede capturar información adicional de carácter social o de vulnerabilidad, como nivel de pobreza, composición del hogar, condición de discapacidad o participación en programas sociales. Esta caracterización individual, combinada con el historial de trámites y otras variables contextuales, es fundamental para el desarrollo de los modelos predictivos.

Estos modelos predictivos se alimentan de la base de atención, las secuencias de trámites de cada ciudadano y su perfil sociodemográfico para estimar y sugerir posibles trámites futuros. La salida de estos modelos se registra en una tabla que vincula a cada ciudadano con el trámite sugerido, lo cual permite anticipar necesidades y personalizar la oferta de servicios.

Finalmente, el modelo incorpora una base de campañas publicitarias destinada a analizar la efectividad de las estrategias de comunicación de la Red CADE. En esta base se consolida la información de desempeño de cada campaña, medida a través de variables a nivel de campaña, como el número de interacciones generadas (clics), o variables a nivel del ciudadano, como el nivel de recordación de marca.

Tabla 17. Modelo de datos.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

4.2.3.3 Articulación con el Registro Social de Bogotá (RSB)

El Registro Social de Bogotá (RSB) es el sistema oficial de consolidación de información socioeconómica del Distrito Capital, administrado por la Secretaría Distrital de Planeación. Centraliza información proveniente de múltiples fuentes administrativas y programas sociales, permitiendo caracterizar a las personas y hogares de Bogotá. En el marco del modelo CAD3, el RSB debe emplearse como fuente principal de datos socioeconómicos, reduciendo la duplicidad de información solicitada a los ciudadanos y garantizando consistencia institucional.

Las variables socioeconómicas no deben ser capturadas directamente en los puntos de atención del CAD3, sino obtenidas mediante interoperabilidad con el RSB. Los datos específicos del ciudadano que podrían consultarse y/o validarse desde el RSB se describen en la siguiente tabla:

Tabla 18. Datos específicos de los ciudadanos.

Variable	Tipo de variable	Categórica
Tipo de documento	String	CC / CE / NIT / PA / PEP / PPT / TE
Número de documento	Número	
Ciudadano	String	Nombre del ciudadano
Teléfono celular	Número	
Correo electrónico	String	
Categoría	String	Información general y orientación / Renta ciudadana / Devolución IVA entre otros
Servicio	String	Información renta ciudadana / Agendamiento citas entidades Red Cade / Duplicado de recibos por pérdida
Tipo de prioridad	String	Persona mayor / discapacidad física / personas con niños en brazos / mujer en embarazo / entre otros
Grupo etario	Categórica	Adultez / persona mayor (60 años o más / Juventud / Primera infancia / Adolescencia / Infancia
Sexo	Categórica	Hombre / Mujer / Intersexual
Víctima de conflicto	Categórica	Sí / No
Orientación sexual	Categórica	Bisexual / Heterosexual / Homosexual / No deseo contestar / Otra
Pertenencia étnica	Categórica	Afrodescendiente Afrocolombiano / Indígenas / Mulato / Ninguna / entre otros
Dirección de residencia	Categórica	Fuera de Bogotá / Ubicación en Bogotá
Barrio	Categórica	
Localidad	Categórica	

Variable	Tipo de variable	Categórica
Zona	Categórica	Zona Rural / Zona Urbana

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.3.3.1 Interoperabilidad Técnica

La interoperabilidad entre la Red CAD3 y el Registro Social de Bogotá (RSB) debe implementarse sobre la base jurídica y técnica de los acuerdos de intercambio de información, los cuales definen de manera explícita las variables que pueden ser consultadas, la periodicidad con la que se actualizan, las responsabilidades de cada entidad participante, los mecanismos de transferencia permitidos y las restricciones de uso que garantizan la protección de los datos personales.

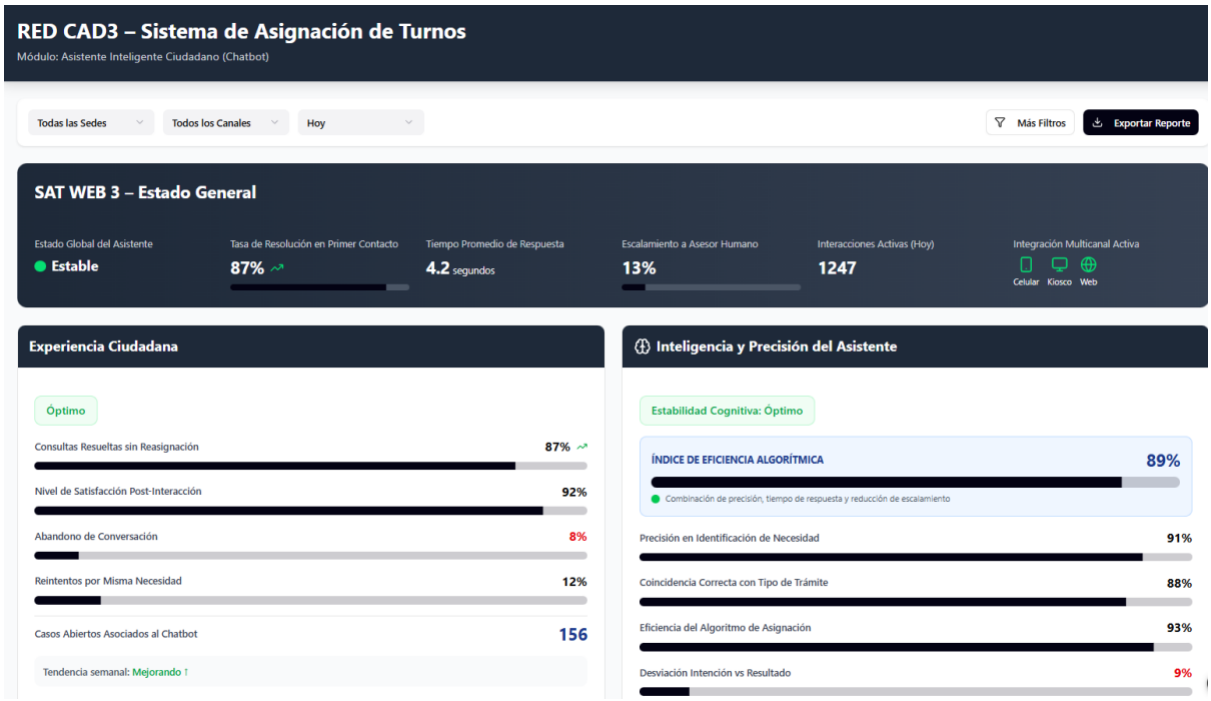
Esta integración debe alinearse con los lineamientos del Modelo de Gobierno Digital, las políticas de gestión del dato vigentes en el Distrito y la arquitectura tecnológica definida para el RSB, que establece estándares mínimos de calidad, seguridad y disponibilidad. En este marco, la interacción entre ambos sistemas se concibe mediante servicios web tipo REST diseñados bajo principios de desacoplamiento y escalabilidad, empleando autenticación mediante OAuth2 con emisión de tokens JWT que aseguran la identidad del consumidor y habilitan el control granular de permisos. El transporte de la información debe realizarse exclusivamente a través de canales cifrados con TLS 1.3 o versiones superiores, lo que garantiza confidencialidad e integridad en tránsito, y cada consulta debe registrar trazabilidad completa de extremo a extremo, permitiendo identificar el usuario, el propósito, el momento, la variable consultada y la entidad responsable.

Toda solicitud del CAD3 al RSB deberá vincularse explícitamente a un caso de uso autorizado en el acuerdo de intercambio, describir el propósito legítimo de la consulta, generar y mantener un identificador único de trazabilidad compartido entre las dos entidades y ajustarse rigurosamente a las reglas de minimización del dato, solicitando únicamente la información estrictamente necesaria para la prestación del servicio al ciudadano. Asimismo, deberá cumplir la regla de temporalidad, lo que significa que el CAD3 no podrá almacenar información del RSB de manera permanente y deberá privilegiar consultas en tiempo real o almacenamiento temporal cuando exista autorización expresa en el acuerdo y para fines operativos delimitados.

Los elementos operativos de la integración, que serán formalizados en el anexo técnico del acuerdo, incluirán la definición de los endpoints autorizados y sus parámetros de uso, los catálogos de variables interoperables y sus equivalencias semánticas, las estructuras de solicitud y respuesta que estandarizan el intercambio, las definiciones de eventos relevantes para auditoría o sincronización, los mecanismos de notificación en caso de errores o indisponibilidad, y los esquemas de manejo de excepciones, validaciones de seguridad y protocolos de contingencia. La Secretaría Distrital de Planeación, en su calidad de administradora y custodio institucional del RSB, será la entidad responsable de definir, mantener y aprobar dicho anexo técnico, asegurar su actualización conforme evolucione el sistema y garantizar que la interoperabilidad con el CAD3 se realice bajo criterios de seguridad, eficiencia y legalidad.

4.2.3.4 Nuevo gestionador de filas

Imagen 23. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos.



**La información presentada en la imagen es ilustrativa. Tiene como objetivo explicar los elementos generales que deberían existir en un "centro de mando" principal de administración de la Red*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

La vista "SAT WEB 3 – Estado General" dentro de la RED CAD3 consolida el monitoreo integral del Asistente Inteligente Ciudadano, articulando desempeño operativo, experiencia ciudadana y precisión algorítmica en un único tablero de control. Desde este módulo, la plataforma habilita:

1. Supervisión operativa en tiempo real

Permite visualizar el estado global del asistente, la tasa de resolución en primer contacto, el tiempo promedio de respuesta, el porcentaje de escalamiento a asesor humano y el volumen de interacciones activas por día. Asimismo, confirma la integración multicanal (celular, kiosco y web), garantizando coherencia operativa en todos los puntos de contacto de la Red. Este bloque asegura trazabilidad del desempeño diario y facilita la toma de decisiones frente a picos de demanda o variaciones en la eficiencia del servicio.

2. Monitoreo de experiencia ciudadana

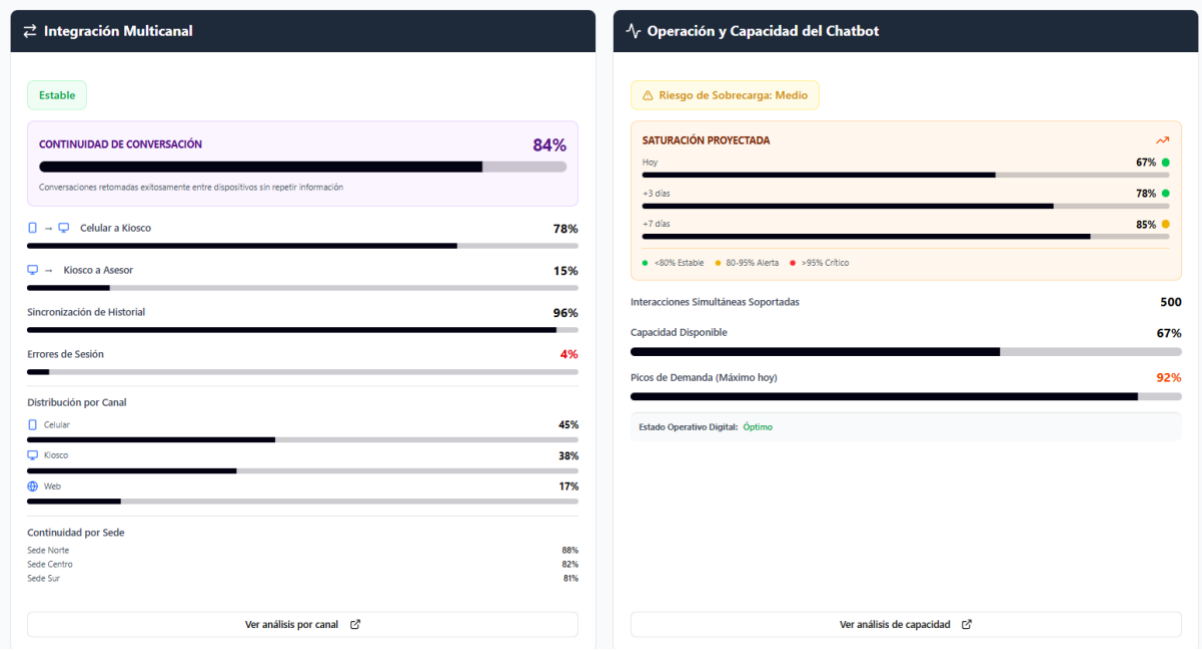
El sistema mide indicadores clave como consultas resueltas sin reasignación, nivel de satisfacción post interacción, abandono de conversación, reintentos por misma necesidad y casos abiertos asociados al chatbot. Estos datos permiten identificar fricciones en el recorrido del ciudadano, evaluar claridad en la clasificación de trámites y ajustar la lógica de atención para reducir reprocesos y mejorar la percepción del servicio.

3. Evaluación de inteligencia y precisión algorítmica

El módulo incorpora métricas de estabilidad cognitiva e índice de eficiencia algorítmica, integrando variables como precisión en identificación de necesidad, coincidencia correcta con tipo de trámite, eficiencia del algoritmo de asignación y desviación entre intención detectada y resultado final. Este componente transforma el asistente en un sistema evaluable y optimizable, donde la inteligencia artificial no opera como una "caja negra", sino como un modelo medido, auditado y mejorado continuamente.

En conjunto, esta vista posiciona al Asistente Inteligente de la Red CAD3 como una infraestructura digital gobernada por indicadores, capaz de equilibrar automatización y atención humana, asegurar calidad en la experiencia ciudadana y sostener una operación multicanal eficiente y escalable.

Imagen 24. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Integración Multicanal.



**La información presentada en la imagen es ilustrativa. Tiene como objetivo explicar los elementos generales que deberían existir en un "centro de mando" principal de administración de la Red*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

La vista "Integración Multicanal y Operación del Chatbot" dentro de la Red CAD3 consolida el monitoreo de continuidad de atención y capacidad operativa del asistente digital, permitiendo evaluar tanto la experiencia transversal del ciudadano como la sostenibilidad técnica del sistema en escenarios de alta demanda. Desde este módulo, la plataforma habilita:

1. Gestión de continuidad multicanal

El componente de Integración Multicanal permite medir la continuidad de conversación entre dispositivos, asegurando que el ciudadano pueda iniciar un trámite en un canal y retomarlo en otro sin pérdida de información.

Se monitorean indicadores como:

- Continuidad de conversación entre celular y kiosco.
- Transferencia desde kiosco al polivalente.
- Sincronización de historial.
- Errores de sesión.
- Distribución de interacciones por canal (celular, kiosco, web).
- Continuidad por sede.

Este bloque garantiza coherencia operativa entre los puntos físicos y digitales de la Red, reduciendo fricciones y evitando reprocesos en la atención.

2. Monitoreo de capacidad y saturación operativa

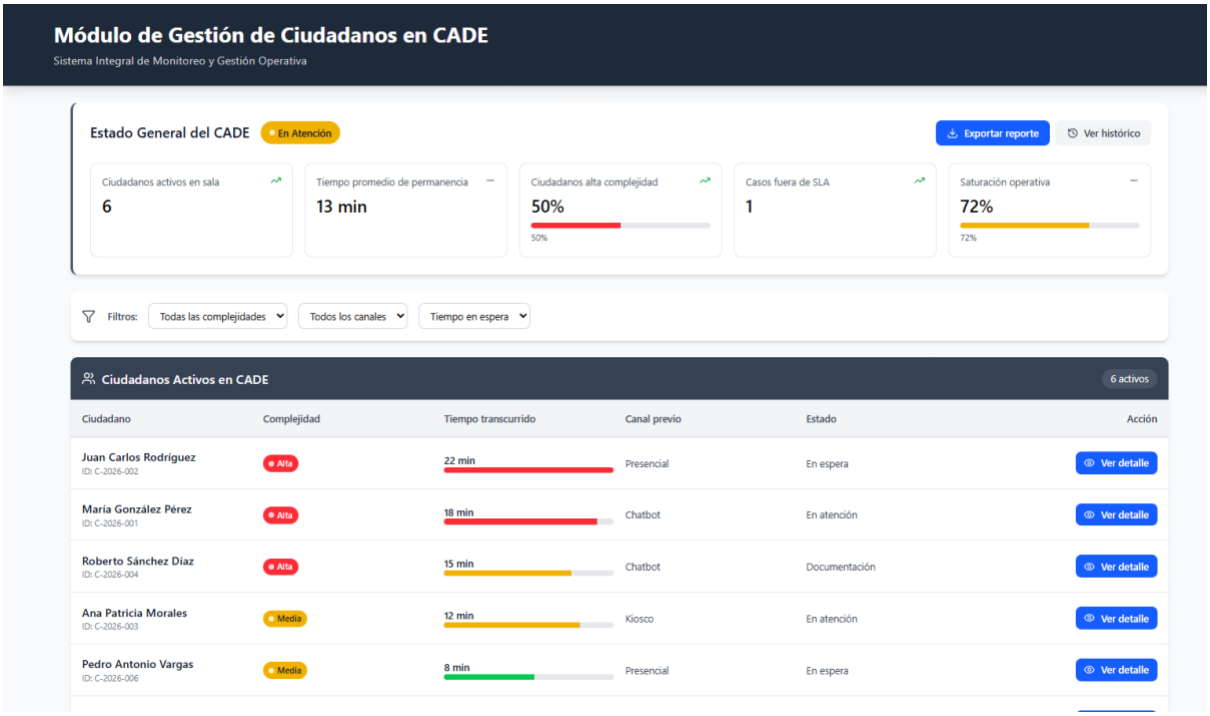
El módulo de Operación y Capacidad del Chatbot evalúa el riesgo de sobrecarga mediante proyecciones de saturación a corto plazo (hoy, +3 días, +7 días), clasificando el estado en rangos de estabilidad, alerta o criticidad.

Se visualizan además:

- Interacciones simultáneas soportadas.
- Capacidad disponible.
- Picos máximos de demanda del día.
- Estado operativo digital consolidado.

Este componente permite anticipar escenarios de congestión antes de que impacten la experiencia ciudadana, facilitando decisiones como redistribución de tráfico entre canales, activación de respaldo humano o ajustes en la priorización automática. En conjunto, esta vista posiciona a la Red CAD3 como una infraestructura multicanal integrada y gestionada por capacidad dinámica, capaz de sostener continuidad en la experiencia ciudadana mientras monitorea y protege la estabilidad operativa del ecosistema digital.

Imagen 25. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Estado General de la Red.



**La información presentada en la imagen es ilustrativa. Tiene como objetivo explicar los elementos generales que deberían existir en un "centro de mando" principal de administración de la Red*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

La vista "Módulo de Gestión de Ciudadanos en CADE" consolida el monitoreo operativo en tiempo real de cada sede de la Red CAD3, integrando indicadores de carga, complejidad y cumplimiento de niveles de servicio en un único entorno de control. Desde este módulo, la plataforma habilita:

1. Estado general operativo del CADE

El panel superior resume las variables críticas de la sede en operación, incluyendo ciudadanos activos en sala, tiempo promedio de permanencia, porcentaje de casos de alta complejidad, casos fuera de SLA y nivel de saturación operativa. Este bloque permite evaluar rápidamente si la sede se encuentra en equilibrio, en riesgo de congestión o con desviaciones en tiempos de atención, facilitando decisiones inmediatas de redistribución de recursos o priorización de casos.

2. Gestión dinámica por filtros operativos

El sistema permite segmentar la visualización por complejidad, canal de ingreso y condición de tiempo en espera, lo que habilita un análisis diferenciado según origen de la demanda (presencial, kiosco, chatbot) y nivel de criticidad. Esto facilita una lectura estratégica de la carga operativa, alineando la atención física con el comportamiento multicanal de la Red.

3. Seguimiento individual de ciudadanos activos

El módulo presenta un listado en tiempo real de ciudadanos en proceso, incluyendo:

- Nivel de complejidad (alta o media).

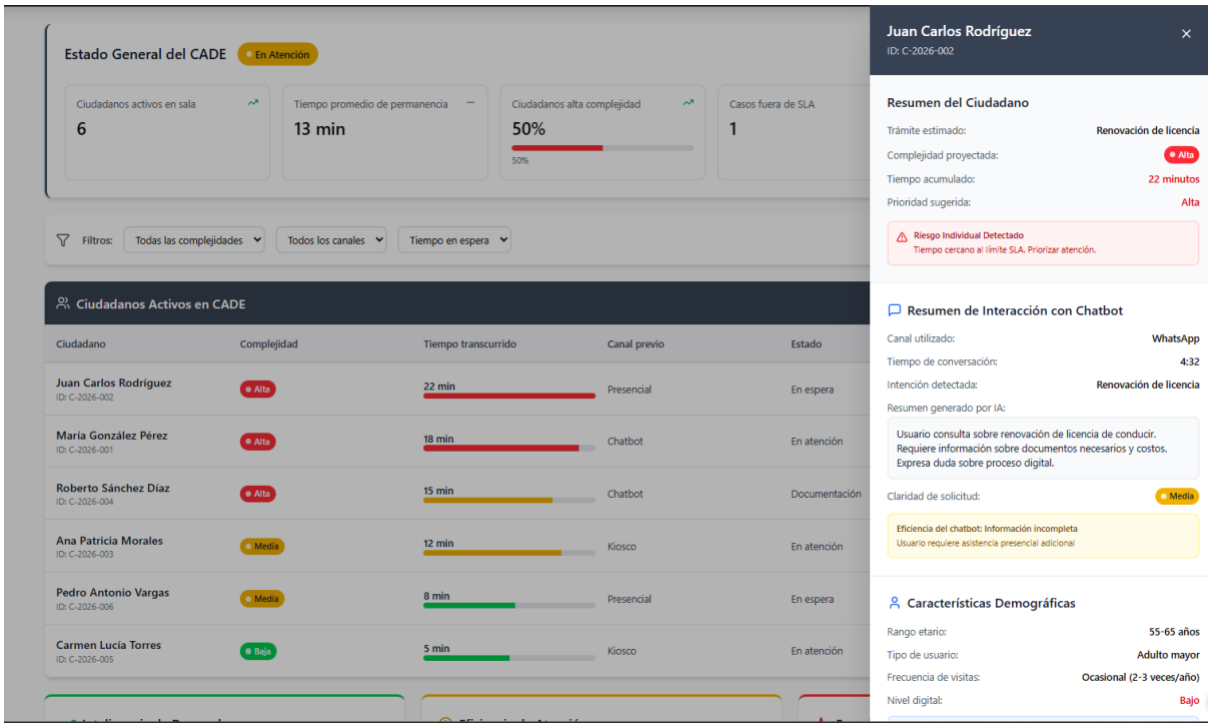
- Tiempo transcurrido en el ciclo de atención.
- Canal previo de interacción.
- Estado actual (en espera, en atención, documentación).
- Acceso a detalle individual.

La visualización del tiempo transcurrido con indicadores de color permite identificar casos críticos o cercanos a incumplimiento de SLA, priorizando intervenciones oportunas.

4. Control de complejidad y carga estructural

Al mostrar el porcentaje de casos de alta complejidad y el nivel de saturación de la sede, el sistema ofrece una lectura estructural del tipo de demanda que enfrenta el CADE, diferenciando entre volumen y dificultad técnica. Esto permite anticipar requerimientos de talento especializado, activar células resolutivas o redistribuir casos hacia otros canales.

Imagen 26. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Interacción con el ChatBot.



**La información presentada en la imagen es ilustrativa. Tiene como objetivo explicar los elementos generales que deberían existir en un "centro de mando" principal de administración de la Red*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

El panel derecho del Módulo de Gestión de Ciudadanos en CADE concentra la ficha inteligente individual del ciudadano, integrando información operativa, analítica y contextual en un solo perfil accionable para el funcionario. Este componente transforma cada turno en un caso gestionado con contexto completo y soporte predictivo.

1. Resumen del Ciudadano (visión operativa inmediata)

El bloque superior sintetiza la información crítica del caso:

- Trámite estimado.
- Complejidad proyectada.
- Tiempo acumulado en el sistema.
- Prioridad sugerida.
- Alertas de riesgo individual (por ejemplo, cercanía al límite de SLA).

Este apartado funciona como un semáforo de atención. No solo muestra cuánto tiempo lleva el ciudadano en espera, sino que anticipa riesgo operativo y sugiere priorización, permitiendo actuar antes de que se incumpla el nivel de servicio.

2. Resumen de interacción con el chatbot (trazabilidad digital)

Aquí se consolida la historia previa del ciudadano en el ecosistema multicanal:

- Canal utilizado (por ejemplo, WhatsApp).
- Duración de la conversación.
- Intención detectada por IA.
- Resumen generado automáticamente.
- Nivel de claridad de la solicitud.
- Evaluación de eficiencia del chatbot.

Este bloque evita que el funcionario repita preguntas ya resueltas digitalmente y le permite comprender en segundos el contexto completo de la interacción previa. Además, cuando el sistema identifica información incompleta o necesidad de atención presencial adicional, lo comunica explícitamente. Se consolida así la continuidad entre canal digital y presencial.

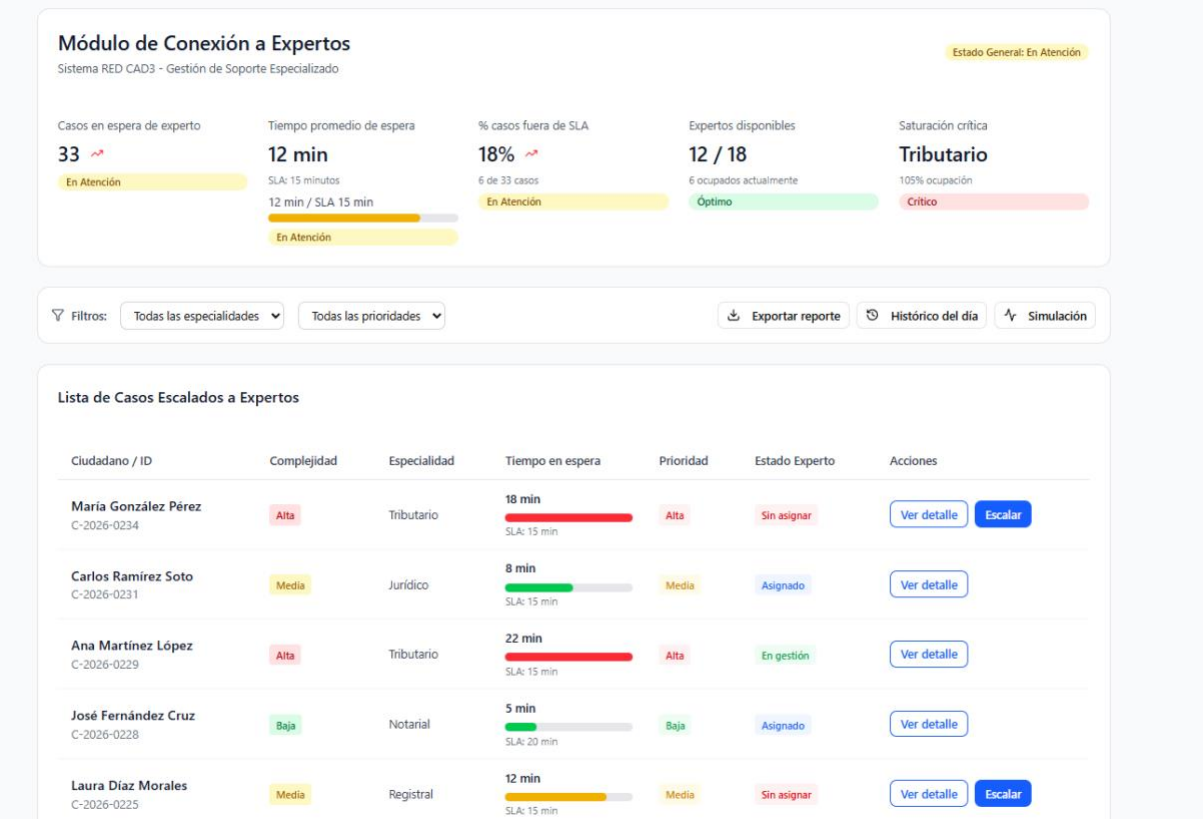
3. Características demográficas y perfil del usuario

El módulo integra variables sociodemográficas relevantes tomadas de interacciones anteriores, el RSB entre otras fuentes de datos:

- Rango etario.
- Tipo de usuario.
- Frecuencia de visitas.
- Nivel digital estimado.

Esta información permite ajustar el estilo de atención, el nivel de acompañamiento requerido y la probabilidad de necesitar asistencia adicional en procesos digitales. En conjunto, la ficha individual del ciudadano convierte el turno en un caso contextualizado, con información predictiva, trazabilidad multicanal y perfil demográfico integrado. Esto fortalece la toma de decisiones del funcionario, mejora la calidad de la atención y reduce reprocesos, alineando la operación presencial con la inteligencia digital de la Red CAD3.

Imagen 27. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Módulo de conexión a expertos.



**La información presentada en la imagen es ilustrativa. Tiene como objetivo explicar los elementos generales que deberían existir en un "centro de mando" principal de administración de la Red*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

La vista "Módulo de Conexión a Expertos" consolida la gestión del soporte especializado dentro de la Red CAD3, articulando la atención general del CADE con las capacidades técnicas de expertos por especialidad. Este módulo convierte la escalación en un proceso trazable, medible y gobernado por indicadores.

1. Estado general del soporte especializado

El panel superior ofrece una lectura ejecutiva del sistema de expertos, incluyendo:

- Casos en espera de experto.
- Tiempo promedio de espera frente a la meta definida.
- Porcentaje de casos fuera de SLA.
- Número de expertos disponibles vs. ocupados.
- Identificación de especialidades en saturación crítica.

Este bloque permite detectar desequilibrios entre demanda especializada y oferta de talento, anticipando cuellos de botella por área temática, como tributario o jurídico.

2. Gestión de capacidad por especialidad

La visualización de expertos disponibles y nivel de ocupación permite entender si el problema es estructural (falta de expertos) o coyuntural (pico de casos). Cuando una especialidad supera el 100% de ocupación, el sistema clasifica la condición como crítica, habilitando decisiones como redistribución, priorización o activación de refuerzos. De esta manera, la Red no solo mide tiempos de espera, sino la sostenibilidad técnica de cada vertical de conocimiento.

3. Trazabilidad de casos escalados

La lista de casos escalados permite monitorear cada solicitud que requiere soporte especializado, mostrando:

- Complejidad del caso.
- Especialidad requerida.
- Tiempo acumulado en espera.
- Nivel de prioridad.
- Estado del experto (asignado, en gestión, sin asignar).
- Acciones disponibles (ver detalle, escalar).

Los indicadores de color asociados al tiempo en espera permiten identificar riesgos de incumplimiento de SLA y priorizar asignaciones.

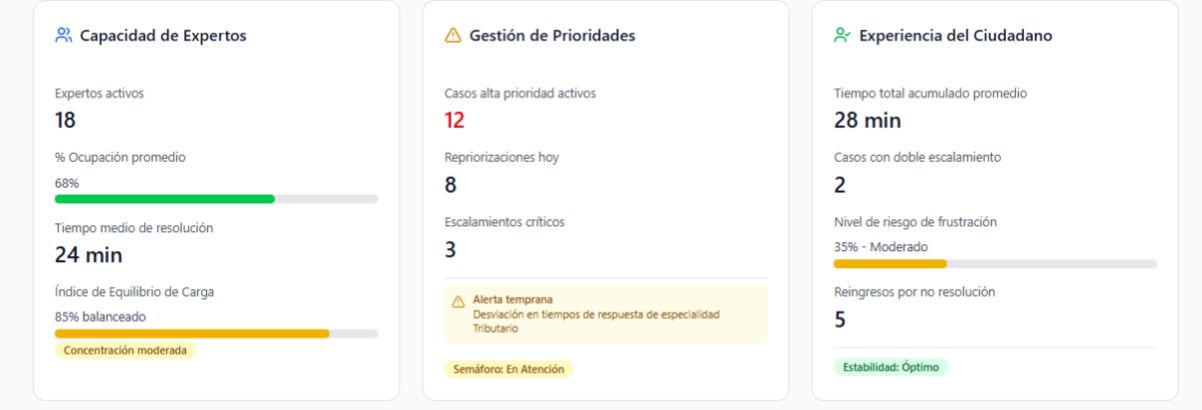
4. Integración con la lógica de priorización de la Red

Este módulo no opera de forma aislada. Los casos escalados provienen de la clasificación inicial realizada por el chatbot o por la atención presencial. Por tanto, el sistema mantiene coherencia entre:

- Complejidad proyectada.
- Prioridad sugerida.
- Especialidad requerida.
- Estado real de capacidad del experto.

En conjunto, el Módulo de Conexión a Expertos posiciona a la Red CAD3 como una infraestructura de atención especializada basada en evidencia operativa, donde la escalación es estratégica y controlada, evitando congestión técnica y garantizando cumplimiento de SLA en trámites de alta complejidad.

Imagen 28. Propuesta del Sistema de Administración de Turnos. Capacidad de expertos y gestión de prioridades.



**La información presentada en la imagen es ilustrativa. Tiene como objetivo explicar los elementos generales que deberían existir en un "centro de mando" principal de administración de la Red*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

La vista compuesta por Capacidad de Expertos, Gestión de Prioridades y Experiencia del Ciudadano ofrece una lectura estratégica del desempeño del soporte especializado dentro de la Red CAD3, integrando disponibilidad técnica, control de criticidad y efectos en la experiencia final del usuario. Este tablero permite evaluar no solo cuántos casos existen, sino cómo se está gestionando la carga especializada y cuál es su impacto en el ciudadano.

1. Capacidad de Expertos (sostenibilidad operativa)

El primer bloque muestra la estructura de oferta técnica disponible, incluyendo:

- Número de expertos activos.
- Porcentaje promedio de ocupación.
- Tiempo medio de resolución.
- Índice de equilibrio de carga.

Este componente permite identificar si la capacidad instalada está balanceada o concentrada en determinadas especialidades. El índice de equilibrio funciona como indicador de distribución interna, anticipando posibles sobrecargas sectoriales antes de que se reflejen en incumplimientos de SLA.

2. Gestión de Prioridades (control de criticidad y riesgo)

El segundo bloque monitorea la dinámica de casos de alta prioridad, incluyendo:

- Casos activos de alta criticidad.
- Repriorizaciones realizados durante el día.
- Escalamientos críticos.
- Alertas tempranas por desviaciones en tiempos de respuesta por especialidad.

Este módulo actúa como un sistema de semáforo operativo, permitiendo intervenir cuando se detectan desviaciones en áreas específicas (por ejemplo, especialidad tributaria). La priorización deja de ser estática y se convierte en un proceso dinámico ajustado a la carga real.

3. Experiencia del Ciudadano (impacto acumulado del escalamiento)

El tercer bloque traduce la operación especializada en efectos concretos sobre el usuario, mostrando:

- Tiempo total acumulado promedio en el ciclo completo.
- Casos con doble escalamiento.
- Nivel estimado de riesgo de frustración.
- Reingresos por no resolución.
- Estado general de estabilidad.

Este componente permite evaluar si la escalación está resolviendo efectivamente los casos o generando reprocesos que deterioran la percepción del servicio. En conjunto, esta vista convierte la gestión de expertos en un sistema gobernado por equilibrio de carga, control dinámico de prioridades y monitoreo del impacto ciudadano. La Red CAD3 no solo escala casos complejos, sino que mide la eficiencia y sostenibilidad del soporte especializado, garantizando calidad técnica sin comprometer la experiencia del usuario.

4.2.3.5 Kioscos de autogestión

El kiosco de autogestión está diseñado para centralizar en un solo entorno digital los principales servicios, trámites e información de interés para la ciudadanía. Su objetivo es simplificar la interacción del ciudadano con la administración pública, reduciendo tiempos de atención, promoviendo la autogestión y facilitando especialmente el agendamiento de citas presenciales.

La aplicación cuenta con una interfaz intuitiva, accesible y organizada por secciones temáticas, permitiendo a personas con distintos niveles de alfabetización digital navegar y completar procesos de forma autónoma.

Estos dispositivos contarán con ocho secciones claves las cuales veremos a continuación.

4.2.3.5.1 Secciones de aplicación

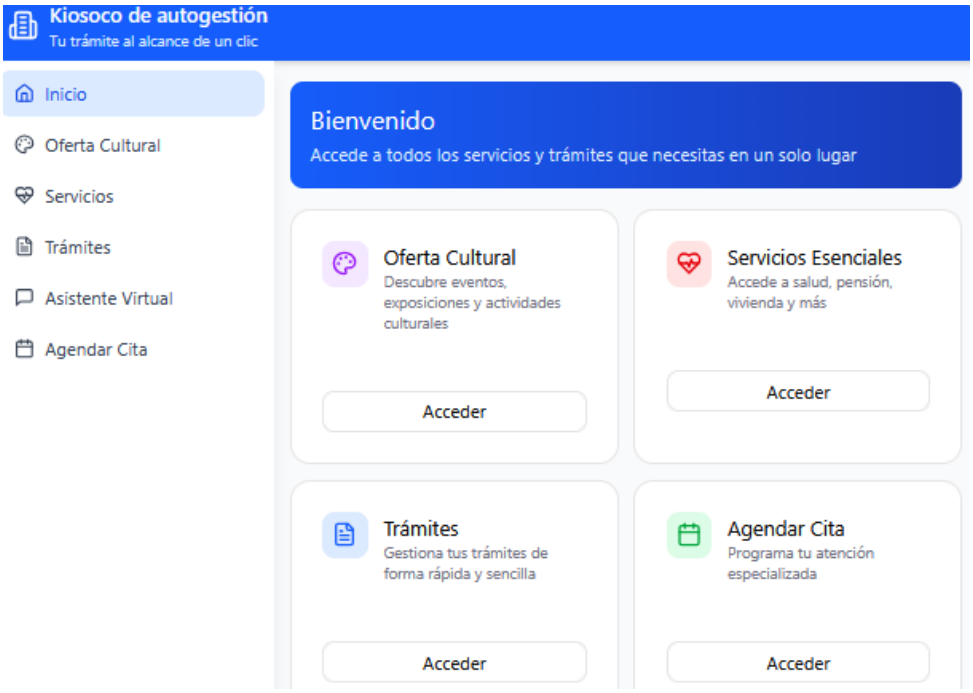
A. Acceso y autenticación

La aplicación cuenta con un módulo de “Inicio de Sesión” y “Registro”, que permite al ciudadano acceder a su cuenta personal, recuperar credenciales en caso de olvido, gestionar trámites y citas de forma segura. Este sistema garantiza la personalización de los servicios y el seguimiento de las solicitudes realizadas. El usuario se autentica mediante uno de los siguientes métodos: Reconocimiento facial, reconocimiento dactilar de huella o lector de código bidimensional del documento de identidad.

B. Inicio

La sección Inicio funciona como el panel principal del portal. Presenta una vista general de los servicios disponibles y permite un acceso rápido a las funcionalidades más utilizadas.

Imagen 29. Sección Inicio.



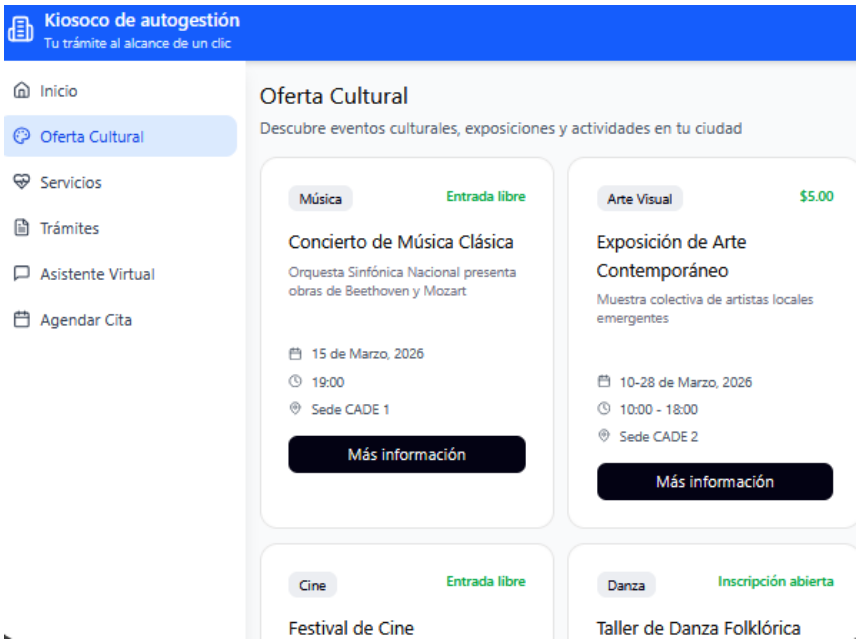
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

Esta sección está pensada para orientar al ciudadano desde el primer contacto y reducir la cantidad de pasos necesarios para llegar al servicio deseado.

C. Oferta cultural

La sección Oferta Cultural presenta información actualizada sobre eventos, exposiciones y actividades culturales disponibles dentro de las diferentes sedes del CADE.

Imagen 30. Sección Oferta Cultural.



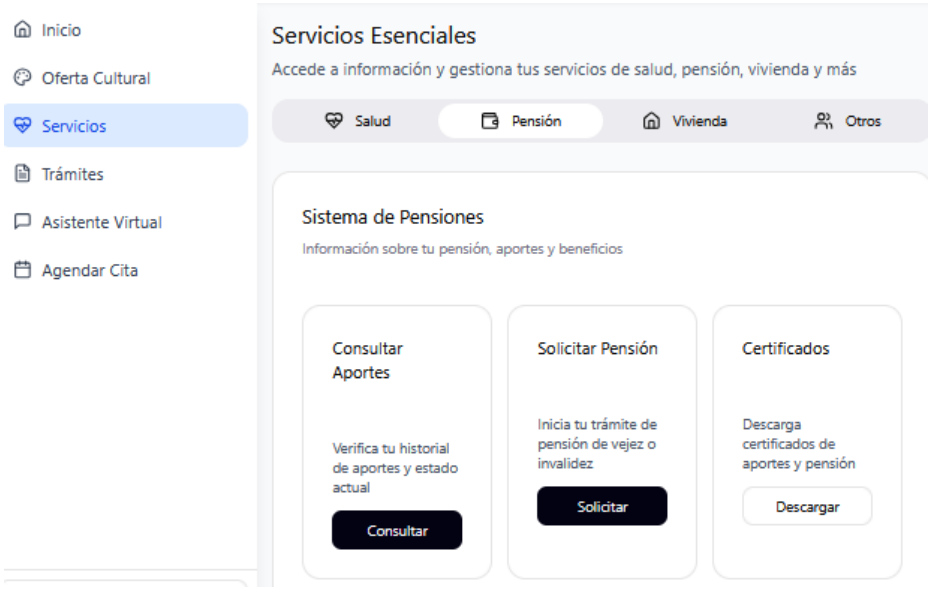
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

Esta sección fortalece el acceso a la cultura y promueve la participación ciudadana en actividades recreativas y educativas.

D. Servicios esenciales

La sección Servicios Esenciales permite acceder a información y gestiones relacionadas con servicios fundamentales para la ciudadanía. Esta sección está organizada por categorías como por ejemplo salud, pensión, vivienda y otros servicios como educación, programas sociales, entre otros.

Imagen 31. Servicios.



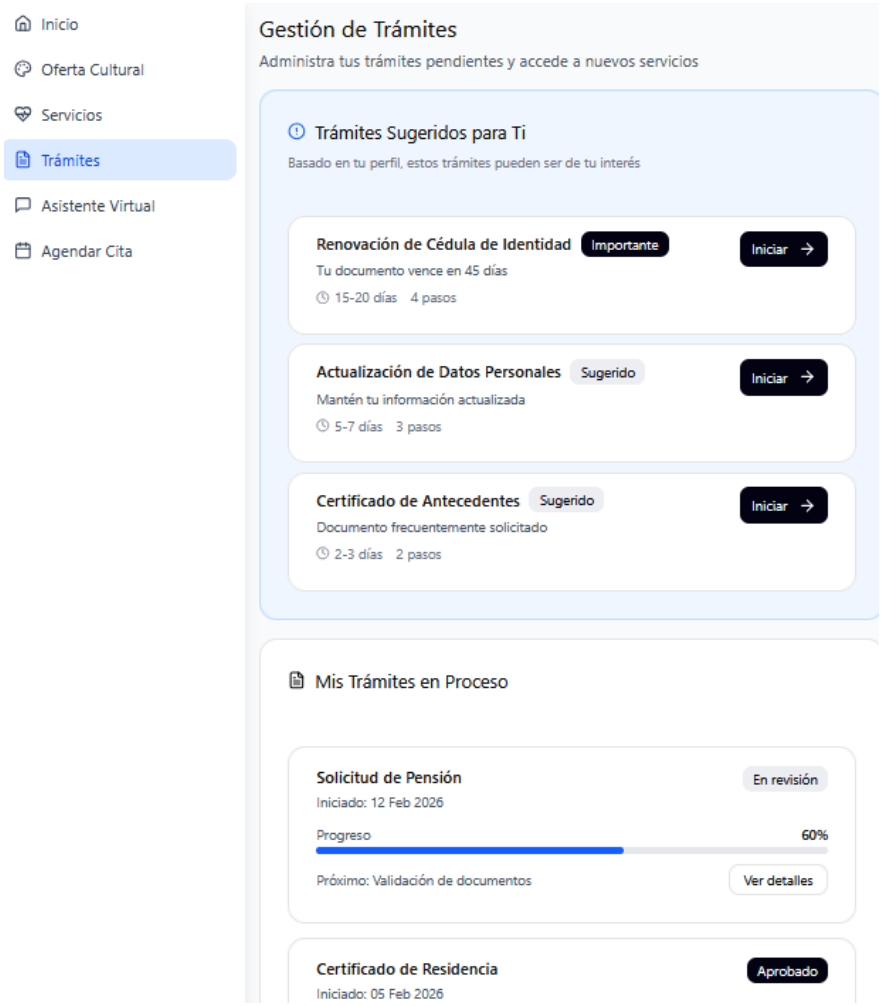
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

Desde esta sección el ciudadano puede consultar información relevante. Iniciar procesos de agendamiento de consultas, fortaleciendo el objetivo del kiosco de autogestión.

E. Trámites

La sección Trámites centraliza los procesos administrativos que el ciudadano puede consultar o gestionar. Su propósito es facilitar la identificación de trámites disponibles y guiar al usuario en los pasos necesarios para completar cada proceso, esta sección es clave para la modernización y digitalización de la atención pública.

Imagen 32. Sección Trámites.



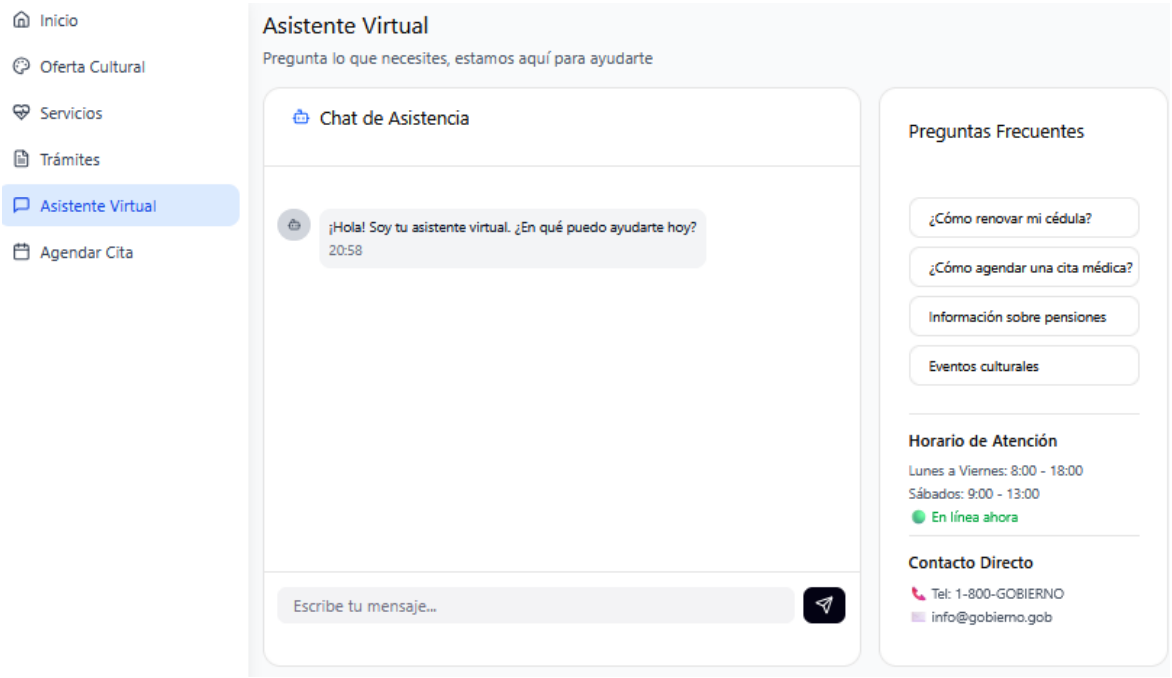
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

Se propone en esta sección se muestran trámites sugeridos personalizados, así como los trámites en proceso y su respectivo detalle.

F. Asistente Virtual

El Asistente Virtual brinda apoyo inmediato a los usuarios mediante un sistema de chat interactivo. Esta sección mejora la experiencia del usuario al ofrecer acompañamiento en tiempo real y reducir la dependencia con un funcionario.

Imagen 33. Sección Asistente virtual.

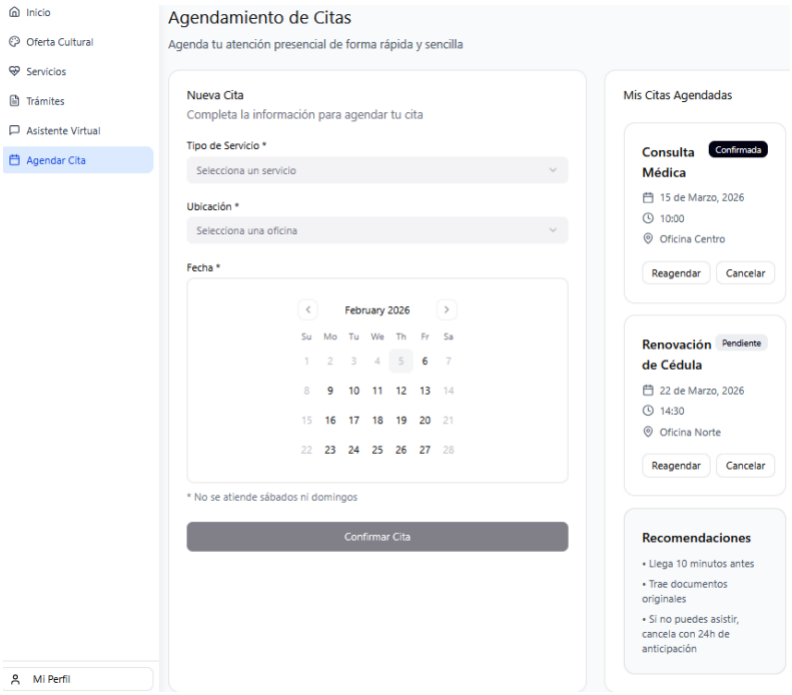


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

G. Agendamiento

La sección “Agendar Cita” es uno de los ejes principales de la aplicación y del kiosco de autogestión. Permite al ciudadano: Acceder al sistema de citas presenciales. Iniciar sesión o registrarse para gestionar su atención. Programar citas de manera rápida y organizada. Esta funcionalidad busca mejorar la planificación de la atención, evitar congestiones y garantizar una experiencia más eficiente tanto para el ciudadano como para la entidad.

Imagen 34. Sección Agendamiento de citas.

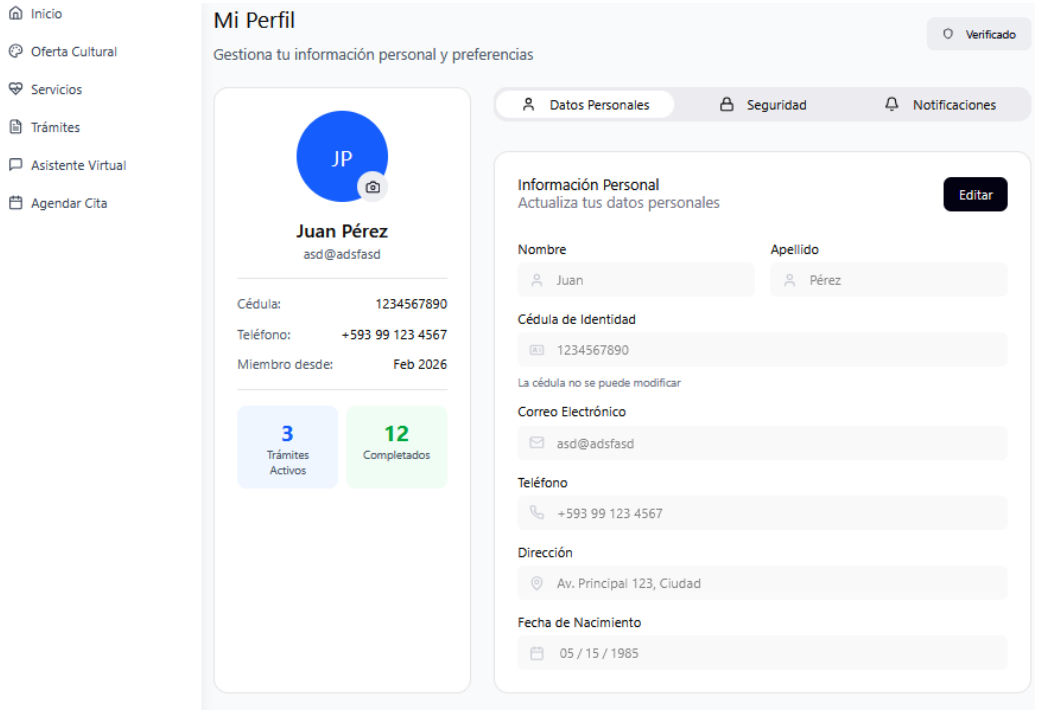


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

H. Mi perfil

La sección Mi Perfil permite al ciudadano gestionar y actualizar su información personal y preferencias, garantizando que los datos registrados en el sistema se mantengan correctos y actualizados para una atención más ágil y segura. Desde este módulo, el usuario puede consultar su estado de verificación, visualizar un resumen de su actividad dentro del portal y acceder a las opciones de edición de sus datos personales.

Imagen 35. Mi Perfil.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

La sección Mi Perfil refuerza el enfoque del kiosco de autogestión al brindar al ciudadano control directo sobre su información, reduciendo la necesidad de asistencia presencial y asegurando que los procesos de trámites y agendamiento de citas se realicen de forma eficiente y confiable.

4.2.3.6 Arquitectura ténica del nuevo modelo

El siguiente capítulo detalla la propuesta técnica para el despliegue de un Sistema de Gestión de Turnos y Atención Inteligente, diseñado no solo para ordenar la demanda física en las sedes (CAD3), sino para transformar la experiencia del ciudadano mediante la digitalización, la interoperabilidad y la analítica aumentada.

Esta solución propone una arquitectura moderna y modular basada en cinco pilares fundamentales que garantizan escalabilidad y un alto impacto social:

- Enfoque centrado en el ciudadano con automatización de reglas: El sistema reduce la discrecionalidad operativa en la asignación de prioridades mediante reglas de negocio objetivas, auditables y consistentes definidas por la administración mediante algoritmos de backend que identifican automáticamente a poblaciones vulnerables.
- Omnicanalidad y Democratización del Acceso: A través de la integración de WhatsApp Business API y notificaciones SMS, se rompe la barrera de la presencialidad, permitiendo trámites virtuales y una comunicación constante con el ciudadano, independientemente de su tipo de dispositivo.
- Interoperabilidad social proactiva: El sistema actúa como un núcleo conectado al Registro Social de Hogares, permitiendo pasar de una atención reactiva a una proactiva, donde el Estado identifica y ofrece beneficios no reclamados en el momento justo de la interacción.

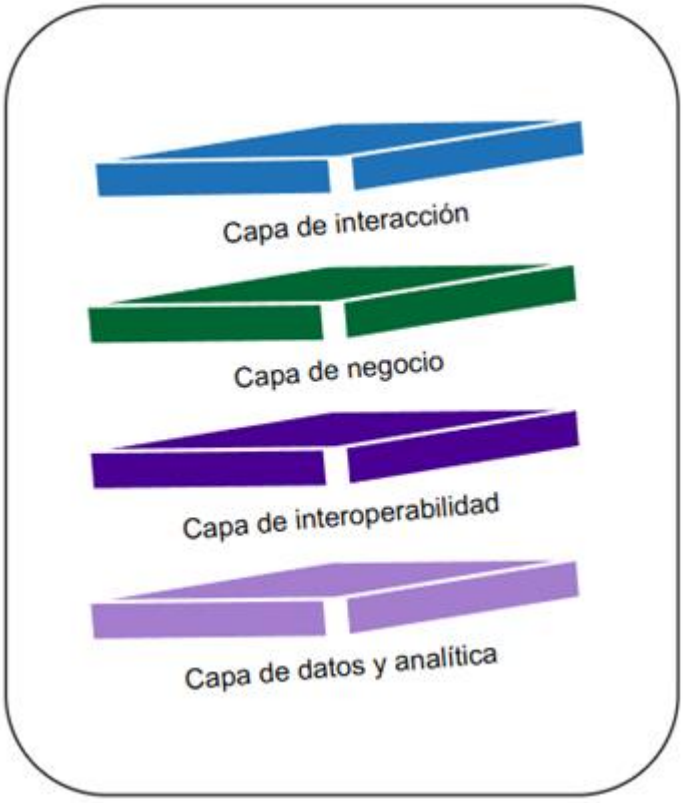
- Analítica cognitiva con mínima estructuración de datos: Mediante el uso de Inteligencia Artificial (LLMs), el sistema analiza información no estructurada (logs, chats y observaciones), reduciendo la dependencia de procesos ETL tradicionales, sin eliminar la necesidad de controles de calidad, gobierno de datos y protección de información sensible.
- Modelo de resolución colaborativa: Se trasciende la ventanilla individual mediante Mesas de Instrucción Colectiva, optimizando la capacidad operativa al agrupar ciudadanos con necesidades similares para una resolución técnica o formativa conjunta.
- Seguridad y privacidad por diseño: Para servicios críticos como las Comisarías de Familia, se emplea una arquitectura de datos híbrida con cifrado de extremo a extremo y anonimización, protegiendo la dignidad del ciudadano bajo los más estrictos estándares de Habeas Data.

Las especificaciones técnicas se detallan a continuación, comenzando por la arquitectura lógica, pasando por el modelado de datos y APIs, hasta llegar a la topología de red necesaria para soportar la operación.

4.2.3.6.1 Arquitectura lógica del sistema

La arquitectura se ha diseñado bajo un esquema de cuatro capas principales. Este desacoplamiento garantiza que el sistema sea agnóstico a la tecnología de un solo proveedor y flexible ante cambios futuros.

Imagen 36. Arquitectura lógica del sistema.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

A. Capa de interacción (Frontend)

Es la cara visible hacia el ciudadano. Se diseña para cubrir tanto la atención presencial como la remota:1

- Kioscos físicos / tablets: Dispositivos físicos (tótems o tablets industriales) ubicados en las sedes. Su función es la solución de trámites de baja complejidad y permitir agendamiento de citas.
- App móvil / web: Permite el agendamiento de citas [1.1]. Esto reduce la congestión física en las sedes y permite planificar la demanda. El ciudadano podrá agendar su turno sin necesidad de ir físicamente al sitio.
- Pantallas de visualización o señalización digital: Pantallas inteligentes en salas de espera que no solo informa al ciudadano, sino que se puede usar como canal de comunicación institucional que promueva la autogestión.
- Asistente Virtual Inteligente (Chatbot & WhatsApp API): Se propone la implementación de un canal desatendido basado en mensajería instantánea (WhatsApp Business API) para democratizar el acceso. Reconociendo que una gran parte de la población tiene planes de datos limitados ("Zero Rating" para redes sociales), este canal permite:

Identificar la oferta disponible en la ciudad: El ciudadano consulta información relacionada con su necesidad y obtiene recomendaciones de trámites a partir de su necesidad.

Agendar cita para trámites de alta complejidad: El ciudadano elige la hora más conveniente. El sistema toma la necesidad identificada y genera la conexión con un experto reportando el tiempo estimado para la videollamada, la cual puede tomar desde los equipos de la red sin necesidad de instalar aplicaciones.

Notificaciones Push por SMS: Para ciudadanos sin teléfonos inteligentes, el sistema enviará alertas de texto simple (SMS) confirmando el inicio de la videollamada y recordatorios minutos antes de estas (ej. "Recuerde su videollamada en a las (hora estipulada)").

B. Capa de negocio

Se compone de servicios independientes que pueden escalar por separado:

- Servicio de identidad y registro: Su función crítica es validar "quién es quién". Cruza datos con bases nacionales/locales para validar edad y condición, aplicando automáticamente la lógica de priorización (Tercera edad, discapacidad, embarazadas).
- Motor de turnos (queue engine): Gestiona la lógica de las colas. Administra los tiempos de espera, los inicios de las videollamadas, recordatorios por cada sede y tipo de servicio [2.1]
- Módulo de privacidad: Componente exclusivo para servicios sensibles, específicamente para Comisarías de Familia. Utiliza cifrado de extremo a extremo y Controles de Acceso Basados en Roles (RBAC) para que el personal autorizado vea la necesidad del ciudadano.

C. Capa de interoperabilidad

Para conectar con las empresas de energía, agua, catastro o cualquier otra:

- Componente: Se requiere un Enterprise Service Bus (ESB) o un API Gateway que hable con los sistemas legados de cada entidad. Actúa como el traductor entre el sistema moderno y los sistemas antiguos (legados) de la ciudad.
- Protocolos: Capacidad híbrida para manejar REST/JSON para apps modernas y SOAP/XML para sistemas antiguos de facturación de servicios públicos.

- Catálogos: Se deben definir catálogos de las estructuras de las API's para poderlas usar, modificar, eliminar o consultar. El catálogo de datos debe ser considerado como la fuente de verdad única sobre los datos disponibles en el sistema, incluyendo su estructura, significado y relaciones. Lo mismo se debe hacer con los servicios, pues la solución propuesta no está limitada, sino que se plantea como dinámica y adaptable en el tiempo.

D. Capa de datos y analítica

Se separa la operación del análisis para no afectar el rendimiento. En este punto los catálogos deben facilitar a los usuarios, tanto técnicos como no técnicos, descubrir y entender los datos disponibles, sin necesidad de un conocimiento profundo de la arquitectura del sistema.

- Base de Datos Operacional: Se encarga del asentamiento de las videollamadas. OLTP (Procesamiento Transaccional en Línea).
- Data Lake / Bodega de Datos: Aquí se almacenan datos históricos para analizar tiempos de espera, mapas de calor de demanda por zona, eficiencia de los funcionarios o cualquier otro que se necesite. Se puede ver como Data Warehouse o como repositorios para analítica avanzada.
- Metadatos: El catálogo debe incluir metadatos con datos suficientes que describan los datos en detalle, como:
    - Nombre y descripción de los datos.
    - Formato de los datos (JSON, XML, CSV, etc.).
    - Estructura de los datos (campos, tipos de datos, relaciones).
    - Fuentes de los datos.
    - Frecuencia de actualización.
    - Restricciones de uso (seguridad, privacidad).

4.2.3.6.1.1 Arquitectura de la aplicación

La arquitectura de la aplicación se fundamenta en un modelo modular y desacoplado, diseñado para garantizar la escalabilidad, la seguridad y la interoperabilidad con sistemas externos. El sistema se estructura bajo un paradigma de Microservicios, donde cada componente cumple una función específica dentro del flujo de atención ciudadana.

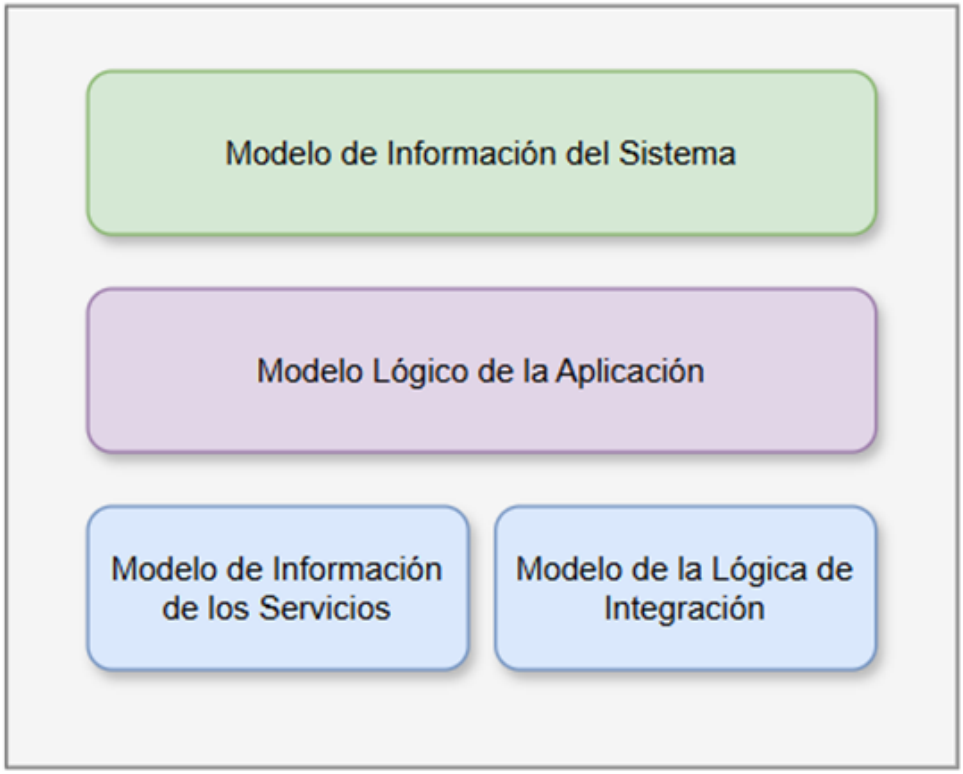
Los componentes técnicos principales que conforman esta arquitectura:

- Motor de reglas y back-end: Es el cerebro del sistema, encargado de procesar la lógica de negocio. Incluye el algoritmo de priorización automática que consulta la información del ciudadano (como la fecha de nacimiento) para asignar videollamadas preferenciales sin intervención humana. También gestiona la lógica de las colas, administrando tiempos de espera, llamados y abandonos por sede.
- Capa de integración (API Gateway / ESB): Funciona como el traductor universal del sistema. Esta capa permite que la aplicación moderna interactúe con sistemas legados de diferentes entidades (servicios públicos, catastro, etc.) mediante protocolos híbridos como REST/JSON para aplicaciones nuevas y SOAP/XML para sistemas antiguos.
- Módulo de inteligencia artificial y analítica cognitiva: A diferencia de los sistemas tradicionales, esta arquitectura integra un motor de IA basado en modelos de lenguaje (LLMs) que procesa información no estructurada en tiempo real. Este componente permite realizar análisis de sentimiento y detección de problemáticas emergentes a partir de los chats de WhatsApp y las notas de los funcionarios. Así

mismo alimenta el datalake con los elementos que favorecieron la resolución de la necesidad del ciudadano para usarlo en otras interacciones.

- Arquitectura de seguridad (Baúl de datos): Para el manejo de trámites sensibles, como los de las Comisarías de Familia, la aplicación implementa una separación lógica y criptográfica entre la información operativa y los datos sensibles, mediante una bóveda de datos con cifrado AES-256 y controles de acceso basados en roles (RBAC). Estos últimos se almacenan en una "Bóveda" con cifrado AES-256, accesible únicamente mediante roles autorizados (RBAC).
- Canales de interacción omnicanal: La arquitectura soporta múltiples interfaces que convergen en el mismo back-end, incluyendo kioscos físicos con escáner 2D, aplicaciones web para citas y la integración con la WhatsApp Business API para la gestión de citas virtuales y notificaciones SMS.

Esta estructura garantiza que el sistema sea agnóstico a un solo proveedor tecnológico y capaz de adaptarse a futuros requerimientos de la administración digital.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

4.2.3.6.2 Modelo de datos y seguridad de la información

Para soportar la lógica de negocio como la prioridad automática y la alta seguridad, se define un modelo de datos Relacional con capacidades híbridas para almacenar estructuras flexibles (JSON) y al mismo tiempo se debe definir los actores y sus perfiles.

- Catálogo de actores
- Lista de todos los actores que interactúan con el sistema (usuarios, sistemas externos, etc.).
- Información básica de cada actor (identificador único, nombre, tipo).

Permisos y roles asociados a cada actor, como nivel de acceso, horarios y módulos.

Acciones permitidas para cada perfil (crear, leer, actualizar, eliminar datos).

Restricciones y validaciones de los datos.

- Catálogo de Errores y Códigos de Estado:
- Lista de los posibles errores y códigos de estado que puede devolver cada API.
- Descripción de cada error.

4.2.3.6.2.1 Diagrama del modelo de datos – Nivel Lógico

El diseño separa físicamente la información operativa de la información sensible para cumplir con normativas como la Ley de Protección de Datos ley 1581 en Colombia o el GDPR (Reglamento General de Protección de Datos de la EU).

Las tablas que se proponen a continuación son las mínimas requeridas para el funcionamiento del sistema, sin que ello signifique que al momento de la implementación no sea necesario adicionar tablas, si aparecen nuevos requerimientos. También están implícitas las tablas de funcionarios y sedes.

Gestión de Trazabilidad y Logs del Sistema

El sistema debe implementar un esquema de auditoría integral mediante una tabla de Logs (Eventos), cuya función trasciende el simple registro de errores. Esta capa es fundamental para garantizar la trazabilidad, auditoría y transparencia en la atención ciudadana, permitiendo el seguimiento de acciones realizadas por los actores del sistema.

- Auditoría de actividades: Se registra cada interacción de los funcionarios con el sistema, permitiendo identificar quién, cuándo y desde qué sede se realizó una acción específica sobre una videollamada o registro de autogestión.
- Control de disponibilidad: El log captura eventos críticos de la infraestructura, como las conmutaciones automáticas de la red SD-WAN entre Fibra Óptica y 4G/LTE, permitiendo medir la resiliencia técnica de cada sede.
- Seguridad de datos sensibles: Para servicios de alta sensibilidad (Comisarías), el sistema genera logs de acceso específicos que monitorean cualquier intento de consulta en el Baúl de Datos Sensibles, asegurando que solo el personal con roles autorizados haya interactuado con información cifrada.
- Insumo para analítica aumentada: Los logs de errores y de tiempos de respuesta sirven como fuente de datos crudos para que el Motor de IA detecte patrones de frustración técnica o cuellos de botella operativos sin necesidad de procesos ETL complejos.
- Cumplimiento legal: Esta trazabilidad permite cumplir con las exigencias de la Ley 1581 de Protección de Datos, proporcionando una evidencia técnica auditable ante cualquier requerimiento de los entes de control.

Es necesario decir que el motor de base datos a usar puede ser cualquiera, según lo estimen al momento de la implementación y que las estructuras aquí propuestas aplican para cualquier motor de base de datos.

Tabla: Logs_Sistema

La siguiente tabla ilustra, de forma sugerida, la manera de definir los atributos de la tabla de eventos del sistema.

SQL

```
TABLE Logs_Sistema (
  id_log BIGSERIAL PRIMARY KEY,
  fecha_hora_evento TIMESTAMP DEFAULT CURRENT_TIMESTAMP,
  fk_id_actor UUID,          -- Quién realizó la acción
  fk_codigo_error VARCHAR(10), -- Referencia al catálogo si hubo error
  accion_realizada TEXT,      -- Descripción de la operación
  metadata_tecnica JSONB,     -- Datos adicionales (IP, Navegador, Payload)
  nivel_severidad VARCHAR(10), -- 'INFO', 'WARNING', 'CRITICAL'
  FOREIGN KEY (fk_id_actor) REFERENCES Actores(id_actor)
);
```

Tabla: Ciudadanos

Esta tabla es la fuente principal. La fecha de nacimiento es un campo crítico, ya que de ella depende el algoritmo de priorización automática.

SQL

```
TABLE Ciudadanos (
  id_ciudadano UUID PRIMARY KEY, -- UUID (Identificador Único Universal)
  tipo_documento VARCHAR(10),     -- CC, TI, CE, Pasaporte
  numero_documento VARCHAR(20) UNIQUE,
  fecha_nacimiento DATE,          -- VITAL para cálculo automático de prioridad
  nombre_completo VARCHAR(100),
  hash_anonimizacion VARCHAR(64)   -- ID único para analítica sin revelar identidad real
);
```

Tabla: Catalogo_Servicios

Define la oferta de la entidad. El campo es_sensible actúa como un "interruptor" que activa los protocolos de seguridad de alto nivel.

SQL

```
TABLE Catalogo_Servicios (
  id_servicio INT PRIMARY KEY,
  nombre_servicio VARCHAR(50),     -- Ej: "Pago Factura", "Denuncia VIF"
  entidad_responsable VARCHAR(50),
  es_sensible BOOLEAN DEFAULT FALSE, -- TRUE activa cifrado y ocultamiento en pantallas
```

```
  tiempo_promedio_atencion INT     -- Para estimar esperas en la App
);
```

Tabla: Videollamadas

Registra el evento, pero nunca el detalle del problema sensible. Es segura para auditorías generales.

SQL

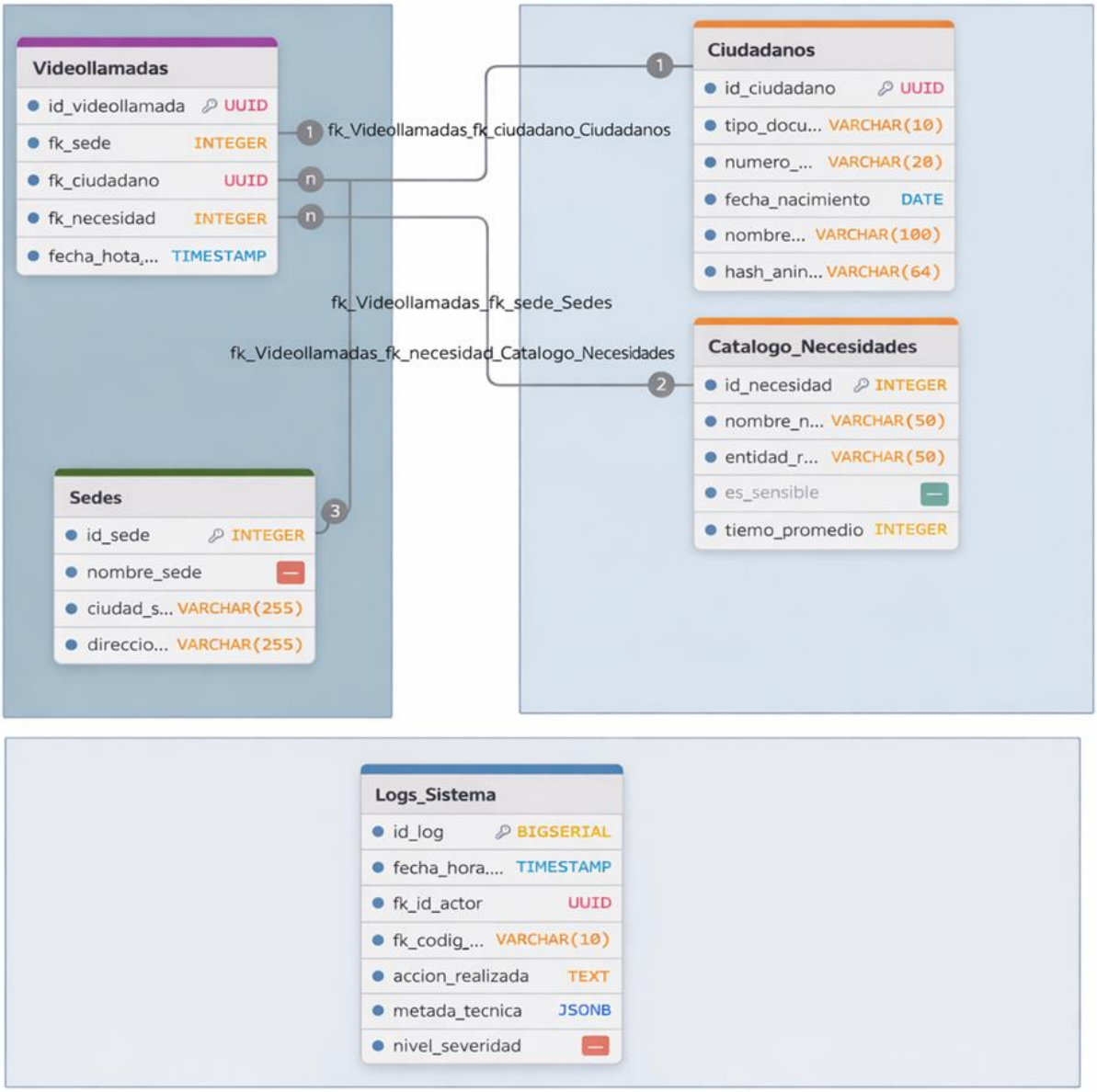
```
TABLE Videollamadas(
  id_turno UUID PRIMARY KEY,
  fk_sede INT,
  fk_ciudadano UUID,
  fk_servicio INT,
  fecha_hora_solicitud TIMESTAMP,
  estado VARCHAR(20),           -- 'ESPERA', 'EN_ATENCION', 'FINALIZADO'
  prioridad_calculada INT,      -- 1 (Alta) a 5 (Normal) - Calculado por Backend
  fk_funcionario_atendio UUID
);
```

Tabla: Baul_Datos_Sensibles (La Bóveda)

Esta tabla solo recibe datos si el servicio es "Comisaría". Su contenido está cifrado (AES-256) y separado de la tabla de turnos.

SQL

```
TABLE Baul_Datos_Sensibles (
  id_seguridad UUID PRIMARY KEY,
  fk_turno UUID UNIQUE,         -- Relación 1:1 estricta
  payload_encriptado TEXT,      -- Datos del caso totalmente ilegibles sin llave
  vector_inicializacion VARCHAR,   -- Necesario para desencriptar
  llave_acceso_id VARCHAR       -- Referencia al Key Management System (KMS)
);
```



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

En la gráfica modelo E/R (básico) ilustra una forma de establecer las relaciones entre las cinco (5) tablas (entidades) básicas del sistema, aunque es evidente que el modelo es más complejo (11 tablas) pues como se establece más adelante, falta relacionar las tablas de errores, estados, roles y acciones del sistema. Sin embargo, las relaciones entre las tablas están definidas y escritas más adelante.

También es posible desarrollar estos modelos a mayor nivel de detalle al momento de su desarrollo.

4.2.3.6.2.2 Catálogo de Actores y Permisos

Este diseño implementa el control de acceso basado en roles (RBAC) para garantizar que cada actor (usuario o sistema) tenga acciones permitidas específicas:

Esta tabla sirve para definir los roles del sistema (Ej: Administrador, Funcionario, Ciudadano, Sistema Externo).

Tabla: Roles

SQL

```
TABLE Roles (
   id_rol INT PRIMARY KEY,
   nombre_rol VARCHAR(50) NOT NULL, -- Ej: 'Funcionario_Comisaria', 'Operario_CAD3'
   descripcion TEXT
);
```

Esta tabla define los actores (Usuarios y Sistemas Externos) que pueden utilizar el sistema.

Tabla: Actores

SQL

```
TABLE Actores (
   id_actor UUID PRIMARY KEY,
   identificador_unico VARCHAR(50) UNIQUE NOT NULL, -- Documento o ID de API
   nombre_actor VARCHAR(100) NOT NULL,
   tipo_actor VARCHAR(20), -- 'HUMANO' o 'SISTEMA' [cite: 98, 99]
   fk_rol INT,
   estado BOOLEAN DEFAULT TRUE,
   fecha_creacion TIMESTAMP DEFAULT CURRENT_TIMESTAMP,
   CONSTRAINT fk_actor_rol FOREIGN KEY (fk_rol) REFERENCES Roles(id_rol)
);
```

Con esta tabla se manejan las acciones permitidas (Permisos detallados) que pueden realizar los usuarios del sistema.

Tabla: Permisos_Actores

SQL

```
TABLE Permisos_Acciones (
   id_permiso INT PRIMARY KEY,
   modulo VARCHAR(50), -- Ej: 'Turnos[4.1]', 'Baul_Sensible', 'Analitica'
   accion VARCHAR(20), -- 'CREAR', 'LEER', 'ACTUALIZAR', 'ELIMINAR' [cite: 101]
   restriccion_horaria BOOLEAN DEFAULT FALSE -- [cite: 100]
);
```

Esta tabla establece la relación N:N entre Roles y Permisos.

Tabla: Rol_Permisos

SQL

```
TABLE Rol_Permisos (
   fk_rol INT,
   fk_permiso INT,
   PRIMARY KEY (fk_rol, fk_permiso),
   FOREIGN KEY (fk_rol) REFERENCES Roles(id_rol),
   FOREIGN KEY (fk_permiso) REFERENCES Permisos_Acciones(id_permiso)
);
```

4.2.3.6.2.3 Catálogo de Errores y Códigos de Estado

Este diseño permite que tanto el frontend como los sistemas externos (como el Registro Social de Hogares) entiendan qué sucede en cada transacción sin ambigüedades y para ello se propone las siguientes tablas:

Con esta tabla de categorías de error (Negocio, Seguridad, Infraestructura) se definen las posibles categorías de error y poder determinar, de forma precisa, lo que sucede con el sistema.

Tabla: Categorias_Error

SQL

```
TABLE Categorias_Error (
   id_categoria INT PRIMARY KEY,
```

```
  nombre_categoria VARCHAR(50) -- Ej: 'VALIDACION', 'AUTORIZACION', 'EXTERNO'
);
```

Esta tabla define el catálogo maestro de códigos de respuesta.

Tabla: Catalogo_Errores

SQL

```
TABLE Catalogo_Errores (
  codigo_error VARCHAR(10) PRIMARY KEY, -- Ej: 'ERR_001', 'AUTH_403'
  fk_categoria INT,
  mensaje_tecnico TEXT,     -- Para el desarrollador
  mensaje_ciudadano TEXT,   -- Para mostrar en el Kiosco o WhatsApp
  http_status_code INT,     -- Mapeo a estándar web (200, 400, 500)
  CONSTRAINT fk_cat_error FOREIGN KEY (fk_categoria) REFERENCES Categorias_Error(id_categoria)
);
```

4.2.3.6.3 Lógica de negocio y flujo de procesos

El núcleo operativo de la plataforma se fundamenta en la automatización del ciclo de vida del ciudadano dentro de las sedes de servicio. A diferencia de los modelos lineales tradicionales, esta lógica de negocio implementa flujos dinámicos que se adaptan en tiempo real según el perfil del usuario, la sensibilidad del trámite y la disponibilidad de los recursos.

La arquitectura de procesos se divide en cuatro ejes estratégicos:

- Segmentación inteligente (Flujo A): Utiliza un motor de reglas para la discriminación positiva de poblaciones vulnerables, garantizando que el sistema identifique y priorice automáticamente a adultos mayores, personas con discapacidad o mujeres gestantes mediante la validación inmediata de su documento de identidad.
- Gestión de alta sensibilidad (Flujo B): Diseñado específicamente para entornos críticos como las Comisarias de Familia. Este flujo prioriza la privacidad y el manejo seguro de datos, asegurando que la ruta de atención cumpla con protocolos de protección de identidad y celeridad procesal.
- Interoperabilidad proactiva (Flujo C): Representa el salto hacia el "Gobierno Inteligente". El sistema se conecta con el Registro Social de Hogares para anticipar las necesidades del ciudadano, permitiendo que el funcionario conozca el historial y las posibles soluciones antes de que el usuario llegue a la mesa de atención.
- Resolución colectiva y eficiencia (Flujo D): Optimiza el talento humano mediante el concepto de "células resolutivas", donde trámites de baja complejidad se gestionan de forma masiva o colectiva, reduciendo drásticamente los tiempos de atención generales.

A continuación, se detallan las reglas de negocio, los disparadores (triggers) y los estados técnicos que componen cada una de estas rutas de atención.

Flujo A: Priorización automática

Se elimina la discrecionalidad del guardia de seguridad o del operario.

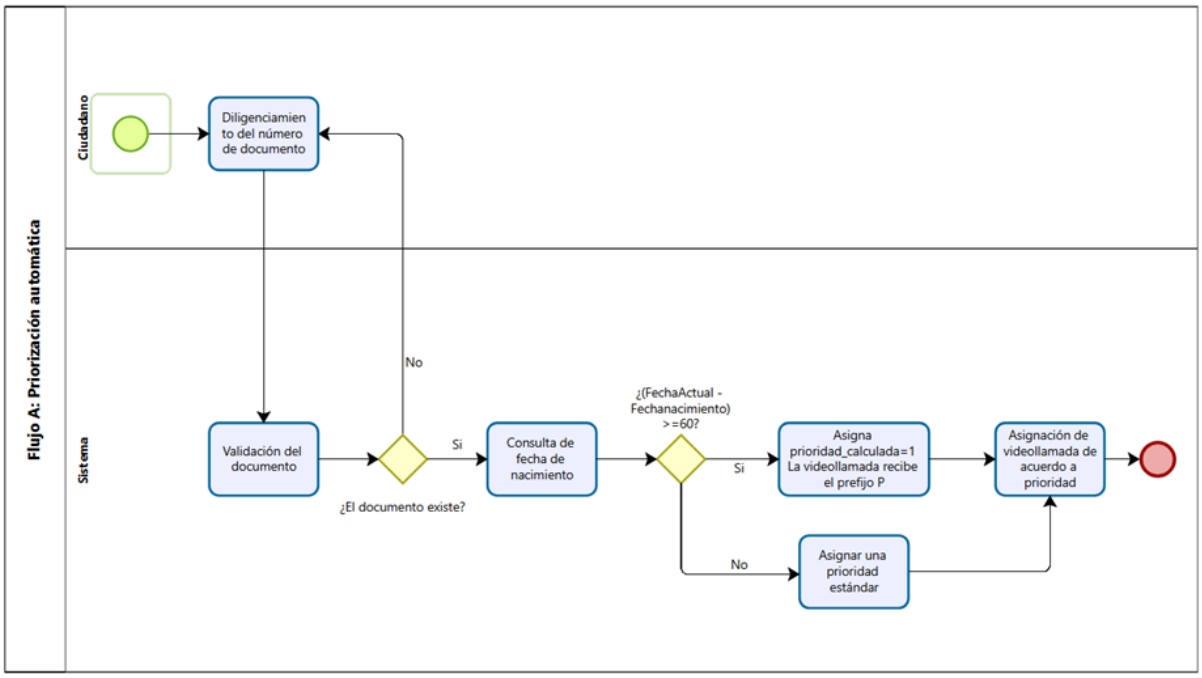
1. Validación: El ciudadano ingresa su documento en el Kiosco.

2. Cálculo: El backend consulta la fecha_nacimiento.

3. Regla: Si (FechaActual - FechaNacimiento) >= 60, el sistema asigna automáticamente prioridad_calculada = 1.

4. Resultado: La interacción recibe el prefijo "I" y el algoritmo de colas lo inserta al principio de la fila virtual, antes que los otros usuarios.

Gráfica 1. Diagrama BPMN del flujo A.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

Flujo B: Atención de alta sensibilidad - Comisarías

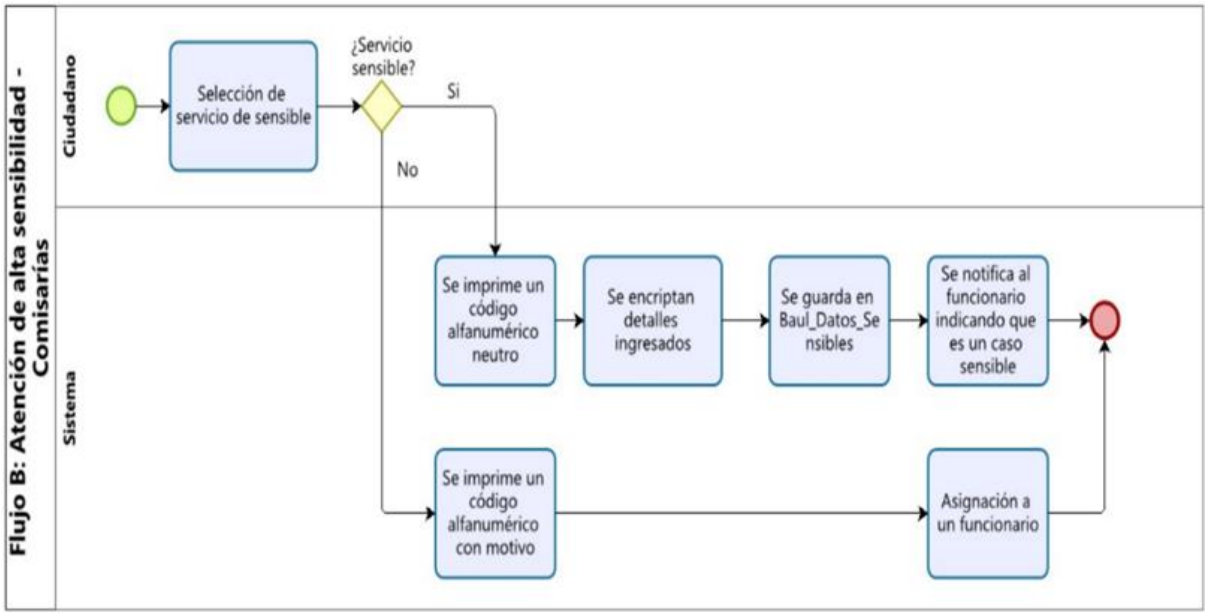
Diseñado para proteger la dignidad del ciudadano.

1. Solicitud: Al elegir un servicio sensible, el sistema permite agendar de manera casi inmediata.

2. Cifrado: Los detalles del caso ingresados se encriptan inmediatamente y se guardan en el Baul_Datos_Sensibles.

3. Alerta discreta: El funcionario recibe una notificación especial indicando que es un caso sensible, permitiéndole prepararse para una atención empática y privada.

Gráfica 2. Diagrama BPMN del flujo B.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

Flujo C: Atención proactiva basada en el Registro Social de Hogares

Aprovechando la interoperabilidad del sistema, se plantea un cambio de paradigma: pasar de una atención reactiva a una proactiva. Al momento en que el ciudadano se autentica en el Kiosco o WhatsApp, el sistema consulta en tiempo real el Registro Social de Hogares.

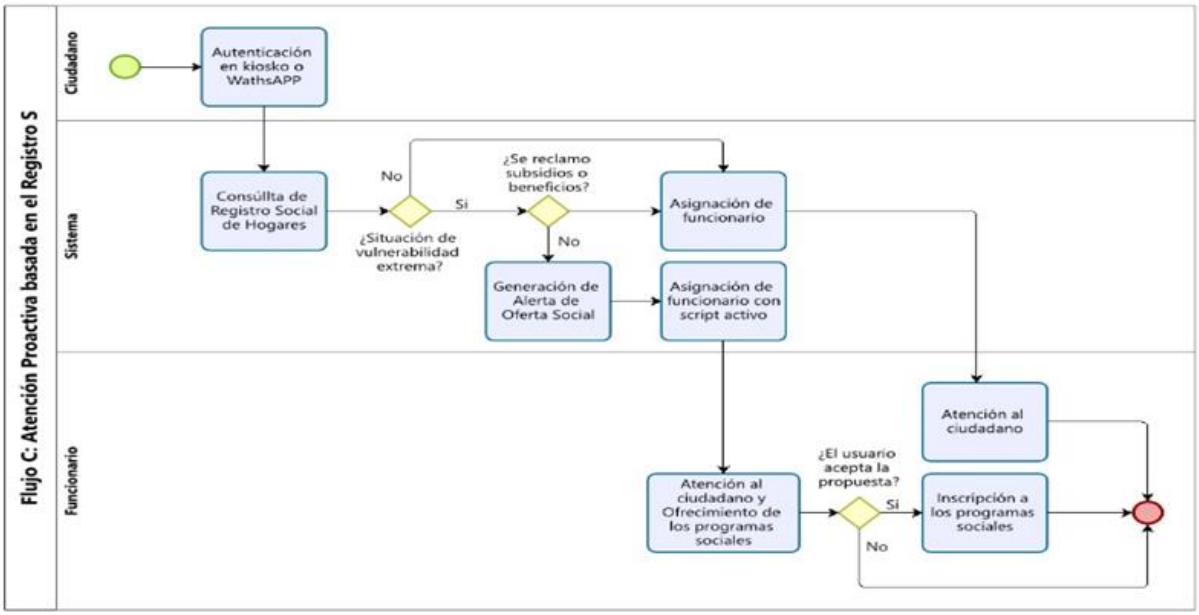
Detección de derechos No reclamados:

Si el Registro Social de Hogares indica que el ciudadano se encuentra en situación de vulnerabilidad extrema (ej. Grupo A del Sisbén o equivalente) y no ha reclamado subsidios o beneficios a los que tiene derecho (Renta Ciudadana, bonos alimentarios), el sistema genera una "Alerta de Oferta Social" en la pantalla del funcionario.

Ventanilla Única Social:

El funcionario no solo atiende el trámite original (ej. una queja de energía), sino que el sistema le habilita un script para ofrecer e iniciar la inscripción a los programas sociales detectados, garantizando que el Estado llegue al ciudadano sin burocracia adicional.

Gráfica 3. Diagrama BPMN del flujo C.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

Flujo D: Células resolutivas y mesas de instrucción colectiva

Para optimizar la capacidad operativa y reducir los tiempos de espera en trámites de alta demanda o complejidad técnica, el sistema implementará un modelo de Atención Multiusuario (Mesas de Trabajo) en lugar del modelo tradicional 1 a 1.

Mesas de instrucción digital:

Diseñadas para ciudadanos que requieren asistencia en el uso de plataformas del Estado (ej. cómo declarar impuestos, cómo inscribirse a programas de vivienda). El sistema de turnos[8.1] agrupará hasta 10 ciudadanos o los que se determinen con la misma necesidad en una sala dotada de equipos, donde un solo instructor guía el proceso paso a paso. El turno no se cierra hasta que el grupo completa el hito formativo.

Células resolutivas por problemática:

Para casos complejos que requieren la intervención de múltiples entidades (ej. legalización de predios o servicios públicos en zonas de asentamiento), el sistema convocará a los ciudadanos a una "Mesa Técnica".

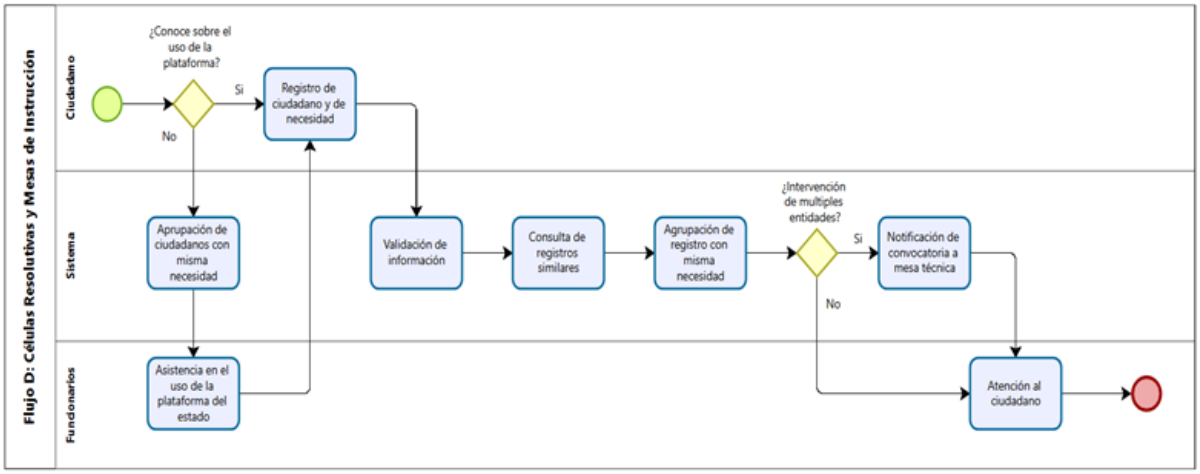
Dinámica:

El Kiosco identifica la coincidencia de la problemática a través de la IA de tópicos. Al llegar al CADE, el ciudadano es dirigido a una mesa redonda donde expertos de diferentes áreas (legal, técnica, social) atienden a un grupo de afectados simultáneamente, generando soluciones transversales que benefician a la comunidad presente.

Gestión de fila grupal en software:

El motor de turnos (back-end) permitirá la creación de "Tickets de Grupo". Esto significa que el sistema no llama a un solo número, sino que emite un anuncio en pantallas: "Atención de Mesa de Instrucción para Subsidios de Vivienda, ej.: “Por favor dirigirse a la Sala B".

Gráfica 4. Diagrama BPMN del flujo D.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

4.2.3.6.4 Diseño de API e interoperabilidad

La comunicación se realiza mediante una API RESTful segura, autenticada vía OAuth2/JWT y bajo HTTPS. Los puntos de acceso a los servicios se expresan como endpoints y podrán ser programados teniendo en cuenta el paradigma MVC (modelo vista controlador).

4.2.3.6.4.1 Endpoints clave y su función

La forma de manipular los datos dentro del sistema (Cliente / Servidor) se puede hacer empleando solo dos métodos, por lo menos inicialmente. Se usa el protocolo HTTP o su variante segura HTTPS cifrado (TLS/SSL).

Método POST

Envía datos al servidor para su procesamiento, creando o modificando un recurso, colocados en un cuerpo llamado body. Lo natural es el envío de formularios mediante el cuerpo de la solicitud (body). La seguridad de la información no depende del método HTTP utilizado, sino del uso de HTTPS (TLS), mecanismos de autenticación, autorización, validación de datos y control de acceso.

Método GET

Recupera datos de un recurso específico adjuntándolos a la URL de forma visible y guardados en el historial del navegador. Las longitudes son limitadas por lo que las consultas no pueden ser demasiado estructuradas.

A continuación, se ilustra como podrían ser los endpoints y los métodos a usar en el sistema:

Método POST

/api/v1/ciudadanos

Registro Inteligente. Al crear un ciudadano, calcula su edad y marca flags de prioridad en tiempo real.

Método POST

/api/v1/turnos

Generación de Ticket. Detecta si el servicio requiere datos seguros (payload_encriptado) y bifurca el guardado de datos hacia la tabla segura si es necesario.

Método GET

/api/v1/taquillas/siguiente

Algoritmo de Llamado. No es un simple "siguiente". El sistema entrega el turno basado en: Prioridad (1-2) > Tiempo de Espera > Tipo de Servicio.

4.2.3.6.4.2 Matriz de interoperabilidad sugerida

El sistema centraliza la información de múltiples entidades externas:

Gráfica 5. Matriz de entidades relacionadas.

Entidad	Tipo de Integración	Datos a Intercambiar	Objetivo
Energía/Agua	API REST / Webhooks	Estado de cuenta, facturas vencidas.	Permitir al funcionario ver la deuda sin entrar a otro sistema.
Catastro	Consulta Base de Datos	Ubicación predios, titularidad.	Validar propiedad en trámites de impuestos.
Registraduría	Web Service (SOAP/REST)	Validación de vigencia de cédula.	Evitar suplantación de identidad.
Analítica	ETL Batch (Nocturno)	Logs anonimizados.	Alimentar tableros de control gerencial.
Registro Social de Hogares	API REST (GET)	Consulta de clasificación socioeconómica, composición del núcleo familiar y carencias habitacionales para activar	Conectar los datos demográficos y estadísticos disponibles
Proveedor de Mensajería (BSP WhatsApp)	API REST / Webhooks	Recepción de mensajes del ciudadano (inbound) y envío de notificaciones de turno y encuestas de satisfacción (outbound)	Disponibilizar otra forma de interactuar con el ciudadano

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

4.2.3.6.5 Infraestructura física, red y comunicaciones

Dada la dispersión geográfica de las sedes, se descarta el uso de redes MPLS costosas en favor de una arquitectura moderna SD-WAN (Software-Defined Wide Area Network). Es una estructura de red virtualizada que utiliza software para gestionar, controlar y optimizar el tráfico de datos entre múltiples ubicaciones (sucursales, centros de datos y nubes).

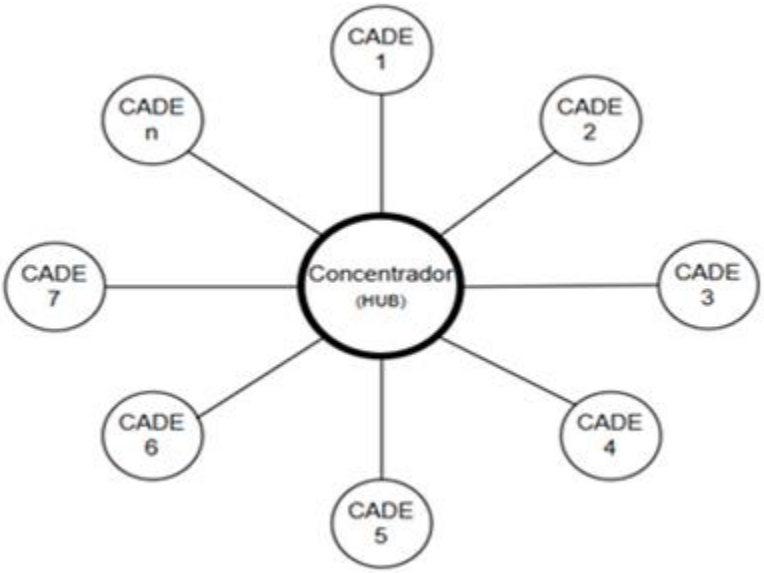
Es importante decir que existen muchas y variadas topologías de conexión, pero la que aquí se propone al demostrador mejores rendimientos y resiliencia para este tipo solución y además cuenta como la más exitosa dentro de las ciudades.

En los siguientes dos numerales se propone la topología y se propone la segmentación de la red mediante el uso de redes virtuales.

4.2.3.6.5.1 Estrategia de conectividad: SD-WAN

- Topología Hub-and-Spoke: Es una nube central que gestiona las conexiones de todas las sedes.
- Redundancia Automática: Cada sede debe contar con Fibra Óptica (Principal) y un módem 4G/LTE (Respaldo). Si se presenta una caída de la fibra, el router SD-WAN realiza la conmutación automática hacia el enlace 4G/LTE, minimizando la interrupción del servicio y permitiendo la continuidad operativa, sujeto a las condiciones de red y restablecimiento de sesiones.

Gráfica 6. Topología Radial Hub-and-Spoke.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

La topología hub and spoke es un modelo de red que organiza los elementos en torno a un nodo central (hub). Este nodo actúa como el punto principal de conexión, mientras que los otros nodos (spokes) se conectan directamente a él, facilitando la gestión de la red y optimizando los recursos.

Características:

- Centralización de recursos: Las políticas de seguridad y gestión se aplican de manera centralizada.
- Escalabilidad: Se pueden agregar nuevos spokes sin complicaciones.
- Eficiencia de costos: Al centralizar recursos, las empresas pueden reducir gastos operativos.
- Facilidad de gestión: La configuración de redes es más sencilla y eficiente.

Este modelo es ideal para la gestión de redes en la nube, donde se implementa de manera efectiva para mejorar el tráfico de datos y la escalabilidad.

4.2.3.6.5.2 Segmentación de red (VLANs)

Dentro de cada sede, se deben crean "carriles virtuales" (VLAN's) para aislar tráficos y aumentar la seguridad:

1. VLAN_PUBLIC (ID 10): Kioscos y Pantallas. Solo tienen acceso a la API de turnos.
2. VLAN_STAFF (ID 20): Funcionarios de servicios públicos. Acceso estándar.
3. VLAN_SECURE (ID 30): VLAN_SECURE (ID 30): Exclusiva para Comisarías. Tráfico aislado lógicamente del resto de la red mediante segmentación VLAN. El cifrado de la información se garantiza a nivel de aplicación y transporte mediante TLS/mTLS y cifrado de datos en reposo (AES-256), evitando fugas de información.

4.2.3.6.5.3 Hardware en el punto de contacto

- Kioscos Industriales: Con "Modo Kiosco" (software bloqueado) para que el usuario no pueda salir de la aplicación. Incluyen escáner 2D para lectura directa de cédulas (evita errores de digitación).
- Seguridad en Puestos de Trabajo: Se recomienda cifrado de disco duro (BitLocker) en los PC de las Comisarías y autenticación biométrica para fortalecer la confidencialidad y el control de acceso a la información. Estas medidas garantizan trazabilidad y seguridad en el acceso, mas no constituyen por sí mismas un mecanismo de no repudio.

4.2.3.6.6 Estrategia de analítica y *business intelligence*

Para la toma de decisiones basada en datos, se implementa un proceso que no interfiere con la operación diaria y otro que realiza análisis más profundos en la búsqueda conocimiento no evidente:

4.2.3.6.6.1 Analítica tradicional

- Proceso ETL: Extracción nocturna de datos desde la base transaccional.
- Seudonimización: Reemplazo de identificadores personales por valores hash para reducir la exposición de la identidad del ciudadano en reportes estadísticos, manteniendo la posibilidad de trazabilidad controlada bajo roles autorizados.
- Visualización (Power BI / Tableau):
    - Mapas de Calor: Identificar qué sedes tienen mayor afluencia y a qué horas.
    - Eficiencia: Medir tiempos promedio de atención por funcionario.
    - Alertas: Detección de picos de demanda anómalos (ej. reclamos masivos por cortes de energía).

4.2.3.6.6.2 Analítica aumentada (Business Intelligence)

El uso del sistema generará datos suficientes para realizar lo que se conoce como Analítica Aumentada (Augmented Analytics) o Minería de Texto con LLMs (Large Language Models). La clave es evitar la creación de "Cubos OLAP" o bodegas de datos estructuradas que requieren limpieza manual (ETL), que son costosos y demorados. En su lugar, se podría utilizar la IA para "leer" los datos crudos (logs, chats de WhatsApp, observaciones de los funcionarios) tal como llegan y generar resúmenes ejecutivos o informes especializados:

Motor de Insights cognitivos en tiempo real

Para complementar los reportes estadísticos tradicionales y evitar los altos costos y tiempos asociados a los procesos de limpieza de datos (ETL complejos), se podrá implementar un módulo de Inteligencia Artificial Generativa conectado directamente a la Capa de Interacción. Este módulo no procesa números, procesa conversaciones y texto libre.

Aprovechando que el sistema ahora captura interacciones por WhatsApp y que los funcionarios pueden dejar "notas u observaciones" en el CRM, el motor de IA realizará las siguientes tareas sobre la información cruda (JSON/Texto):

Análisis de sentimiento en tiempo real

El sistema evaluará automáticamente el tono de las conversaciones en el canal de WhatsApp o en la ventanilla. Si la IA detecta un lenguaje de "frustración alta" o "urgencia" en múltiples ciudadanos simultáneamente, enviará una alerta operativa al supervisor de sede o a quien se designe, permitiendo actuar antes de que el conflicto escale, sin necesidad de esperar al reporte de fin de mes.

Detección de "Problemas Invisibles" (Clustering de Tópicos)

A menudo, los ciudadanos reportan problemas que no existen en el catálogo predefinido de servicios.

- Ejemplo: Si 50 ciudadanos seleccionan "Otros trámites" pero en el chat o en la observación mencionan "agua sucia" o "presión baja", la IA agrupará semánticamente estos términos y generará un Insight Emergente: "Alerta: 80% de quejas en la última hora mencionan turbiedad en el agua en la Zona Norte".
- Valor: Esto permite identificar crisis de servicios públicos o necesidades sociales emergentes (ej. solicitudes masivas de ayudas escolares) sin que un ingeniero de datos tenga que crear nuevas categorías en la base de datos manualmente.

Auditoría de calidad automática

En lugar de escuchar grabaciones o leer chats aleatoriamente, la IA leerá el 100% de las transcripciones de atención digital para verificar que el funcionario haya seguido el protocolo de saludo y despedida, generando una calificación de calidad automática (QA) sin intervención humana y sin estructurar datos.

4.3 Eje de Sostenibilidad

4.3.1 Propuesta de gobernanza del Modelo CAD3

El Diagnóstico de la Red CADE (RenoBo, 2025) evidenció que, en el modelo vigente, la toma de decisiones estratégicas para la Red CADE se concentra en la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía, alineada con la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía (Decretos 847 de 2019 y 293 de 2021). Este arreglo institucional define un esquema de gobernanza centralizado que, de acuerdo con algunos enfoques de gestión pública en red, puede generar tensiones en cuanto a la distribución del poder decisorio y al reconocimiento de las dinámicas propias de una red pública interinstitucional. En este contexto, la estructura de carácter predominantemente vertical plantea retos para el fortalecimiento de la corresponsabilidad entre las entidades participantes y para la capacidad de ajuste oportuno frente a cambios en el entorno, particularmente si se considera la interdependencia operativa y la provisión conjunta de servicios que caracterizan a la Red CADE.

A ello se suma la ausencia de instrumentos propios de planeación estratégica para la Red CADE, lo que la obliga a depender de la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía como único marco orientador. La falta de metas específicas, indicadores, responsabilidades claras y una agenda exclusiva limita la capacidad de la Red para proyectar su desarrollo y consolidar un modelo operativo coherente con su naturaleza. Superar estas restricciones exige avanzar hacia una gobernanza en red, con instancias diferenciadas de decisión estratégica y técnica, roles claramente definidos y una planeación de mediano plazo que fortalezca la coordinación

horizontal. Este nuevo enfoque permitirá maximizar el valor público generado por la Red CADE y responder de manera más efectiva, articulada y flexible a las necesidades de la ciudadanía.

4.3.1.1 Marco de referencia de Gobernanza para la Red CAD3

Para la formulación del esquema de gobernanza que orienta la estructuración y coordinación de la Red CADE, la presente consultoría adoptó los postulados de la gobernanza en red y del diseño institucional contemporáneo, particularmente aquellos aplicados a políticas públicas y a modelos de prestación de servicios orientados al ciudadano. A continuación, se describen los hitos conceptuales que, en atención a la naturaleza de la Red CADE, fundamentan los principios operativos de gobernanza propuestos y orientan su desarrollo en el presente acápite:

- **La gobernanza como proceso de coordinación interinstitucional y superación del modelo jerárquico**: Desde la literatura especializada, la gobernanza se concibe como el conjunto de arreglos institucionales mediante los cuales múltiples actores —públicos y no públicos— coordinan acciones, comparten decisiones y gestionan interdependencias con el fin de alcanzar objetivos comunes (Aguilar, 2024; Ansell y Gash, 2008). Este enfoque implica un desplazamiento de los modelos de control unilateral, propios de estructuras altamente centralizadas y jerarquizadas, en los que el Estado define de manera predominante o exclusiva los objetivos colectivos, las normas, la asignación de recursos y los mecanismos para su cumplimiento (Kooiman, 1993; 2023).

Diversos autores coinciden en señalar que estos esquemas presentan limitaciones significativas en contextos de alta interdependencia institucional, como los asociados a redes de servicio al ciudadano, ya que tienden a restringir la corresponsabilidad entre actores, reducir la flexibilidad operativa y debilitar la capacidad de respuesta frente a demandas complejas y cambiantes (Peters y Savoie, 1995; Domínguez y Lowenthal, 1996; Pierre y Peters, 2000). En contraste, la gobernanza en red enfatiza la coordinación, la cooperación y la toma de decisiones compartidas entre actores con competencias diferenciadas, lo que resulta especialmente pertinente para la Red CADE, cuya operación depende de la articulación sostenida entre entidades responsables de la provisión integrada de servicios al ciudadano.

- **Adopción de una perspectiva policéntrica y multiactor:** La gobernanza en red se sustenta en una visión policéntrica que reconoce la participación interdependiente de actores estatales de distintos niveles, organizaciones sociales, agentes económicos, operadores del servicio y otros actores relevantes. En consonancia con los planteamientos de la Nueva Gobernanza Pública, esta perspectiva enfatiza la construcción conjunta de los problemas públicos, la definición compartida de objetivos y el diseño colaborativo de soluciones (Ansell y Gash, 2008; Aguilar, 2006).
- **Estructuras organizativas flexibles, descentralizadas y horizontales:** La literatura sobre gobernanza colaborativa señala que estos enfoques se materializan en arreglos institucionales que privilegian la coordinación, la negociación y la corresponsabilidad por encima del control jerárquico. En el caso de la Red CADE, esto supone avanzar hacia instancias de decisión y espacios de trabajo técnico de carácter horizontal, que faciliten la cooperación efectiva, el aprendizaje conjunto y la alineación de esfuerzos entre entidades, sin desconocer el marco normativo ni la rectoría del Estado (Emerson y Nabatchi, 2015; Klijn y Koppenjan, 2004).
- **La red como unidad de análisis, gestión y desempeño:** Desde el enfoque de gobernanza en red, propuesto por autores como Provan y Kenis (2008), así como Sørensen y Torfing (2015), las redes interorganizacionales deben analizarse y gestionarse como unidades organizativas en sí mismas. En este sentido, la Red CADE se concibe como una unidad con objetivos colectivos, reglas compartidas y mecanismos propios de coordinación y toma de decisiones, lo que permite evaluar y fortalecer su desempeño de manera integral, más allá de la lógica individual de cada entidad participante.

- **Incorporación del principio de heterarquía:** La propuesta reconoce la heterarquía como un principio organizativo central de la gobernanza en red. Siguiendo a Crumley, este enfoque cuestiona la explicación del poder únicamente a partir de jerarquías y cadenas de mando, y plantea la coexistencia de múltiples centros de decisión y liderazgo, que se activan según el tipo de asunto, el nivel de intervención o la fase del proceso. Esta lógica favorece la flexibilidad, la innovación y la resiliencia institucional, atributos indispensables para un modelo de servicio al ciudadano que opera en entornos dinámicos y complejos.
- **El rol del Estado desde una lógica de metagobernanza:** Finalmente, la literatura sobre metagobernanza subraya que, en esquemas de gobernanza en red, el Estado no desaparece ni abdica de su responsabilidad, sino que redefine su rol. Desde esta perspectiva, las autoridades públicas actúan como articuladoras, orientadoras y reguladoras de los distintos modos de coordinación —jerárquicos, de mercado y en red— mediante reglas, instrumentos e incentivos específicos. Para la Red CADE, ello implica que las instancias rectoras asuman un papel facilitador del funcionamiento de la Red, promuevan la alineación estratégica entre actores y garanticen el interés público y la calidad del servicio al ciudadano. En la Tabla 19, se presenta la matriz que traduce los principios conceptuales en el modelo de gobernanza propuesto.

Tabla 19. Principios conceptuales del modelo de gobernanza.

Principio de gobernanza en red	Instancia de gobernanza asociada	Función principal en el modelo de la Red CADE	Valor para el servicio al ciudadano
Coordinación interinstitucional orientada al servicio	Instancia estratégica de gobernanza de la Red CADE	Definir lineamientos comunes de prestación del servicio, estándares de atención y prioridades estratégicas de la Red.	Asegura continuidad y calidad en la atención mediante monitoreo operativo diario, detección temprana de incidentes y coordinación de ajustes para reducir esperas y reprocesos
Decisión distribuida y corresponsabilidad	Instancias colegiadas de decisión (estratégica y operativa)	Adoptar decisiones de manera compartida según competencias, evitando concentración excesiva del poder decisorio.	Mejora la capacidad de respuesta y la corresponsabilidad en la solución de problemas del servicio.
Policentrismo y participación multiactor	Comités temáticos o mesas técnicas interinstitucionales	Coordinar asuntos específicos (operación, tecnología, atención, calidad, innovación) con liderazgo según experticia.	Permite soluciones especializadas y oportunas a necesidades concretas del ciudadano.
Horizontalidad y colaboración	Espacios permanentes de trabajo técnico	Facilitar la cooperación entre entidades, el intercambio de información y el aprendizaje institucional.	Reduce reprocesos y mejora la experiencia integral del usuario.
Red como unidad de gestión y planeación	Instancia de planeación y seguimiento de la Red	Formular planes de acción, definir indicadores comunes y hacer seguimiento al desempeño de la Red como conjunto.	Facilita mejoras continuas en calidad, oportunidad y cobertura del servicio.
Metagobernanza y rectoría estratégica	Instancia rectora / Secretaría técnica de la Red	Articular actores, orientar la Red, definir reglas del juego y	Garantiza coherencia institucional y protección del interés público.

Principio de gobernanza en red	Instancia de gobernanza asociada	Función principal en el modelo de la Red CADE	Valor para el servicio al ciudadano
		asegurar alineación con políticas públicas.	
Enfoque en valor público y experiencia ciudadana	Todas las instancias de gobernanza	Incorporar la perspectiva del ciudadano en decisiones, evaluación y mejora del servicio.	Asegura que la gobernanza tenga impacto directo y verificable en la experiencia del ciudadano.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.3.1.2 Estructura de Gobernanza para la Red CADE

Con base en los referentes conceptuales expuestos, se propone para la Red CADE un **modelo de gobernanza híbrido**, sustentado en los principios de **corresponsabilidad**, **flexibilidad organizativa** y **toma de decisiones compartidas**, bajo un liderazgo de **metagobernanza ejercido por la Secretaría General**. Este enfoque reconoce la **interdependencia funcional** entre las entidades que integran la Red, entendida como la necesidad mutua de recursos, capacidades técnicas y decisiones coordinadas para el cumplimiento de objetivos colectivos, y busca articularlas de manera efectiva para garantizar una provisión de servicios **integrada, homogénea y centrada en la ciudadanía**.

El modelo no se concibe como un esquema lineal ni como una secuencia rígida de etapas, instancias o flujos decisorios. Por el contrario, se estructura como una **arquitectura de concatenación institucional**, en la cual **actores, roles, instancias, funciones e instrumentos** interactúan de manera permanente y articulada, conforme a sus competencias, responsabilidades y niveles de actuación. Esta configuración permite diferenciar la orientación estratégica, la coordinación técnica y la operación del servicio, sin fragmentarlas, asegurando coherencia y corresponsabilidad interinstitucional.

La actuación conjunta se materializa a través de **instrumentos comunes** —Plan Estratégico, Manual Operativo, Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) y Esquema Tutoriado de Operación— que vinculan la gobernanza con la operación cotidiana. Estos instrumentos estandarizan la prestación del servicio, formalizan compromisos exigibles y regulan las condiciones de coordinación y sostenibilidad de la operación diaria en los CADE, haciendo efectiva la atención a la ciudadanía conforme a los estándares definidos.

La información generada en la operación, como lo son los indicadores de desempeño, el seguimiento y la retroalimentación ciudadana, retorna de manera sistemática a las instancias de gobernanza, permitiendo ajustes continuos a los lineamientos, instrumentos y prácticas operativas. De esta forma, el modelo consolida un **ciclo permanente de seguimiento, aprendizaje y mejora**, orientado a la generación de valor público y al fortalecimiento sostenido del servicio a la ciudadanía.

En relación con las **instancias de gobernanza**, el modelo reconoce la existencia de la **Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía** como escenario estratégico, y propone que de esta se derive una **Unidad Técnica de Apoyo (UTA)**, de carácter exclusivo y especializado, orientada a la **producción de análisis técnico, evidencia operativa y soporte metodológico** para la gestión de la Red CADE. La UTA no sustituye las funciones deliberativas y decisorias de la Comisión, sino que actúa como su brazo técnico, aportando información estructurada y criterios objetivos para la toma de decisiones exclusivas sobre la Red CADE.

La información y los análisis producidos por la Unidad Técnica de Apoyo alimentan la **función gerencial** asignada a la **Secretaría General (Gerencia CADE)**, fortaleciendo su capacidad de conducción estratégica y coordinación del modelo. A su vez, las decisiones de carácter financiero se apoyan en el **Comité Financiero**, instancia especializada cuya naturaleza es la **gestión, evaluación y sostenibilidad económica del modelo**, en particular del fondo común distrital.

De conformidad con el Decreto 546 de 2007, "*Por el cual se reglamentan las Comisiones Intersectoriales del Distrito Capital*", la UTA deberá estar compuesta por personal de las entidades que integran la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía.

Tal como se ilustra en el Diagrama 4. Estructura modelo de gobernanza Red CADE.el modelo propone una **interacción permanente y articulada** entre la gerencia CADE, la Unidad Técnica de Apoyo y el Comité Financiero, configurando un circuito institucional de análisis, deliberación y decisión. En este esquema, la UTA cumple una función técnica y analítica; la gerencia ejerce la coordinación interinstitucional para la operación y logística; y el Comité Financiero actúa como escenario de decisión en materia financiera, garantizando coherencia entre las prioridades del modelo, la disponibilidad de recursos y la sostenibilidad de la Red CADE.

Pero el modelo requiere instrumentos **que permitan su materialización operativa**. En este sentido, se establece una **arquitectura instrumental jerarquizada**, en la cual cada instrumento cumple una función específica, manteniendo la coherencia con los demás.

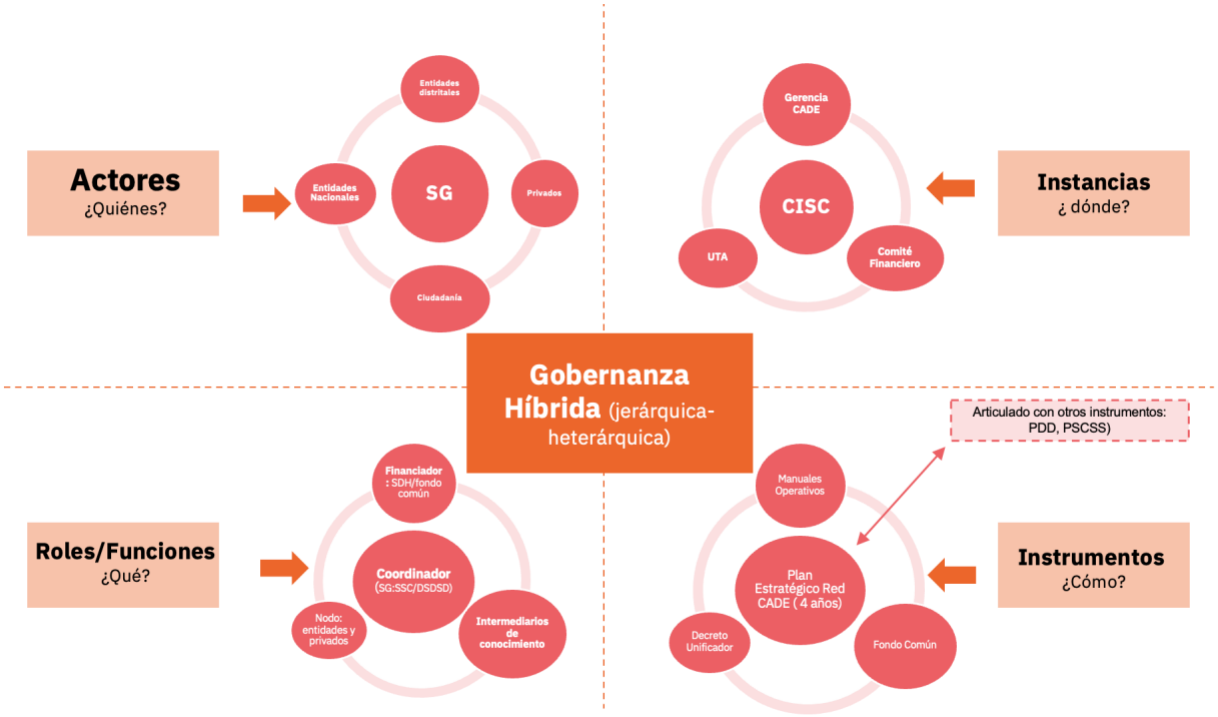
En el nivel superior se ubica el **Plan Estratégico de la Red CADE**, que actúa como marco general de orientación del modelo y define las **líneas estratégicas de acción** para un periodo de cuatro años, en concordancia con el ciclo de gobierno de cada administración. Este instrumento fija las prioridades del sistema y orienta la actuación conjunta de los actores que integran la Red.

Las líneas estratégicas del Plan se **operacionalizan** a través del **Manual Operativo**, en el cual se concretan las metas, indicadores, estándares de servicio, responsabilidades y requerimientos de recursos necesarios para su implementación. El Manual Operativo traduce la estrategia en reglas claras de operación y prestación del servicio, asegurando homogeneidad, exigibilidad y coherencia en todos los CADE.

Ambos instrumentos cuentan con **sustento jurídico** en el **decreto unificador**, que formaliza el modelo de gobernanza, adopta los lineamientos operativos y habilita los mecanismos necesarios para su implementación, incluido el **fondo común distrital** como instrumento financiero del sistema. De esta manera, el decreto, el Plan Estratégico, el Manual Operativo y el fondo común conforman un **conjunto integrado de instrumentos**, mediante el cual las decisiones estratégicas se traducen en condiciones operativas, financieras y normativas concretas para la Red CADE.

Las instancias de gobernanza asumen funciones claramente definidas y complementarias, orientadas a la conducción estratégica, la coordinación técnica, la gestión financiera y la traducción operativa del modelo; en tanto que las entidades que integran la Red CADE, cuya composición se desarrollará posteriormente, participan bajo roles diferenciados, determinados por su naturaleza institucional, sus competencias misionales y su grado de intervención en la prestación del servicio a la ciudadanía.

Diagrama 4. Estructura modelo de gobernanza Red CADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Nota: Para efectos de claridad en el entendimiento del diagrama, se definen las siguientes siglas: CISC: Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía; PDD: Plan Distrital de Desarrollo; PSCSS: Plan del Sistema del Cuidado y Servicios Sociales

4.3.1.3 Actores que integran la Red CADE

En coherencia con este enfoque, el modelo de gobernanza reconoce y clasifica a los actores clave de la Red CADE de acuerdo con su naturaleza institucional y el rol que desempeñan dentro del esquema de prestación integrada de servicios al ciudadano. Esta identificación no solo responde a criterios organizativos, sino que constituyó un insumo fundamental para la definición de responsabilidades, instancias de coordinación y mecanismos de toma de decisiones dentro de la Red.

Cabe precisar que la vinculación y el relacionamiento formal de estos actores va en lógica de lo establecido en la sostenibilidad jurídica el cual define un proceso de relacionamiento y vinculación estructurado en dos momentos. En una primera fase, se establece el instrumento jurídico de incorporación a la Red CADE, mediante el cual los actores —públicos, privados o de naturaleza mixta— formalizan su ingreso al ecosistema institucional y asumen las obligaciones correspondientes dentro del Modelo Integral. En una segunda fase, se adoptan los lineamientos y directrices que regulan la prestación de los servicios, asegurando su alineación con los principios de gobernanza, los estándares de calidad y los objetivos estratégicos de la Red CADE.

- **Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá:** Actúa como **entidad coordinadora y rectora de la Red CADE,** con funciones de liderazgo estratégico y metagobernanza. Le corresponde orientar el funcionamiento general de la Red, articular a los actores, promover la alineación estratégica, garantizar la coherencia institucional del modelo y ejercer las funciones que se definan en el marco jurídico y operativo del esquema de gobernanza.

- **Entidades distritales del nivel central:** Corresponden a las Secretarías cabeza de sector y a entidades del nivel central distrital que, en razón de sus competencias, responsabilidades misionales y aportes al fondo común distrital, participan de manera **obligatoria** en la Red CADE:
    - Secretaría de Gobierno
    - Secretaría Distrital de Hacienda
    - Secretaría Distrital de Planeación
    - Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
    - Secretaría Distrital de Salud
    - Secretaría Distrital de Integración Social
    - Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte
    - Secretaría Distrital del Hábitat
    - Secretaría Distrital de la Mujer
    - Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia
    - Secretaría Jurídica Distrital
    - Departamento Administrativo del Espacio Público – DADEP
    - Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá

La obligatoriedad de su participación deberá quedar expresamente definida en el componente jurídico del modelo de gobernanza, en atención a la naturaleza estratégica de su aporte institucional y financiero

Entidades distritales descentralizadas o adscritas: Incluye entidades del sector descentralizado que, por la naturaleza de los servicios que prestan y su vinculación a la atención directa al ciudadano, forman parte estructural de la Red CADE. Su participación es igualmente **obligatoria**, dadas sus competencias y contribuciones al fondo común distrital:

- Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC
- Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital
- Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – FONCEP
- Instituto para la Economía Social – IPES
- Instituto Distrital de Turismo – IDT
- Invest in Bogotá
- Instituto Distrital para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico – IDEP
- Universidad Distrital Francisco José de Caldas
- Fondo Financiero Distrital de Salud – FFDS
- Capital Salud EPS-SAS
- Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON
- Orquesta Filarmónica de Bogotá
- Canal Capital
- Fundación Gilberto Alzate Avendaño

- Instituto Distrital de Patrimonio Cultural – IDPC
- Instituto Distrital de las Artes – IDARTES
- Jardín Botánico "José Celestino Mutis"
- Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático – IDIGER
- Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA
- Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial – UAERMV
- Instituto de Desarrollo Urbano – IDU
- TransMilenio S.A.
- Empresa Metro de Bogotá S.A.
- Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP
- Caja de Vivienda Popular – CVP
- Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.
- Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá – EAAB
- Empresa de Energía de Bogotá S.A.
- Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. – ETB

Entidades del sector descentralizado territorialmente: Corresponde a las **20 Alcaldías Locales,** cuya participación es fundamental para garantizar la articulación territorial del modelo y la adecuada prestación de servicios al ciudadano en el ámbito local. Su vinculación a la Red CADE es de carácter **obligatorio** y deberá formalizarse conforme a lo definido en el componente jurídico.

Órganos de control: Participan en el marco de sus competencias constitucionales y legales, contribuyendo a la transparencia, el control institucional y la mejora continua del modelo:

- Personería de Bogotá
- Veeduría Distrital
- Contraloría de Bogotá

Entidades del orden nacional: Incluye entidades nacionales con presencia en la Red CADE, cuya participación resulta clave para la provisión integrada de servicios y trámites al ciudadano:

- Colpensiones
- Departamento de Prosperidad Social – DPS
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF
- Fondo Nacional del Ahorro – FNA
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de la Igualdad y la Equidad
- Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA
- Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales – UGPP
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN
- Migración Colombia

- Registraduría Nacional del Estado Civil
- Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca
- Universidad Militar Nueva Granada

Adicionalmente, podrán vincularse otras entidades del orden nacional a través de los mecanismos definidos en el componente jurídico del modelo de gobernanza.

Entidades privadas

Corresponde a operadores y actores privados que participan en la provisión de servicios complementarios o especializados al ciudadano en el marco de la Red CADE:

- Lime
- Área Limpia
- Positiva Compañía de Seguros S.A.
- Promoambiental
- Recaudos de Valores S.A.S. – Reval
- Vanti S.A. E.S.P.
- Cámara de Comercio de Bogotá

La vinculación de estas entidades, así como de otros actores privados, se realizará conforme a los mecanismos y condiciones previstas en el componente jurídico, garantizando coherencia con los principios de la gobernanza en red y el interés público.

4.3.1.4 Arquitectura de Actuación Conjunta en el Modelo de Gobernanza de la Red CADE

Como se ha expuesto en los apartados previos, el modelo propuesto se orienta a fortalecer un esquema de coordinación interinstitucional y gestión colectiva, sustentado en los principios de corresponsabilidad, toma de decisiones compartidas y flexibilidad organizativa. En esta lógica, el funcionamiento de la Red CADE se concibe como un sistema de actuación conjunta, donde los actores mencionados -en mayor o menor medida- articulan recursos, capacidades y decisiones para garantizar una provisión integrada y coherente de servicios al ciudadano, específicos para la Red CADES.

El modelo reconoce las funciones asignadas a la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía como instancia rectora responsable de orientar y articular la implementación de la política pública correspondiente. No obstante, adapta y proyecta su operación a las particularidades técnicas, operativas y de gestión propias de la Red CADE, habilitando su interacción con otras instancias o unidades técnicas especializadas que permitan materializar las acciones estratégicas requeridas por la Red.

En este sentido, la Comisión Intersectorial ocupa el núcleo estratégico del modelo, como se observa en la gráfica anterior, ejerciendo un rol de metagobernanza: fija orientaciones, garantiza coherencia institucional, define prioridades y vela por el interés público. No obstante, su acción se despliega en interacción permanente con otras instancias clave de la Red CADE. Por lo tanto, su capacidad efectiva de dirección depende ahora de una interacción orgánica, permanente y estructurada con las siguientes tres instancias, cuya integración no existía en el esquema anterior:

- La *Gerencia CADE*, liderada por la Secretaría General, actúa como el dispositivo operativo central del modelo, encargada de traducir las decisiones estratégicas en acciones concretas, coordinar a las entidades participantes y asegurar que la Red funcione como una unidad

integrada. Su papel resulta crucial para aterrizar los componentes de la política pública de atención al ciudadano, a lo propio de la Red.

Se trata de un grupo especializado de trabajo adscrito a la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, cuya función se concentra en la gestión operativa cotidiana de la Red CADE, actualmente a cargo de dicha Dirección. A diferencia de la Unidad Técnica de Apoyo y del Comité Financiero, la gerencia no contempla la participación directa de las entidades que integran la Red CADE, sino que está conformada por un equipo de profesionales especializados, cuya cualificación técnica y experiencia permiten el ejercicio de las funciones estratégicas y de gerencia asignadas. A diferencia de la Unidad Técnica de Apoyo y del Comité Financiero que son instancias derivadas de la Comisión Intersectorial, la Gerencia de la Red CADE, no se propone como espacio asociado a la CISC sino como un órgano dentro de la Secretaría General.

- La *Unidad Técnica de Apoyo,* se concibe como el núcleo especializado de análisis, evidencia y aprendizaje institucional del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía. Su creación permite concentrar y articular capacidades técnicas que antes se encontraban dispersas, fortaleciendo la producción de información estratégica, el diseño metodológico, la evaluación del desempeño, la anticipación de riesgos y la generación de insumos técnicos para una toma de decisiones informada.

  Por su carácter estrictamente técnico y no deliberativo ni decisorio, la UTA estará integrada exclusivamente por perfiles técnicos de Secretarías Distritales, responsables de la producción de evidencia, el desarrollo de metodologías, formulación de instrumentos de planeamiento y demás análisis requeridos para la RedCADE. Si bien la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía cuenta nominalmente con una UTA en el Acuerdo 001 de 2024 “Por el cual se adopta el Reglamento Interno de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía”, esta instancia no opera en la práctica y su reglamentación deberá hacerse a través de Decreto Distrital

- *Núcleo técnico permanente obligatorio:* Estará conformado, de manera **obligatoria y permanente**, por perfiles técnicos designados por las siguientes **Secretarías Distritales**:

  a) Secretaría Distrital de Gobierno.
  b) Secretaría Distrital de Hacienda.
  c) Secretaría Distrital de Planeación.
  d) Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
  e) Secretaría Distrital de Salud.
  f) Secretaría Distrital de Integración Social.
  g) Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte.
  h) Secretaría Distrital del Hábitat.
  i) Secretaría Distrital de la Mujer.
  j) Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.
  k) Secretaría Jurídica Distrital.

  Los perfiles técnicos que integren este núcleo deberán contar con competencias en análisis de información, diseño metodológico y formulación de políticas públicas, evaluación de desempeño y gestión de riesgos, entre otros garantizando la coherencia técnica de la UTA.

  Si bien la UTA debe darse su propio reglamento, el cual debe integrar reglas de toma de decisión, periodicidad de las sesiones y mecanismos de seguimiento, es recomendable, de acuerdo con el documento *Lineamientos Generales para la Creación o Modificación de Instancias Intersectoriales en la Rama Ejecutiva del Orden Nacional* (2023) que el quórum

para sesionar sea del 50% de los miembros y que la toma de decisiones se dé por mayoría simple.

- **Coordinación técnica: La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., a través de la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía**, ejercerá la **secretaría técnica** de la Unidad Técnica de Apoyo, en atención a lo dispuesto en el artículo 6 del Decreto 546 de 2007, para efectos de la priorización analítica ,la elaboración de documentos de diagnóstico , el diseño de instrumentos de seguimiento y monitoreo a las decisiones que adopte la Comisión Intersectorial, la elaboración de informes periódicos de avance a compromisos, la articulación entre las entidades participantes y la traducción técnica de las decisiones adoptadas por la Comisión Intersectorial.

- *Participación técnica temporal por demanda analítica**:*** Se podrá incorporar, de manera temporal y por criterios operativos de demanda, perfiles técnicos de entidades distritales descentralizadas, Alcaldías Locales y entidades del orden nacional, cuando se identifiquen necesidades técnicas asociadas a alta presión de demanda, trámites críticos o riesgos operativos, reputacionales o normativos de **la RedCADE**. Esta participación podrá incluir **las entidades referidas en el numeral 4.3.1.3.**

- El *Comité Financiero*, instancia especializada en la gestión del nuevo modelo financiero y del fondo común distrital, aporta la sostenibilidad económica del sistema. Su función es asegurar eficiencia, transparencia y corresponsabilidad presupuestal, habilitando decisiones financieras que apoyen la operación integrada de la Red. Con ello se corrige la fragmentación previa en el financiamiento y se introduce una lógica de inversión compartida orientada al servicio al ciudadano.

- Núcleo permanente obligatorio: El Comité Financiero estará conformado de manera permanente por:

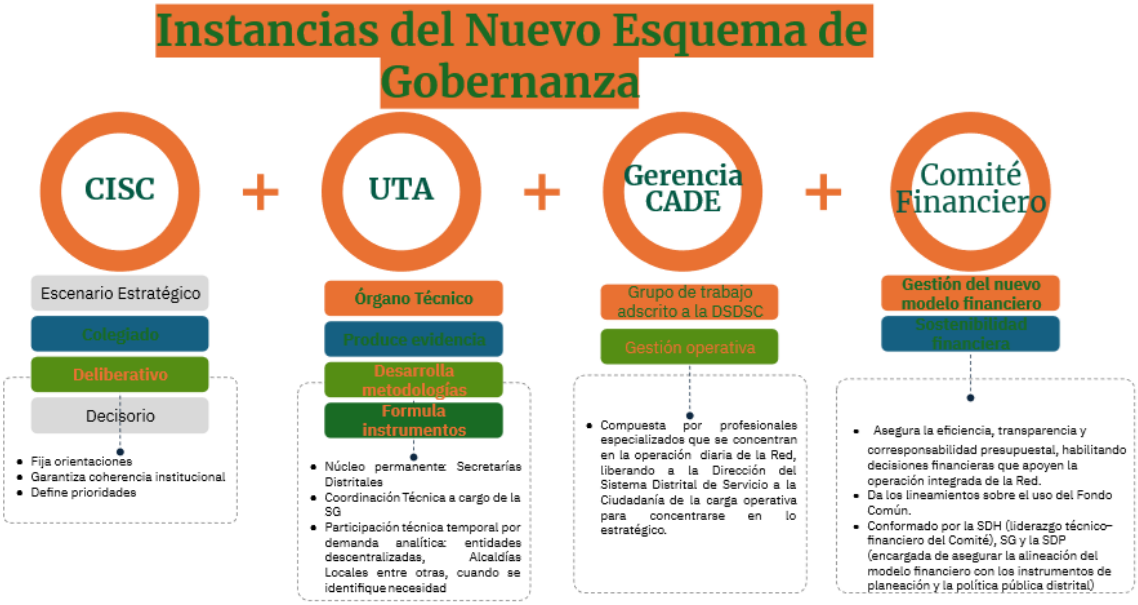
  a) Secretaría Distrital de Hacienda, que ejercerá el liderazgo técnico–financiero del Comité.
  b) Secretaría General, como entidad rectora del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía.
  c) Secretaría Distrital de Planeación, encargada de asegurar la alineación del modelo financiero con los instrumentos de planeación y la política pública distrital.

  El Comité podrá contar con el apoyo técnico permanente de la Secretaría Jurídica Distrital, para la viabilización normativa, contractual y la gestión de riesgos jurídicos del modelo financiero y del fondo común

  Participación técnica temporal por demanda analítica: Cuando la naturaleza de los asuntos a tratar lo requiera, el Comité Financiero podrá invitar a participar, con carácter técnico y no decisorio, a Secretarías sectoriales o entidades operadoras de la Red de Servicio a la Ciudadanía, con el fin de aportar insumos sobre costos, inversiones, necesidades operativas o esquemas de corresponsabilidad financiera.

El siguiente diagrama resume las nuevas instancias propuestas en el esquema de gobernanza que contribuirán a dinamizar el esquema de operación de la Red CADE:

Diagrama 5. Instancias del Nuevo Modelo de Gobernanza.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

4.3.1.5 Marco de Instrumentos de Política Pública para la Gestión Integral de la Red CADE

La gestión estratégica del nuevo modelo de la Red CADE exige un instrumento rector que unifique la visión, prioridades y responsabilidades de todos los actores: el Plan Estratégico de la Red CADE. Este plan define un horizonte temporal de 4 años para establecer una la ruta plurianual, los objetivos y las metas compartidas, y traduce los principios de corresponsabilidad y coordinación interinstitucional en acciones concretas. Su diseño integra indicadores, requisitos operativos y financieros, responsables institucionales y acciones concretas para reducir la discrecionalidad y garantizara estabilidad, continuidad y seguimiento efectivo. Con ello, la Red puede operar como un sistema articulado, con avances verificables y una clara orientación hacia un servicio centrado en el ciudadano.

Dentro de los contenidos del Plan Estratégico, deberán incluirse los siguientes:

- **Reconfiguración de puntos**: deberá definirse en el Plan, la necesidad de conformar nuevos puntos de atención presenciales para la Red CADE y/o el cierre de algunos de los puntos actuales de conformidad con los resultados del Índice de Localización-ILACADE propuesto en esta consultoría.
- **Plan de Infraestructura:** deberá contener metas y actividades específicas relacionadas con la dotación, mantenimiento y adecuaciones físicas necesarias para los diferentes puntos.
- **Modelo de polivalencia:** deberá contener las metas para la contratación de nuevos funcionarios y /o la estrategia de reconversión de los funcionarios para responder al modelo de polivalencia planteado.
- **Programación de rutas de servicio:** a partir del análisis de oferta distrital para los diferentes grupos de valor: momento vital (NNA, jóvenes, adultos mayores) y por enfoque poblacional (mujeres, grupos étnicos) y diferencial (víctimas del conflicto, comunidad LBGTI), se deberán programar las rutas de servicio que anualmente deberán implementarse en los puntos físicos de la Red CADE.

- **Plan de capacitación**: deberán definirse las actividades y gestiones necesarias para la creación de nuevas mallas curriculares en habilidades digitales tales como el uso de Sistemas de Gestión de Casos-CRM, el diseño centrado en usuario UX, analítica de datos y las competencias comportamentales.
- **Gestión de aliados para nuevos contenidos de capacitación**: deberán definirse las gestiones necesarias para contar con nuevos aliados para el desarrollo de las capacitaciones. Como estrategia se propone la conformación de alianzas con universidades mediante el sistema de prácticas laborales definido por la Resolución 267 de 2022.
- **Estrategia de financiación**: el plan deberá sentar los mecanismos y acciones para la utilización de los recursos del Fondo Común.
- **Uso de tecnología**: deberá definir las acciones necesarias por cada vigencia para la implementación de las herramientas tecnológicas propuestas para mejorar el modelo de operación, entre ellas la plataforma de administración de la Red CADE, la articulación con el Registro Social de Bogotá, la interoperabilidad con otros sistemas de información y la implementación de la autogestión digital asistida.

El siguiente diagrama ilustra esos contenidos:

Diagrama 6. Contenido Plan Estratégico.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

El Plan Estratégico debe articularse con los instrumentos superiores de política pública —en especial el Plan de Desarrollo Distrital, la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía y el decreto unificador de la Red— asegurando coherencia normativa y operativa. Respecto a la articulación del Plan Estratégico con la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía (actualmente en reformulación a través de la metodología de CONPES Distrital), la lógica propuesta entiende al Plan Estratégico de la Red CADE como el instrumento rector de gestión para operacionalizar, en el canal presencial, algunos de los resultados y productos priorizados de la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía 2025-2035. En cadena de valor la Política define el "para qué" (resultados, productos e indicadores), mientras que el Plan Estratégico define el "cómo" (decisiones de red, infraestructura, talento humano, rutas, aliados, financiación y tecnología) para contribuir a lograr dichos productos en un horizonte de 4 años. La relación entre los contenidos del Plan Estratégico sugerido y los

productos que más guardan relación con la presente consultoría y dentro del Plan de Acción de la Política Pública en construcción se detallan a continuación:

- Producto 1.3.1. "*Rutas de servicio implementadas en los canales de la Red CADE*": este producto de la política pública se relaciona directamente con el contenido sugerido del Plan Estratégico denominado "*Programación de rutas de servicio*", que como se mencionó anteriormente, apuntan a definir qué rutas deberán implementarse anualmente en los puntos de atención para concentrar una oferta priorizada por grupos de valor que cumplan con el propósito de reducir los pasos, mejorar la orientación y propender por la resolución de los trámites en la primera interacción. A este propósito también contribuyen la implementación de herramientas tecnológicas y el esquema de polivalencia planteados en la consultoría.

- Producto 2.1.2. "*Red CADE con mayor presencia a nivel distrital*": este producto de la política pública guarda relación con el contenido sugerido del Plan Estratégico denominado "*Reconfiguración de puntos*. Dado que el indicador del producto en la política pública es: "*Número de UPLs con presencia de la Red CADE"*, existen una correspondencia entre el producto y el contenido sugerido del Plan Estratégico pues la cobertura territorial y la accesibilidad física se garantizan mediante decisiones de localización basadas en evidencia mediante la aplicación del IL-CADE, herramienta que tiene en cuenta las brechas de distribución de equipamientos distritales entre los que se encuentran los puntos físicos de la RED CADE en las distintas UPLs. Por lo tanto, al aplicar el IL-CADE como criterio de localización de los puntos de la Red CADE, se garantiza una presencia de estos en las UPLs deficitarias. Así mismo, este producto de la política pública se relaciona con el contenido sugerido del Plan Estratégico denominado "*Plan de Infraestructura*" por cuanto este plan junto con la "*Estrategia de Financiación*" deberán guiar la planificación sobre las mejoras en en infraestructura para los puntos físicos y el uso de los recursos del Fondo Común necesarios para llevarlas a cabo.

- Producto 2.2.1 " *Implementación del "Nuevo Modelo de Atención" para Gestores Territoriales":* este producto incluido dentro del Plan de Acción de la Política Pública, guarda una relación directa no solo con el contenido sugerido del Plan Estratégico para la Red CADE sino con todos los componentes de la consultoría puesto que el alcance del producto se refiere a la implementación del Nuevo Modelo de Experiencia del Servicio respecto a criterios como la imagen institucional, la infraestructura, la adecuación de espacios, el mobiliario y la tecnología definidos por la Secretaría General. Si bien el alcance del producto se refiere a la implementación que hagan las entidades distritales de los criterios definidos en sus puntos de atención propios, en lo que se refiere a los puntos presenciales de la Red CADE, la implementación del modelo de esta consultoría en su integralidad permitirá cumplir con el producto para estos puntos específicos en los que se atiende a la ciudadanía de manera interinstitucional.

- *Producto 2.3.2 "Pague Fácil en la Red CADE":* este producto contenido en la política pública se basa en la conformación de ventanillas habilitadas para el pago de las obligaciones tributarias y no tributarias de la ciudadanía. Así las cosas, como responsable del producto, la Secretaría Distrital de Hacienda, deberá acompasar las gestiones necesarias para la ubicación de entidades bancarias en los puntos de la Red CADE con la *reconfiguración de puntos* y aplicación del IL-CADE y con el *Plan de Infraestructura* sugeridos para el Plan Estratégico, de manera que los puntos físicos de la Red CADE donde se localicen estas ventanillas coincidan con las necesidades definidas en la consultoría. Así mismo, la presencia de las entidades bancarias por medio de las ventanillas deberá estar formalizada a través de los modelos de vinculación para privados contenidos en este documento de consultoría. Así mismo, se deberán establecer los cobros asociados al canon de arrendamiento y a la administración del espacio.

Otro de los instrumentos propuestos es el Manual Operativo de la Red CADE, donde se materializan los estándares, roles, flujos de servicio y los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS). Este manual constituye los criterios del plan en cada punto CADE, incorporando elementos como aprovechamiento económico,

adecuaciones físicas y tecnológicas, inversión y coordinación cotidiana. La Tabla 28 detalla el alcance de cada instrumento de operacionalización de la Red. **Tabla 28. Instrumentos del Modelo de Operación de la Red CADE**

Tabla 20. Relación instrumento de planeación y función dentro del modelo de gobernanza.

Instrumento del modelo	Función en la arquitectura institucional	Relación con el Plan Estratégico
Manuales Operativos	Instrumentos obligatorios que estandarizan la operación, atención, experiencia de la ciudadanía y operación segura en los CADE, garantizando calidad del servicio, accesibilidad, gestión de riesgos y continuidad operativa en condiciones normales y extraordinarias. El manual operativo guía la labor de quien funja como tutor del punto CADE, en el marco del esquema tutoriado de operación.	**1. Objeto, alcance y principios de servicio** (aplicación obligatoria, enfoque de atención y seguridad). **2. Estándares de atención y experiencia** (trato digno, lenguaje claro, calidad del servicio). **3. Protocolos operativos de atención** (flujo de atención, enfoque diferencial, manejo de situaciones especiales). **4. Gestión operativa de filas, turnos y demanda** (priorización, picos de atención, tiempos de espera). **5. Condiciones físicas y accesibilidad** (infraestructura mínima, señalización, confort y seguridad). **6. Seguridad operativa y gestión de riesgos** (prevención, incidentes, articulación interinstitucional). **7. Contingencias y continuidad del servicio** (planes de contingencia, servicios críticos, comunicación a la ciudadanía). **8. Seguimiento y mejora continua** (indicadores, evaluación, retroalimentación ciudadana). **9. Roles y responsabilidades operativas** (coordinación del CADE, entidades, operadores y escalamiento).
Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS)	Instrumento contractual y operativo que establece los compromisos exigibles de servicio de cada entidad vinculada a la Red CADE, de acuerdo con el tipo de prestación (orientación, información, atención directa y servicios complementarios).	De conformidad a lo previsto en el numeral 4.3.2.2 sobre los lineamientos para la prestación de los servicios Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) y su tipología.
Esquema tutoriado de operación	Mecanismo de corresponsabilidad, mediante el cual un actor, público o privado, asume compromisos específicos en coordinación con la Secretaría General, orientados a garantizar condiciones homogéneas de infraestructura, tecnología, logística y atención a la ciudadanía, conforme a los lineamientos y manual operativo adoptado para la Red CADE.	De conformidad a lo previsto en los numerales 4.3.2.3 y 4.3.2.4 sobre el esquema y responsabilidades operativas del tutor.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.3.1.6 Distribución de Roles y Funciones en el Modelo de Coordinación Interinstitucional de la Red CADE

De conformidad con lo expuesto, y atendiendo a las responsabilidades técnicas y operativas de los actores que integran la Red CADE, se propone un arreglo institucional soportado en los principios de gobernanza colaborativa ya descritos. En este esquema, la Secretaría General —a través de la Dirección de Servicio Distrital a la Ciudadanía— mantiene la responsabilidad central de coordinación, ejerciendo un liderazgo articulador propio de la metagobernanza. Desde este rol, la Secretaría General mantendrá un diálogo permanente, horizontal y funcional con el ente financiador -Secretaría Distrital de Hacienda, con los intermediarios de conocimiento -Unidad Técnica de Apoyo y otras instancias técnicas especializadas externas incluyendo la academia- y con cada uno de los actores que actúan como nodos del sistema.

Este arreglo institucional asegura que la operación de la Red CADE se fundamente en la corresponsabilidad, la toma de decisiones compartidas y la gestión colectiva, permitiendo integrar recursos, capacidades y criterios técnicos desde todos los niveles del sistema. Así mismo, garantiza que la dirección estratégica converja con las dinámicas operativas y financieras. Funciones de la Secretaría General.

4.3.1.6.1 Funciones de la Secretaría General

A continuación, se presenta el listado de funciones de la Secretaría General en su rol central dentro del Modelo de la Red CADE:

1. Anticipar y gestionar medidas que garanticen la correcta ejecución del Plan Estratégico y del plan de acción anual de la Red CADE, mediante el seguimiento técnico continuo a los procesos operativos, financieros y administrativos de las entidades participantes.
2. Coordinar y facilitar procesos de capacitación para las entidades de la Red CADE en materia de gestión de riesgos operativos, continuidad del servicio, atención de contingencias, y protocolos aplicables a la operación de los puntos CADE, de conformidad a los instrumentos de política propuestos y los principios reguladores que se deriven del decreto unificador.
3. Promover y conducir espacios de diálogo interinstitucional que permitan prevenir y atender afectaciones a la operación, asegurar la protección de derechos ciudadanos en el marco de la prestación de servicios y fortalecer la relación entre entidades distritales, nacionales y demás actores externos que resulten relevantes para la Red CADE.
4. Liderar sesiones de monitoreo y seguimiento asociados a la operación de los puntos CADE, incluyendo amenazas externas, situaciones de orden público, fallas operativas o eventos que puedan afectar la prestación integrada del servicio al ciudadano.
5. Asegurar el cumplimiento del arreglo institucional previsto y las obligaciones de operación que resulten de los acuerdos de servicios en los puntos CADE.

4.3.1.6.2 Responsabilidades de las entidades parte de la Red CADE

1. Garantizar la operación integral de la Red CADE: Las entidades deberán asegurar el cumplimiento riguroso de sus Manuales Operativos y de las obligaciones derivadas de los Acuerdos de Servicio suscritos, en coherencia con el Plan Estratégico de la Red CADE. Esto implica implementar, evaluar y actualizar sus procesos operativos, técnicos y de atención según los lineamientos del Modelo Integral y de los demás instrumentos de política distrital que orientan su actuación dentro de la Red.

En este marco, cada entidad es responsable de mantener estándares uniformes, asegurar la disponibilidad de recursos, y garantizar que su operación contribuya al funcionamiento sistémico y articulado de la Red.

2. Prevenir y gestionar riesgos operativos y afectaciones de derechos: Cada entidad deberá identificar, anticipar, prevenir y gestionar los riesgos asociados a su operación en los puntos CADE que puedan comprometer derechos de usuarios o funcionarios. Esto exige: adoptar e implementar protocolos de prevención y actuación, alineados con las directrices del Modelo, coordinación permanente con la Secretaría General, especialmente en situaciones que demanden decisiones conjuntas o medidas correctivas inmediatas y, garantizar condiciones seguras, accesibles y de respeto por los derechos, en concordancia con la normativa vigente y los estándares definidos para la Red.
3. Designar enlaces institucionales para la coordinación con la Gerencia CADE: Cada entidad deberá designar un enlace técnico o profesional, con capacidad de decisión y articulación, responsable de la relación operativa con: la Gerencia CADE, la Unidad Técnica de Apoyo, y los equipos polivalentes o instancias técnicas definidas por el Modelo. Estos enlaces podrían ser, preferiblemente, los funcionarios expertos para la resolución de trámites y servicios de alta complejidad, sin que esta condición sea determinante para su designación. La apuesta, es garantizar el flujo oportuno de información, la coordinación en la implementación de lineamientos y la articulación técnica según la naturaleza del servicio prestado. Su rol será fundamental para sostener la lógica de coordinación permanente que demanda la Red CADE.
4. Participar en el monitoreo, análisis y gestión del riesgo operativo: Las entidades deberán integrarse activamente al esquema de monitoreo de riesgos, alertas y contingencias definido por la Red CADE. Ello implica: i) participar en espacios de diálogo, sesiones técnicas, mesas de análisis y actividades de capacitación; ii) reportar de forma oportuna y precisa cualquier situación que afecte la operación o la atención a la ciudadanía; iii) revisar y ajustar sus manuales operativos cuando existan afectaciones técnicas u operativas; iv) proponer mejoras o acciones correctivas según la dinámica del punto CADE y las necesidades del servicio; v) y participar en las mesas de seguimiento o el esquema de diálogo que se designe, a fin de garantizar continuidad, estabilidad y calidad en la prestación del servicio.

4.3.1.6.3 Funciones de las entidades en el marco del nuevo modelo financiero de la Red CADE

1. Proveer información presupuestal confiable y oportuna: Suministrar a la Gerencia CADE, en su función de articulación con la Secretaría Distrital de Hacienda, toda la información necesaria para la planificación presupuestal, garantizando transparencia, trazabilidad y confiabilidad en los datos. Esta información servirá para definir, implementar y evaluar políticas orientadas a la sostenibilidad financiera y operativa de la Red.
2. Aporte financiero obligatorio y proporcional: Contribuir económicamente al funcionamiento y mantenimiento de la Red de acuerdo con las directrices del Manual de Cuentas por Cobrar. Esto incluye participar en la actualización de los esquemas de cobro, coordinar con la Gerencia CADE la asignación eficiente de recursos, priorizar inversiones estratégicas que incrementen la calidad del servicio y la conservación de los espacios físicos, y respaldar la rendición de cuentas mediante reportes periódicos y auditorías internas.
3. Implementar estrategias de eficiencia en el uso de recursos: Identificar ajustes operativos y financieros que aumenten la capacidad de respuesta ante contingencias o necesidades emergentes. Colaborar en la centralización de cuentas y la consolidación financiera, optimizando procesos y garantizando un flujo de recursos más ágil y eficiente.

4. Diversificación de ingresos: Participar en la identificación y desarrollo de nuevas fuentes de financiamiento, tanto públicas como privadas, que fortalezcan la sostenibilidad del modelo. Apoyar la implementación de mecanismos complementarios de recaudación (canon de servicios, aportes por ocupación de espacio, tarifas específicas), siempre en cumplimiento de la normativa y los acuerdos institucionales.
5. Monitoreo y seguimiento financiero: Colaborar con la Gerencia CADE y la Secretaría General en la definición y aplicación de indicadores financieros que permitan medir y evaluar de manera continua el desempeño económico de la Red, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la mejora permanente del modelo.

4.3.1.6.4 Articulación Organizacional Interna de la Secretaría General para la Gobernanzade la Red CADE

Con el objetivo de establecer mecanismos de coordinación interna al interior de la Secretaría General para la implementación del modelo de gobernanza propuesto, debe partirse del Decreto 140 de 2021 “Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaria General de la Alcaldia Mayor de Bogota, D.C”. Este decretoestablece que la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía (SSC) tiene a su cargo dos direcciones con mandatos diferenciados: la Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía (DSDSC) y la Dirección Distrital de Calidad del Servicio (DDCS). Esta diferenciación es una ventaja: permite separar con claridad la función de conducción estratégica, la operación del sistema y el aseguramiento de calidad, evitando duplicidades y vacíos.

En ese marco, la propuesta de articulación interna se estructura sobre un principio sencillo: la SSC gobierna y arbitra, la DSDSC opera y coordina el sistema, la DDCS garantiza calidad, experiencia y aprendizaje institucional, y los equipos gestores actúan como la extensión operativa en territorio para asegurar consistencia en la ejecución diaria. Esta lógica se alinea con el mandato de la SSC de orientar y dirigir la formulación, implementación y seguimiento de políticas, planes y programas de servicio a la ciudadanía, así como articular la gestión interinstitucional y promover lineamientos e innovación. Igualmente, armoniza con las funciones de la DSDSC en materia de fortalecimiento de puntos presenciales y no presenciales, estandarización, administración de canales y coordinación de la prestación del servicio, incluyendo la interacción con actores públicos y privados. Y, de manera consistente, reconoce la DDCS como autoridad técnica de calidad, seguimiento, evaluación multicanal y medición de satisfacción, además del liderazgo en cualificación de servidores y coordinación del proceso distrital de peticiones en lo pertinente al servicio.

Desde esta perspectiva, el rol de la SSC debe consolidarse como el de la dependencia que mantiene la coherencia entre política, planeación y reglas de operación del servicio a la ciudadanía. Esto implica que la SSC no debería adentrarse en administrar el día a día de los puntos o a operar canales, sino que esta función debe estar reservada para la DSDSC (concretamente a través de la Gerencia para la Red CADE). En ese sentido, la SSC debe ejercer un liderazgo claro sobre el marco de decisiones: qué se prioriza, qué se estandariza, qué se exige a las entidades vinculadas y cómo se resuelven los trade-offs entre cobertura, capacidad instalada, calidad y costos. La SSC, en consecuencia, es la encargada de formalizar lineamientos, validar ajustes estructurales a los instrumentos del modelo (por ejemplo, el Manual Operativo o los Acuerdos de Niveles de Servicio), y elevar a instancias superiores o intersectoriales aquellas decisiones que comprometen recursos o corresponsabilidad con otras entidades.

En paralelo, la DSDSC debe funcionar como la gerencia operativa del sistema. En la práctica, esto supone que la DSDSC debe administrar la capacidad instalada (puntos y canales), asegurar continuidad operativa, coordinar agendas y compromisos con entidades participantes, y traducir los estándares y reglas del modelo en procedimientos concretos que la red pueda ejecutar. Por su parte, la DDCS debe consolidarse como la autoridad técnica de calidad y experiencia, con independencia funcional suficiente para evitar el riesgo de “autoevaluación” de la operación. Sus funciones normativas son explícitas: proponer políticas, planes y

programas; caracterizar necesidades y expectativas; diseñar el modelo de seguimiento y evaluación del servicio multicanal; medir satisfacción; liderar la cualificación de servidores; y dirigir el proceso distrital de peticiones en lo relacionado con el servicio. Esto implica que la DDCS debe producir el marco técnico de estándares de experiencia, indicadores, instrumentos de medición y auditoría, y traducir evidencia (satisfacción, PQRSD, hallazgos de evaluación) en recomendaciones obligatorias para la mejora del sistema. En otras palabras, la DDCS debe asegurar que el sistema aprenda, se corrija y sostenga estándares homogéneos en el tiempo.

Ahora bien, el punto crítico de viabilidad en la Red CADE es el nivel territorial y la ejecución cotidiana. Ahí entran los equipos gestores como el mecanismo práctico para cerrar la brecha entre las reglas del modelo y la realidad de la operación. La propuesta es que los equipos gestores queden adscritos funcionalmente a la DSDSC (porque el día a día es operación y coordinación), pero con un enganche técnico formal a la DDCS para asegurar que la información que capturan, las visitas, los chequeos y la evidencia cumplan estándares y alimenten el sistema de calidad. Esta doble articulación evita dos problemas: (i) que el gestor se convierta en una figura meramente reactiva sin capacidad de mejorar procesos, y (ii) que el área de calidad se desconecte de la operación real y produzca recomendaciones inviables. El objetivo es que los gestores operen como sensores y ejecutores del sistema supervisando flujos, detectando cuellos de botella, activando escalamiento y registrando evidencia estandarizada que permita decisiones informadas.

Para que esta arquitectura no quede sólo en el organigrama, se requiere un mecanismo mínimo que garantice un circuito de decisión y seguimiento. En términos operativos, la Secretaría General debería consolidar un espacio interno de trabajo estable tipo comité directivo (con periodicidad definida) donde concurran SSC, DSDSC y DDCS, y se vincule la Oficina Asesora de Planeación cuando el asunto afecte metas, indicadores o compromisos MIPG. La lógica de funcionamiento debe ser simple: la DSDSC lleva el pulso operativo y propone ajustes; la DDCS presenta evidencia de experiencia/calidad y riesgos; Planeación asegura coherencia con objetivos, medición y mejora; y la SSC arbitra y formaliza decisiones, garantizando consistencia estratégica. Esta lógica se vuelve especialmente relevante en decisiones de alto impacto como la elaboración del Plan Estratégico para la Red CADE y sus contenidos propuestos, entro los que destacan la reconfiguración de puntos (abrir, cerrar, transformar, cambiar rol o tipología) y la priorización de inversiones (infraestructura, dotación, mantenimiento).

Un componente adicional que conviene tratar con precisión es el vínculo con las áreas de modernización y fortalecimiento institucional. El Decreto 140 asigna a la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional la orientación de políticas de modernización y desempeño institucional, y a la Dirección de Desarrollo Institucional la producción de estudios de modernización. Sin embargo, para no diluir responsabilidades, estas áreas deberían actuar como soporte por demanda, no como “cogobernantes” del sistema de servicio. Es decir: entran cuando el modelo requiere ajustes estructurales (por ejemplo, rediseño de procesos transversales, formalización de manuales, estandarización institucional, ajustes de gestión del desempeño o modelos de rol), pero la gobernanza sustantiva y la operación continúan en SSC–DSDSC–DDCS. La regla práctica es que la SSC habilite una interfaz técnica (punto focal) para tramitar requerimientos de modernización sin abrir líneas paralelas de mando.

En suma, la articulación organizacional que se propone para la Secretaría General es deliberadamente acotada, viable y operable: la SSC conduce, arbitra y asegura coherencia estratégica; la DSDSC administra y coordina la red en lo operativo (puntos y canales), estandariza y gestiona corresponsabilidad; la DDCS define estándares, mide, evalúa y convierte evidencia en mejora; y los equipos gestores garantizan consistencia en el terreno y retroalimentación estructurada. Esta estructura se soporta en un circuito interno de decisión y seguimiento, amarrado a planeación y MIPG cuando corresponda, y se conecta con UTA y Comité Financiero únicamente para decisiones que exceden la capacidad de resolución interna o comprometen recursos y corresponsabilidad interinstitucional.

Ahora bien, para entender a plenitud los roles y responsabilidades de cada área dentro del nuevo esquema de gobernanza de la Red CADE, a continuación, se presenta una matriz tipo RACI que por sus siglas en inglés traduce lo siguiente:

- R (responsable): corresponde a quien ejecuta o elabora una actividad
- A (accountable): corresponde a la autoridad del esquema la cual tienen normalmente la responsabilidad final y/o la aprobación de una tarea.
- C (consultado): corresponde a las partes del esquema que aportan insumos o que deben ser consultados por su importancia relativa para el proceso.
- I (informado): corresponde a personas o áreas que deben ser mantenidas al día sobre el progreso de la actividad o tarea pero que no participan de manera activa de estas.

Para mayor comprensión de la tabla, se presentan las siguientes abreviaturas:

SG: Secretaría General, SSC: Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía, DSDSC: Dirección del Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, EG: equipos gestores, OAP: Oficina Asesora de Planeación

Tabla 21. Roles y responsabilidades áreas internas SG.

Tarea /Actividad	Producto/resultado esperado	A	R	C	I
Definición de lineamientos y prioridades de servicio (política/estrategia)	Lineamientos internos, prioridades anuales y reglas de juego para operación del Sistema/Red CADE	SSC	SSC	DSDSC, DDCS, OAP	SG, EG
Gestión y administración de canales (presencial/virtual/telefónico adscritos a SG)	Modelo de operación por canal; protocolos; continuidad; acuerdos con entidades participantes	DSDSC	DSDSC	DDCS, EG	SSC, SG
Manual Operativo Red CADE – elaboración/actualización (operación y roles)	Manual Operativo: estándares de atención, protocolos, filas/turnos, riesgos, continuidad, roles	SSC	DSDSC	DDCS, EG, OAP	SG, Entidades vinculadas
Sistema de seguimiento y evaluación del servicio multicanal (modelo e instrumentos)	Marco de seguimiento: indicadores, instrumentos, periodicidad y tableros	DDCS	DDCS	DSDSC, OAP	SSC, SG, EG
Medición de satisfacción y retroalimentación ciudadana	Resultados periódicos de satisfacción; hallazgos; planes de mejora	DDCS	DDCS	DSDSC, EG	SSC, SG

Tarea /Actividad	Producto/resultado esperado	A	R	C	I
Gestión de calidad en puntos: auditorías/visitas y control de estándares	Informes de auditoría; recomendaciones; planes correctivos	DDCS	DDCS	DSDSC, EG	SSC, SG
Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) – negociación técnica y administración	ANS vigentes; seguimiento y exigibilidad; matriz de compromisos	DSDSC	DSDSC	DDCS, SJD (por demanda)	SSC, SG, EG, CF
Gestión de incidentes, contingencias y continuidad del servicio	Plan de continuidad por punto/canal; protocolos; registro y lecciones	DSDSC	EG	DDCS	SSC, SG
Plan de capacitación (reconversión/polivalencia) – diseño y despliegue	Ruta de capacitación, aliados, programación; pilotos	SSC	DDCS	DSDSC, EG, OAP	SG
Indicadores de apropiación de capacitación – definición e implementación	Indicadores y metodología de evaluación de eficacia; reportes trimestrales	DDCS	DDCS	DSDSC, EG	SSC, SG
Articulación con MIPG / sistema integrado de gestión (planeación y mejora)	Alineación de planes, indicadores y mejora continua con el sistema integrado de gestión	OAP	OAP	SSC, DSDSC, DDCS	SG, EG

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2026).

4.3.2 Modelo de Gestión del Talento Humano

4.3.2.1 Estado actual de la estructura del Talento Humano en la Red CADE

En el Documento Diagnóstico de la Red CADE (RenoBo, 2025), se identificó que la mayor parte del talento humano vinculado a la Red CADE (68,8%) corresponde a auxiliares administrativos grados 3,5,9 y 16 los cuales corresponden a los perfiles laborales con menores requisitos en términos de formación, experiencias y competencias, así como con funciones de baja y media complejidad. Así mismo, se identificaron brechas en los planes de capacitación actual con respecto a las competencias técnicas, actitudinales aptitudinales que demanda el mercado actual respecto a la atención al usuario. En consecuencia, se hace necesaria la definición de un modelo de gestión del talento humano cuyo núcleo sea la creación y/o transformación de la planta actual en servidores polivalentes contratados por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

4.3.2.2 Papel central de la polivalencia en el Talneto Humano de la Red CADE

El talento humano es el principal activo de las entidades públicas dadas sus características de factor crítico para el logro de las metas institucionales. En ese sentido, una gestión adecuada del talento humano dentro de la Red CADE debe orientarse a generar mayores niveles de bienestar, desarrollo y compromiso en los

servidores públicos, a incrementar la productividad del Estado y a elevar tanto la confianza ciudadana como la satisfacción de los grupos de interés con los servicios prestados.

Para avanzar en ese propósito, se propone que la atención en la Red CADE tenga como eje central a colaboradores polivalentes, es decir, trabajadores que cuenten con un conjunto de competencias técnicas, digitales, relacionales y actitudinales que le permita asumir de manera planificada y flexible varios roles y familias de servicios**:** información**,** orientación, atención y resolución de trámites de baja y media complejidad y acompañamiento en los de alta complejidad, gestión de turnos, acompañamiento digital y manejo básico de información de acuerdo con las necesidades operativas del punto de atención, sin desdibujar su perfil de cargo ni generar sobrecarga, y garantizando en todo momento los estándares de calidad, oportunidad, accesibilidad y trato digno definidos por la Política Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

En ese sentido, la polivalencia se concibe como una estrategia deliberada de gestión del talento humano, sustentada en perfiles de cargo ajustados, rutas de formación, certificación de competencias, mecanismos de rotación y esquemas de programación de turnos, que permite aumentar la capacidad de respuesta de la Red CADE frente a variaciones en la demanda y a la diversificación de canales, evitando que se traduzca en "hacer de todo" sin soporte institucional o en precarización de las funciones.

4.3.2.3 Perfil del colaborador polivalente

Al ser el núcleo del servicio en la Red CADE y el tipo de colaborar con el que la ciudadanía tendrá el mayor número de interacciones, el colaborador/a polivalente debe ser un servidor orientado a resultados y proactivo en la atención a la ciudadanía. Su rol exige de una búsqueda activa de los ciudadanos en los espacios de atención antes que la espera pasiva en un módulo de atención convencional, respondiendo así al tipo de atención centrado en resolver, explicado en la sección de experiencia de usuario. Bajo el nuevo esquema de servicio sugerido, el colaborador polivalente debe estar en la capacidad de resolver uno o varios trámites o servicios que en el modelo actual son gestionados y resueltos por varias entidades de acuerdo con sus funciones y competencias misionales.

En ese sentido, a continuación, se presenta la ficha del perfil propuesto para el colaborador polivalente. Las competencias y habilidades están basadas en las recomendaciones de consultoras internacionales como McKinsey, Deloitte y del Foro Económico Mundial, utilizadas para identificar brechas en el diagnóstico:

Ficha 1. Perfil Colaborador Polivalente.

PERFIL DEL COLABORADOR POLIVALENTE	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Técnico
Denominación del Empleo:	Colaborador polivalente
Dependencia	DSDSC
Lugar de prestación del servicio	Puntos presenciales Red CADE
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	

El colaborador polivalente, presta sus servicios laborales en los puntos de atención presencial de la Red CADE para atender y resolver trámites de baja y media complejidad de todas las entidades distritales que garanticen una atención oportuna, cálida, amable, digna y eficiente a la ciudadanía.

Su propósito principal es contribuir a la descongestión de la Red CADE, posibilitando su transformación paulatina en centros de atención a servicios de alta complejidad. Al responder a una lógica de "un solo gobierno distrital", permite que las entidades distritales diferentes a la Secretaría General que integran la Red CADE concentren sus esfuerzos operativos en la resolución de trámites y servicios complejos.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Atender y resolver trámites, servicios u otros procedimientos administrativos de baja y media complejidad de acuerdo con la clasificación establecida en el índice de complejidad de trámites y servicios. Esto incluye, pero no se limita a la entrega y/o a brindar información y asesoría sobre la obtención de permisos, licencias, constancias, certificados, autorizaciones, recepción de quejas, ingreso y /o actualización de datos en registros administrativos y sistemas de información o asignación de cupos en programas públicos.
2. Verificar requisitos para el acceso a trámites y servicios (documentación y criterios de elegibilidad para el acceso a rutas de atención de la oferta pública distrital y nacional ofrecida en la Red CADE).
3. Asistir a la ciudadanía en el diligenciamiento de información para el acceso a programas y rutas de atención que requieran interacción con plataformas digitales.
4. Operar herramientas de gestión del caso y del flujo; turnos, agendamientos, repgroamación, cierre, notificaciones y registro de trazabilidad.
5. Remitir y acompañar al ciudadano en la resolución de trámites y servicios de alta complejidad mediante la intermediación con funcionarios expertos de las entidades distritales y nacionales y de los prestadores de servicios públicos.
6. Garantizar las condiciones de privacidad y confidencialidad de la información en los trámites que requieran la atención especializada de funcionarios expertos de las diferentes entidades públicas.
7. Crear, reprogramar y cerrar atenciones en el sistema de turnos, garantizando prioridad a poblaciones con atención preferente.
8. Agendar avisos (SMS/correo) de citas, documentos faltantes y vencimientos
9. Apoyar la aplicación de instrumentos de medición de satisfacción a la ciudadanía de manera oportuna.

IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Atención al ciudadano y lenguaje claro.
- Protección de datos personales (habeas data) y confidencialidad.
- Alfabetización digital (ofimática, formularios web, carga de documentos).
- Atención con enfoque diferencial (personas mayores, género, discapacidad, migrantes, entre otros).
- Portafolio de trámites/servicios, requisitos, criterios de elegibilidad y rutas de atención por entidad.

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Formación Técnico o Tecnólogo en Gestión Administrativa, Servicio al Cliente/Usuario, Mercadeo y Servicio áreas administrativas o afines con foco en operación de servicios.	**Experiencia** 2 años de experiencia en cargos relacionados con atención al cliente/usuario. Y gestión de casos o trámites presencial y/o digital) registro en sistema y cierre de atenciones

VI. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
Habilidades blandas 1. Orientación y Vocación de Servicio: La actividad pública cobra sentido cuando el ciudadano entra en contacto con la Administración. Es fundamental tener una vocación y orientación de servicio, con un foco en el usuario. 2. Empatía, calidez y cercanía: Mantener un trato cercano y empático, actuando de forma cálida y cordial. Esto implica la atención individualizada y la comprensión del ciudadano. 3. Comunicación efectiva y clara: usar un lenguaje fácilmente comprensible y no sexista. La comunicación debe ser clara y entendible, sin usar terminología administrativa compleja. El colaborador personal debe ser capaz de proporcionar respuestas coherentes, seguras y confiables. 4. Flexibilidad, adaptabilidad y orientación al aprendizaje continuo: el colaborar de mostrar apertura y disposición a adaptarse a las exigencias del entorno y a los nuevos desafíos. Esto es crucial frente a las dinámicas sociales cambiantes y a las crecientes demandas del público. 5. Manejo de crisis y resolución de conflictos. 6. Habilidades de coordinación y articulación interinstitucional para resolver casos y evitar reprocesos para el ciudadano. 7. Manejo de presión y priorización en picos de demanda, manteniendo estándares de calidad.	**Habilidades duras** 1. Alfabetización digital y de datos para operar sistemas de gestión de casos (priorización, seguimiento y cierre) y herramientas de captura de información como aplicaciones de encuestas de satisfacción y de consulta (chat boxes). 2. Competencias en seguridad digital para la protección de la información y privacidad. 3. Conocimientos básicos en uso de herramientas de Inteligencia Artificial. 4. Capacidad analítica básica de datos. 5. Deseable: conocimientos básicos en uso de herramientas de inteligencia artificial y analítica básica de datos.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

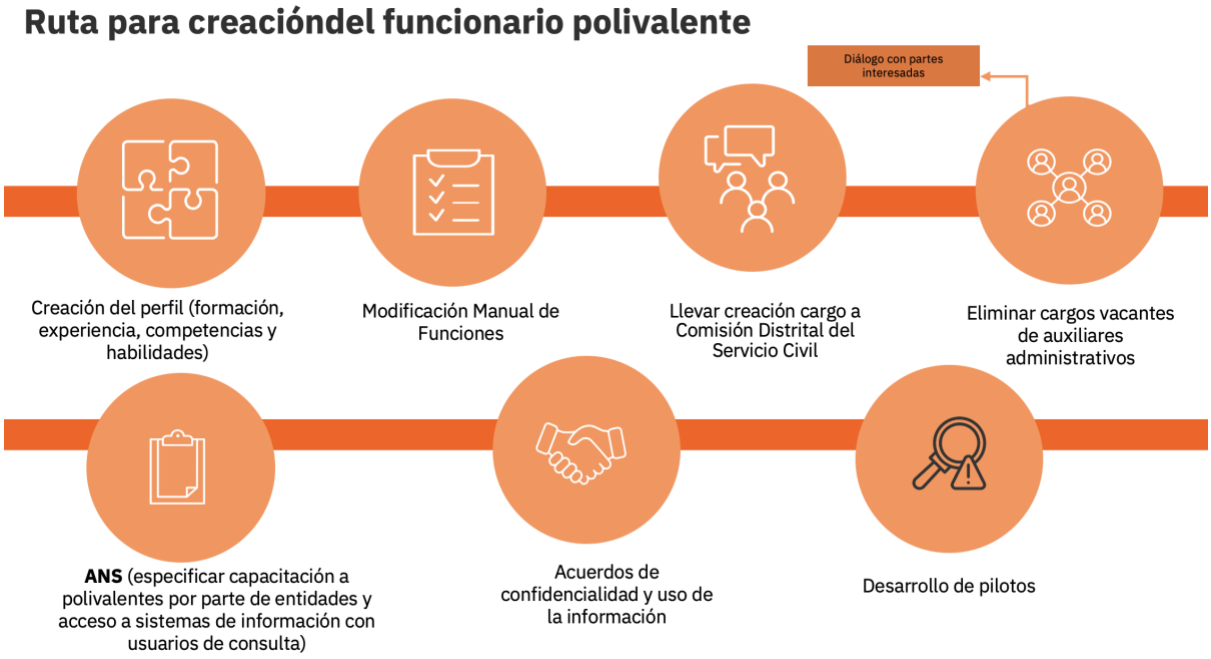
A parte de definir la ficha de perfil laboral para el colaborador polivalente, se hace necesario introducir una serie de rutas de trabajo enfocadas a lograr alcanzar la polivalencia en la atención al ciudadano en el Distrito a partir de tres enfoques: estructurar una planta de personal de colaboradores polivalentes que siga la secuencia administrativa de creación de cargos (ruta No 1), reconversión de la labor de los funcionarios actuales en colaboradores polivalentes con énfasis en un plan estructurado de capacitación (ruta No 2) y articulación entre el modelo de colaborador polivalente de la Red CADE y el modelo de "Gestores en Territorio"

que también es coordinado y liderado por la Secretaría General y que involucra a las demás entidades distritales (ruta No 3).

4.3.2.3.1 Ruta No.1. Pasos necesarios para la estructuración del colaborador polivalente

Dado que, en la actualidad la planta de personal de la Dirección del Sistema de Servicio a la Ciudadanía Distrital de la Secretaría General no cuenta con colaboradores destinados a la atención en los puntos presenciales de la Red CADE que tengan en su manual de funciones las que fueron descritas en la ficha del colaborador polivalente, se hace necesario contemplar una ruta de trabajo para el horizonte temporal 2026-2027 que permita habilitar normativamente la creación de este tipo de cargo. El Diagrama 7facilita el entendimiento de la ruta para la inclusión de la polivalencia dentro de la Red CAD3.

Diagrama 7. Ruta para creación del funcionario polivalente.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Como se aprecia en la gráfica anterior, la ruta propuesta incluye 7 pasos que se describen a continuación:

1.**Creación del perfil**: resulta necesario crear un perfil detallado antes de buscar y seleccionar candidatos para el cargo. El perfil sirve como guía para atraer el talento humano correcto y define claramente lo que se busca en términos de habilidades, competencias y experiencia. Así mismo, el perfil permite evaluar objetivamente a los postulantes y alinear las expectativas tanto de los reclutadores (en este caso la Secretaría General) y a los aspirantes, asegurando una mejor contratación (permite filtrar los currículos y diseñar entrevistas enfocadas) y una integración más rápida.

2.¿**Modificación del Manual de Funciones**: se requiere modificar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la Secretaría General.

3.**Llevar creación del cargo al Departamento Administrativo del del Servicio Civil Distrital-DASCD**: es indispensable solicitar el concepto técnico favorable de esta entidad para poder realizar los cambios en el Manual de Funciones. La experiencia con las Resoluciones modificatorias más comprensivas del Manual (160

de 2019 y 543 de 2024 que modificaron y crearon nuevos cargos) indican que, una vez hecha la solicitud, el DASCD tarda máximo 15 días en pronunciarse sobre la favorabilidad o no del ajuste.

4. Énfasis en provisión de cargos Técnicos Operativos vacantes: en la actualidad, existen 35 cargos vacantes para la planta de personal que no han sido provistos. De estos, 12 obedecen al cargo Auxiliar Administrativo, existiendo 10 cargos vacantes para el grado 3, además de 1 cargo para el grado 9 y otro para el grado 14. Dadas las características del cargo de Auxiliar Administrativo y las implicaciones para el servicio descritas en el diagnóstico, se recomienda proveer con prioridad los 15 cargos vacantes para los cargos Técnico Operativo grados 9,10 y 16, los cuáles, dadas sus características de formación y experiencia, se ajustan más al perfil del colaborador polivalente esperado.

5. **Ajuste en ANS**: se requiere que en los ajustes a los Acuerdos de Niveles de Servicio que se suscriban con las entidades, se precise de manera obligatoria, la necesidad de que las entidades vinculadas a la Red CADE, capaciten a los colaboradores polivalentes en su oferta institucional (programas, rutas de atención, trámites y servicios ofrecidos en la Red) así como en los requisitos de acceso a fin de que los colaboradores polivalentes cuenten con la información actualizada para orientar, informar y resolver trámites de baja y mediana complejidad de la ciudadanía. Esta capacitación deberá impartirse al inicio de la vinculación de cada colaborador polivalente y reforzarse periódicamente de acuerdo con las necesidades del servicio.

6. **Acuerdos de confidencialidad y uso de la información:** una de los grandes retos para el funcionamiento de la polivalencia en el servicio de atención presencial en la Red CADE es el acceso de los colaboradores a los sistemas de información de las entidades diferentes a la Secretaría General para poder resolver trámites de baja y media complejidad que requieran la entrega de documentos, certificados, autorizaciones entre otros y que solo puedan ser tramitados mediante la autenticación (usuario y clave) por personas vinculadas bajo alguna modalidad contractual a la respectiva entidad propietaria del sistema de información Mientras se avanza hacia la interoperabilidad de los sistemas de información, un mecanismo para solucionar los problemas de acceso a sistemas de información es la firma de acuerdos de confidencialidad entre las entidades vinculadas a la Red CADE y la Secretaría General, para garantizar de forma tal que los colaboradores polivalentes (contratados por la Secretaría General) puedan acceder a la información de otras entidades comprometiéndose a garantizar la integridad, confidencialidad y uso exclusivo de la información para el servicio.

Así las cosas, los acuerdos de confidencialidad permitirán habilitar la operación sin sacrificar la seguridad de los datos, pues posibilitarán resolver el cuello de botella de acceso a información de forma que la polivalencia sea funcional en el corto plazo. Lo anterior permitirá, además, alinear la operación con el régimen de protección de datos personales establecido en la Ley 1581 de 2012.

Dado que estos acuerdos de confidencialidad se conciben como un paso anterior a la interoperabilidad de los múltiples sistemas de información existentes, deben ser un mecanismo expedito que facilite el acceso e intercambio de información en varios niveles de la siguiente manera:

- Nivel Interinstitucional: deberá suscribirse un acuerdo entre la Secretaría General y cada entidad vinculada a la Red que posea sistemas de información que sean requeridos para la atención, orientación y prestación de servicios en la Red CADE. Estos acuerdos deberán elaborarse por las áreas jurídicas de las entidades con el apoyo de las respectivas áreas de tecnologías de la información. La función principal de los acuerdos es autorizar el acceso en nombre del servicio, fijar condiciones, roles, responsabilidades, auditoría y sanciones por incumplimiento.
- Compromiso individual de confidencialidad: el estándar jurídico-operativo razonable (y coherente con el principio de confidencialidad de la Ley 1581) es que toda persona que intervenga en el tratamiento de datos asuma obligaciones explícitas, incluso tras terminar su relación laboral con la entidad. Para ello, se propone que cada colaborador polivalente firme un compromiso individual de confidencialidad que haga exigible a nivel de persona el uso exclusivo para el servicio, la reserva y el manejo seguro de credenciales y datos.

Para evitar ambigüedades, la información a cubrir en el acuerdo debería clasificarse (y limitarse) así:

- Información de trámite y del ciudadano (dato personal): datos que se consultan para orientar, informar y resolver trámites en el punto. Esto debe incluir además la definición de los módulos y variables autorizados para la consulta. Debe quedar atada a los principios de: finalidad, acceso restringido, seguridad y confidencialidad (Ley 1581).
- Información "habilitante" de acceso (credenciales y permisos): reglas de asignación, custodia y revocatoria de usuarios/roles; prohibición de compartir credenciales; segregación de funciones y control de permisos.

Información de trazabilidad y auditoría: registro de quién consultó, qué consultó, cuándo para control posterior.

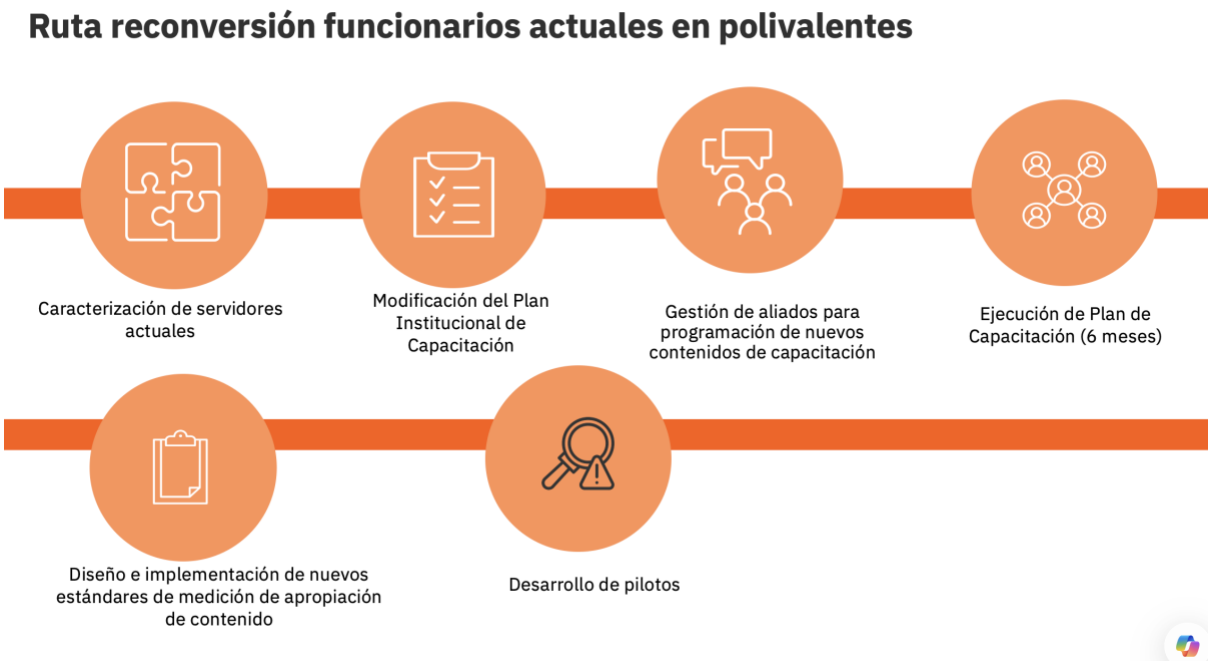
7. Desarrollo de pilotos del funcionamiento de la polivalencia: en el período 2026-2027 deberán desarrollarse ejercicios piloto sobre el funcionamiento de la polivalencia con posterioridad a la creación de los cargos. Para ello se proponen la siguiente alternativa:

a. Elegir puntos de la Red CADE cuyas interacciones con la ciudadanía estén basadas en más de un 70% en trámites y servicios de baja y media complejidad y que cuenten en la actualidad con un número bajo de funcionarios de entidades diferentes a la Secretaría General (entre 2 y 7 funcionarios). Esta alternativa permitiría probar el funcionamiento de la polivalencia, al reemplazar los funcionarios de otras entidades por colaboradores polivalentes de la Secretaría General. Se propone supervisar la operación de estos puntos durante 3 meses aplicando encuestas de satisfacción a la ciudadanía basadas en resolución de trámites y servicios para determinar si el funcionamiento con colaboradores polivalentes permite tener niveles de satisfacción y resolución más altos o más bajos que los actuales.

4.3.2.3.2 Ruta No. 2. Reconversión de la labor de los funcionarios actuales en colaboradores polivalentes

Un enfoque alternativo para alcanzar la polivalencia en el corto plazo (período 2026-2027) es la reconversión de los funcionarios actuales que se acerquen al perfil deseado para potenciar sus capacidades y competencias a partir de procesos de formación, además de la provisión de vacancias temporales que no fueron provistas a diciembre de 2031. El Diagrama 8 describe la ruta necesaria para lograrlo.

Diagrama 8. Ruta de reconversión funcionarios actuales en polivalentes.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Como se muestra en la imagen anterior esta propuesta de ruta incluye 6 pasos que se describen a continuación:

Paso 1. Caracterización de las servidoras y servidores públicos: con base a la información que reposa en el SIDEAP, se deberá actualizar el número de personas que componen la planta de personal de la DSDSC destinados a la atención en la Red CADE a fin de conocer con claridad, su cargo según manual de funciones, su nivel de escolaridad/formación y su tiempo de vinculación en la entidad. Se debe poner énfasis en determinar si los auxiliares administrativos (en todos los grados) han avanzado en su nivel de formación a pesar de que sigan desempeñándose en este tipo de cargo que no exige formación superior de ningún tipo. En caso de que se encuentre que un buen número de auxiliares administrativos cuentan actualmente con formación de técnica o tecnológica o estén culminando sus estudios en ese tipo de carreras, su reconversión hacia colaboradores polivalentes sería más fácil. Así mismo, se deberá propender por proveer los cargos 16 cargos de técnico operativo grados 9, 10 y 16 de vacancia temporal que no fueron provistos a 31 de diciembre de 2024, tal y como se establece en el Plan Estratégico de Talento Humano 2025 de la Secretaría General.

Paso 2. Modificación del Plan Institucional de Capacitación: este instrumento que se define de acuerdo con las necesidades de capacitación que definen anualmente las áreas de las entidades, deberá modificarse para incorporar los contenidos que se describen en la sección sobre Plan de Capacitación en términos de

habilidades digitales y competencias y habilidades para el servicio que hoy en día no son provistos por el Plan actual.

Paso 3. Gestión de aliados para programación de nuevos contenidos de capacitación: en la actualidad, la mayor parte de los contenidos programáticos de formación, incluidos en el Plan Institucional de Capacitación se gestionan con la Comisión Distrital del Servicio Civil y en ocasiones con entidades aliadas como la Escuela Superior de Administración Pública o la Veeduría Distrital. En caso de que los nuevos contenidos curriculares a impartir no estén dentro de la oferta ofrecida por estas entidades deberá iniciarse una estrategia de gestión de aliados para la programación de los nuevos contenidos.

Para ello, se deberá explorar la posibilidad de establecer alianzas con Universidades mediante el sistema de prácticas laborales definido por la Resolución 267 de 2022 " *Por la cual se adoptan los lineamientos para la realización de prácticas laborales en la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C"*. Lo anterior significa, que, bajo el establecimiento de condiciones específicas, los estudiantes de últimos semestres de carreras profesionales, técnicas o tecnológicas que requieran prácticas, podrán desempeñarse en la Secretaría General como tutores o capacitadores para la reconversión de funcionarios.

Paso 4. Ejecución de Plan de Capacitación a 6 meses: una vez definidos e incluidos los nuevos contenidos en el Plan Institucional de Capacitación y conseguidos los aliados, deberá programarse un ciclo intensivo de formación para los funcionarios que tengan perfiles similares a los del funcionario polivalente a fin de conseguir, en un período de 6 meses, la reconversión laboral que garantice la adquisición de competencias y habilidades para el ejercicio del cargo.

Paso 5. Diseño e implementación de nuevos estándares de medición de apropiación de contenido: tal y como se describe en la sección sobre Plan de Capacitación continua, deberá iniciarse una nueva metodología de evaluación de la eficacia de la capacitación que no esté basada solamente en la percepción de la utilidad del contenido de quien la recibe. Para ello, se deberá contar con nuevos indicadores como los que se proponen en esa sección para medir la apropiación y el uso en la resolución de problemas asociados a la atención.

Paso 6. Desarrollo de pilotos: con el personal capacitado se podrá desplegar una estrategia de pilotos en puntos de la Red CADE designados para probar el modelo de polivalencia.

4.3.2.3.3 Ruta No. 3. Articulación del esquema de polivalencia con el Modelo de Atención 'Gestores en Territorio'

La Administración Distrital, a través del Decreto Distrital 359 del 5 de agosto de 2025 adoptó el Modelo de Atención "Gestores en Territorio" como herramienta de articulación interinstitucional para para mejorar la calidad del servicio de atención a la ciudadanía fortaleciendo la confianza mediante una transformación de la presencia institucional y el servicio en el territorio. Como resultado de un proceso de diagnóstico se identificó que existen más de 50 denominaciones de actividades contractuales, perfiles profesionales, responsabilidades, manuales de funciones, materiales de identificación institucional y condiciones de vinculación de personal que en algún momento desarrolla, o puede desarrollar, actividades afines a la gestión territorial de cara a la ciudadanía.

El Modelo define a los gestores territoriales como "toda persona que desarrolle actividades de atención directa a la ciudadanía en el territorio, siempre y cuando esas actividades guarden relación con actividades misionales de la entidad en marco del Plan de Desarrollo Distrital vigente, el apoyo a las "Operaciones Integrales de Ciudad" contempladas por el Modelo de Atención "Gestores en Territorio", acceso de los ciudadanos a la oferta distrital y la recolección de información relacionada con las situaciones identificadas en el territorio, mediante el empleo de la plataforma(s), canal(es) o sistema(s) de información designados por el Distrito en el marco de la confidencialidad requerida".

El objetivo último detrás de este modelo es que las personas contratadas por las diferentes entidades como gestores territoriales respondan a la lógica de un solo gobierno distrital cuando estén en territorio bien sea en

el marco de operaciones de atención cotidiana (aquellas que se desarrollan en el marco de la misionalidad de las entidades sin que se requiera una coordinación activa con otras entidades a través de los esquemas de gobernanza del modelo) o de las operaciones integrales de ciudad, las cuales son intervenciones de alta complejidad diseñadas para abordar problemáticas relacionadas con el espacio público, la seguridad y la atención de la ciudadanía que desbordan la capacidad de una sola entidad y requieren de la articulación interinstitucional.

En ese sentido, el Modelo de Gestores en Territorio guarda relación con el Modelo Integral para la Red CADE en tanto ambos están soportados en colaboradores que atienden, orientan, informan y resuelven trámites de que, por lo general, son de resorte de varias entidades distritales. Su diferencia principal radica en el tipo espacio en que se prestan estos servicios, siendo los puntos físicos de la Red CADE el escenario natural para los colaboradores polivalentes y el espacio público para los gestores en territorio. Por esta razón, es posible plantear una articulación entre los dos modelos, a partir de la siguiente ruta:

Diagrama 9. Articulación entre modelos.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Como se aprecia en la gráfica anterior, la ruta propuesta incluye 4 acciones de articulación entre los modelos que se describen a continuación:

1. **Declaración de cadena única de atención**: como líder de los dos modelos de atención (Gestores en territorio y Red Cade) la Secretaría General deberá empezar a concebirlos como una cadena única de atención a la ciudadanía con dos espacios de atención: los puntos físicos de la Red CADE y el espacio público de la ciudad.

2. **Planes de capacitación con estándares comunes**: los planes que se diseñen para capacitar a los gestores territoriales y fortalecer sus capacidades, en especial la estrategia "Cuidadores de Confianza" y el proceso de formación en el SIDEAP, deberán contener elementos comunes con los contenidos de capacitación para el talento humano de la Red CADE, de manera que la información, orientación y atención que reciba la ciudadanía en el espacio público sea similar a la que recibe en los puntos de atención de la Red CADE.

3. **Articulación de la plataforma distrital "Gestores Territoriales":** esta plataforma, que en la actualidad se está desarrollando como una aplicación portable para los gestores territoriales, y que les permitirá reportar situaciones que se presenten en el espacio público en tiempo real, debe contar con información sobre la oferta y localización de Servicios de la Red CADE a fin de que los gestores puedan orientar a la ciudadanía con facilidad sobre la oferta disponible en el canal presencial de la Red, especialmente sobre trámites de mediana y baja capacidad que deban resolverse presencialmente. A futuro, esta aplicación deberá integrarse con las herramientas tecnológicas que se diseñen para la Red CADE, en particular la Plataforma de Gestión de la Red, permitiendo que un usuario que inicie una consulta en espacio público con un gestor territorial pueda ser dirigido a través de la aplicación a los servicios de la Red CADE para resolver trámites y servicios complejos.

4. **Pilotos conjuntos:** se pueden plantear pilotos de actuación conjuntos entre los dos modelos partiendo de recorridos en los que participen los gestores territoriales para identificar demanda de atención. A través de la capacitación y de las funciones de la aplicación, los gestores territoriales pueden orientar a los ciudadanos sobre trámites o servicios de baja y mediana complejidad y derivar a los ciudadanos a los puntos de atención para casos que no sea posible resolver en el espacio público.

4.3.2.4 Otros perfiles necesarios para la operación

A parte del colaborador polivalente, los puntos de atención de la Red CADE requieren de otros tipos de perfiles laborales para la operación. El primero de ellos es el **anfitrión**, el cual, tal como se detalla en las características del modelo de servicio, constituye el punto de entrada a la experiencia ciudadana en los puntos presenciales. Su tarea es recibir y registrar a los ciudadanos que acuden a la Red para resolver algún trámite o servicio y orientarlo en la ubicación en el espacio dispuesto para su atención, siguiendo criterios de atención con enfoque diferencial. A continuación, se presenta la ficha de perfil laboral para este tipo de colaborador:

Ficha 2. Perfil anfitrión.

PERFIL DEL ANFITRIÓN	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Asistencial
Denominación del Empleo:	Anfitrión de punto presencial
Dependencia	DSDSC
Lugar de prestación del servicio	Puntos presenciales Red CADE
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
El anfitrión presta sus servicios laborales en los puntos de atención presencial de la Red CADE para recibir a los ciudadanos, registrarlos y ubicarlos en el espacio físico del punto de atención de acuerdo con su necesidad. Su propósito principal es realizar una preclasificación de los ciudadanos siguiendo criterios de atención diferencial (adultos mayores, personas en situación de discapacidad, madres o padres con niños menores, mujeres en situación de riesgo, víctimas del conflicto armado y/o personas migrantes, entre otros) antes de la atención y resolución de sus trámites o servicios por parte de los colaboradores polivalentes y /o expertos.	

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
1. Recibir, registrar y preclasificar a los ciudadanos que ingresen a los puntos presenciales de la Red CADE, solicitando para ello los documentos de identificación. 2. Identificar con base en la capacitación previa, las necesidades de los ciudadanos, dando prioridad a las personas con situaciones o condiciones especiales: adultos mayores, mujeres en riesgo de victimización, niños, niñas y adolescentes en riesgo de victimización, población víctima del conflicto armado o migrante, personas en situación de discapacidad. 3. Direccionar a los ciudadanos a la sección de autogestión asistida para que la resolución de trámites de baja y medida complejidad de manera autónoma.
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
· Atención al ciudadano y lenguaje claro. · Protección de datos personales (habeas data) y confidencialidad. · Alfabetización digital (ofimática, formularios web). · Atención con enfoque diferencial (personas mayores, género, discapacidad, migrantes, entre otros). · Código de Integridad del Servidor Público

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Formación	Experiencia
Bachillerato completo	6 meses de experiencia en cargos relacionados con atención al cliente/usuario.

VI. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
Habilidades blandas	**Habilidades duras**
1.**Orientación y Vocación de Servicio**: La actividad pública cobra sentido cuando el ciudadano entra en contacto con la Administración. Es fundamental tener una vocación y orientación de servicio, con un foco en el usuario. 2.**Empatía, calidez y cercanía**: Mantener un trato cercano y empático, actuando de forma cálida y cordial. Esto implica la atención individualizada y la comprensión del ciudadano. 3.**Comunicación efectiva y clara**: usar un lenguaje fácilmente comprensible y no sexista. La comunicación debe ser clara y entendible, sin usar terminología administrativa compleja.	1. Alfabetización digital y de datos para operar sistemas de gestión de casos (priorización, seguimiento y cierre).

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Otro de los perfiles requeridos para la atención es el del **Guía de Experiencia**, entendido como aquel colaborador que facilita la movilización interna de los ciudadanos en los puntos presenciales de la Red CADE, acompañando el uso de los canales digitales dispuestos en el espacio como los kioscos de autogestión. Así mismo, este tipo de colaborador juega un papel clave en la dinamización y promoción de las actividades

culturales, comerciales y artísticas que se programen en los terceros espacios diseñados dentro de la infraestructura de los puntos presenciales. A continuación, se presenta la ficha de perfil laboral para este tipo de colaborador:

Ficha 3. Perfil Guía de Experiencia.

PERFIL DEL GUÍA DE EXPERIENCIA	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Técnico
Denominación del Empleo:	Guía de Experiencia
Dependencia	DSDSC
Lugar de prestación del servicio	Puntos presenciales Red CADE
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
El guía de experiencia presta sus servicios laborales en los puntos de atención presencial de la Red CADE para facilitar el uso de la infraestructura física dispuesta para la atención y resolución de trámites y servicios y al mismo tiempo promueve y hace pedagogía sobre las actividades adicionales a la atención que las entidades públicas y privadas ofrezcan mediante su vinculación a la Red. Su propósito principal es acompañar a los ciudadanos a través de una experiencia de usuario que permita acoger a la ciudadanía y no solo resolver trámites y servicios. Su énfasis operativo está en acoger y activar el "tercer espacio": mediar la relación ciudadano–espacio y articular, programar y promover oferta cultural, educativa, comunitaria y de bienestar (salas, actividades y alianzas), sin asumir la ejecución completa de trámites.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1.Realizar acompañamiento y asesoría en trámites y servicios mediante el canal digital a los ciudadanos que acudan a los puntos presenciales de la Red CADE en los quioscos o terminales de autogestión que se implementen. 2.Realizar pedagogía sobre los servicios adicionales de tercer espacio que se presten en los puntos presenciales de la Red CADE. 3.Brindar soporte y asistencia en todos los temas relacionados con trámites y servicios de los puntos de atención y adelantar actividades de información y atención al usuario sobre los servicios y trámites distritales. 4. Orientar a los ciudadanos en el punto: zonas, recorridos, tiempos estimados, reglas de uso de espacios y canales disponibles. 5.Apoyar el diseño y ejecutar la programación del tercer espacio agenda de salas, convocatorias, inscripción y logística básica de actividades. 6.Articular con entidades aliadas (distritales/nacionales/privadas) la oferta cultural, educativa y comunitaria, asegurando alineación con lineamientos del punto	

IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
• Atención al ciudadano y lenguaje claro. • Protección de datos personales (habeas data) y confidencialidad. • Alfabetización digital (ofimática, formularios web, carga de documentos). • Atención con enfoque diferencial (personas mayores, género, discapacidad, migrantes, entre otros). • Código de Integridad del Servidor Público • Mediación de experiencia en espacio público/servicio: señalización, orientación espacial, hospitalidad y manejo de flujo en sala. • Gestión básica de programación y logística de actividades (agenda, coordinación con aliados, uso de salas y control de aforos).

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Formación Tecnólogo en áreas relacionadas con: atención y servicio al cliente, tecnologías de la información y comunicación, gestión de servicios	Experiencia 1 año de experiencia en cargos relacionados con atención al cliente/usuario en entornos presenciales, con énfasis deseable en mediación de experiencia, coordinación logística o programación de actividades/servicios.

VI. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
Habilidades blandas 1.Orientación y Vocación de Servicio: La actividad pública cobra sentido cuando el ciudadano entra en contacto con la Administración. Es fundamental tener una vocación y orientación de servicio, con un foco en el usuario. 2.Empatía, calidez y cercanía: Mantener un trato cercano y empático, actuando de forma cálida y cordial. Esto implica la atención individualizada y la comprensión del ciudadano. 3.Comunicación efectiva y clara: usar un lenguaje fácilmente comprensible y no sexista. La comunicación debe ser clara y entendible, sin usar terminología administrativa compleja. 4.Articulación y coordinación: trabajr con aliados para activar programación y gestionar agendas/salas.	**Habilidades duras** 1.Alfabetización digital y de datos para operar sistemas de gestión de casos (priorización, seguimiento y cierre). 2. Deseable certificación no profesional en experiencia de usuario (UX) o de interfaz de usuario (UI).

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Por otro lado, se hace necesario contar con un profesional que se encargue de coordinar la operación de cada punto presencial de la Red CADE y que cuente específicamente dentro de sus obligaciones y funciones con la labor de coordinación y un nivel jerárquico sobre los perfiles de colaboradores. Este profesional estará encargado de monitorear los flujos y la demanda de ciudadanos para realizar ajustes en las cargas laborales y del relacionamiento con las entidades diferentes a la Secretaría General que presten servicios en los puntos

de atención y de los agentes privados que desarrollen actividades comerciales. A continuación, se presenta la ficha de perfil laboral para este tipo de colaborador: Ficha 4. Perfil del coordinador de punto.

PERFIL DEL COORDINADOR DE PUNTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Profesional
Denominación del Empleo:	Coordinador de punto
Dependencia	DSDSC
Lugar de prestación del servicio	Puntos presenciales Red CADE con responsabilidad territorial asociada a la zona de influencia del punto.
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
El coordinador de punto presta sus servicios profesionales en los espacios de atención presencial de la Red CADE para dirigir la operación de cada sede garantizando la calidad de la atención, el cumplimiento de los estándares de calidad y de los lineamientos de operación suscritos con las entidades en los Acuerdos de Niveles de Servicio a través de la programación dinámica de cargas laborales, el monitoreo del flujo de demanda y la toma de decisiones basadas en datos. Adicionalmente, ejerce el rol de enlace territorial del punto: articular actores locales, estructurar alianzas y dinamizar una oferta complementaria (cultural, educativa, comunitaria y de bienestar) alineada con las prioridades de la Red CADE, alimentando la formulación y ajuste de políticas, programas y proyectos del sistema a partir de evidencia y retroalimentación del territorio.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	

1. Asegurar la continuidad operativa del punto de atención presencial de la Red Cade al que sea asignado garantizando una cobertura mínima de personal.
2. Monitorear flujos de demanda a través de los tableros de control y otras herramientas tecnológicas disponibles para detectar cuellos de botella y tomar decisiones.
3. Monitorear flujos de demanda a través de los tableros de control y otras herramientas tecnológicas disponibles para detectar cuellos de botella y tomar decisiones.
4. Coordinar la articulación con las entidades vinculadas a la Red respecto a la atención de los funcionarios expertos para trámites y servicios de alta complejidad garantizando la continuidad y trazabilidad de los casos.
5. Dirigir la mejora continua y la experiencia de usuario: liderar briefings de apertura y cierre de sede, apoyar el entrenamiento y la capacitación de los colaboradores polivalentes, gestionar incidentes y reportar Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) de los colaboradores con la periodicidad que sea acordada.
6. Mapear y gestionar actores locales relevantes para mejorar acceso y pertinencia de la oferta.
7. Diseñar, estructurar y proponer alianzas para fortalecer la oferta del punto y su zona de influencia (campañas de pedagogía de trámites, alfabetización digital, ferias de servicios, jornadas móviles, actividades de bienestar/cuidado y programación cultural/educativa
8. Mapear y gestionar actores locales relevantes para mejorar acceso y pertinencia de la oferta.
9. Actuar como gestor(a) de relacionamiento territorial: coordinar mesas locales, acuerdos operativos y mecanismos de cooperación, elevando requerimientos al nivel central cuando se requieran instrumentos formales (ANS, convenios, contratos).
10. Contribuir a la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos de atención y prestación de los servicios distritales a la ciudadanía, con criterios de eficacia y oportunidad.
11. Elaborar e implementar estudios, diagnósticos y análisis que permitan identificar acciones para el mejoramiento de las condiciones de atención a la ciudadanía, acorde con las directrices establecidas.
12. Diseñar y ejecutar pilotos/experimentos controlados (p. ej., cambios de turnos, redistribución de roles, activaciones del tercer espacio, módulos itinerantes), documentando resultados para escalamiento o ajuste.
13. Consolidar y reportar periódicamente indicadores del punto (ANS, experiencia, tiempos, satisfacción, demanda, incidencias, quejas/reclamos), generando análisis y recomendaciones para la Gerencia de la Red.
14. Liderar la gestión de riesgos operativos (seguridad, orden público, fallas tecnológicas, indisponibilidad de servicios), activando protocolos de contingencia y coordinando con autoridades/actores locales

IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Atención al ciudadano y lenguaje claro.
- Atención con enfoque diferencial (personas mayores, género, discapacidad, migrantes, entre otros).
- Conocimientos de continuidad de negocio
- Planeación por franjas horarias
- Analítica operativa de datos (lectura de tableros de seguimiento)
- Conocimiento de plataformas de radicación, digitalización, gestión documental y trazabilidad
- Habeas data y manejo seguro de la información.
- Fundamentos de formulación de políticas, programas y proyectos; marco lógico/teoría de cambio; definición de indicadores y seguimiento.
- Diseño e implementación de programación/activaciones de oferta complementaria (educativa, cultural, comunitaria, bienestar).

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Formación Profesional en administración, ingeniería industrial, gestión pública, logística) operaciones. Deseable posgrado o certificado en Gerencia de Servicios, Gestión de Operaciones, Gerencia Pública, Formulación y Evaluación de Proyectos.	Experiencia 3 años de experiencia en cargos relacionados con operación de sedes o centros de servicio, call center o puntos de atención ciudadana. Experiencia demostrable en articulación interinstitucional/territorial, coordinación de aliaznas, gestión de programación/activaciones comunitarias o culturales, y seguimiento a indicadores de servicio.

VI. COMPETENCIAS Y HABILIDADES	
Habilidades blandas 1.Orientación y Vocación de Servicio: La actividad pública cobra sentido cuando el ciudadano entra en contacto con la Administración. Es fundamental tener una vocación y orientación de servicio, con un foco en el usuario. 2.Empatía, calidez y cercanía: Mantener un trato cercano y empático, actuando de forma cálida y cordial. Esto implica la atención individualizada y la comprensión del ciudadano. 3.Comunicación efectiva y clara: usar un lenguaje fácilmente comprensible y no sexista. La comunicación debe ser clara y entendible, sin usar terminología administrativa compleja.	**Habilidades duras** 1.Habillidades de planeación por franjas: horarios, curvas de demanda, cobertura mínima y productividad (atenciones hora/funcionario). 2. Gestión documental (digitalización y validaciones y muestreo para la calidad de los datos). 3. Deseable certificación no profesional en experiencia de usuario (UX) o de interfaz de usuario (UI).

4. Liderazgo situacional y coordinación de equipos; orientar , priorizar y gestionar desempeño en entornos de alta demanada. 5. Negociación y articulación territorial: construir acuerdos con actores locales, gestionar expectativas y resolver tensiones. 6.Manejo y contención de crisis.	

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.3.2.5 Lineamientos de capacitación continua en servicio al ciudadano

El desarrollo del capital humano que compone la Red CADE es una de las grandes apuestas para cumplir la promesa de valor del modelo de servicio. La Secretaría General, en cumplimiento de la normatividad vigente, en especial la Ley 909 de 2004, diseñó el Plan Institucional de Capacitación (PIC) para la vigencia 2025.El Plan en mención se fundamenta en la formación basada en competencias y sigue las pautas otorgadas por el Departamento Administrativo del Servicio Civil, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.

Si bien en el documento de diagnóstico se caracterizaron los ejes 6 ejes temáticos del PIC: a. Paz Total, Memoria y Derechos Humanos, b. Territorio, Vida y Ambiente, c. Mujeres, Inclusión y Diversidad, d. Transformación digital y Cibercultura, e. Probidad, ética e identidad de lo público y f. Habilidades y competencias, los cuales vienen dados por el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030, se requiere generar lineamientos que complementen y permitan robustecer las acciones de capacitación que se brindan hoy a los servidores y colaboradores que hacen parte de la Red CADE.

Así mismo, desde la estrategia Cuidadores de la Confianza tendiente a la formación y al entrenamiento en habilidades para el servicio dirigida a los servidores públicos y liderada por la Dirección de Calidad del Servicio de la Secretaría General, se ha diseñado un programa curricular para el año 2026. Esta estrategia que se desarrolla por ciclos (sensibilización y comprensión, uso práctico y profundización aplicada) tiene énfasis-sin limitarse a eso- en conocimiento de la oferta distrital, Manual de Servicio a la Ciudadanía, manejo de masas en puntos de atención y dimensiones del ser que se alinean perfectamente con los contenidos propuestos en el marco de esta consultoría.

En ese sentido, las recomendaciones en torno a la capacitación que se hacen desde la consultoría se refieren especialmente al fortalecimiento de los ejes de Transformación digital y Cibercultura y al de Habilidades y Competencias. En el mismo sentido, en el presente acápite se hacen recomendaciones en torno a los instrumentos e indicadores de evaluación con que se mide el desempeño laboral.

En ese sentido, la Tabla 22 detalla el tipo de formación que se considera necesario incluir dentro de los programas de capacitación al Talento Humano, centrándose en los roles o perfiles para el servicio descritos en las fichas de perfil:

Tabla 22. Formación necesaria por tipo de perfil.

Tipo de Perfil(es)	Eje	Formación a incluir	Modalidad
Anfitrión, Guía de experiencia y Colaborador Polivalente y experto	Transformación digital y cibercultura	Uso de Sistemas de Gestión de Casos (CRM) Conocimiento de la Oferta Distrital Manual del Servicio a la Ciudadanía del Distrito Capital	Híbrida: virtual y presencial en horarios laborales con programación de turnos
Guía de Experiencia y Coordinador de punto		Diseño centrado en el usuario (UX/ experiencia de usuario (UX) o de interfaz de usuario (UI). Conocimiento de la Oferta Distrital	Híbrida: virtual y presencial en horarios laborales con programación de turnos

Tipo de Perfil(es)	Eje	Formación a incluir	Modalidad
Guía de experiencia y Colaborador Polivalente y experto		Manejo de aplicaciones de captura de información de satisfacción del cliente	Híbrida: virtual y presencial en horarios laborales con programación de turnos
Guía de experiencia		Transferencia de conocimiento digital a usuarios	Híbrida: virtual y presencial en horarios laborales con programación de turnos
Colaborador Polivalente, coordinador de punto	Habilidades y competencias	Analítica de datos aplicada a la gestión de casos	Híbrida: virtual y presencial en horarios laborales con programación de turnos
Colaborador Polivalente, coordinador de punto y experto		Enfoque de ventanilla única y once-only	Híbrida: virtual y presencial en horarios laborales con programación de turnos
Coordinador de punto		Planeación por franjas (horarios, curvas de demanda y productividad de personal Analítica de datos Modelo de Ordenamiento Territorial (énfasis en Plan del Sistema del Cuidado y Servicios Sociales)	Híbrida: virtual y presencial en horarios laborales con programación de turnos
Anfitrión, Guía de Experiencia, Anfitrión Coordinador de Punto y Experto.	Comportamentales	Empatía, Comunicación efectiva y lenguaje claro, manejo de crisis y resolución de conflictos y liderazgo	Híbrida: virtual y presencial en horarios laborales con programación de turnos

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Con relación a la medición de la eficacia de la capacitación, se hace necesario cambiar la manera en que hoy en día se mide dicha eficacia. En el Plan Institucional de Capacitación el indicador base para la medición es "Porcentaje de satisfacción de Jornadas, actividades de capacitación desarrolladas a través de líneas de autogestión y contratación". Este enfoque de medición, centrado en la satisfacción de quien recibe la capacitación no mide aspectos como la apropiación del contenido, la puesta en práctica y el uso de la formación recibida en la resolución de problemas reales del servicio. A este respecto, se proponen los siguientes indicadores basados en el enfoque de Kirkpatric Partners[1] y con estándares de competencias internacionales como la norma ISO 10015:2019:

a) **Ganancia de conocimiento (pre/post)**: mide el incremento atribuible a la formación en conceptos, normatividad, protocolos de atención, entre otros.

$$\text{Ganancia absoluta} = \bar{X}_{post} - \bar{X}_{pre}$$

$$\text{Ganancia relativa (\%)} = \frac{\bar{x}_{post} - \bar{x}_{pre}}{\bar{x}_{pre}} \times 100$$

Se puede aplicar mediante el uso de tests sobre rutas de servicio, criterios de priorización, lenguaje claro, manejo de quejas.

b) **% de aprobación por umbral de competencia:** mide la proporción que alcanza el servidor tras capacitarse

$$\frac{\#\ participantes\ \geq\ umbral}{\#\ participantes\ evaluados} \times 100$$

Se puede utilizar definiendo umbrales por nivel de cargo, por ejemplo (ej. 80% polivalentes, 90% coordinadores de punto etc.

c) **Retención del aprendizaje a 30/60/90 días:** mide la estabilidad de la apropiación del contenido formativo.

$$\text{Retención (\%)} = \frac{\bar{x}_t}{\bar{x}_{post}} \times 100$$

donde t puede ser 30, 60 o 90 días.

d) **Índice de aplicación de protocolos en puesto**: mide el uso real de herramientas de trabajo para la atención: listas de chequeo, guías o protocolos de atención, uso de lenguaje claro, estándares de priorización de casos, entre otros.

$$\frac{\#\ interacciones\ con\ protocolo\ cumplido}{\#\ interacciones\ auditadas} \times 100$$

e) **Casos resueltos conforme a guías sin re-procesos**: mide el dominio práctico del contenido y criterio de decisión.

$$\frac{\#\ casos\ cerrados\ correctamente\ a\ la\ primera}{\#\ casos\ revisados} \times 100$$

La implementación de este tipo de indicadores o similares, permitiría una mejora en las métricas con las que se evalúa la eficacia de la capacitación, lo que corto y a mediano plazo debería verse reflejado también en el incremento en la satisfacción ciudadana producto de procesos formativos del talento humano más adecuados.

4.3.2.6 Plan de Bienestar e incentivos

En la actualidad el Plan Estratégico de Talento Humano para la vigencia 2025 de la Secretaría General contempla como uno de sus componentes el Plan de Trabajo Anual de Bienestar e Incentivos Institucionales el cual tiene por objetivo " Fomentar en la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., una cultura de trabajo que respeta de manera integral los derechos de nuestros servidores (as) públicos (as), con condiciones que mejoran su calidad de vida y su desempeño laboral, con apertura de espacios para el esparcimiento e integración familiar, a través de programas que fomenten el desarrollo integral y actividades detectadas a través de las necesidades de los(as) servidores". Este Plan, está estructurado en 5 ejes: equilibrio psicosocial, salud mental, diversidad e inclusión, transformación digital e identidad y vocación por el servicio público, cada uno de los cuáles tiene un desarrollo más específico en componentes y beneficios y estímulos específicos.

Ahora bien, como complemento a la ejecución del Plan en mención, se sugieren algunos lineamientos desde la consultoría para ser tenidos en cuenta a la hora de formular acciones destinadas a garantizar el bienestar y los estímulos dirigidos al Talento Humano que compone la Red CADE y que pueden redundar en la mejora en la satisfacción ciudadana. En primer lugar, es necesario decir que, a nivel comparado, la evidencia reciente sugiere que en administraciones públicas los mayores determinantes de compromiso y bienestar no son solo los beneficios tradicionales, sino especialmente el aprendizaje y desarrollo, junto con prácticas de gestión y condiciones de trabajo bien diseñadas. De acuerdo con el documento "Workforce Insights from Central Governments" de la OECD, el aprendizaje y desarrollo aparece como el impulsor más influyente tanto para el compromiso como para el bienestar, y se recomienda fortalecer estas acciones (OECD, 2025). De esa manera, las acciones a implementar para robustecer el Plan de Trabajo Anual de Bienestar e Incentivos Institucionales son las siguientes:

a) **Diseño de horarios flexibles**: funciona como un arreglo que permite variar la hora de inicio y fin de la jornada laboral alrededor de un horario normal, manteniendo las horas requeridas. Esto requiere de definir unas horas núcleo como franja obligatoria en que todo el personal que labora en un determinado punto de la Red CADE debe estar disponible, normalmente cuando hay más afluencia de personas que requieren atención o según las necesidades del servicio. Fuera de las horas núcleo se establece una banda flexible de horas, rango dentro del cual cada persona pueda ajustar su horario de acuerdo con sus necesidades. A nivel internacional, se pueden citar dos ejemplos de adopción exitoso de este modelo, el primero es el de la Universidad de California Davis en Estados Unidos en la que los empleados pueden optar por opciones como: i) horarios de entrada y salida individualizados que se mantienen constantes cada día, por ejemplo, de 7:00 a.m o de 4:00 p.m o de 9:00 a.m a 6:00 p.m de lunes a viernes, ii) horarios de entrada y salida individualizados que varían diariamente con el mismo número de horas trabajadas cada día, por ejemplo de 7:00 a. m. a 4:00 p. m. los lunes, miércoles y viernes, y de 8:30 a. m. a 5:30 p. m. los martes y jueves, iii) horarios de entrada y salida individualizados con horarios variados según el día, pero constantes en el número total de horas trabajadas semanalmente, por ejemplo de 7:30 a. m. a 5:30 p. m. los lunes, martes y jueves, y de 9:00 a. m. a 4:30 p. m. miércoles y viernes (UC Davis, 2025). El segundo modelo exitoso es el llamado "pasaporte de necesidades" del Servicio Civil del Reino Unido en el que trabajadores que tienen también el rol de cuidadores reciben ciertas flexibilidades horarias incluso cuando ocupan cargos de alta demanda de servicio al ciudadano.

Para que un esquema como este sea exitoso en un contexto como el de la Red CADE, la flexibilidad debe extenderse no solo al horario sino al funcionamiento, es decir, debe iniciarse a modo de prueba para quien lo solicite y podrá ser descontinuado en cualquier momento a solicitud del empleado o del jefe inmediato. Este último debe poder reservarse el derecho de suspenderlo inmediatamente en caso de circunstancias imprevistas relacionadas con el rendimiento del empleado o las necesidades operativas.

Lejos de afectar la productividad del talento humano que compone la Red o de romper el equilibrio en la operación, una opción de horario flexible como este podría aumentar el bienestar de los empleados al poder

usar las horas de banda flexible en actividades personales como la salud, el estudio o el cuidado de los miembros de su hogar, sin tener que incurrir en costos adicionales por el estímulo.

b) **Política de días sin reuniones**: se trata de institucionalizar de 1 a 2 días a la semana (o franjas horarias dentro del día laboral) en las que no se programen reuniones y en cambio operen reglas simples de comunicación digital. La implementación de una medida como esta, va en consonancia con la evidencia reciente sobre los beneficios de reducir el exceso de reuniones en los ambientes laborales (meeting bloat). Un artículo sobre los días sin reuniones encontró que existen mejoras significativas en la cooperación, en la satisfacción y en la reducción del estrés cuando se reducen significativamente las reuniones (Laker et al, 2022).

Al igual que con el punto anterior, la implementación de una medida como esta en la Red CADE podría contribuir a centrar el foco en el núcleo de la operación el cual es la atención al ciudadano y al mismo tiempo reducir la carga y la ansiedad que resultan de una carga excesiva de reuniones de trabajo, con la ventaja adicional de que su implementación tendrían un costo prácticamente nulo para la Secretaría General al requerirse únicamente el cambio de políticas internas sobre la programación de las reuniones laborales.

c) **Micro rotaciones en puntos de atención**: consiste en realizar rotaciones cortas (de 2 a 4 semanas) entre roles compatibles (mismos cargos y funciones) o entre canales de atención (presencial, telefónico o digital) con el objetivo de disminuir la monotonía, distribuir las cargas laborales y ampliar las competencias del servicio mediante el aprendizaje de las particularidades de cada canal de atención por parte del Talento Humano de la Red CADE. Como base conceptual de esta propuesta están las recomendaciones previamente citadas de la OCDE acerca de fortalecer el aprendizaje incluyendo la movilidad y el crecimiento que sirvan como detonantes de bienestar y compromiso en el entorno laboral (OECD, 2025). Al igual que las prácticas descritas anteriormente, la implementación de esta acción tendría un costo bajo si se integra a la planificación de turnos y se armoniza con los horarios flexibles, especialmente para perfiles y cargos como el de guía de experiencia y colaborador polivalente.

d) **Mercado interno de proyectos cortos**: se trata de estructurar y publicar mediante los mecanismos de información institucionales (correo electrónico, grupos de mensajería instantánea, intranet y redes sociales institucionales), microproyectos destinados a la mejora del servicio para que los servidores se presenten y hagan parte de los mismos. Esto incluye, pero no se limita al análisis de flujos, la redacción de guías o procedimientos, o la reorganización de los elementos dispuestos para el servicio en el espacio de los puntos presenciales. El funcionamiento de estos microproyectos se podría homologar a los concursos tipo challenge que sirven como laboratorio de ideas para la innovación, pero en escala más pequeña. El estímulo para los servidores es la generación de movilidad y propósito sin necesidad de que medien aumentos salariales o ascensos. Este tipo de propuesta tienen asidero en recomendaciones como las de Deloitte, entidad que ha documentado cómo los mercados internos de talento permiten reasignar capacidades y aumentar agilidad mediante oportunidades internas visible (Deloitte, 2020).

e) **Acompañamiento emocional y psicológico**: las actividades laborales orientadas a la atención al usuario o al cliente han sido clasificadas dentro de lo que se considera trabajo emocional, entendido como "la gestión de sentimientos para producir expresiones "adecuadas" hacia clientes (amabilidad, calma, cordialidad) como parte del trabajo" (Hochschild, 1983), lo cual tiene repercusiones importantes para la salud mental de los colaboradores. Pese a que el Plan de Trabajo Anual de Bienestar e Incentivos Institucionales contiene programas de apoyo emocional y/o de equilibrio psicosocial diferentes formatos (líneas de escucha emocional, Red de entrenamiento emocional distrital y valera emocional) es necesario contar con apoyo emocional y psicológico profesional y presencial para los funcionarios y colaboradores que prestan servicio al usuario. Para ello es necesario contar con personal idóneo que pueda prestar su servicio a manera de "cuidador de cuidadores" en lugares diferentes al sitio de trabajo.

4.3.3 Ajustes Normativos e Instrumentos de Coordinación para la Implementación del Modelo Integral de la Red CADE

A partir del análisis plasmado en el documento diagnóstico, se identificó la necesidad de articular un instrumento normativo que unifique los lineamientos aplicables a la Red CADE, en ese sentido, se propone la expedición de un decreto distrital unificador que institucionalice formalmente la Red CADE y consolide en un solo cuerpo normativo los elementos estructurales del Modelo Integral de Atención a la Ciudadanía. Este Decreto permitirá articular y actualizar la normativa, dotando a la Red CADE con un marco jurídico pensado en la continuidad institucional más allá de los ciclos administrativos.

Con la expedición de este decreto se busca recoger, armonizar y actualizar la normativa aplicable en materia del Modelo de Servicio de Atención a la Ciudadanía y el Sistema de Servicio de Atención a la Ciudadanía, cuyo marco, hoy en día se encuentra conformado por:

- El Decreto Distrital 197 de 2014 "*Por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C."*
- El Decreto Distrital 847 de 2019 *"Por medio del cual se establecen y unifican lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, y se dictan otras disposiciones"*
- El Decreto Distrital 293 de 2021 *"Por el cual se modifican lineamientos en materia de servicio a la ciudadanía y de implementación de la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía, y se dictan otras disposiciones"*
- El Decreto Distrital 410 de 2024 "*Por medio del cual se derogan los artículos 19 y 20 del Decreto Distrital 197 de 2014"*
- El Acuerdo 005 de 2000 *"Por el cual se dictan normas para la Ejecución de la Vigilancia y Control De la Gestión de las Autoridades Distritales en lo atinente al suministro oportuno de Información por parte de las Entidades y se dictan Otras Disposiciones"*
- El Acuerdo 761 de 2020 *"Por medio del cual se adopta el Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020-2024 "Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI"*
- El Acuerdo 927 de 2024 *"Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2024-2027 "Bogotá Camina Segura"*.

La propuesta del decreto unificador deberá definir la naturaleza y alcance de la Red CADE como estrategia omnicanal de atención al ciudadano, su estructura de gobernanza, incluyendo su estructura orgánica, las funciones de la Secretaría General como entidad coordinadora y las responsabilidades de las entidades participantes en ella. Asi mismo, el decreto deberá habilitar la reglamentación posterior de manuales y lineamientos de operación que permitan estandarizar la prestación del servicio, consolidar los criterios técnicos del modelo y asegurar su aplicación homogénea en el territorio distrital. Dichos instrumentos deberán recopilar, integrar y formalizar las directrices operativas necesarias para implementar el Modelo Integral, incluyendo los procedimientos institucionales, los instrumentos jurídicos que soportan la operación y los mecanismos de gestión interinstitucional que hagan posible su sostenibilidad. Estas directrices operativas se desarrollan a lo largo de este documento.

De manera particular, se identifican los siguientes aspectos esenciales que deberán incorporarse tanto en el decreto, y en su espíritu normativo, para el funcionamiento adecuado de la Red CADE, como en los manuales que lo desarrollen. En el marco de esta consultoría, estos aspectos claves fueron proyectados en la revisión detallada por parte de RenoBo, del Proyecto de Decreto elaborado por la Secretaría General. Estos elementos se encuentran en el Anexo 3 Revisión Proyecto de Decreto, sin embargo, se mencionan brevemente a continuación:

a) Principios del Modelo y del Sistema de Servicio de Atención a la ciudadanía: El decreto debe fijar una serie de principios como elementos estructurantes para el Modelo y el Sistema de Servicio de Atención a la Ciudadanía. Por un lado, se destacan aquellos propuestos por la Secretaría General en el marco del Proyecto de Decreto y, por el otro, se plantean unos nuevos que deberían ser incorporados como recomendación en esta consultoría (estos últimos son propuestos en la revisión del Proyecto de Decreto elaborada por RenoBo), a continuación, se presentan los principios que deberían orientar este instrumento:

Respecto de los principios incorporados en la propuesta de decreto de la Secretaría General, se destacan: el principio de la *Ciudadanía como razón de ser*, que reconozca a los ciudadanos como eje y razón de ser de la administración en el desarrollo de su gestión; el principio de *accesibilidad universal*, con el que se garantice el acceso de los servicios de la Red a todas las personas sin ningún tipo de distinción; el principio de *calidad*, mediante el cual la administración se obligue a impulsar su operación bajo estándares de excelencia que garanticen resultado concretos y sostenibles; el principio de *confianza institucional,* fomenta el fortalecimiento de la relación entre la ciudadanía y la administración distrital a través del cumplimiento efectivo de compromisos, transparencia en el principio de eficiencia y gestión, entre otros; el principio de *inclusión*, que corresponde al conocimiento y reconocimiento de la ciudadanía como sujetos de derecho; el principio de *carácter predictivo*, con el cual se busca anticipar las necesidades de la ciudadanía mediante en análisis de datos, entre otros; el principio de *pertinencia,* mediante el cual, el servicio sea adecuado y relevante para las condiciones, y el principio de *relación proactiva, empática y confiable,* que fomente la construcción de una relación cercana y sostenida entre la ciudadanía.

Por otra parte, en cuanto a los principios que deberían ser incorporados al decreto, se proponen los siguientes: el principio de *corresponsabilidad*, el cual reconoce el servicio a la ciudadanía como una tarea compartida entre las entidades públicas y la ciudadanía; el principio de *innovación*, que fomente la consolidación de espacios de aprendizaje e innovación para el desarrollo, prueba y mejora de nuevas formas de interacción con la ciudadanía; el principio de *territorialidad*, que permita orientar la planificación estratégica y la distribución equitativa de los servicios garantizando que su oferta se ubique de manera accesible, segura y oportuna; y el principio de *integración y no duplicidad de la información,* que garantice la función de la Administración Distrital, sus entidades y los actores vinculados en la gestión de la información ciudadana bajo criterios de interoperabilidad y eficiencia, evitando la solicitud o registro repetido de datos o documentos.

b) Alcance y definición de los servicios de la Red CADE: Dentro de su articulado, el Decreto debe precisar la definición de la Red CADE e instituirse como un ecosistema integral, sostenible y de interacción ciudadana, mediante el cual, se garantice el acceso a la oferta institucional y servicios complementarios que mejoren la experiencia de usuario y contribuyan a la eficiencia del servicio, con una atención multicanal (presencial, telefónico – línea 195, virtual – SuperCADE Virtual)

De igual forma, debe incluir definiciones claras de SuperCADE, CADE y cualquier nueva modalidad que se quiera implementar, para eliminar ambigüedades. De manera particular, se recomienda incluir en el Decreto la figura de CADE Metro, con su respectiva definición, para reconocer los puntos de atención que se proyecten dentro de las estaciones del Metro de Bogotá, promoviendo su articulación funcional, operativa y de imagen institucional con el Modelo Integral. En todo caso, la denominación CADE Metro no implica la creación de un formato distinto, su infraestructura y operación se enmarcan en el formato CADE definido en el Modelo Integral y serán implementados en las líneas del Metro.

c) Aprovechamiento económico[1] *Una* vez precisado el alcance y la definición de los servicios de la Red CADE, el Decreto deberá habilitar la vinculación y participación de actores privados interesados en prestar servicios distintos a los que hoy en día presta la Red. El objetivo de estos servicios complementarios es apoyar, facilitar

[1] Este aspecto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.4. Sostenibilidad financiera de la Red - Fondo común

o complementar la experiencia del usuario en la operación de los puntos de atención de la Red CADE, sin implicar la prestación directa de trámites o servicios de atención al ciudadano. Ahora bien, es importante tener en cuenta que si se establece que la participación de los privados, esta está sujeta a la eficiencia del servicio, al mejoramiento de la experiencia de atención o a la sostenibilidad operativa y financiera de la Red.

c) Relacionamiento de entidades distritales, nacionales y actores de naturaleza privadas o mixtas en la Red CADE: Dada la naturaleza interinstitucional del servicio a la ciudadanía y el rol articulador de la Secretaría General, es necesario que el Decreto consolide nuevamente a la Secretaría General como entidad administradora y coordinadora de toda la Red CADE, con funciones explícitas de planificar la expansión o reubicación de puntos, incluyendo los criterios para realizar dicha reubicación, velar por estándares de servicio, y autorizar la vinculación de entidades.

Así mismo, este instrumento debe reafirmar la existencia de la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía como instancia de gobernanza, presidida por la Secretaría General, e incluir en su mandato el seguimiento a indicadores de la Red CADE y la coordinación de soluciones interinstitucionales e incluir en su mandato el Seguimiento al Plan Estratégico de la Red CADE[2], así como la toma de decisiones de alto nivel que impacten en la operación de la misma. Ahora bien, la facultad para revisar y elaborar los manuales operativos puede recaer en una instancia técnica de la comisión, de manera que esta mantenga su enfoque estratégico y decisorio. En esa línea, es posible considerar la creación de una Unidad Técnica de Apoyo (UTA)[3] dentro del marco de la Comisión, que contribuya a la formulación y ajuste de los manuales.

Por último, establecer una serie de mecanismos uniformes para formalizar la vinculación de las entidades, definir las obligaciones de cada parte y asegurar que la operación de la Red se desarrolle bajo estándares homogéneos de calidad y desempeño. Este último punto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.3.1. "*Esquema de relacionamiento con entidades distritales, nacionales y actores de régimen privado o de carácter mixto"*

d) Operación y sostenibilidad financiera de la Red CADE[4]: El Decreto que reglamente el Modelo de Servicio a la Ciudadanía requiere de un instrumento financiero claro que permita canalizar los recursos que se generen para la operación de la Red CADE, garantizando su sostenibilidad. Para ello, se propone la creación de un mecanismo financiero que permita recaudar, administrar y ejecutar los recursos destinados al sostenimiento, fortalecimiento y expansión de la Red CADE. Asi mismo, es recomendable establecer un marco normativo que permita a las entidades del nivel distrital y nacional, así como a otras organizaciones públicas o privadas que participen en la operación de la Red CADE, realizar aportes económicos, técnicos o logísticos en beneficio de la misma, sin perjuicio de la autonomía presupuestal y funcional que les asiste. Este punto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.4. Sostenibilidad financiera de la Red - *Fondo Común* y el numeral 4.3.1 Propuesta de gobernanza del Modelo CAD3

d) Esquema de Tutoría de la Red CADE[5]: En materia de tutoría, el Decreto deberá actualizar el esquema mediante el cual las entidades públicas o privadas pueden asumir, bajo condiciones reguladas, funciones de apoyo operativo en los puntos de atención de la Red CADE. Este esquema deberá definir con claridad el alcance de las responsabilidades tutoriadas, los instrumentos jurídicos aplicables (convenio interadministrativo o contrato, según la naturaleza del tutor), los criterios de supervisión institucional, y las

[2] Este aspecto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.2. Modelo de gestión de talento humano

[3] *Ibidem*

[4] Este aspecto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.4. Sostenibilidad financiera de la Red

5 Este aspecto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.3.4. Esquema Tutoriado

reglas para el eventual aprovechamiento económico del espacio, garantizando que los recursos generados se destinen exclusivamente al fortalecimiento de la operación de la Red CADE.

e) Talento humano[6]: El Decreto deberá incorporar disposiciones orientadas a fortalecer el talento humano que presta servicios en la Red CADE, reconociendo que la calidad de la atención depende en gran medida de las competencias, habilidades y capacidades de los funcionarios y del personal vinculado por las entidades participantes. En esa línea, se propone establecer desde el Decreto la obligación de que las entidades públicas y las organizaciones privadas que participen en la Red adopten los programas de entrenamiento para el servicio definidos por la Secretaría General, los cuales deberán incluir competencias en alfabetización digital y de datos (gestión de casos, uso de CRM, trazabilidad), prácticas de ciberseguridad y protección de información, así como habilidades blandas relacionadas con la empatía, la escucha activa y la comunicación clara.

Así mismo, se recomienda que el Decreto promueva la formación del personal en la comprensión integral del ciudadano y de las interrelaciones entre los distintos trámites y servicios que conforman la oferta institucional; y que reafirme la obligación de las entidades distritales de prever y asignar personal suficiente, idóneo y estable para la atención en los puntos CADE, en coherencia con los perfiles y lineamientos emitidos por la Secretaría General y con los compromisos definidos en los documentos técnicos (ANS). Sin perjuicio de ello, las entidades podrán complementar estas acciones con sus propios planes de capacitación internos, ajustados a su misionalidad.

Estas disposiciones permitirán avanzar hacia un talento humano profesionalizado y coherente con los estándares del Modelo Integral, consolidando una cultura de servicio centrada en las personas y orientada a la mejora continua.

f) Componente digital[7]: El Decreto deberá incorporar un componente digital que reconozca a la tecnología como un habilitador central del Modelo Integral de Servicio a la Ciudadanía. En este sentido, el articulado deberá establecer las bases para que las entidades participantes integren sus sistemas de información bajo estándares comunes de intercambio de datos, seguridad informática, trazabilidad y actualización en tiempo real, en coherencia con las políticas de gobierno digital y gestión de información del Distrito.

Este componente digital deberá articularse con las políticas distritales de gobierno digital, gestión documental y cadena de trámites, asegurando que la información fluya de manera segura, oportuna y eficiente entre las entidades participantes. Así mismo, se recomienda que el Decreto habilite la implementación de plataformas unificadas para la gestión de turnos, reportes, trazabilidad del servicio y seguimiento a indicadores de operación, garantizando la disponibilidad y consistencia de la información en tiempo real.

La incorporación de este componente permitirá reducir cargas operativas, mejorar la calidad del servicio, fortalecer la toma de decisiones basada en datos y consolidar un ecosistema omnicanal que responda a las necesidades de la ciudadanía, manteniendo criterios de seguridad, transparencia y protección de datos personales.

Estos elementos constituyen pilares jurídicos y operativos del Modelo Integral y, por tanto, deben quedar explícitamente recogidos en la recomendación normativa y en los instrumentos regulados por el Decreto Unificado[8]. Ahora bien, es importante resaltar que la adopción del Decreto Unificador constituye un requisito

6 Este aspecto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.2. Modelo de gestión de talento humano

7 Este aspecto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.2.3. Tecnología y Datos

8 En el marco de la consultoría se realizó la revisión detallada del Proyecto de Decreto elaborado por la Secretaría General estas observaciones y recomendaciones para la redacción quedaron plasmadas en el Anexo 3 Revisión Proyecto de Decreto

habilitante para el desarrollo de las propuestas previamente planteadas. No obstante, la adopción de dicho Decreto se encuentra supeditada a las labores propias de la Secretaría Jurídica Distrital.

A manera de recomendación, se presentan los siguientes instrumentos normativos a elaborar para regular los aspectos antes señalados:

Tabla 23. Guía de Instrumentos normativos a reglamentar.

Instrumento	Objetivo
Decreto Distrital *"Por medio del cual se establecen el Modelo de Servicio a la Ciudadanía y el Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, se fijan lineamientos para su implementación y se dictan otras disposiciones"*	Establecer el Modelo de Servicio a la Ciudadanía y el Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía, como componentes estructurales, orgánicos y permanentes del servicio a la ciudadanía en el Distrito Capital. Así mismo, establece los lineamientos para su implementación, seguimiento y evaluación.
Manual de Operación de la Red CADE	Establecer el marco operativo integral de la Red CADE mediante la definición de lineamientos, procedimientos y estándares mínimos aplicables a todos los actores vinculados, con el fin de garantizar una gestión homogénea, eficiente y articulada del modelo de atención. El Manual regulará los aspectos jurídicos de vinculación de entidades, los mecanismos de financiación, facturación y cobro, así como las disposiciones relativas al talento humano, infraestructura, tecnología, seguridad operativa y condiciones de prestación del servicio.
Plan Estratégico de la Red CADE	Fijar la cadena de valor de la Red CADE basado en objetivos, metas, estrategias, resultados, productos, actividades, responsables y presupuesto. Este componente se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.1.5 Marco de Instrumentos de Política Pública para la Gestión Integral de la Red CADE.
Circular *"Directrices sobre el funcionamiento del mecanismo de recaudo y financiamiento de la Red CADE"*	Regular el funcionamiento del mecanismo de recaudo y financiamiento de la Red CADE. Este componente se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.4. Sostenibilidad financiera de la Red.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Así las cosas, la adopción de un decreto unificado y sus lineamientos o manuales que lo reglamenten permitirá reconocer la Red CADE como un ecosistema, con reglas claras sobre su funcionamiento, principios orientadores, estructura organizacional, mecanismos de evaluación y criterios de sostenibilidad, promoviendo así la implementación de un modelo moderno, articulado y centrado en las necesidades de la ciudadanía.

4.3.3.1 Esquema de relacionamiento con entidades distritales, nacionales y actores de régimen privado de carácter mixto

La implementación del Modelo Integral de la Red CADE exige contar con reglas claras sobre la participación de entidades distritales, entidades nacionales y actores de régimen privado o mixto. Dada la naturaleza interinstitucional del servicio a la ciudadanía y el rol articulador de la Secretaría General, es necesario establecer instrumentos uniformes que permitan formalizar la vinculación, definir las obligaciones de cada parte y asegurar que la operación de la Red se desarrolle bajo estándares homogéneos de calidad y desempeño.

La propuesta de relacionamiento con las entidades distritales, nacionales y los actores de régimen privado o mixto que participan en la Red CADE, se estructura a partir de dos momentos; el primero, corresponde a la vinculación del actor a la Red CADE, esto es, el instrumento jurídico mediante el cual un actor público, privado o mixto, se incorpora formalmente al ecosistema de la Red CADE y adquiere obligaciones dentro del Modelo Integral. El segundo momento corresponde al establecimiento de los lineamientos o directrices que regularán la prestación del servicio.

En este sentido, la vinculación depende de la naturaleza del actor, ya sea bajo régimen público de orden distrital o nacional, o bajo régimen privado o mixto, pues ello determina el tipo de instrumento jurídico requerido para formalizar su participación. Por otro lado, los lineamientos que regulan la prestación del servicio dependen del tipo de servicio que el actor pretenda prestar. Siendo así, para efectos del Modelo Integral, se identifican dos categorías de servicios que podrán ser ofrecidos dentro de la Red CADE:

1. Servicios de atención a la ciudadanía, los cuales, corresponden a trámites, servicios, actividades de orientación e información prestados directamente por entidades públicas, o actores de régimen privado o mixto que se vinculen a la Red.
2. Servicios complementarios, que consisten en actividades y servicios que apoyan, facilitan o complementan la experiencia del usuario en la operación de los puntos de atención de la Red CADE, sin implicar la prestación directa de trámites o servicios de atención al ciudadano.

Bajo esta metodología, se propone establecer unos lineamientos base para la elaboración de los documentos de vinculación (definidos por la naturaleza del actor) y Acuerdos de Niveles de Servicios (definidos por el tipo de servicio). A continuación, se desarrolla cada uno de estos momentos:

4.3.3.1.1 Vinculación de actores a la Red CADE

La vinculación establece la relación jurídica entre la Secretaría General y el actor que desea ingresar a la Red CADE de conformidad con su naturaleza jurídica. Esta relación se puede plasmar mediante convenio o contrato interadministrativo, contrato de asociación o contrato operativo, o en caso tal de que sea una entidad

Distrital su vinculación se hará de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto unificado. Cabe resaltar que lo anterior será posible en la medida en que el Decreto Unificador establezca los elementos habilitantes desarrollados en el presente documento, sin embargo, la adopción de dicho Decreto se encuentra supeditada a las labores propias de la Secretaría Jurídica Distrital.

Ahora bien, el contenido del instrumento por medio del cual los actores se vincularán, estará determinado por el tipo de servicio que se ofrezca. Estos instrumentos deberán establecer como mínimo:

(i) Objeto de la vinculación: Esta cláusula fija con claridad la finalidad jurídica y operativa por la cual el actor se integra a la Red CADE. En el marco del Modelo Integral, esta vinculación puede ser para dos fines 1) prestar servicios de atención al ciudadano o 2) prestar servicios complementarios, ejemplo:

"El presente convenio tiene por objeto aunar esfuerzos entre la Secretaría General y a [Entidad X] para integrar, coordinar y ejecutar la prestación de [servicios de atención a la ciudadanía o complementarios], conforme a los lineamientos, estándares y protocolos definidos por la Secretaría General, y bajo los principios del Modelo Integral de Servicio a la Ciudadanía y el Manual de operación de la Red CADE."

(ii) Obligaciones de la Secretaría General: Corresponden a las funciones asignadas como administrador y operador de la Red CADE, según el Decreto Distrital y demás normas aplicables. Se deben incluir las siguientes obligaciones como mínimo, :

En el marco de servicios de atención a la ciudadanía:

(1) Ejercer la coordinación estratégica y operativa de la Red CADE, conforme al esquema de gobernanza definido en el Manual de Operación.

(2) Convocar, liderar y hacer seguimiento a las instancias de gobernanza y coordinación operativa de la Red CADE (CISC, Gerencia CADE, UTA, mesas técnicas u otros espacios), cuando resulte necesario para la ejecución del convenio/contrato.

(3) Definir, en coordinación con la entidad/empresa, el alcance del servicio, los estándares de calidad, tiempos de atención, horarios y reglas operativas aplicables.

(4) Asignar y coordinar los roles operativos de la Red CADE (colaboradores polivalentes, anfitriones, guías de experiencia y coordinadores de punto) requeridos para la adecuada prestación del servicio.

(5) Garantizar que el personal operativo cuente con formación y capacitación conforme al modelo de gestión del talento humano definido en el Manual de Operación de la Red CADE.

(6) Proveer y administrar la infraestructura física y operativa de los puntos CADE, incluyendo espacios de atención, mobiliario, señalización, servicios generales y condiciones de accesibilidad.

(7) Coordinar el uso de los espacios comunes y no operativos, cuando aplique, conforme a los ANS y a las reglas sobre servicios complementarios que resulten aplicables.

(8) Asegurar que el tratamiento de datos personales en la operación de la Red CADE se realice conforme a la Ley 1581 de 2012, sin asumir la titularidad de los datos cuando esta corresponda a la entidad.

(9) Implementar herramientas de inteligencia operativa, incluyendo el Índice de Complejidad de Trámites y el Índice de Localización Estratégica (IL-CADE), para orientar decisiones de planeación y operación.

(10) Establecer y operar mecanismos de seguimiento y evaluación, mediante indicadores de desempeño, experiencia ciudadana, sostenibilidad e implementación del Modelo CAD3.

En el marco de servicios complementarios:

(1) Definir y poner a disposición del actor los lineamientos operativos aplicables a la prestación de servicios complementarios en la Red CADE, de conformidad con el Manual de Operación y el ANS Tipo 2 que se suscriban.

(2) Facilitar el uso del espacio requerido para la prestación del servicio complementario, en los términos y condiciones establecidos en el convenio y el ANS Tipo 2, conforme a la disponibilidad del punto CADE.

(3) Coordinar con el actor los ajustes operativos necesarios para garantizar que la prestación del servicio complementario no afecte la continuidad ni la calidad del servicio público de atención a la ciudadanía.

(4) Realizar seguimiento conjunto con el actor al desarrollo del servicio complementario.

(5) Coordinar la aplicación de los mecanismos económicos definidos, incluyendo los pagos o aportes que correspondan, conforme al esquema financiero de la Red CADE definido en el Manual de Operación.

(iii) Obligaciones de la entidad o actor a vincular: Las obligaciones variarán según el servicio que vaya a prestar el actor, se reitera, estos pueden ser:

1. Si presta servicios de atención al ciudadano (trámites o servicios públicos):

i) En caso de que sea convenio, aunar esfuerzos con la Secretaría General para la prestación de los servicios definidos en dicho documento, en el marco del ecosistema de la Red CADE, y conforme a los lineamientos del Manual de operación de la Red CADE... Por otra parte, en caso de tratarse de un contrato, definir las condiciones para la prestación del servicio en el marco del ecosistema de la Red CADE, y conforme a los lineamientos del Manual de operación de la Red CADE.

ii) Prestar los servicios de atención a la ciudadanía conforme a los lineamientos, estándares y protocolos definidos por la Secretaría General y a lo establecido en el respectivo Acuerdo de Niveles de Servicio (ANS).

(iii) De acuerdo con la complejidad (baja, mediana y alta), el colaborador polivalente deberá mantener la responsabilidad sobre el tratamiento de datos y el manejo de la información, dando cumplimiento al principio de confidencialidad, frente a los trámites y servicios. En todo caso, se deja constancia que esta disposición no implica delegación de funciones ni transferencia de competencias, respecto de la entidad o actor correspondiente.

(iv) Otorgar, cuando aplique, autorización expresa y limitada para que los colaboradores polivalentes de la Red CADE puedan gestionar o resolver trámites de baja y mediana complejidad, exclusivamente en el marco de la operación de la Red y conforme a lo definido en el ANS. En todo caso, se deja constancia que esta disposición no implica delegación de funciones ni transferencia de competencias, respecto de la entidad o actor correspondiente.

(v) Otorgar, cuando aplique, autorización expresa y limitada para que los colaboradores polivalentes de la Red CADE puedan gestionar trámites de alta complejidad, exclusivamente en el marco de la operación de la Red y conforme a lo definido en el ANS. En todo caso, se deja constancia que esta disposición no implica delegación de funciones ni transferencia de competencias, respecto de la entidad o actor correspondiente.

(vi) Definir y actualizar la información, requisitos y procedimientos asociados a los trámites y servicios que presta, en los términos establecidos en el Anexo 4 Acuerdos de Niveles de Servicios.

(vii) Cumplir con las normas sobre protección de datos personales, actuando como responsable del tratamiento de la información de la ciudadanía, y adoptando las medidas necesarias para su confidencialidad y seguridad.

(viii) Participar en los espacios de coordinación y seguimiento convocados por la Secretaría General, cuando ello resulte necesario para la adecuada operación del servicio.

(ix) Reportar información operativa y de gestión que sea requerida para el seguimiento, evaluación y mejora continua de la operación de la Red CADE.

2. Si presta servicios complementarios:

i) Prestar exclusivamente los servicios complementarios autorizados, conforme a lo definido en el presente convenio/contrato y en el respectivo Acuerdo de Niveles de Servicio (ANS Tipo 2), sin interferir con la prestación de los servicios de atención a la ciudadanía.

ii) Respetar la naturaleza, finalidad y vocación pública de la Red CADE, absteniéndose de desarrollar actividades prohibidas con la operación del punto de atención o la experiencia ciudadana según lo desarrollado en el capítulo II numeral 2.2.1 del Manual de Operación de la Red CADE.iii) Usar el espacio asignado de manera adecuada, temporal y condicionada, únicamente para los fines autorizados, sin que ello implique derechos reales, posesión, tenencia autónoma ni expectativa de permanencia.

(iv) Cumplir las reglas de uso del espacio, horarios, señalización, publicidad y adecuaciones, conforme a los lineamientos del Manual de Operación de la Red CADE y del ANS Tipo 2.

(v) No realizar adecuaciones físicas, instalaciones técnicas o modificaciones sin autorización previa de la Secretaría General.

(vi) Promover que la operación del servicio complementario no afecte la seguridad, el orden, la convivencia ni la continuidad del servicio público, evitando aglomeraciones, ruidos, obstrucciones o prácticas que interfieran con la atención.

(vii) Disponer del personal necesario para la operación del servicio complementario, garantizando trato digno, lenguaje claro y respeto a la ciudadanía y al personal de la Red CADE.

(viii) Cumplir con las obligaciones económicas establecidas en el convenio y en el ANS Tipo 2, incluyendo el pago del canon de uso del espacio y los gastos de administración que correspondan.

(ix) Abstenerse de recolectar, tratar o almacenar datos personales de la ciudadanía derivados de trámites o servicios de atención a la ciudadanía.

(x) Reportar información operativa y de gestión que sea requerida para el seguimiento, evaluación y mejora continua de su operación en la Red CADE.

(iv) Suscripción de Acuerdo de Niveles de Servicio (documento anexo según el tipo de servicio que se ofrezca)

(v) Mecanismos de supervisión, auditoría y seguimiento: Se sugiere que la supervisión del convenio esté a cargo de la Secretaría General mediante un delegado que se encargue de elaborar informes periódicos como auditorías con visitas de inspección para verificar cumplimiento del convenio. A partir de ello, se sugiere que este supervisor, elabore una serie de recomendaciones, según los hallazgos a partir de posibles incumplimientos o oportunidades de mejora.

(vi) Condiciones para el aprovechamiento económico del espacio de la Red: Aplica para actores que prestan servicios complementarios o realizan actividades económicas dentro del Punto CADE. Estas condiciones se desarrollan a través de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS Tipo 2), los cuales establecen reglas claras para el uso, ocupación y funcionamiento de los espacios, promoviendo su articulación con la operación misional de la Red CADE y la protección del interés público.

En este contexto, el aprovechamiento económico del espacio se rige, como mínimo, por los siguientes lineamientos:

1. Uso y destinación del espacio**:** El uso del espacio se limita al servicio complementario autorizado, sin posibilidad de cambio de destinación, ampliación no autorizada o interferencia con la operación misional de atención a la ciudadanía.

2. Prohibiciones: Se prohíbe la cesión sin previa autorización de la Secretaría General, el subarrendamiento, la transferencia del derecho de uso a terceros y la prestación de servicios propios de la atención misional.

3. Seguimiento y terminación: El incumplimiento de las condiciones establecidas o la incompatibilidad del uso con la operación de la Red CADE dará lugar a la suspensión o terminación anticipada del uso del espacio.

(vii) Vigencia de dicha vinculación: Se recomienda determinar el plazo de la vinculación y posibilidad de prórrogas o renovación automática.

(viii) Régimen de modificaciones: Se recomienda establecer el alcance y procedimiento para modificaciones del documento de vinculación o de sus documentos anexos.

(ix) Causales de incumplimiento y terminación de la vinculación: Es importante determinar las causales de incumplimiento y posible terminación de la vinculación. Estas pueden ser determinadas por incumplimiento de los lineamientos planteados en el Acuerdo de Nivel Servicio, no uso o mal uso de sistemas distritales, afectación grave al servicio al ciudadano, realización de actividades no autorizadas, afectación de la operación del CADE, incumplir requisitos de seguridad o convivencia.

(x) Uso de imagen: En este aspecto es importante destacar el uso autorizado y controlado de la imagen institucional de la Red CADE (si se presta servicios de atención a los ciudadanos).

(xi) Las prohibiciones, inhabilidades, conflictos de interés y restricciones aplicables: i) cumplimiento de inhabilidades e incompatibilidades legales, ii) prohibición de cesión del convenio sin autorización, iii) prohibición de realizar actividades distintas a las autorizadas, iv) declaración y gestión de conflictos de interés, v) prohibición de usar información o imagen institucional para fines no autorizados.

(xii) Tratamiento de datos personales y manejo de la información: Este elemento es aplicable para las entidades que prestan servicios a la ciudadanía

El tratamiento de datos personales y el manejo de la información que se derive de la prestación de servicios en la Red CADE se regirá por lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, el principio de confidencialidad y las demás normas que regulan la protección de datos personales, sin perjuicio de las responsabilidades que correspondan a cada entidad como responsable del tratamiento. Para efectos de la operación de la Red CADE, se distinguen dos escenarios de incidencia de esta cláusula:

Escenario 1. Intermediación en la recepción de solicitudes

Cuando el colaborador polivalente recibe la solicitud del ciudadano en el marco de un trámite de alta complejidad, el colaborador actúa únicamente como intermediario del proceso de recepción y canalización de la solicitud, sin adoptar decisiones ni emitir solución de fondo. En este escenario, el colaborador polivalente deberá:

- Garantizar la confidencialidad y reserva de la información suministrada por el ciudadano.
- Tratar los datos personales exclusivamente para efectos de la recepción, registro y remisión de la solicitud a la entidad correspondiente.
- La entidad que recibe la solicitud conserva de manera íntegra la competencia funcional, decisoria y la responsabilidad sobre el trámite o servicio, así como la condición de responsable del tratamiento de los datos personales.

Escenario 2. Resolución de trámites de baja y mediana complejidad

Cuando se trate de trámites o servicios clasificados como de baja o mediana complejidad, el colaborador polivalente podrá recibir y gestionar directamente la solicitud, siempre que cuente con autorización expresa, previa y verificable otorgada por la entidad nacional, distrital competente o el actor correspondiente. En este escenario:

- El colaborador polivalente actúa dentro de un marco de habilitación funcional limitada, exclusivamente para el desarrollo de las actividades necesarias para la operación de la Red CADE.
- El tratamiento de datos personales se limita a lo estrictamente necesario para la resolución del trámite autorizado, garantizando la confidencialidad, seguridad y uso adecuado de la información.
- La autorización para resolver trámites no constituye delegación de funciones, ni implica transferencia de competencias y se circunscribe únicamente a la realización de los trámites expresamente definidos como de baja y mediana complejidad en los ANS.
- Los trámites que podrán ser objeto de gestión directa por parte del colaborador polivalente deberán estar taxativamente definidos en el respectivo Acuerdo de Niveles de Servicio (ANS), sin que sea posible extender dicha autorización a trámites distintos o a actuaciones por fuera del marco de operación de la Red CADE.

- En todo caso, la entidad titular o el actor correspondiente a cargo del trámite respectivo, conserva la responsabilidad por la definición de los procedimientos, la actualización de la información, la supervisión del servicio y el cumplimiento de las obligaciones legales asociadas al tratamiento de datos personales.

(xiii) Solución de controversias: *Negociación directa Comisión Intersectorial como mecanismo técnico Arbitraje/conciliación (si es privado).*

(xiv) Publicidad

(xv) Notificaciones: medios autorizados, dirección para efectos notificación

Esta estructura se inspira en esquemas existentes como los convenios de adhesión del Sistema Distrital del Cuidado, adaptándolos a las necesidades del Modelo Integral de la Red CADE. A continuación, se presenta una propuesta de estructura base para el documento de vinculación:

Encabezado y Partes:

Identificación de las partes (Secretaría General y entidad/organización vinculada).

Naturaleza del actor (entidad distrital, nacional, privada o mixta).

Representantes legales y facultades.

Considerandos

CLÁUSULAS

PRIMERA. Objeto del Convenio/Contrato. "El presente convenio tiene por objeto vincular a [Entidad X] a la Red CADE para la prestación de [servicios de atención a la ciudadanía o complementarios], conforme a los lineamientos, estándares y protocolos definidos por la Secretaría General, y bajo los principios del Modelo Integral de Servicio a la Ciudadanía."

SEGUNDA. Obligaciones de la Secretaría General. Corresponden a las funciones asignadas como administrador y operador del Modelo Integral de la Red CADE, según el Decreto Único Distrital y demás normas aplicables. Deben incluir, como mínimo:

Para servicios de atención a la ciudadanía

- *Coordinar estratégica y operativamente la Red CADE.*
- *Liderar y hacer seguimiento a las instancias de gobernanza.*
- *Definir alcance, estándares, horarios y reglas del servicio.*
- *Asignar y coordinar los roles operativos del punto CADE.*
- *Fomentar la capacitación del personal operativo.*
- *Proveer y administrar la infraestructura física del punto CADE.*

- *Coordinar el uso de espacios comunes y no operativos.*
- *Asegurar el cumplimiento de la normativa de protección de datos.*
- *Implementar herramientas de análisis operativo y territorial.*
- *Hacer seguimiento y evaluación mediante indicadores de desempeño.*

Para servicios complementarios

- *Definir lineamientos operativos para servicios complementarios.*
- *Facilitar el uso del espacio conforme a convenio y ANS Tipo 2.*
- *Coordinar ajustes operativos para no afectar la atención ciudadana.*
- *Realizar seguimiento conjunto a la prestación del servicio.*
- *Coordinar la aplicación de los mecanismos económicos definidos.*

TERCERA. Obligaciones de la Entidad vinculada.

1. Si presta servicios de atención al ciudadano (trámites o servicios públicos):

- *Prestar el servicio conforme al Manual de Operación y al instrumento suscrito.*
- *Cumplir estándares, protocolos y ANS definidos por la Secretaría General.*
- *Garantizar accesibilidad, seguridad, convivencia y atención diferencial.*
- *Asumir la responsabilidad sobre el tratamiento de datos del trámite.*
- *Autorizar, cuando aplique, la gestión de trámites de baja y mediana complejidad por colaboradores polivalentes.*
- *Autorizar, cuando aplique, la gestión de trámites de alta complejidad conforme al ANS.*
- *Definir y actualizar requisitos, información y procedimientos de los trámites.*
- *Cumplir la normativa de protección de datos personales.*
- *Participar en espacios de coordinación y seguimiento.*
- *Reportar información operativa para evaluación y mejora continua.*

2. Si presta servicios complementarios:

- *Prestar únicamente los servicios complementarios autorizados.*
- *Operar solo en el espacio asignado y para la actividad aprobada.*
- *Respetar la vocación pública y reglas de la Red CADE.*
- *Usar el espacio de forma temporal, condicionada y sin derechos adquiridos.*
- *Cumplir reglas de uso del espacio, horarios, señalización y publicidad.*
- *No realizar adecuaciones sin autorización previa.*
- *Garantizar que la operación no afecte la atención ciudadana.*
- *Disponer de personal idóneo y con trato digno a la ciudadanía.*

- *Cumplir las obligaciones económicas establecidas.*
- *Abstenerse de recolectar o tratar datos personales de la ciudadanía.*
- *Reportar información operativa para seguimiento y evaluación.*

CUARTA. Suscripción del Acuerdo de Niveles de Servicios (Anexo 4 según el tipo de servicio que se ofrezca)

QUINTA Mecanismos de supervisión, auditoría y seguimiento:

- *La Secretaría General como supervisora técnica y jurídica, la cual puede asignar un supervisor delegado que utilice listas de chequeo estándar y constate el cumplimiento de los aspectos pactados.*
- *Indicadores e instrumentos de monitoreo.*
- *Informes periódicos obligatorios.*
- *Visitas de inspección.*
- *Uso de herramientas geoespaciales para el seguimiento territorial, cobertura, accesibilidad y desempeño.*

SEXTA. Condiciones para el aprovechamiento económico[9]

SÉPTIMA. Vigencia de la vinculación

OCTAVA. Régimen de modificaciones

NOVENA. Causales de incumplimiento y terminación de la vinculación

DÉCIMA. Régimen de propiedad intelectual, uso de imagen y confidencialidad.

- *Prohibición de uso no autorizado de la marca CADE.*
- *Señalización obligatoria del punto.*
- *Reglas para material gráfico, uniformes, piezas digitales.*

UNDÉCIMA. Las prohibiciones, inhabilidades, conflictos de interés y restricciones aplicables

DUODÉCIMA. Tratamiento de datos personales y manejo de la información.

- *Basada en Ley 1581, Decreto 1377 y normativa distrital de seguridad digital.*
- *Obligaciones de manejo de datos del ciudadano.*
- *Acceso a información sensible.*

TRIGÉSIMA. Solución de controversias

- *Negociación directa.*
- *Comisión Intersectorial como mecanismo técnico.*
- *Arbitraje/conciliación (si es privado).*

CUADRAGÉSIMA. Publicidad.

---

[9] El desarrollo detallado de los lineamientos generales y específicos se encuentra en el Anexo 4 *"Acuerdos de Nivel de Servicio – ANS Tipo 1 y 2"*.

QUINCUAGÉSIMA. Notificaciones

a) Vinculación de Entidades Distritales

En el marco de esta propuesta, se plantea que las entidades Distritales queden vinculadas automáticamente a la Red CADE a partir de la adopción del Decreto, de manera que, no será necesario que estas entidades suscriban un documento jurídico adicional para formalizar su participación.

La propuesta de establecer, mediante el decreto unificado, la vinculación obligatoria de las entidades distritales al Modelo y al Sistema de Servicio de Atención a la Ciudadanía es jurídicamente viable, teniendo en cuenta lo siguiente:

En primer lugar, a partir del numeral 3 del articulo 315 de la Constitución, el cual, establece que:

> *"Dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente; y nombrar y remover a los funcionarios bajo su dependencia y a los gerentes o directores de los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales de carácter local, de acuerdo con las disposiciones pertinentes."*

El Alcalde Mayor, como jefe de la administración distrital, cuenta con competencia constitucional y legal para dirigir la acción administrativa y para impartir lineamientos transversales que garanticen la coordinación, eficiencia y articulación entre las entidades del sector central y descentralizado. Bajo esta facultad, el Alcalde puede definir, mediante acto administrativo de carácter general, las reglas de organización de servicios públicos administrativos como el servicio de atención a la ciudadanía, lo que incluye la obligación de las entidades de participar en un sistema unificado como la Red CADE.

Así mismo, de conformidad con lo previsto en los artículos 1 y 2 del Decreto Distrital 140 de 2021 "Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C." la Secretaría General es un organismo del Sector Central que actúa como cabeza del sector Gestión Pública y se le atribuye la función de formular, orientar y coordinar las políticas, planes y programas destinados a la atención y prestación de los servicios a la ciudadanía en el Distrito Capital. Por lo tanto, esta entidad ejerce la rectoría institucional del servicio al ciudadano y está facultada para definir estándares operativos, protocolos y lineamientos aplicables a todas las entidades distritales que integran el Sistema Distrital de Servicio a la Ciudadanía.

En ese sentido, dentro de estos lineamientos aplicables, la Secretaría General tiene la facultad de establecer un sistema que sea transversal a las entidades distritales que hagan parte del sector central y por ende, que la normativa que desarrolle estos lineamientos vincule automáticamente a las dichas entidades Distritales y que no sea necesaria la suscripción de un documento de vinculación.

Por otra parte, frente a entidades distritales descentralizadas, su participación obligatoria en la Red CADE es viable en la medida en que estas entidades, aun cuando cuentan con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, están sometidas a la dirección del Alcalde Mayor y a la rectoría del respectivo sector administrativo al cual se encuentren adscritas o vinculadas.

Siguiendo esta lógica, en relación con las Alcaldías Locales, es importante precisar que estas no son entidades descentralizadas en el sentido clásico, sino dependencias desconcentradas adscritas a la Secretaría Distrital de Gobierno, que hacen parte del Sector Central del Distrito Capital, por tanto, su vinculación a la Red CADE deriva directamente del decreto, sin necesidad de instrumentos adicionales.

A diferencia de las entidades nacionales y privadas, las entidades distritales no requerirán de suscribir convenios para adoptar lineamientos transversales, pues su obligación deriva directamente del acto reglamentario que organiza la prestación del servicio en el Distrito. Además, responde a las necesidades de no establecer formalidades o requisitos que retrasen la prestación del servicio y obliga a las entidades a habilitar su participación en los canales de la Red, adoptar los manuales y lineamientos aplicables y suscribir el ANS correspondiente a los servicios que prestan.

Ahora, si bien, estas entidades no requerirán de un documento de vinculación, si es necesario la presencia de un Acuerdo de Niveles de Servicio (ANS) estándar cuyo contenido se desarrollará más adelante.

Este ANS no constituye un contrato ni un convenio, sino un instrumento técnico de gestión que deriva su obligatoriedad del Decreto. Se propone que las entidades cuenten con un plazo de un (1) año para habilitar su participación efectiva en los canales definidos por el Modelo Integral, con posibilidad de solicitar asistencia técnica a la Secretaría General.

b) Vinculación de entidades del orden nacional

Frente a las entidades nacionales, se propone que estas requieran de un convenio interadministrativo de cooperación o el mecanismo jurídico que haga sus veces para su incorporación a la Red CADE, conforme al artículo 96 de la Ley 489 de 1998. Mediante este instrumento se formalizará su participación voluntaria en el ecosistema distrital, se definirán sus obligaciones operativas y se habilitará el intercambio de información, interoperabilidad y uso de infraestructura conforme a los criterios que sean definidos en dicho documento.

Estos convenios deberán sujetarse al modelo estándar expedido por la Secretaría General para entidades públicas de orden nacional y alinearse con los lineamientos y ANS aplicables según los servicios que ofrezca en la Red CADE.

c) Vinculación de actores privados sin ánimo de lucro

Las organizaciones privadas sin ánimo de lucro (nacionales o internacionales) podrán vincularse a la Red CADE mediante convenios de asociación o instrumentos de cooperación análogos, en los términos previstos en el inciso 2 del artículo 95 “Asociación entre entidades públicas” de la Ley 489 de 1998[10]. Su participación deberá orientarse al interés público, a la ampliación de la oferta de servicios y al fortalecimiento del ecosistema de atención a la ciudadanía.

[10] El artículo 2 de la Ley 489 de 1998 establece expresamente su ámbito de aplicación al disponer que: *“La presente Ley se aplica a todos los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público y de la Administración Pública y a los servidores públicos que por mandato constitucional o legal tengan a su cargo la titularidad y el ejercicio de funciones administrativas, prestación de servicios públicos o provisión de obras y bienes públicos y, en lo pertinente, a los particulares cuando cumplan funciones administrativas”* En virtud de esta disposición, la Ley 489 aplica a todas las entidades que integran la Rama Ejecutiva en el orden territorial (incluidas las entidades distritales) y a los particulares que intervienen en la prestación de servicios públicos o en el ejercicio de funciones administrativas. Por ello, su marco jurídico es plenamente

d) Vinculación de actores privados con ánimo de lucro

Para los actores privados con ánimo de lucro (nacionales o internacionales), la vinculación se realizará mediante contrato de operación o colaboración, o el mecanismo que haga sus veces, lo anterior en los términos de la Ley 80 de 1993.

e) Vinculación de empresas de economía mixta

Las empresas de economía mixta podrán vincularse mediante convenios o contratos de operación según su régimen jurídico aplicable o el mecanismo que haga sus veces.

4.3.3.2 Lineamientos para la prestación de servicios: ANS

Una vez formalizada la vinculación de los actores a la Red CADE, la prestación de servicios debe regularse mediante Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) o el mecanismo que haga sus veces[11]. Estos documentos tienen como finalidad garantizar estándares homogéneos de operación, definir obligaciones claras y permitir el seguimiento y evaluación del servicio prestado en la Red. Por ello, independientemente de su denominación, estos documentos estarán conformados por unas condiciones generales y otras condiciones específicas.

Respecto de las condiciones generales, estas corresponden a los lineamientos mínimos indispensables para la prestación de los servicios dentro de la Red CADE, estas condiciones no están sujetas a negociación y deben ser incorporadas en todos los instrumentos que se suscriban. Estos elementos generales que conforman el núcleo no negociable del Modelo Integral promueven que todos los actores vinculados a la Red operen bajo las mismas reglas. Por ejemplo, una condición general puede ser el cumplimiento estricto de los estándares de interoperabilidad tecnológica definidos por la Secretaría General o el uso obligatorio de elementos distintivos de la Red CADE para los servicios de atención a la ciudadanía, conforme a los lineamientos definidos.

Por otra parte, las condiciones específicas corresponden a los aspectos diferenciados de cada servicio o modalidad operativa. Estas se materializan en un clausulado flexible, adecuado para servicios que requieren adaptaciones operativas frecuentes o ajustes que no alteran los elementos esenciales del Modelo Integral, ejemplos de la materia de este tipo de clausulado son los ajustes menores de infraestructura o adecuaciones mínimas para el funcionamiento del back office, la incorporación o reemplazo de equipos electrónicos, las franjas de horarios comodín o adicionales para servicios específicos que lo requieran según temporadas altas de demanda, los elementos logísticos que no afectan la prestación del servicio a la ciudadanía en su conjunto. Estas condiciones son aspectos que pueden ser sujeto de concertación con la secretaria general o que no requieren de mayor formalidad para su ajuste.

Bajo esta estructura, los ANS pueden adaptarse a la operación de los actores vinculados, manteniendo al mismo tiempo los estándares mínimos del Modelo Integral. En los apartados siguientes se desarrollan las tipologías de ANS según la naturaleza del servicio ofrecido.

Tipología de ANS según el tipo de servicio

---

pertinente para regular las formas de vinculación de actores privados sin ánimo de lucro a la Red CADE, siempre que dicha participación se articule con finalidades de interés público.

[11] En el marco de esta consultoría se revisó el modelo nuevo de ANS elaborado por la Secretaría General “Nuevo ANS 13.11.2025”, el cual fue enviado a RenoBo el 27 de noviembre de 2025

Atendiendo a las categorías definidas en el Modelo Integral, se propone desarrollar dos tipologías de documentos técnicos, cada una con contenido específico:

1. **ANS Tipo 1 para servicios de atención a la ciudadanía**[12]:

Esta tipología aplica para entidades públicas o actores de régimen privado que presten trámites, orientación, información o servicios directos al ciudadano. La prestación de este tipo de servicio se estructura a partir de la clasificación de los trámites ofrecidos por la entidad o actor correspondiente, según su complejidad, conforme a los lineamientos establecidos en título II capítulo I del Manual de Operación de la Red CADE.

Los servicios ofrecidos, por entidades o actores de régimen privado, se prestan en los puntos de atención de la Red CADE sin asignación de espacios físicos exclusivos, y bajo un esquema en el cual la Secretaría General asume la atención de trámites de baja y mediana complejidad, mientras que las entidades o actores de régimen privado atienden los trámites de alta complejidad.

Para su contenido específico el ANS Tipo 1 debe abordar:

(i) La clasificación de trámites por complejidad como criterio estructurante para definir canal de atención, puntos de atención, tiempos de servicio, talento humano, condiciones tecnológicas e indicadores de desempeño.

(ii) La prestación del servicio en puntos de atención de la Red CADE, sin asignación de espacios físicos exclusivos a las entidades.

(iii) El talento humano, basado en un esquema de corresponsabilidad operativa, en el que la Secretaría General asume la atención de trámites de baja y mediana complejidad, y las entidades prestadoras asumen la atención de trámites de alta complejidad.

(iv) La alineación de la oferta institucional con la Base de Datos Maestra de la oferta distrital.

(v) El uso de los mecanismos de asignación de turnos y horarios definidos por la Secretaría General para la Red CADE.

(vi) La interoperabilidad tecnológica, garantizando trazabilidad, uso de plataformas distritales y cumplimiento de estándares de seguridad y confidencialidad de la información.

(vii) Indicadores de nivel de servicio orientados a oportunidad, tiempos de respuesta, disponibilidad y calidad, sin considerar la ocupación de espacios físicos como criterio evaluable.

Asimismo, se deben desarrollar unos elementos generales como (i) modificaciones del acuerdo de niveles de servicios y (ii) relacionamiento

2. **ANS tipo 2 para servicios complementarios**[13]**:**

El ANS Tipo 2 aplica a los servicios complementarios que se desarrollan en los puntos de atención de la Red CADE y que tienen como finalidad apoyar, facilitar o mejorar la experiencia del usuario y la operación del

[12] El desarrollo detallado de los lineamientos generales y específicos se encuentra en el Anexo 4 “Acuerdos de Nivel de Servicio – ANS Tipo 1 y 2.”

[13] El desarrollo detallado de los lineamientos generales y específicos se encuentra en el Anexo 4 “Acuerdos de Nivel de Servicio – ANS Tipo 1 y 2.”

servicio, sin implicar la prestación directa de trámites, orientación, información o servicios de atención a la ciudadanía.

Estos servicios no hacen parte de la oferta misional de atención al ciudadano, pero resultan funcionales para el adecuado funcionamiento, permanencia, bienestar y experiencia de los usuarios y funcionarios dentro de los puntos de atención.

El ANS tipo 2 deberá establecer condiciones específicas relacionadas con:

(i) Identificación del punto de atención y destinación del espacio autorizado.

(ii) Los horarios de funcionamiento, en articulación con los horarios del punto de atención.

(iii) Las condiciones de ocupación y funcionamiento para el uso adecuado del espacio.

(iv) Protocolos asociados al servicio para garantizar que el servicio no interfiera con la operación misional del punto de atención.

Así mismo, de manera complementaria, los ANS Tipo 2 deberán precisar, según la naturaleza del servicio como (i) modificaciones del acuerdo de niveles de servicios y (ii) relacionamiento

Ahora bien, los actores interesados en prestar servicios complementarios podrán gozar del derecho de presencia regulada (arrendamiento o canon de uso del espacio, y la posibilidad de participar en la programación del "tercer espacio" cuando corresponda) como un incentivo condicionado a reglas estrictas de convivencia, seguridad y no interferencia con la atención.

En ese sentido el sector público gana sedes más funcionales y una experiencia más amigable (el ciudadano resuelve mejor la espera y accede a apoyos), mientras la ciudadanía gana conveniencia y servicios de soporte en el mismo lugar. El Modelo obliga, además, a que el aprovechamiento se desarrolle de manera compatible con el punto, sin interferir con circulación o prestación del servicio, y a que el alcance, límites y condiciones queden expresamente pactados. En otras palabras: el privado obtiene mercado cautivo y reputación; el sector público obtiene mejor experiencia y sostenibilidad operativa; y el ciudadano obtiene resolución "en un solo lugar" sin confusión sobre lo que es trámite público y lo que es servicio complementario.

En todos los casos, los servicios complementarios deberán desarrollarse sin interferir con la prestación de los servicios de atención a la ciudadanía bajo la coordinación y supervisión de la Secretaría General.

Para mayor ilustración se presentan en la Tabla 31 las siguientes estructuras de ANS, según las tipologías señaladas[14]:

Para mayor ilustración se presentan en la Tabla 31 las siguientes estructuras de ANS, según las tipologías señaladas:

[14] Esta propuesta se desarrolla a profundidad en el Anexo 4. Acuerdos de Nivel de Servicio – ANS Tipo 1 y 2

Tabla 24. Modelos de contenido de ANS según su tipología.

ANS Tipo 1	ANS Tipo 2
1. Generalidades. *2. Condiciones específicas para la prestación del servicio* *2.1. Clasificación de trámites según su complejidad* *2.2. Canal Presencial* *2.2.1. Puntos de atención* *2.2.2.Servicios y Tiempos de Atención* *2.2.3. Talento humano* *2.2.4. Sistema de Agendamiento y Asignación de Turnos* *2.2.5. Horario de prestación de servicio* *2.2.6. Recurso tecnológico* *2.2.7. Inicio de la prestación del Servicio* *2.3. Línea 195* *2.4. Canal Virtual* *3. Indicadores General de Nivel de Servicios* *4. Condiciones Generales para prestación de servicios* *4.1. Modificaciones del Acuerdo de Niveles de Servicios* *4.2. Relacionamiento*	*1. Generalidades.* *2. Condiciones para la prestación del servicio* *2.1. Punto de Atención y Destinación del espacio autorizado* *2.2 Horario de Atención* *2.3. Condiciones de ocupación y funcionamiento (Adecuaciones, mantenimiento, etc.)* *2.4. Protocolos específicos asociados al servicio* *2.5. Uso prohibidos* *2.6. Seguimiento y control*

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

De acuerdo con lo anterior, se propone que los convenios y contratos vigentes mantengan su validez hasta por seis (6) meses o hasta su vencimiento, en caso de que su vigencia sea menor a los seis (6) meses. Durante el primer año de implementación, la Secretaría General deberá desarrollar el sistema de gestión electrónica de convenios, que permitirá digitalizar la firma, y llevar a cabo el seguimiento y control de los documentos de vinculación y los ANS.

4.3.3.3 Esquema Tutoriado

El diagnóstico integral evidenció que mantener condiciones óptimas de servicio, demanda esfuerzos compartidos que van más allá de la simple disposición de espacios. En este contexto, y bajo el entendido que el esquema tutoriado se entiende como una forma de apoyo estratégico que permite a entidades públicas o privadas asumir responsabilidades operativas bajo directrices claras de la Secretaría General, el Modelo Integral propone fortalecer dicho esquema conforme a lo que se expone a continuación.

La operación de un punto de atención de la Red CADE genera una afluencia constante de personas, lo cual representa un elemento atractivo para aquellas entidades o actores de régimen privado, interesados en contar con presencia permanente de público en un inmueble determinado. Esta afluencia es resultado directo de la prestación continua del servicio de atención a la ciudadanía, desarrollada bajo la dirección y supervisión de la Secretaría General, lo cual, puede representar un incentivo para el responsable de la tutoría.

En el marco de este incentivo, el tutor asume la administración de su inmueble y las condiciones (desarrolladas más adelante) para el funcionamiento del punto de atención, mientras que la operación del punto de atención se desarrolla bajo la dirección y supervisión de la Secretaría General. A cambio de esta labor, el tutor tiene la posibilidad de capitalizar la afluencia de personas que genera la operación del CADE. Dicho aprovechamiento puede materializarse mediante el uso de los espacios disponibles en el inmueble, ya sea a través del arrendamiento de áreas no requeridas para la operación del punto o mediante otras formas de publicidad, en los términos que se establezcan en el instrumento de vinculación y conforme a las obligaciones que le correspondan.

Para ello, se sugiere que el modelo de tutoría sea concebido como un mecanismo de corresponsabilidad, mediante el cual, un actor ya sea de régimen público o privado, asume una serie de responsabilidades, en coordinación con la Secretaría General, con el objetivo de garantizar unas condiciones de infraestructura, tecnología, logística y atención al ciudadano homogéneas, acorde con los lineamientos y manuales que para su efecto, adopte la Secretaría General para la Red CADE.

Así las cosas, se propone que las entidades o actores de régimen privado interesados en la tutoría, se vinculen mediante la suscripción de un convenio interadministrativo, cuando se trate de entidades públicas, o un convenio/contrato, bajo sus diferentes modalidades, cuando se trate de un actor de régimen privado. A través de este instrumento, se definirán las obligaciones y condiciones bajo las cuales el tutor asume la tutoría del punto de atención.

Cabe resaltar que lo propuesto anteriormente será posible en la medida en que el Decreto Unificador sea adoptado por parte de la Secretaría Jurídica Distrital.

4.3.3.3.1 Obligaciones del Tutor

Dentro de las responsabilidades operativas del tutor, es necesario establecer una serie de lineamientos uniformes que guíen tareas concretas relacionadas a infraestructura, tecnología, logística y operación diaria. Entre las responsabilidades que estructuran el esquema se encuentran:

a) Disposición y adecuación del espacio físico: El tutor debe asumir los costos asociados al acondicionamiento del inmueble y el material mobiliario para la operación de la Red CADE conforme a los lineamientos arquitectónicos contenidos en el Manual de Lineamientos de arquitectura y experiencia, cuyo contenido deberá estar recopilado en el Manual de Operación de la Red CADE.

b) Provisión de servicio esenciales: Es responsabilidad del tutor cubrir los costos de conectividad y comunicaciones, vigilancia, aseo, cafetería, servicios públicos (incluyendo internet) y demás elementos de soporte operativo definidos por la Secretaría General. Esta obligación asegura que cada punto disponga de condiciones estables y homogéneas, evitando interrupciones o deterioro del servicio por falta de recursos.

c) Mantenimiento permanente y reparaciones locativas: El tutor debe ejecutar de manera oportuna el mantenimiento preventivo y correctivo, así como atender requerimientos locativos que impacten la operación o la experiencia del usuario. Esto incluye mobiliario, señalización, iluminación, ventilación, equipos de apoyo y elementos complementarios.

d) Aprovechamiento económico: El aprovechamiento económico es un elemento esencial del esquema tutoriado, en el cual, el tutor cumple con la condición de disponer un inmueble de su propiedad o bajo su administración para el funcionamiento de un punto de atención de la Red CADE. Este aprovechamiento económico se puede materializar en:

1. Capitalizar la afluencia de personas que concurren al inmueble como resultado del funcionamiento del punto de atención de la Red CADE, mediante actividades económicas desarrolladas en espacios no utilizados para la operación del servicio. Tales como:

    a. Uso o arriendo de espacios no operativos para actividades complementarias.

b. Instalación de publicidad o pauta.

c. Cualquier otro tipo de explotación económica permitida según los términos desarrollados en el Manual de Operación de la Red CADE, siempre que dichas actividades no afecten la prestación del servicio ni la operación de la Red CADE.

2.Percibir los beneficios derivados de dicho aprovechamiento, como una forma de compensación por la disposición, acondicionamiento y mantenimiento del inmueble.

Ahora bien, para acceder al aprovechamiento económico producto de la tutoría, el tutor deberá cumplir con las siguientes condiciones:

1.Que el tutor cumpla con el acondicionamiento del inmueble y la disposición del mobiliario conforme a los lineamientos planteados en el Manual de Lineamientos Arquitectónicos y de Experiencia.

2.Que el tutor provea los servicios públicos esenciales y asuma el mantenimiento permanente y las reparaciones locativas del inmueble.

3.Que el aprovechamiento que haga el tutor se desarrolle de manera compatible con la actividad del punto CADE según los términos desarrollados en el Manual de Operación de la Red CADE, sin interferir con la circulación, atención y permanencia de los usuarios, o la prestación de servicios por parte de los funcionarios atienden a la ciudadanía.

4. Que el aprovechamiento económico quede expresamente pactado en el documento de vinculación (convenio interadministrativo o convenio/contrato de asociación), definiendo su alcance, límites y condiciones.

e) Otras responsabilidades derivadas del instrumento jurídico: Según el convenio o contrato suscrito o el mecanismo que haga sus veces, según sea aplicable, el tutor podrá asumir obligaciones adicionales relacionadas con la administración de recursos, adecuaciones específicas, inversión tecnológica o apoyo logístico, siempre dentro de los lineamientos y límites establecidos por la Secretaría General.

La tutoría no implica, en ningún caso, el traslado de la rectoría o dirección estratégica de la Red CADE en favor del tutor. La Secretaría General conservará la supervisión, el control y la capacidad regulatoria sobre todas las actividades desarrolladas en los puntos tutorados.

Así, este esquema potencia la sostenibilidad del canal presencial al permitir que actores interesados participen activamente en la operación del punto, siempre subordinados al Modelo de Servicio de Atención a la Ciudadanía.

A modo de transición, se recomienda que los puntos CADE que actualmente operan bajo convenios de tutoría, en virtud del Decreto 847 de 2019 y su modificación por el Decreto 293 de 2021, conserven ese esquema hasta la finalización del convenio o instrumento vigente. No obstante, las partes podrán terminar anticipadamente la tutoría para ajustarse al nuevo Modelo Integral de mutuo acuerdo y siempre respetando las condiciones pactadas en el convenio.

4.3.3.3.2 Obligaciones de Secretaría General

Dentro de las obligaciones de la Secretaría General, es necesario establecer una serie de lineamientos que guíen su rol dentro del esquema de tutoría, al respecto se plantean las siguiente obligaciones que como mínimo se deben estructurar en el esquema:

(i) Definir y actualizar los lineamientos, estándares y manuales aplicables al funcionamiento del punto CADE.

(ii) Disponer del personal necesario para la atención al ciudadano, según lo definido en el capítulo IV *"Modelo de Gestión del Talento Humano"* del Manual de Operación de la Red CADE.

(iii) Proveer la tecnología necesaria para la operación del punto (equipos de cómputo y sistemas).

(iv) Designar un supervisor encargado de:

- Verificar el cumplimiento de los requisitos físicos y técnicos del inmueble.
- Avalar el acondicionamiento del punto previo al inicio de la operación.
- Realizar seguimiento permanente al cumplimiento del Manual de Operación.

(v) Definir y exigir el cumplimiento de los horarios de atención del punto CADE.

4.3.3.4 Articulación de la Red CADE con las Estaciones del Metro de Bogotá (CADE Metro)

La construcción de la Primera Línea del Metro de Bogotá ofrece una oportunidad única para ampliar la cobertura de la Red CADE mediante la creación de puntos de atención integrados al sistema de transporte masivo, denominados tentativamente *"CADE Metro"* o *"Nodos de Servicios Metro"*.

El objetivo principal de esta iniciativa es aprovechar el flujo de usuarios diarios que tendrá el Metro (se estima que la Primera Línea del Metro podrá movilizar más de un millón de pasajeros al día en sus 16 estaciones[15]), para ofrecer servicios distritales de atención al ciudadano en esos nodos de movilidad, facilitando que las personas realicen trámites en sus desplazamientos habituales.

En este contexto, se propone la creación de puntos de atención integrados a las estaciones del Metro, denominados de manera CADE Metro, los cuales, pueden ser concebidos como módulos de atención con presencial ligera o de autoservicio que permitan a las personas realizar trámites, obtener información y acceder a servicios distritales durante sus desplazamientos cotidianos.

La Primera Línea del Metro de Bogotá contempla preliminarmente cinco estaciones con espacios destinados para la Red CADE, diseñados bajo un modelo aproximado de 850 m^2 por punto. Esto representa una oportunidad estratégica para ampliar la cobertura de la Red. Materializar esta articulación requiere considerar los aspectos técnicos, jurídicos, operativos y de coordinación interinstitucional necesarios para su implementación.

Desde el punto de vista técnico, muchas de las estaciones del Metro, en especial aquellas con integración a TransMilenio u otras troncales de transporte, contarán con áreas destinadas a comercio y servicios. El proyecto Metro contempla estaciones amplias, con espacio disponible para locales, por lo tanto, la propuesta consiste en coordinar con la Empresa Metro de Bogotá (EMB) y con el concesionario operador, la reserva y adecuación de áreas dentro de estaciones estratégicas, destinadas a la instalación de módulos de la Red CADE. Estos módulos podrían variar desde quioscos digitales de autoservicio hasta pequeños centros de atención con personal polivalente. La priorización en la instalación de dichos módulos puede considerar aspectos como, por ejemplo, la alta afluencia de personas y la relevancia estratégica por localidad, como aquellas de transferencia en las que confluyen decenas de miles de usuarios.

[15] Andalucía Económica. (2025, 23 septiembre). *Metro de Bogotá alcanza un hito histórico con la llegada del primer tren, bajo la supervisión de Ayesa Ingeniería*. Revista Andalucía Económica.

Ahora bien, un estudio de demanda y movimiento en estaciones (como el suministrado en los documentos aportados por la Secretaría General[16]) permitiría identificar cuáles estaciones tendrían el mayor potencial para un CADE Metro. La coordinación temprana es clave para diseñar la infraestructura necesaria: asegurar que la estación cuente con la conectividad, mobiliario y accesibilidad para un módulo de servicios ciudadanos. De igual forma, con base en el estudio, se podrán entablar conversaciones con actores privados interesados en la implementación y desarrollo de los espacios de inversión previamente mencionados al interior de los CADE, pues dado el flujo previsto de usuarios, estas iniciativas podrían resultar especialmente atractivas para el sector privado.

Desde la perspectiva jurídica, la prestación de servicios administrativos en estaciones de metro requiere convenios interinstitucionales entre el Distrito (Secretaría General/Red CADE) y la EMB o la entidad que administre las estaciones. Es importante resaltar que la EMB es una sociedad del Distrito, por lo que existe una alineación de objetivos. Al respecto se considera que podría firmarse un convenio marco donde la EMB cede en comodato o arrendamiento un espacio en ciertas estaciones para que la Secretaría General instale un CADE Metro, a cambio de consideraciones como mayor afluencia de público y valor agregado al usuario del metro. Otra opción, sería incluir la obligación de habilitar estos espacios en el mismo contrato de concesión del Metro en futuras fases o en la gestión de estaciones.

Ahora bien, la ubicación de oficinas públicas en nodos de transporte ha sido ampliamente utilizada en otros países: en Corea del Sur, estaciones del Metro de Seúl[17] albergan módulos conectados a sus plataformas de Smart City Services, mientras que en Chile, estaciones del Metro de Santiago[18] integran puntos ChileAtiende que permiten realizar trámites y acceder a subsidios.

En la práctica, los CADE Metro se concebirían como módulos de atención de trámites rápidos y servicios digitales asistidos. Su diseño operacional privilegia la atención ágil y la orientación transversal: kioscos conectados al portal Bogotá Te Escucha, pagos de servicios públicos e impuestos mediante dispositivos especializados, emisión de certificados instantáneos, apoyo en trámites digitales, radicación simplificada de peticiones, agendamiento de citas y entrega de información a través de pantallas informativas. No todas las entidades tendrían presencia física en estos módulos; en cambio, funcionarios polivalentes de la Red CADE, con competencias para orientar múltiples trámites, serían los encargados de apoyar a los usuarios y derivarlos a puntos de atención completos cuando sea necesario.

Para que un CADE Metro funcione correctamente, deben armonizarse los horarios de operación con los del sistema de transporte masivo para garantizar la disponibilidad en horas pico. Esto implica establecer acuerdos con la EMB para asegurar la presencia de personal, la seguridad del módulo, los accesos controlados, la infraestructura técnica o cualquier requisito que permita la prestación de los servicios en estos puntos.

Además, la utilización de estaciones como nodos de servicios pueden generar un escenario atractivo para la inversión privada: los flujos masivos de pasajeros ofrecen un potencial significativo para iniciativas de dotación, patrocinio o instalación de servicios complementarios (como kioscos comerciales compatibles con la operación del Metro) a través de concesiones reguladas, acuerdos de patrocinio o instrumentos de cooperación que contribuyan a financiar la operación o la dotación del módulo.

Por otro lado, la creación del CADE Metro complementaría la red existente sin duplicarla. El CADE Metro se podría articular con la plataforma virtual (CADE Virtual) y telefónica (Línea 195), sirviendo de "*puente"* para

[16] Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. Documento Demanda_y_Movimiento_Estaciones_Metro

[17] Visit Seoul. (s. f.). *Tourist Information Center*. https://english.visitseoul.net/tourist-Information-center

[18] ChileAtiende. (2024). *Inscripción como socio de Bibliometro*. Gobierno de Chile. Recuperado de https://portal.dev.chileatiende.cl/fichas/1111-inscripcion-como-socio-de-bibliometro

usuarios que no tienen fácil acceso a internet en casa pero que pueden usar los kioscos en la estación con asistencia. Además, permitiría difundir masivamente información de servicios públicos a la ciudadanía donde hay concentración (se pueden exhibir pantallas con campañas informativas en el módulo, aprovechando la atención).

Para avanzar hacia la implementación, se recomienda desarrollar un proyecto piloto previo a la entrada en operación de la Primera Línea. Estaciones como San Victorino o Avenida 1° de Mayo, por su ubicación estratégica y proyección de tráfico, constituyen escenarios adecuados para evaluar el funcionamiento del modelo, testear el comportamiento del usuario, ajustar los flujos de atención y calibrar la demanda de servicios antes de extender la iniciativa a otras estaciones. Paralelamente, se reitera la importancia de incluir en el Decreto Unificado la definición formal de CADE Metro y sus lineamientos básicos, y coordinar con la EMB la incorporación de esta figura en el reglamento de estaciones.

En términos de impacto, un CADE Metro bien implementado acercará la administración a cientos de miles de ciudadanos diariamente, mejorando radicalmente la accesibilidad. Es un paso natural en la evolución de la Red CADE hacia una red totalmente omnicanal (presencial fija, presencial móvil, virtual, telefónica), donde el componente de nodos en transporte público cierra el círculo de presencia en la cotidianidad urbana.

4.3.4 Sostenibilidad financiera de la Red

En el análisis efectuado a la Red se evidencio que en la actualidad hay un modelo en el que no todos los actores que hacen presencia aportan para su sostenibilidad y mantenimiento, lo cual puede generar en las entidades que hacen parte de la misma que no exista el compromiso que demanda la Red para lograr de esta un espacio con dinamismo, con mayor interacción ciudadana y que mantenga unas condiciones físicas idóneas. Según se establece en el manual de cuentas por cobrar que es el documento que regula la generación de ingresos para la Red, las entidades del Distrito que hacen presencia en la Red, no aportan recursos para su funcionamiento, las Nacionales aportan únicamente lo correspondiente a los gastos de administración de manera proporcional al área que ocupan y las entidades privadas pagan un canon, exceptuando aquellas que prestan servicios a la ciudadanía.

Otro aspecto a resaltar del modelo financiero actual es que los ingresos que actualmente son generados por la Red, no son reinvertidos en la misma. Como consecuencia de lo anterior, la Red actualmente opera con el recurso que desde la Secretaría General es asignado, de los recursos que tiene en su presupuesto por funcionamiento e inversión, lo cual de cierta manera genera limitaciones financieras para poder atender temas que puedan mejorar el servicio que se presta a la ciudadanía.

Así mismo, se evidencia que en el modelo actual y de conformidad con las características de operación de la Red, la mayor parte de los recursos invertidos, son destinados a los costos fijos como vigilancia, personal y aseo y cafetería disminuyendo la capacidad financiera para reaccionar frente a contingencias o necesidades que se presenten para mejorar el servicio a la ciudadanía o mantener los espacios en óptimas condiciones físicas.

En este sentido, se hace necesario plantear diferentes acciones que puedan contribuir en el acercamiento a una sostenibilidad financiera y que harían parte del nuevo modelo financiero, generando así mayor compromiso de las entidades que participan en la Red, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Participación de todas las entidades que hacen parte del Distrito en la Red.
- Aporte de todas las entidades que participan en la Red.
- Creación de un fondo común para recibir los recursos que ingresan a la Red, con una destinación específica para atender temas relacionados con la sostenibilidad de esta.
- Aplicación de estrategias de eficiencia de gasto.

- Creación central de cuentas
- Diversificación de los ingresos.
- Aplicación de indicadores para monitorear y hacer seguimiento al comportamiento financiero.

4.3.4.1 Nuevo modelo financiero

A continuación, se detalla cada una de las acciones a llevar a cabo para la construcción del nuevo modelo:

Participación de todas las entidades que hacen parte del Distrito en la Red: Con el fin de generar dinamismo y garantizar la sostenibilidad de la Red mediante la concentración de servicios y la recepción de aportes institucionales, se plantea un ajuste normativo. Dicho ajuste, que se detalla en el capítulo jurídico, establecerá la obligatoriedad de las entidades del Distrito para participar en la Red, suministrar la información necesaria y alinear su operación. Esta medida cobra relevancia financiera en este segmento, dado que implica que, la totalidad de las entidades distritales del sector central aportarán recursos para el funcionamiento y la sostenibilidad de la Red, aporte que respaldará la participación de las entidades distritales descentralizadas, adscritas a cada Secretaría.

Aporte de todas las entidades que hacen parte de la Red - Modificaciones al Manual de cuentas por cobrar: Los cobros actuales a las entidades que hacen presencia en la Red se basan en el Manual de Cuentas por Cobrar, cuyo contenido fue analizado en la fase de diagnóstico, encontrando que no todas las entidades que participan aportan, que se manejan varias excepciones al cobro, y que hay más de 3 metodologías para cobrar. En este sentido, considerando la indispensable sostenibilidad de la Red y la necesidad de contar con el aporte de todos los participantes, se propone la modificación de las metodologías de cobro segmegtándolas por tipo de entidad tal y como se presenta continuación:

Entidades Distritales del Sector Central: Se plantea la inclusión de las 15 Secretarías, las cuales deben participar en la Red y realizar el aporte del sector, el cual incluye la participación de las entidades adscritas a cada una y de las entidades de control como son la la Contraloría, Personería Distrital y Veeduría Distrital, es decir con el aporte realizado por cada Secretaría se cubriría la participación de las demás entidades distritales:

Ruta 1 – Recaudar mediante recibos para pago compensatorios por la atención prestada a la ciudadanía en la Red por cada sector:

Las 15 secretarías que son las entidades que hacen parte del sector central del Distrito serían aportantes obligatorios de recursos para la sostenibilidad de la red, teniendo en cuenta que son las que dependen directamente del distrito, y tienen entidades de orden descentralizado adscritas que atienden a la ciudadanía con temas relacionados al sector del cual hacen parte. Se busca que a través de cada una de las Secretarías se consolide el aporte para atender a la ciudadanía cualquier necesidad relacionada con el sector. Por ende, las Secretarías de conformidad con lo establecido en el Decreto que se encuentra en estructuración deben hacer parte de la Red, por lo cual se busca que dirijan parte de la atención ciudadana a la Red. La Secretaría General en el mes de junio de cada vigencia remitirá a cada Secretaría el recibo para pago compensatorio por la atención a cada ciudadano atendido de su sector, con copia a Secretaría de Hacienda según costos generados por la red en el último año (de mayo del año anterior a mayo del año en curso), con el fin de que con cargo al rubro de funcionamiento asignado para la vigencia siguiente sea transferido al Fondo común de la Red, el cual está bajo ejecución de SG. El valor de la compensación de la entidad será calculado teniendo en cuenta el siguiente detalle:

- **Valor compensación sector** = Total usuarios atendidos sector * Costo por usuario atendido por entidades distritales.

- **Costo por usuario atendido entidades distritales =** Total costos Red participación distritales / Total de usuarios atendidos entidades distritales
- **Total costos Red participación distritales** = Costo total red * porcentaje participación distritales
- **Porcentaje participación distritales** = No de entidades distritales participando en la Red / Total entidades que participan en la red

El valor de la compensación por sector no puede ser menor al **porcentaje de participación** de cada entidad distrital sobre el total de los costos de la Red por participación de entidades distritales, el cual será calculado así:

- **Porcentaje de participación entidad** = Aporte anual por Secretaría / Total costos Red participación distritales
- **Aporte anual por Secretaría** = Total costos Red participación distritales / No entidades Distritales sector central
- **Total costos Red participación distritales** = Costo total red * porcentaje participación distritales
- **Porcentaje participación distritales** = No de entidades distritales participando en la Red / Total entidades que participan en la red

· El corte de la información para realizar los cálculos debe tomarse del último año (mayo del año anterior a mayo del año en vigencia).

· El mecanismo de aporte permite que desde las entidades de Sector Central se logre la dinámica y presencia de servicios en la Red, y se convierta en un factor importante la participación, teniendo en cuenta que el aporte se debe realizar con participación o sin esta.

Ruta 2 – Recaudar porcentaje Obligatorio a las entidades del sector central:

Las Secretarías de conformidad con lo establecido en el Decreto que se encuentra en estructuración deben hacer parte de la Red, por lo cual deben dirigir parte de la actividad de atención a la ciudadanía a la Red. En ese sentido, la Secretaría General en el mes de junio de cada vigencia remitirá a cada entidad de sector central documento detallando el valor a pagar según costos generados por la red en el último año (de mayo del año anterior a mayo del año en vigencia), con el fin de que de su rubro de funcionamiento asignado para la vigencia siguiente sea transferido al Fondo común de la Red dicho recursos, el cual estará bajo ejecución de SG.

- **Porcentaje de participación entidad** = Aporte anual por Secretaría / Total costos Red participación distritales
- **Aporte anual por Secretaría** = Total costos Red participación distritales / No entidades Distritales sector central
- **Total costos Red participación distritales** = Costo total red * porcentaje participación distritales
- **Porcentaje participación distritales** = No de entidades distritales participando en la Red / Total entidades que participan en la red

Entidades de orden Nacional, Empresas de Servicios Públicos

Teniendo en cuenta que también las entidades de orden Nacional y las Empresas de Servicios públicos contribuyen al fortalecimiento de la Red, en lo que respecta a la demanda de servicios requeridos por la ciudadanía, se plantea una metodología similar a la primera parte de la ruta 1 detallada en el ítem anterior, la cual consiste en recaudar mediante recibos para pago compensatorios por la atención prestada a la ciudadanía en la Red por cada entidad. Sin embargo, el denominador para calcular el costo por usuario atendido será el total de los usuarios atendidos en toda la Red y no únicamente los usuarios atendidos por las

entidades nacionales, con el fin de evitar que se encarezca el ejercicio para las entidades de orden nacional que pueda generar desincentivos para ser parte de la Red.

- **Valor cobro entidad** = Total usuarios atendidos entidad * Costo por usuario atendido entidades nacionales.
- **Costo por usuario atendido entidades =** Total costos Red participación nacionales / Total de usuarios atendidos en la Red
- **Total costos Red participación nacionales** = Costo total red * porcentaje participación nacionales
- **Porcentaje participación nacionales** = No de entidades nacionales participando en la Red / Total entidades que participan en la red

· Los recibos serán expedidos mes vencido por la Secretaría General.

Empresas Privadas que brindan servicios complementarios a la ciudadanía

En esta línea, se cobrará un canon de arrendamiento de conformidad con el valor que arroje estudio de mercado por m2 realizado en el sector donde se encuentre ubicado el servicio. En este sentido, cada uno de los CADES deberá tener un estudio de mercado o avalúo que incluya el análisis de mercado, en el cual se establezca el valor a cobrar por la utilización de los espacios físicos. Con dicho resultado, se calculará el valor del canon de arrendamiento dependiendo de las áreas que vayan a ser destinadas para la prestación del servicio complementario.

Sumado al canon de arrendamiento, se adicionará el valor de los gastos por administración del espacio, que incluyen servicios públicos para los casos en que no haya individualización, aseo y cafetería y vigilancia. El valor de los costos de administración por metro cuadrado se calculará en enero de cada año, sumando la totalidad de los costos correspondientes a servicios en caso de que aplique, vigilancia y aseo y cafetería de la última vigencia generados por cada punto, aplicando incremento del IPC del año inmediatamente anterior. Posteriormente se debería dividir el resultado entre el área total del punto físico para multiplicar posteriormente dicho resultado por el área a utilizar por la empresa arrendataria.

Esquema tutoriado

Para este esquema no se establecería fórmula exacta de cálculo del aporte, teniendo en cuenta que, tal y como se expone en el componente jurídico, a través del mismo se busca lograr una negociación con entidades públicas o privadas dueñas de inmuebles para lograr la prestación del servicio a la ciudadanía, asegurando la afluencia de personas, lo cual representa un elemento atractivo para los propietarios de los inmuebles. Este esquema plantea una contribución de cada una de las partes que no necesariamente representa un aporte al fondo común, por lo cual para este caso no se plantea una fórmula para calcular aportes, pues el tutor es responsable de realizar aportes en especie para el funcionamiento del centro.

4.3.4.2 Fondo Común

Con el fin de poder contar con un mecanismo a través del cual se recauden los recursos generados por la Red, se busca constituir una subcuenta con destinación específica a su financiación. El propósito de esta subcuenta es mantener individualizados los recursos y contar con la fuente necesaria específicamente para el funcionamiento y sostenibilidad de la Red. En cuanto a su administración, la subcuenta será manejada por la Secretaría de Hacienda, entendiendo como tal el recaudo y mantenimiento de los recursos hasta el momento en que se desembolsan a la Secretaría General.

Al fondo común se espera que ingresen los recursos correspondientes a los aportes de la Secretaría General, de las demás Secretarías del Distrito, de las entidades de orden nacional, Empresas de servicios públicos, empresas privadas que prestan servicios complementarios y, en general, todos los recursos que se reciban en

virtud del aprovechamiento de espacios y presencia en la Red. No obstante, lo anterior, la operación, control y ejecución de dicho fondo será responsabilidad de la Secretaría General como administrador de la Red Cades, teniendo en cuenta que los recursos recaudados serán reinvertidos en la Red y tendrán como finalidad su funcionamiento y sostenibilidad.

Para garantizar el funcionamiento y control del fondo, la Secretaría General deberá monitorear y realizar las gestiones que correspondan a fin de garantizar que se reciba el recaudo de los recursos. Así mismo, será la Secretaría General la responsable de solicitar los recursos a la Secretaría de Hacienda según se requiera, para cubrir las necesidades de la Red. En este sentido, deberá tener acceso a los movimientos del fondo con el fin de poder monitorear el recaudo, los saldos, generar informes, proyectar costos y solicitudes de desembolso de recursos. Adicionalmente, realizará informes de las gestiones y resultados de la Red, para que los actores aportantes y la ciudadanía conozcan la información y reconozcan el rol de la Red.

Finalmente, respecto a los recursos que se reciban de las entidades centrales del Distrito, estos se verán reflejados presupuestalmente en cabeza de cada una de las entidades, pero será responsabilidad de la Secretaría General el control, pago de y el reporte de los resultados obtenidos en la Red. En este sentido, los recursos se entenderán como ejecutados para la entidad aportante cuando sean girados al fondo común, siendo responsabilidad de la Secretaría General la ejecución de los recursos. De esta manera, y con el fin de dar cumplimiento al principio de anualidad establecido en el Estatuto Orgánico de Presupuesto, se establecerá que los recursos pendientes de pago al cierre de la vigencia fiscal y que no tengan compromisos ciertos, deberán ser devueltos a la Secretaría Distrital de Hacienda y entrarán a constituir parte del presupuesto general de la siguiente vigencia. Así mismo, se podrá constituir reserva presupuestal, la cual deberá ser solicitada y justificada por la Secretaría General, en caso de que los saldos pendientes de ejecución en el fondo se encuentren respaldando compromisos ciertos que no alcancen a ser pagados durante la vigencia.

4.3.4.3 Aplicación de estrategias de eficiencia de gasto

Durante el desarrollo del análisis de costos de los CADES propios, realizado en la fase de diagnóstico, se evidenció que los recursos con los que cuenta la Red para su funcionamiento, están siendo utilizados principalmente para pagar rubros importantes de vigilancia, personal, y aseo y cafetería, generándose una menor disponibilidad de recursos para atender temas de mantenimiento de la Red, cubrir eventualidades e invertir en innovación y mejoramiento de los puntos físicos, por lo cual se evidencia la necesidad de comenzar a implementar estrategias de eficiencia de gastos que permitan tener un margen de acción frente a diferentes inversiones necesarias en la Red para mejorar la prestación del servicio a la ciudadanía.

En este sentido, se hace necesario implementar las alternativas que se listan a continuación para lograr el equilibrio financiero de la Red:

1. Contratación de los servicios de vigilancia, de manera diferencial según la necesidad del CADE y no de manera estándar:

Como resultado del análisis de costos de los CADES propios se evidencia que, en promedio el 48% de los costos atendidos durante los años 2021 a 2024, corresponden a vigilancia, por lo cual es un punto de partida en la intervención a realizar y planteamiento de estrategias que permitan lograr mayor eficiencia de costos

En este sentido y tomando los resultados del análisis de las condiciones socioeconómicas del entorno, el cual se encuentra incluido en el diagnóstico de la Consultoría, se evidencia que en materia de seguridad no todos los CADES tienen las mismas necesidades, por lo cual se considera este un factor importante al momento de establecer los términos para contratar los servicios de vigilancia en cada uno, y las diferentes características contenidas en este, teniendo en cuenta que, en función del servicio a contratar se establecerá el valor a pagar.

Del análisis realizado, se obtiene que los CADES que son propios y sobre los cuales actualmente la Secretaría General asume financieramente la operación, hay algunos con mayor necesidades por estar ubicados en

zonas con mayor índice de incidencias en delitos de alto impacto y son estos los que deberían implicar un mayor costo por el servicio de vigilancia, así como hay otros que tienen un índice medio y en otros que presentan uno más bajo, siendo este un indicador que puede ser trascendental en la definición de condiciones contractuales para definir los contratos de los servicios de vigilancia, impactando directamente en el equilibrio financiero de la Red. A continuación, se presenta la clasificación para los 13 CADES propios obtenida en el análisis:

- CADES con mayor incidencia en delitos de alto impacto y que mayor cobertura requieren de un servicio de vigilancia: CAD, Américas, Patio Bonito, Suba 20 de Julio y Los luceros.
- CADES con incidencia media en delitos de alto impacto pero sobre las cuales se puede negociar cobertura: La Gaitana, Manitas y Calle 13 y Engativá.
- CADES con incidencia baja en delitos de alto impacto y en los cuales la cobertura podría ser menor: La Victoria, Bosa y Servitá.

2. Estrategia de economías de escala

En el contexto de las entidades públicas, resulta importante gestionar estratégicamente las economías de escala, ya que su aplicación directa genera eficiencias relevantes en el gasto. Estas eficiencias se logran planteando negociaciones contractuales basadas en agregar el servicio demandado a una escala superior.

En este sentido, el diseño operativo de la Red permite la contratación de un único proveedor para la prestación de servicios en la totalidad de los centros, lo cual hace que el concepto de economías de escala cobre una importancia estratégica. La Red puede consolidar la demanda de sus 13 puntos propios en un único proceso contractual de gran volumen, lo que habilita la solicitud de descuentos y mejores condiciones de negociación. De la misma manera negociar con diferentes oferentes bajo las mismas condiciones para elegir la opción que más se ajuste a las necesidades, pero que a la vez sea la opción que mayor eficiencia aporte al gasto.

Esta ventaja se justifica plenamente debido a que la operación en los diferentes CADES es similar, mantienen un servicio homogéneo y procesos estandarizados, lo cual se traduce en una reducción directa de los costos operativos del contratista, teniendo en cuenta lograrán:

1. La simplificación de la capacitación del personal.
2. La mitigación de riesgos operativos y fallas en la prestación del servicio.
3. La optimización del proceso de selección de personal idóneo.

Al reducir los costos del proveedor y generar eficiencias en su operación, se espera que el costo promedio por la prestación de servicio en cada CADE disminuya si se aumenta la escala de contratación. Esta estrategia aplica principalmente a los servicios de vigilancia y aseo y cafetería, rubros que concentran más del 60% del gasto total de la Red y aplicarla podría garantizar un impacto positivo en el aspecto financiero.

3. Creación central de cuentas

Con el objetivo de optimizar la gestión de la liquidez y la transparencia operativa de la Red, resulta indispensable establecer un instrumento de tesorería centralizada. Este mecanismo, ya sea una cuenta CUD o una cuenta bancaria designada, permitirá recibir la totalidad de los recursos solicitados a la Secretaría Distrital de Hacienda mediante el Programa Anual de Caja (PAC) y centralizar la ejecución de los pagos a terceros, facilitando el monitoreo detallado de cada concepto. Para evitar la generación de gastos financieros improcedentes, dada la naturaleza de los recursos, la cuenta deberá ser marcada como exenta del 4x1000, para lo cual requerirá el trámite correspondiente ante la Tesorería Distrital con el fin de obtener la autorización.

Si bien el Fondo Común cumple la función esencial de identificar y monitorear el recaudo de los recursos por cada entidad aportante, dicho fondo no opera como un mecanismo de tesorería ni como cuenta centralizadora de pagos. Por consiguiente, la implementación de la Central de Cuentas es necesaria y complementaria para

poder gestionar la caja, monitorear el comportamiento de la liquidez y ejecutar eficientemente los egresos propios de la operación de la Red.

Esta cuenta tendría como titular a la Secretaría General y estaría bajo su administración, control y operación. La Secretaría General será la responsable de ordenar los pagos a terceros, de realizar el seguimiento continuo a la disponibilidad de caja y de garantizar la liquidez necesaria para atender las obligaciones derivadas de la operación, previniendo cualquier déficit de recursos. De la misma manera con el monitoreo de esta cuenta podrá realizar las proyecciones para nuevas solicitudes de recursos, insumo importante para anticipar programar.

La Central de Cuentas deberá ser objeto de monitoreo diario y conciliación oportuna por parte de la Secretaría General. Esta vigilancia es crucial para la identificación de novedades transaccionales, tales como rechazos, pagos dobles o la aplicación de gastos financieros improcedentes. Dicha labor de conciliación permitirá gestionar las reclamaciones y gestiones correspondientes para solicitar los reintegros. Dada la criticidad y el nivel de detalle de estas actividades, resulta indispensable formalizar la asignación de roles al interior del equipo financiero de la Secretaría, designando claramente las responsabilidades derivadas del manejo y control de esta cuenta centralizada.

4. Diversificación de los ingresos

Con el objetivo de poder contar con las herramientas necesarias que permitan implementar diferentes estrategias orientadas a incrementar los recursos invertidos en el fortalecimiento de la Red y reducir la dependencia de una sola fuente de financiación, como los son los aportes de las entidades públicas, generando mayor autonomía a la Red, se plantean algunos ajustes al marco normativo para habilitar fuentes adicionales a los aportes de las entidades Distritales y los cobros efectuados a las Nacionales y privadas:

· Aportes en especie: Es un mecanismo que permite negociar de formas diferentes con los actores de la Red, en virtud de la necesidad financiera que exista. De la misma manera permite mantener la prestación del servicio y la operación sin generar presión en los costos.

· Cofinanciación o alianzas estratégicas de cooperación: Abre posibilidades de plantear proyectos al interior de la Red a mayor escala o más robustos, teniendo en cuenta que no se depende en gran parte del recurso aportado por otras entidades públicas. De la misma manera fortalece las relaciones con otros actores y demuestra solidez y fortaleza en el funcionamiento operativo de la Red.

· Aprovechamiento de espacios aptos para publicidad: Obtener fuentes de financiación provenientes de ingresos no misionales, puede generar mayor flexibilidad para poder invertirlos en algunos temas particulares de la Red. De la misma manera la explotación de estos conceptos al interior de la Red, puede fomentar las visitas, toda vez que si se realiza publicidad por parte de empresas reconocidas por la ciudadanía, se podría generar mayor dinamismo y hacer de esta manera más eficiente la relación de costos frente a número de ciudadanos atendidos.

Contar con mecanismos alternativos de financiación en la Red permitirá crecimiento y desarrollo en menor tiempo y por consiguiente mayor reconocimiento por la ciudadanía.

5. Indicadores financieros

Teniendo en cuenta que el objetivo no se orienta a la maximización de los ingresos ni a la generación de utilidades, sino a asegurar el financiamiento necesario para atender los diferentes frentes de la Red y prestar la mejor atención a la ciudadanía, se proponen algunos indicadores que permiten medir el cumplimiento de dicho objetivo. El objetivo de estos indicadores es hacer seguimiento mensual e identificar diferentes factores que puedan estar afectando la eficiencia financiera al interior de la Red, con el fin de establecer las estrategias necesarias y las acciones que permitan un mejor desempeño.

5.1. Eficiencia Administrativa

Aplicando este indicador se hace posible evidenciar que tan eficiente está siendo la gestión administrativa de la Red y si frente a la totalidad de los costos, estos corresponden a una proporción mayor a los que tienen relación directa con la misionalidad y el objetivo principal, que es prestar un mejor servicio a la ciudadanía. La eficiencia operativa resulta de comparar los costos administrativos y de soporte frente al total de los costos.

Teniendo en cuenta los conceptos de costos generados por la Red, se considera que los que constituirán los costos fijos serían la vigilancia, el aseo y cafetería, servicios públicos y mantenimiento, pues son aquellos que deben ser pagados todos los meses, son necesarios para mantener la Red, pero que no impactan directamente la prestación del servicio.

Como ilustración al planteamiento anterior, se realiza el ejercicio con los CADES Talla M, los cuales, recordando el planteamiento del capítulo de diagnóstico, corresponden a los centros con áreas entre 1.501 y 3.000 metros cuadrados (Américas, Suba, Bosa y 20 de Julio), se plantea a continuación el cálculo de la eficiencia administrativa para la vigencia 2024:

Eficiencia costos administrativos CADES Talla M $\frac{\text{Total costos administrativos}}{\text{Costos totales}}$

Eficiencia costos administrativos CADES Talla M * $\frac{\$\ 1.149.188.318,00}{\$\ 5.918.501.819,00}$ **19%**

**Fuente de información: Relación de costos clasificada entre costos fijos y variables.*

El porcentaje de eficiencia operativa resulta en un 19% indica que por cada 100 pesos gastados en la Red $ 81 corresponden a los pesos que se gastan directamente en la atención al ciudadano y $ 19 se utilizan para atender todo lo relacionado con los costos administrativos. Entre menor sea este resultado, hay un mayor acercamiento con el objetivo de la Red, que es brindar la mejor atención al ciudadano, por lo cual monitorearlo resulta fundamental, teniendo en cuenta que un incremento en este traería como consecuencia distanciamientos del objetivo mencionado.

5.2. Costo Operacional por usuario atendido

A través de este indicador resulta posible medir lo que cuesta atender a un usuario, y si las estrategias para hacer más eficiente el costo, están siendo eficientes o si por el contrario se requiere implementar algunas adicionales para mejorar este indicador. Para calcular este indicador se toma la totalidad de los costos y se dividen entre el número de ciudadanos atendidos.

A continuación, se presenta el ejemplo para el total de los CADES en la vigencia 2024:

Costo por ciudadano atendido Red $\frac{\text{Total costos}}{\text{Total ciudadanos atendidos}}$

Costo por ciudadano atendido Red*	$	14.703.503.281,77	**$**	**7.003**
		2.099.560,00		

Fuente de información: Relación de costos 2024 (numerador) y relación de usuarios atendidos 2024 (denominador).

Entre más bajo sea este resultado, el ejercicio podría señalar eficiencia, pues se están atendiendo a usuarios por un costo cada vez menor para la Red. El resultado ideal depende del valor que quiera alcanzar la Red, definido por valores referentes de benchmarking o de metas establecidas que quieran ser alcanzadas. De la misma manera cuando se obtengan resultados altos, es importante analizar si el problema resulta en el incremento de costos o en la disminución de usuarios atendidos, pues de ser está última la razón que genera un incremento en este indicador, se deben implementar las estrategias orientadas a mejorar el número de usuarios atendidos.

5.3. Cobertura de costos

Mediante este indicador se realiza el monitoreo permanente de los costos frente a los recursos que recibe la Red, con el fin de identificar de manera temprana posibles desequilibrios y evitar que, por falta de recursos, se generen ineficiencias en la prestación del servicio a la ciudadanía. La aplicación de este indicador permite implementar oportunamente estrategias orientadas a incrementar las fuentes de financiación para cubrir las brechas que se presenten, o a optimizar los costos cuando los incrementos en determinados conceptos sean los que originan dicha situación. Para el cálculo de este indicador se debe tomar el total de los costos sobre el total de los recursos que ingresan a la Red. Para ejemplificar este indicador se realiza el cálculo del indicador para la vigencia 2024:

Cobertura de costos	Total Ingresos		
	Total Costos		
Cobertura de costos*	$	1.621.191.198,00	**11%**
	$	14.703.503.281,77	

Fuente de información: Relación de ingresos 2024 (numerador) y relación de costos 2024 (denominador).

En este caso puntual, el resultado indica que por los recursos que ingresan a la Red están cubriendo un 11% de la operación quedando un 89% de los costos por fuera de la cobertura de los ingresos de la Red. Teniendo en cuenta los objetivos de la Red, es fundamental monitorear este indicador y procurar alcanzar un nivel del 100 %, con el fin de garantizar la sostenibilidad y evitar riesgos en la prestación del servicio a la ciudadanía, dado que la falta de financiación suficiente para cubrir las necesidades de la Red genera dificultades en la adecuada prestación del servicio.

5.4. Variación presupuestal en el costo

Teniendo en cuenta que, como estrategia de planeación de la Red, es fundamental realizar una proyección anual de costos, y considerando lo señalado previamente en este capítulo —donde se establece que la Red elabora dicha proyección con base en el último año para la emisión de los recibos a las entidades de orden central que conforman el distrito—, este indicador contempla la realización de una proyección completa de costos y su respectivo seguimiento, con el fin de identificar oportunamente la existencia de sobrecostos frente a la proyección realizada. El cálculo de este indicador se calcula, tomando en cuenta la siguiente fórmula:

$$\textbf{Variación presupuestal de costos*} \quad \frac{\text{Costo Real - Costo presupuestado}}{\text{Costo presupuestado}}$$

Fuente de información: Relación de costos (minuendo), presupuesto realizado año anterior (sustraendo), presupuesto realizado año anterior (denominador).

Teniendo en cuenta que no se cuenta con un presupuesto de costos, no se realiza ilustración con cifras reales de la Red, sin embargo, respecto a este indicador es importante precisar que si el porcentaje resultante es inferior a 0 no existe un sobrecosto, sino un menor recursos ejecutado, mientras que en el escenario en que resulte superior a cero, existe un sobrecosto en dicha proporción, caso en el cual es importante analizar si se presentó alguna novedad en la operación que generó el incremento. A través de este indicador se lograría controlar en tiempo real el comportamiento de los costos frente a los proyectado.

Los indicadores propuestos se enfocan en el monitoreo de los costos y en la cobertura sostenible de estos con los recursos que recibe la Red, con el objetivo de avanzar progresivamente hacia un ejercicio financieramente sostenible. En este sentido, y para garantizar la efectividad del ejercicio, es importante considerar los siguientes aspectos:

La aplicación de los indicadores debe realizarse, como mínimo, de manera anual. En caso de requerirse un mayor nivel de control, podrá efectuarse de forma trimestral. Así mismo, la implementación de la central de costos recomendada permitirá contar con un control por tipología, facilitando la clasificación de los costos en fijos y variables y la aplicación de algunos de los indicadores planteados. En este proceso se considera relevante realizar análisis vertical y horizontal de los costos, con el fin de identificar aquellos de mayor impacto y verificar su alineación con la misionalidad de la Red. Por último, la aplicación de los indicadores y el análisis de sus resultados constituyen un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas al interior de la Red; por lo tanto, deberán ser objeto de análisis y socialización mediante los informes correspondientes cada vez que se apliquen.

4.4 Eje transversal: indicadores de seguimiento

En esta sección se presentan los indicadores que permitirán dar seguimiento al avance de los tres ejes principales del modelo (Experiencia, Inteligencia y Sostenibilidad) tanto en lo referente a la implementación del modelo CAD3 como al desempeño operativo de los puntos de atención. Estos indicadores cumplen la función de orientar el monitoreo continuo del sistema, capturar cambios clave en su funcionamiento y ofrecer evidencia para la toma de decisiones que fortalezca la calidad, eficiencia y sostenibilidad del modelo en el tiempo.

4.4.1 Seguimiento a la implementación del Modelo CAD3

En primer lugar, la Tabla 25presenta los indicadores para hacer seguimiento a la implementación del nuevo modelo. Para el eje de Experiencia, los indicadores buscan capturar cómo percibe y utiliza la ciudadanía la

red, entendiendo que este enfoque sitúa al usuario final en el centro del modelo. Por esta razón, se incluyen métricas basadas directamente en la opinión ciudadana recolectadas a través a través de instrumentos estándar, como el Net Promoter Score (NPS), que mide el nivel de satisfacción ciudadana con base en la probabilidad de recomendar el servicio, el Customer Satisfaction Score, que pregunta directamente por la satisfacción, o el User Experience Questionnaire, que evalúa la experiencia de usuario en dimensiones como claridad, eficiencia o que tan atractivo es el servicio. Todos estos indicadores permiten monitorear la calidad percibida de la atención. Sin embargo, se complementan con variables operativas que no dependen de la percepción, como la tasa de resolución efectiva de trámites, el porcentaje de puntos que cumplen con estándares de accesibilidad y diseño universal, y el porcentaje de funcionarios certificados en atención polivalente o empática. Además, se incluyen variables relacionadas con la fortaleza de la marca que va a tener el nuevo modelo, incluyendo el nivel de recordación de la red y el alcance de las campañas de comunicación y educación ciudadana, medida como el porcentaje de la población informada sobre los canales y servicios disponibles. Con este conjunto de métricas se busca obtener una visión completa del eje de experiencia, combinando percepción, resultados y capacidades institucionales para garantizar una mejora continua en la atención.

En cuanto al eje de Inteligencia, los indicadores se orientan a medir la capacidad del sistema para usar datos, tecnología y analítica en la toma de decisiones. Se incluyen métricas sobre disponibilidad y actualización de infraestructura tecnológica (hardware y software), interoperabilidad efectiva entre entidades conectadas al SAT, calidad y completitud de los datos (como la proporción de registros con variables de otras fuentes o la tasa de registros con inconsistencias en localización), así como información operativa clave como el número de atendidos por sede y por trámite, la distribución por niveles de complejidad y el cumplimiento de acuerdos de niveles de servicio (ANS). A esto se suman indicadores territoriales, como la cobertura por UPL, la identificación de zonas con superávit o déficit de puntos y los problemas de conectividad o almacenamiento por punto de atención. En conjunto, estos indicadores permiten monitorear si la red está avanzando hacia un sistema inteligente, capaz de anticipar demanda, ajustar la oferta y gestionar información de manera confiable y estratégica.

Tabla 25. Indicadores de seguimiento a la implementación del Modelo CADE3.

Eje	Indicador
Experiencia	Nivel de satisfacción ciudadana (NPS)
	Customer Satisfaction Score
	User Experience Questionnaire
	Tasa de resolución efectiva de trámites
	Porcentaje de puntos con estándares de accesibilidad y diseño aplicados
	Porcentaje de funcionarios certificados en atención polivalente / empática
	Porcentaje de ciudadanos que recuerdan la red
	Alcance de las campañas de comunicación y educación ciudadana
Inteligencia	Porcentaje de sedes con infraestructura tecnológica actualizada (hardware/software)
	Porcentaje de interoperabilidad efectiva entre entidades conectadas al SAT

Eje	Indicador
	Porcentaje de registros con variables de otras fuentes de información
	Porcentaje de registros con inconsistencias en localización
	Número de atendidos por CADE y por trámite
	Número de atendidos por niveles de complejidad
	Porcentaje de cumplimiento de ANS
	Índice de cobertura territorial por UPL (población atendida vs. potencial)
	Zonas con superávit y déficit de puntos de atención
	Número de problemas de conectividad o almacenamiento de información por puntos
Sostenibilidad	Número de convenio vigentes (distritales, nacionales, privados) o instrumento de adhesión
	Porcentaje de ANS actualizados: Número de ANS actualizados / Total de ANS.
	Porcentaje de ANS y convenios digitalizados: Número de ANS y convenios digitalizados / Total de ANS y convenios.
	Porcentaje de entidades distritales que participan en la Red: Número de entidades distritales que participan en la Red / Total de entidades distritales.
	Tiempo promedio de actualización de reglas operativas: Promedio simple del tiempo que toma actualizar las reglas operativas (medido en días).
	Porcentaje de trámites atendidos por polivalencia: Número de trámites atendidos por polivalencia / Total de trámites atendidos.
	Relación de personal asignado a CADE por atendido: Número de ciudadanos atendidos en el CADE / Número de personal asignado al CADE.
	Costo promedio por usuario atendido por CADE: Suma del costo de operación del CADE / Número de ciudadanos atendidos.
	Ingresos por aprovechamiento como porcentaje de los costos fijos: (Costos fijos totales del CADE / Ingresos por aprovechamiento económico)×100.

Eje	Indicador
	Eficiencia del gasto (mayor proporción para mantenimiento): Gasto en mantenimiento y operación / Gasto total del CADE.
	Número de CADE que requieren mantenimiento por niveles de esfuerzo: Número de CADEs que requieren mantenimiento, diferenciando por el nivel de dificultad del mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Por último, en cuanto al eje de sostenibilidad los indicadores se enfocan en evaluar la capacidad institucional, operativa y financiera que permite mantener y escalar el modelo en el tiempo. Esto incluye métricas sobre gobernanza y articulación interinstitucional, como el número de convenios vigentes, el nivel de actualización de los ANS, la tasa de digitalización de los ANS y de los acuerdos, y el porcentaje de entidades distritales que participan activamente en la Red. También se monitorean aspectos operativos clave, como el tiempo promedio de actualización de reglas operativas, la proporción de trámites atendidos mediante esquemas de polivalencia y la relación de personal asignado a cada CADE por ciudadano atendido. Desde la perspectiva financiera, se incluyen indicadores como el costo promedio por usuario atendido, el nivel de ingresos por aprovechamiento como porcentaje de los costos fijos y la eficiencia del gasto, especialmente en mantenimiento. Finalmente, se consideran las necesidades de infraestructura mediante el número de CADE que requieren mantenimiento según niveles de esfuerzo. En conjunto, estos indicadores permiten evaluar si la red cuenta con las condiciones, capacidades y recursos necesarios para sostenerse en el tiempo y seguir evolucionando de manera eficiente.

4.4.2 Seguimiento al desempeño operativo de los puntos de atención

De igual manera, la tabla 20 presenta los indicadores para hacer seguimiento al desempeño de los puntos operativos de la red, incluyendo algunos indicadores mencionados en la tabla anterior. Para el eje de Experiencia, además de incluir variables que evalúan qué tan satisfactorio y resolutivo es el servicio, también se incorporan indicadores ligados a la transformación física y simbólica de los CADE, como el porcentaje de sedes con el rediseño “tercer espacio” implementado, el índice de visibilidad y recordación de marca, que busca evaluar que tan bien posicionada está la “Red CADE” como sinónimo de servicio público distrital, y el alcance de las campañas de comunicación y educación ciudadana.

Para el eje de Inteligencia, los indicadores están orientados a medir la capacidad del sistema para operar de manera más eficiente, tecnológica y basada en datos. Esto incluye el porcentaje de trámites con posibilidad de autogestión completa, el nivel de interoperabilidad efectiva, la actualización de infraestructura tecnológica, así como métricas territoriales como el porcentaje de puntos ubicados bajo criterios técnicos de accesibilidad y demanda y la cobertura territorial por UPL.

Finalmente, en el eje de Sostenibilidad, los indicadores se enfocan en la capacidad institucional, financiera y jurídica que soporta la operación de los puntos de la Red. Se incluyen indicadores como el porcentaje de entidades vinculadas al nuevo modelo mediante ANS o convenios actualizados, el índice de sostenibilidad financiera (entendido como la relación porcentual entre ingresos y egresos), la proporción de entidades con aportes activos al fondo común, el nivel de actualización de convenios bajo el nuevo modelo de gobernanza, y la generación de alianzas público–privadas o convenios de cooperación. Así mismo, se mide el tiempo de respuesta a requerimientos jurídicos y de gobernanza, y la satisfacción de aliados y concesionarios.

Tabla 26. Indicadores de seguimiento a la operación de los CADE.

Eje	Indicador
Experiencia	Net Promoter Score (NPS): Promedio de las probabilidades de recomendar el servicio.
	Tasa de resolución efectiva de trámites: Número de trámites resueltos de forma efectiva / Número total de trámites atendidos.
	Porcentaje de sedes con rediseño físico implementado conforme al modelo "tercer espacio": Número de sedes con rediseño implementado / Total de sedes
	Alcance de las campañas de comunicación y educación ciudadana: La fórmula para medir el alcance depende del tipo de campaña. Para campañas digitales el alcance se puede medir como el número de clicks (interacciones) que tuvieron los usuarios con la publicación/video. También se puede medir a través de encuestas al ciudadano, como el porcentaje de recordación de los ciudadanos de la campaña: Número de ciudadanos encuestados que recuerdan la temática de la campaña/tema tratado / Total de ciudadanos encuestados.
	Índice de visibilidad y recordación de marca: (Alcance de las campañas + Recordación de la marca) / 2. Donde el alcance de las campañas se define como el indicador descrito en el apartado inmediatamente superior, y donde la recordación de la marca se define como el número de ciudadanos que relacionan la Red CADE con el servicio público distrital / Total de ciudadanos encuestados.
Inteligencia	Porcentaje de trámites con posibilidad de autogestión completa: Número de trámites con autogestión completa / Total de trámites.
	Porcentaje de interoperabilidad efectiva entre entidades distritales y canales de atención: Número de trámites con intercambio automático de información entre entidades y canales / Total de trámites.
	Porcentaje de cobertura tecnológica actualizada (equipos con antigüedad < 5 años): Número de equipos con antigüedad menor a 5 años / Total de equipos en los puntos de atención
	Porcentaje de puntos localizados o reconfigurados con base en criterios técnicos de accesibilidad, densidad y proximidad: Número de puntos localizados o reconfigurados / Total de puntos.
	Porcentaje de cobertura territorial (UPL con atención CADE o servicios asociados): Número de UPL con presencia de puntos de atención CADE o servicios asociados / Total de UPL.

Eje	Indicador
Sostenibilidad	Porcentaje de entidades distritales vinculadas formalmente al Modelo Red CAD3 mediante ANS o convenios actualizados: Número de entidades distritales formalmente vinculadas al Modelo / Total de entidades distritales.
	Índice de sostenibilidad financiera de la Red CADE: Ingresos totales / Egresos totales.
	Porcentaje de entidades con aportes activos al fondo común de la Red: Número de entidades con aportes activos al fondo / Total de entidades vinculadas al modelo.
	Porcentaje de convenios actualizados bajo el nuevo modelo de gobernanza y ANS: Número de convenios actualizados / Total de convenios activos.
	Número de alianzas público–privadas o convenios de cooperación activos.
	Tiempo promedio de respuesta a requerimientos jurídicos y contractuales: Promedio de los tiempos de respuesta de todos los requerimientos jurídicos y contractuales.
	Nivel de satisfacción de los aliados y concesionarios frente a los mecanismos jurídicos y de gobernanza: Promedio de la satisfacción de los aliados y concesionarios frente a los mecanismos jurídicos y de gobernanza (medida en una escala de 1 a 5).

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

5. Conclusiones

En esta sección se presentan las principales conclusiones sobre la conceptualización y el esquema general de la Red de los Terceros Espacios (Red CAD3) así como de los principales habilitantes, pilares estructurales y operativos que la hacen viable.

5.1 Conceptualización del modelo

El modelo CAD3 redefine el propósito de la Red CADE, transitando de un esquema de ventanillas de trámite aisladas a una red integrada de terceros espacios donde el ciudadano accede a todos los servicios del Distrito bajo una experiencia unificada. Se fundamenta en principios de proximidad, corresponsabilidad institucional y atención basada en la complejidad de los trámites, apoyada por habilitadores clave como un marco jurídico unificado, un fondo común multifuente, talento humano polivalente y tecnología interoperable.

5.2 Eje de servicio y experiencia ciudadana

La transformación de la experiencia se organiza en cuatro etapas dinámicas —APROPIAR, ACCEDER, ACOGER y CONECTAR— guiadas por seis atributos medibles: Claro, Accesible, Transparente, Eficiente, Ágil y Cercano. Se introduce una nueva estructura de roles especializados (Anfitrión, Guía, Polivalente, Experto) que

reemplaza el modelo de ventanillas fijas y permite una atención proactiva y escalable según la complejidad del trámite y el flujo de demanda.

La estrategia omnicanal garantiza continuidad entre todos los canales bajo el principio de "pedir información una sola vez", mientras que el Tercer Espacio añade una capa experiencial con programación cultural, pedagógica y comunitaria. La flexibilidad operativa se materializa mediante un kit de mobiliario modular que permite adaptar los espacios físicos a distintas actividades, creando entornos acogedores y multifuncionales alejados de la frialdad burocrática tradicional.

Para asegurar la calidad del servicio, se debe implementar un sistema de tipos de atención diferenciados: Autogestión Asistida para trámites simples, Atención Asistida para baja y media complejidad, y Atención Personalizada para casos complejos que requieren especialización. Este enfoque permite optimizar recursos, reducir tiempos de espera y garantizar que cada ciudadano reciba el nivel de apoyo adecuado a su necesidad específica.

5.3 Eje de inteligencia

La inteligencia operativa se sustenta en herramientas analíticas clave: un Índice de Complejidad que revela que el 60% de los trámites son de baja complejidad —justificando la apuesta por la autogestión— y el Índice de Localización Estratégica (IL-CADE) que optimiza la ubicación de sedes basado en variables poblacionales, de empleo y accesibilidad. El análisis por clúster territorial permite adecuar formatos y servicios a las dinámicas locales específicas.

Una arquitectura de datos gobernada, con una Plataforma de Gestión y un Gestor de Experiencia, asegura calidad, seguridad e interoperabilidad, articulándose con el Registro Social de Bogotá. Los kioscos inteligentes ofrecen autogestión guiada, identificación de complejidad, resolución de trámites simples y recomendaciones basadas en historial, con despliegue escalable según el formato de cada sede.

El modelo incorpora módulos tecnológicos especializados para talento humano, inventario, mantenimiento y observatorio de experiencia, que habilitan analítica avanzada y toma de decisiones basada en datos. La gobernanza de datos establece roles claros (Comité, Data Owners, Data Stewards) y protocolos estrictos que garantizan el cumplimiento normativo y la protección de información sensible, creando un ecosistema tecnológico robusto y confiable.

5.4 Eje de sostenibilidad

La viabilidad financiera se asegura mediante un fondo común multifuente con aportes proporcionales de las entidades distritales y mecanismos para captar recursos nacionales y privados. La corresponsabilidad institucional se formaliza a través de Acuerdos de Nivel de Servicio estandarizados con métricas objetivas y consecuencias por incumplimiento.

La eficiencia de costos se logra mediante la digitalización, la autogestión y la flexibilidad de formatos de atención, mientras que la articulación público-privada permite la participación en infraestructura, mantenimiento y servicios complementarios, generando posibles ingresos para reinversión en la mejora continua de la experiencia ciudadana.

La sostenibilidad operativa se fortalece mediante modelos de contratación y participación privada que incluyen esquemas de concesión, alianzas estratégicas y aprovechamiento económico de espacios, asegurando no solo la continuidad del servicio sino también su mejora progresiva. Estos mecanismos, combinados con una gestión financiera transparente y una planeación presupuestal alineada con objetivos estratégicos, garantizan la perdurabilidad del modelo más allá de ciclos administrativos.

Eje transversal

Un sistema integral de medición combina métricas de percepción (CSAT, NPS), de profundización (UEQ) y operativas, alineadas con las etapas del journey y los atributos de experiencia. El Observatorio de Experiencia centraliza el análisis y retroalimenta la operación, mientras que la trazabilidad completa de cada interacción permite auditoría, rendición de cuentas y optimización basada en datos, asegurando que el modelo CAD3 sea adaptativo y mejore continuamente.

.

Referencias

Aguilar, L. (2004). La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual. Revista Perfiles

Latinoamericanos. Flacso. https://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/1595/1224

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Crumley, C. (2015). Heterarchy. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. ISBN 978-1-118-90077-2. https://emergingtrends.stanford.edu/files/original/1098f48857bf157f6b36e29f024f6def3f17ad64.pdf

Domínguez, Jorge I. y Lowenthal, Abraham F. Constructing democratic governance: Latin America and the Caribbean in the 1990s, An Inter-American Dialogue book. Baltimore: Johns

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Georgetown University Press.

Gantcheva I., Jones, R., Kearns-Manolatos, D.,Schwartz, J., Lee, L. (2020). Activating the internal talent marketplace. Deloitte. https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/internal-talent-marketplaceHochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.

Kooiman, J. (2003). Governing as Governance. Londres: SAGE. (Trad. al esp. Gobernar en Gobernanza. Madrid: INAP). https://doi.org/10.4135/9781446215012

Koppenjan, J., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing uncertainties in networks: Public private controversies* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203643457

Laker,B.,Pereira,V., Budhwar,P y Malik, A. (2022). The surprising impact of meeting-free days. MIT Sloan Management Review. https://centaur.reading.ac.uk/102394/

OECD (2025), Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 OECD/EU Survey of Public Servants, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE (2014). Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Colombia, la Implementación del Buen Gobierno.: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/colombia-implementando-la-buenagobernanza_9789264202351-es

Pierre, Jon y Guy Peters, B. Governance, politics, and the state, Political analysis. New York: St. Martin's Press. 2000.

Peters, B. Guy y Savoie, Donald J. Managing incoherence: coordination and empowerment conundrum, Research paper. No. 16. Ottawa: Canadian Centre for Management Development. 1995.

Rhodes, R.A.W (1996). The New Governance: Governing without Government. Political Studies XLIV.

OECD (2025), Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 OECD/EU Survey of Public Servants, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/2f9080b1-en.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). Network governance and post-liberal democracy. *Administrative Theory & Praxis, 27*(2), 197–237. https://doi.org/10.1080/10841806.2005.11029489

