

5. Casos críticos en gestión documental: La Subdirección del Sistema Distrital de Archivos presenta incumplimientos evidentes, con solicitudes vencidas y sin respuesta. Este hallazgo revela la necesidad de fortalecer los mecanismos de monitoreo y control interno, así como de garantizar la trazabilidad documental como parte de la legitimidad institucional.
6. Implicaciones estratégicas: La mejora en el porcentaje de atención debe interpretarse no solo como un indicador de eficiencia administrativa, sino como un avance hacia la construcción de confianza ciudadana. En términos de gobernanza adaptativa, la gestión de PQRSD se configura como un instrumento clave para medir legitimidad, transparencia y generación de valor público.

Al cierre de la vigencia 2025, los resultados de gestión de PQRSD muestran un desempeño estable en términos de porcentaje de atención, con un incremento marginal respecto al año anterior. Sin embargo, el análisis organizacional revela que la estructura actual de la Secretaría Distrital de Gobierno y de sus alcaldías locales requiere un proceso de fortalecimiento y actualización. La centralización de la mayoría de solicitudes en el nivel central, junto con los rezagos persistentes en varias localidades, evidencia una desigual capacidad operativa y la necesidad de rediseñar procesos, roles y mecanismos de coordinación.

En consecuencia, se recomienda avanzar hacia una estructura organizacional más estandarizada, capaz de equilibrar eficiencia administrativa con legitimidad institucional. Esto implica modernizar los flujos de gestión documental, fortalecer las capacidades técnicas de las alcaldías locales y establecer métricas que midan no solo el cumplimiento formal, sino también el impacto en confianza ciudadana y generación de valor público.

9. Análisis de Procesos - Cadena de Valor

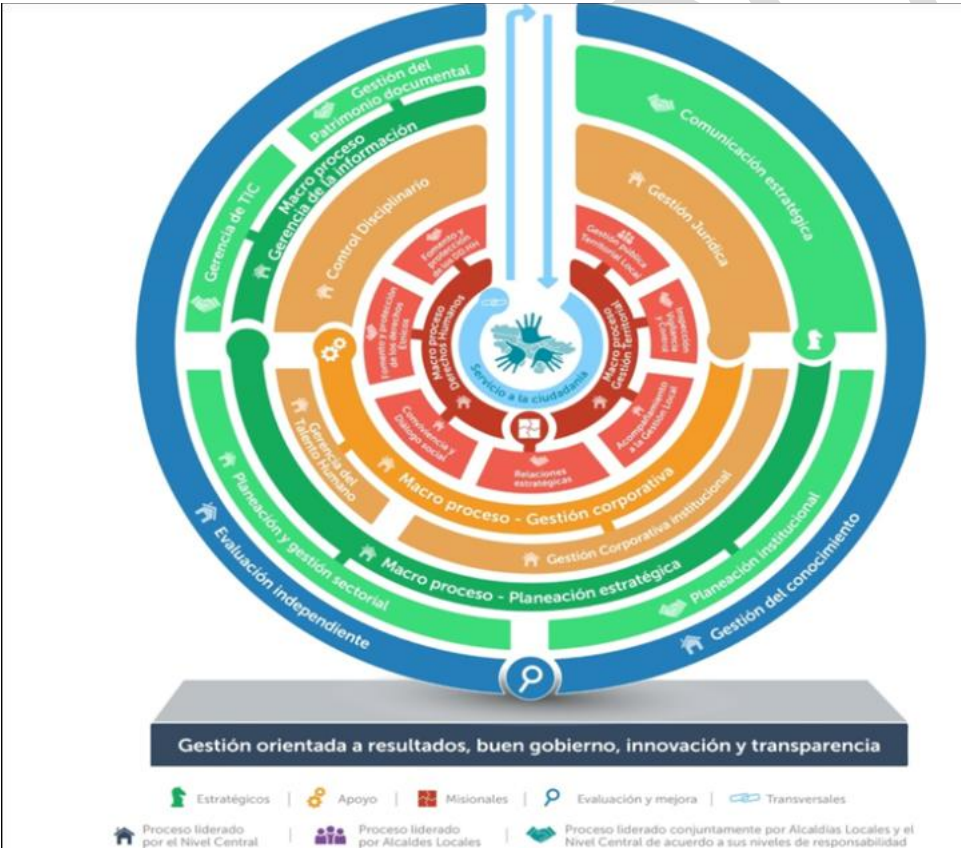
El Modelo de Operación por Procesos (MOP) es una herramienta que permite la generación de valor público a través del establecimiento de estándares de operación organizacional que direccionan el planear, hacer, verificar y actuar de una organización. En este sentido, su análisis se hace desde una perspectiva sistémica para determinar la articulación entre la misionalidad declarada y los procesos establecidos, así como para identificar elementos que requieren armonizarse según la operación de las Alcaldías Locales. El análisis del MOP se realizó teniendo en cuenta la documentación publicada en los sitios web de una muestra aleatoria de Alcaldías Locales.

La estructura del MOP evidencia que, este cuenta con 18 procesos distribuidos así: siete (7) en nivel misional (Gestión Pública Territorial; Inspección, Vigilancia y Control; Acompañamiento

a la Gestión Local; Relaciones Estratégicas; Convivencia y Diálogo Social; Fomento y Protección de los Derechos Étnicos; y, Fomento y Protección de los Derechos Humanos); cinco (5) en el estratégico (Planeación Institucional; Planeación y Gestión Sectorial; Comunicación Estratégica; Gestión del Patrimonio Documental; Gerencia de TIC); cuatro (4) en el de apoyo (Gestión Corporativa; Gerencia del Talento Humano; Gestión Jurídica; y, Control Disciplinario) y dos (2) en Evaluación y Mejora (Gestión del Conocimiento; y, Evaluación Independiente).

El liderazgo de estos procesos se encuentra distribuido entre el Nivel Central, Alcaldes Locales y en ambos (alcaldías locales y nivel central); a continuación, se muestra la representación gráfica del mismo:

Ilustración 12 Representación gráfica del Modelo de Operación por Procesos de las Alcaldías Locales de Bogotá D.C.



Fuente: Tomado del sitio web de la Alcaldía Local de Chapinero

En la siguiente tabla se presenta de manera detallada los procesos existentes, su codificación y objetivo:

Tabla 25 Procesos que hacen parte del Modelo de Operación por Proceso

Nivel del proceso	Proceso	Codificación del proceso	Objetivo del proceso	Proceso Liderado por
Misional	Gestión Pública Territorial	GET-GPL-C	Identificar y priorizar las necesidades, recursos y potencialidades de la localidad de manera coordinada con las instituciones y los actores sociales para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.	Alcaldes Locales
Misional	Inspección y Vigilancia Control	GET-IVC-C	Ejercer la Inspección, la Vigilancia y el Control en el Distrito Capital, a través de acciones, actuaciones, operaciones y decisiones de las autoridades administrativas y policivas a cargo de la Secretaría Distrital de Gobierno, para garantizar la gobernabilidad y el ejercicio de derechos y libertades ciudadanas.	Ambos (Nivel Central y Alcaldías Locales)
Misional	Acompañamiento a la Gestión Local	GET-AGL-C	Fortalecer la capacidad institucional de las alcaldías locales en materia de gestión policiva y desarrollo local, en un marco de legalidad y transparencia, para mejorar la calidad de vida de los bogotanos y consolidar la gobernabilidad democrática local.	Alcaldías Locales
Misional	Relaciones Estratégicas	RES-C	Gestionar, adquirir, suministrar y administrar los bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de las funciones de la Entidad, bajo un enfoque de gestión orientada a resultados y manejo eficaz y eficiente de los recursos físicos, financieros, de personal y ambientales tanto para el Nivel Central como para el Nivel Local	Nivel Central

			de la Secretaría Distrital de Gobierno.	
Misional	Convivencia y Dialogo Social	DHS-CDS-C	Desarrollar, articular y orientar acciones de formulación, adopción y ejecución de planes, programas y proyectos orientados a la ciudadanía organizada y no organizada en la participación de las decisiones que los afecten, a través del diálogo social, planeación participativa, la convivencia ciudadana y la gestión de conflictividades de Bogotá D.C.	Nivel Central
Misional	Fomento y Protección de los Derechos Étnicos	DHH-ETN-C	Dirigir la formulación, adopción, ejecución, seguimiento y apoyo a la evaluación de políticas, planes y proyectos orientados a la garantía, participación y apropiación de los derechos, deberes, libertades individuales y colectivas de los pueblos y comunidades étnicas residentes en el Distrito Capital, a través de acciones encaminadas a la protección y promoción de sus derechos, costumbres, tradiciones y cultura desde el enfoque étnico y de manera coordinada interinstitucional y territorialmente, contribuyendo al cierre de brechas de desigualdad y la protección de la identidad cultural de los pueblos étnicos.	Ambos (Nivel Central y Alcaldías Locales)
Misional	Fomento y Protección de los DDHH	DHH-FPD-C	Dirigir la formulación, adopción y ejecución de políticas, planes y proyectos orientados a la promoción, garantía, protección, participación ciudadana y apropiación de los derechos, deberes, libertades individuales y	Ambos (Nivel Central y Alcaldías Locales)

			colectivas de la ciudadanía en el Distrito Capital, con enfoque territorial, diferencial-poblacional y de manera coordinada interinstitucionalmente, activa y participativa	
Apoyo	Gestión Corporativa Institucional	GCO-GCI-C	Gestionar, adquirir, suministrar y administrar los bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de las funciones de la Entidad, bajo un enfoque de gestión orientada a resultados y manejo eficaz y eficiente de los recursos físicos, financieros, de personal y ambientales tanto para el Nivel Central como para el Nivel Local de la Secretaría Distrital de Gobierno.	Ambos (Nivel Central y Locales)
Apoyo	Gerencia del talento humano	GCO-GTH-C	Administrar y gestionar el desarrollo de los servidores(as) de la Secretaría Distrital de Gobierno, a través de la formulación, implementación y evaluación de los planes, programas, proyectos y/o estrategias institucionales de Gestión del Talento Humano en términos constitucionales y legales, promoviendo el trabajo digno y el fortalecimiento institucional.	Ambos (Nivel Central y Locales)
Apoyo	Gestión Jurídica	GJR-C	Ejercer la defensa judicial y extrajudicial, la asesoría jurídica y el liderazgo en la identificación y difusión de las normas de forma acertada, oportuna, ágil y eficaz, para prevenir el daño antijurídico y brindar seguridad jurídica a la Secretaría Distrital de Gobierno.	Nivel Central

Apoyo	Control Disciplinario	CDS-C	Salvaguardar la función pública mediante el ejercicio del control disciplinario adelantando los procesos por la presunta incursión en conductas que afecten la función o el cargo en ejercicio por parte de los/las servidores/as públicos/as, atendiendo la finalidad prevista en el Artículo 23 de la ley 1952 de 2019 (Código General Disciplinario), modificado por la Ley 2094 de 2021.	Nivel Central
Estratégico	Planeación Institucional	PLE-PIN-C	Establecer los lineamientos para el diseño, ejecución, monitoreo y seguimiento de la Planeación Institucional, los proyectos de inversión, el Sistema de Gestión y el Sistema de Gestión Ambiental de manera articulada y participativa; cuya aplicación conduzca al logro del objeto de la Entidad.	Ambos (Nivel Central y Locales)
Estratégico	Planeación y gestión sectorial	PLE-PGS-C	Coordinar la gestión del Sector Gobierno mediante la orientación metodológica en la formulación y seguimiento a los compromisos e instrumentos de planeación sectorial, que permitan su mejoramiento continuo.	Nivel central
Estratégico	Comunicación Estratégica	CES-C	Divulgar y socializar la gestión de la entidad por medio de la formulación y desarrollo de estrategias comunicativas producto del desarrollo de todos los procesos misionales, de apoyo, estratégicos y de evaluación y mejora, garantizando la disponibilidad de la información y la interacción con las partes interesadas internas y externas.	Ambos (Nivel Central y Locales)

Estratégico	Gestión del Patrimonio documental	GDI-GPD-C	Gestionar, adquirir, suministrar y administrar los bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de las funciones de la Entidad, bajo un enfoque de gestión orientada a resultados y manejo eficaz y eficiente de los recursos físicos, financieros, de personal y ambientales tanto para el Nivel Central como para el Nivel Local de la Secretaría Distrital de Gobierno.	Ambos (Nivel Central y Locales)
Estratégico	Gerencia de TIC	GDI-TIC-C	Liderar la planeación estratégica y gestión de los recursos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; mediante la definición y desarrollo de planes, lineamientos y estrategias, la implementación de productos, servicios y soluciones y, el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas; que permitan la generación de valor en lo público, el acceso, uso y apropiación de estos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Ambos (Nivel Central y Locales)
Apoyo	Gestión del Conocimiento	GCN-C	Establecer los lineamientos de gestión de conocimiento, mediante la implementación de acciones e instrumentos orientados a facilitar procesos de innovación y preservación del conocimiento, en el marco del mejoramiento continuo, la evaluación institucional, la gestión estadística, la analítica institucional, la cultura de compartir y difundir, las herramientas de uso y apropiación, y la generación y producción de	Nivel central

			conocimiento, con el fin de mejorar la prestación de bienes y servicios a los grupos de valor de la SDG.	
Apoyo	Evaluación independiente	EIN-C	Evaluar la efectividad de sistema de Control Interno de manera independiente, objetiva y oportuna, a través de seguimientos y auditorías que permitan generar alertas tempranas para contribuir con el mejoramiento continuo en la gestión institucional.	Nivel central

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Frente al total de procedimientos, es pertinente precisar que no se identificó la existencia de un Manual de Procesos y Procedimientos, sin embargo, el levantamiento de los procedimientos documentados y caracterizados permitió evidenciar que el MOP cuenta con un total de ciento cuarenta y siete (147) procedimientos. A continuación, en las siguientes tablas se presenta de manera detallada la relación de los procedimientos:

Tabla 26 Procesos y Procedimientos asociados al nivel Estratégico

Macroproceso	Proceso	Nivel del proceso (Estratégico- Apoyo-Misional)	Procedimiento	Codificación del procedimiento
Macroproceso - Planeación Estratégica	Planeación Institucional	Estratégico	Identificación, evaluación y actualización de aspectos e impactos ambientales	PLE-PIN-P001
	Planeación Institucional	Estratégico	Identificación, evaluación y actualización de los requisitos legales, ambientales y otros requisitos	PLE-PIN-P002
	Planeación Institucional	Estratégico	Procedimiento de Control Operacional	PLE-PIN-P003
	Planeación Institucional	Estratégico	Formulación y seguimiento de los planes de gestión	PLE-PIN-P005

	Planeación Institucional	Estratégico	Procedimiento de formación y toma de conciencia	PLE-PIN-P006
	Planeación Institucional	Estratégico	Procedimiento para la preparación, respuesta, reporte y desarrollo de investigaciones de emergencias ambientales	PLE-PIN-P007
	Planeación Institucional	Estratégico	Formulación y estructuración de proyectos de inversión	PLE-PIN-P008
	Planeación Institucional	Estratégico	Gestión del Plan Estratégico Institucional	PLE-PIN-P009
	Planeación Institucional	Estratégico	Formulación, seguimiento y reporte del Plan de Austeridad del Gasto Público	PLE-PIN-P010
	Planeación Institucional	Estratégico	Programación de los proyectos de inversión (POAI)	PLE-PIN-P011
	Planeación Institucional	Estratégico	Procedimiento para la ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión	PLE-PIN-P012
	Planeación Institucional	Estratégico	Formulación y seguimiento de los planes institucionales	PLE-PIN-P013
	Planeación Institucional	Estratégico	Elaboración y control de los documentos del Sistema de Gestión	PLE-PIN-P014
	Planeación Institucional	Estratégico	Administración y monitoreo de riesgos de gestión y corrupción	PLE-PIN-P015
	Planeación Institucional	Estratégico	Gestión de los Riesgos de Seguridad de la Información	PLE-PIN-P017

	Planeación y gestión sectorial	Estratégico	Formulación, implementación y seguimiento de política pública	PLE-PGS-P001
	Planeación y gestión sectorial	Estratégico	Formulación, aprobación y seguimiento del Plan Estratégico Sectorial	PLE-PGS-P002
	Planeación y gestión sectorial	Estratégico	Gestión del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gobierno	PLE-PGS-P003
	Comunicación Estratégica	Estratégico	Comunicaciones Estratégicas Internas	CES-P001
	Comunicación Estratégica	Estratégico	Comunicaciones Estratégicas Externas	CES-P002
Macroproceso - Gerencia de la información	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Planeación de la Gestión Documental	GDI-GPD-P002
	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Producción Documental	GDI-GPD-P003
	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Procedimiento de Gestión y Trámite Documental	GDI-GPD-P004
	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Procedimiento de Organización Documental	GDI-GPD-P005
	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Transferencias Documentales	GDI-GPD-P006
	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Procedimiento Disposición de Documentos	GDI-GPD-P007
	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Procedimiento de Conservación Documental	GDI-GPD-P008

	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Valoración del Documento	GDI-GPD-P009
	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Consulta, Préstamo y Devolución de Documentos y/o Expedientes en los Archivos de Gestión y Central	GDI-GPD-P010
	Gestión del Patrimonio documental	Estratégico	Elaboración Tabla de Valoración Documental	GDI-GPD-P011
Macroproceso - Gerencia de la información	Gerencia de TIC	Estratégico	Gestión de Requerimientos de TI	GDI-TIC-P001
	Gerencia de TIC	Estratégico	Gestión de Sistemas de Información	GDI-TIC-P002
	Gerencia de TIC	Estratégico	Procedimiento de Gestión de Niveles de Servicio	GDI-TIC-P003
	Gerencia de TIC	Estratégico	Identificación y Valoración de Activos de Información	GDI-TIC-P004
	Gerencia de TIC	Estratégico	Gestión del Catálogo de Servicios de TI	GDI-TIC-P005
	Gerencia de TIC	Estratégico	Apertura de Datos	GDI-DTI-P006
	Gerencia de TIC	Estratégico	Gestión de Incidentes	GDI-TIC-P008
	Gerencia de TIC	Estratégico	Gestión de incidentes de Seguridad de la información	GDI-TIC-P009
	Gerencia de TIC	Estratégico	Levantamiento del Catálogo de Componentes de Información	GDI-TIC-P010
	Gerencia de TIC	Estratégico	Implementación de cambios	GDI-TIC-P011
	Gerencia de TIC	Estratégico	Procedimiento de Borrado Seguro	GDI-TIC-P012

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tabla 27 Procesos y Procedimientos asociados al nivel Misional

Macroproceso	Proceso	Nivel del proceso (Estratégico- Apoyo-Misional)	Procedimiento	Codificación del procedimiento
Macroproceso Gestión Territorial	Gestión Pública Territorial	Misional	Funcionamiento del Consejo Local de Gobierno.	GET-GPL-P001
	Gestión Pública Territorial	Misional	Elaboración, Aprobación y Seguimiento del Plan de Desarrollo Local.	GET-GPL-P002
	Gestión Pública Territorial	Misional	Formulación y Seguimiento a los Proyectos de Inversión Local.	GET-GPL-P004

Macroproceso	Proceso	Nivel del proceso (Estratégico- Apoyo-Misional)	Procedimiento	Codificación del procedimiento
Macroproceso- Evaluación y Mejora	Gestión del Conocimiento	Evaluación y Control	Generación, producción y cultura de compartir y difundir el conocimiento dentro de la entidad	GCN-P005
	Gestión del Conocimiento	Evaluación y Control	Herramientas para uso y apropiación y analítica institucional	GCN-P006
	Gestión del Conocimiento	Evaluación y Control	Mapa de Conocimiento	GCN-P008
	Gestión del Conocimiento	Evaluación y Control	Gestión de información estadística	GCN-P009
	Gestión del Conocimiento	Evaluación y Control	Evaluación de políticas, programas y/o proyectos estratégicos	GCN-P010

	Evaluación independiente	Evaluación Control	y Auditoría interna de gestión	EIN-P001
	Evaluación independiente	Evaluación Control	y Elaboración de informes de ley y/o seguimiento	EIN-P002

El MOP de la Secretaría Distrital de Gobierno presenta una estructura amplia y detallada que incluye dieciocho procesos distribuidos en los niveles misional, estratégico, de apoyo y de evaluación y mejora, con un total de ciento cuarenta y siete procedimientos documentados. Esta configuración refleja un esfuerzo por estandarizar la gestión institucional y garantizar trazabilidad en las funciones, aunque la ausencia de un manual consolidado de procesos y procedimientos limita la capacidad de control, actualización y socialización transversal del modelo.

La distribución del liderazgo de los procesos entre el Nivel Central, las Alcaldías Locales y ambos niveles de manera compartida evidencia un esquema híbrido de gobernanza. Este diseño, aunque busca equilibrar responsabilidades, genera riesgos de fragmentación y duplicidad de funciones, especialmente en procesos misionales como Inspección, Vigilancia y Control o Fomento y Protección de Derechos Humanos, donde la coordinación interinstitucional resulta crítica para asegurar coherencia y efectividad.

El modelo muestra fortalezas importantes, como la claridad en la codificación y objetivos de los procesos, la cobertura integral de funciones organizacionales y la incorporación de mecanismos de evaluación y mejora que permiten retroalimentar la gestión institucional. Sin embargo, también se identifican debilidades relevantes. La fragmentación documental dificulta la gestión del conocimiento, la sobrecarga normativa genera redundancia y rigidez operativa, y la escasa diferenciación territorial impide que las Alcaldías Locales adapten procedimientos a sus realidades específicas. Además, la concentración de procesos estratégicos y de apoyo en el Nivel Central puede limitar la autonomía y capacidad de respuesta de las instancias locales.

El análisis sugiere que el MOP debe evolucionar hacia un modelo multinivel que articule funciones centrales de carácter normativo, estratégico y de control con funciones locales orientadas a la ejecución, adaptación y proximidad ciudadana. Para lograrlo, es necesario incorporar flexibilidad territorial mediante un esquema que permita a cada Alcaldía Local ajustar ciertos procedimientos según sus dinámicas particulares, como conflictividades urbanas, diversidad cultural o características económicas. La gestión del conocimiento debe convertirse en un eje transversal que integre aprendizajes locales y retroalimente la política

pública distrital, mientras que la gobernanza adaptativa debe garantizar un balance entre estandarización y adaptabilidad, bajo principios de subsidiariedad y participación.

En este sentido, se recomienda consolidar un manual integrado de procesos y procedimientos que unifique los instrumentos existentes y establezca mecanismos de control de cambios. Asimismo, resulta fundamental definir con precisión las competencias exclusivas del Nivel Central, las compartidas y las autónomas de las Alcaldías Locales, apoyándose en matrices de responsabilidad que eviten duplicidades. El nuevo modelo debería incluir un módulo de adaptación territorial que regule la posibilidad de procedimientos diferenciados por localidad, siempre bajo lineamientos distritales, y fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional mediante comités mixtos y mesas de gestión territorial. Finalmente, la digitalización y la interoperabilidad documental deben ser potenciadas para garantizar trazabilidad y acceso en tiempo real a la información, consolidando un sistema de evaluación que incorpore indicadores diferenciados por localidad.

El MOP actual puede transformarse en un modelo articulado y adaptativo que reconozca la diversidad territorial de Bogotá. La clave está en mantener procesos estándar que aseguren coherencia institucional, mientras se habilita la flexibilidad procedimental en las Alcaldías Locales.

1. Análisis del MOP a partir de la metodología de opciones prioritarias

El análisis de opciones prioritarias es una herramienta propuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, que tiene como fin establecer la pertinencia de la operación de los procesos con los que cuenta la entidad, valorando si es pertinente al objeto y la misionalidad, y, si se deben ejecutar directamente o a través de terceros, logrando mayor eficiencia en su ejecución, a través de intervenciones o ajustes en los mismos.

La aplicación de esta metodología se basa en la formulación de las siguientes preguntas:

- **¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?**, en este caso se plantea la necesidad del proceso frente a la norma que atribuye. En caso de que este no sea requerido, se debe optar por su eliminación.
- **¿Es necesario que el proceso sea ejecutado por la entidad?**, cuando se establece la necesidad de que el proceso sea llevado a cabo por la entidad, ya sea por razones normativas, por la naturaleza del proceso o porque no existen las condiciones para que

este sea provisto por un tercero; deberán implementarse medidas de mejoramiento continuo del proceso.

- **¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, en otras entidades del sector, o en otro sector?**, este interrogante permite determinar si existe duplicidad o colisión de procesos y funciones y tomar medidas para resolverlos en procura de la ineficiencia administrativa.

Bajo este contexto, el resultado del análisis de los procesos a través de esta metodología permite determinar la decisión final para cada proceso y la forma de abordar aquellos que no son fundamentales para la consecución de los objetivos; en este sentido, las decisiones que se pueden tomar son:

- **Eliminar:** la evaluación del proceso determina que no se requiere que el proceso sea llevado a cabo por la entidad.
- **Desconcentrar:** la evaluación del proceso determina que es necesario desconcentrar el proceso en el territorio en razón a su funcionalidad frente al objeto misional.
- **Trasladar:** la evaluación del proceso determina que se deben reubicar en otra dependencia con una mayor afinidad.
- **Contratar:** después de la evaluación del proceso, se puede evidenciar que es susceptible que un agente externo pueda proveer de mejor manera el servicio, disminuyendo también el gasto asociado.
- **Mantener:** se determina que la entidad puede continuar asumiendo el proceso, buscando la eficiencia y el control de este.
- **Mantener con ajustes:** se determina que la entidad puede continuar asumiendo el proceso, pero requiere de una modificación de este.

Teniendo en cuenta el breve referente conceptual mencionado anteriormente sobre la metodología, se presenta a continuación la matriz de revisión y análisis de los procesos de las Alcaldías Locales de Bogotá:

Tabla 30 Análisis de opciones prioritarias

El análisis del MOP a partir de la metodología de opciones prioritarias busca depurar, ajustar y reubicar procesos en función de su pertinencia frente a la misionalidad de la Secretaría Distrital de Gobierno y las Alcaldías Locales. La aplicación de esta metodología permitió identificar que la mayoría de los procesos deben mantenerse, aunque una proporción significativa requiere ajustes en su alcance, definición o incorporación de nuevos

procedimientos, y un grupo menor debe ser trasladado a otros niveles de operación. Este resultado refleja un modelo en transición hacia una mayor eficiencia administrativa y coherencia organizacional.

Desde una perspectiva técnica, el MOP evidencia fortalezas en la identificación de procesos esenciales para la gobernanza territorial, la convivencia y la protección de derechos, así como en la inclusión de funciones estratégicas de planeación y gestión sectorial. No obstante, se observa que varios procesos requieren redefinición para responder a las dinámicas contemporáneas de la ciudad. La Gestión Pública Territorial, por ejemplo, puede incorporar el enfoque de Gobernanza Local, lo que implica reconocer la necesidad de fortalecer la democracia participativa, mejorar la toma de decisiones y contribuir al desarrollo. Asimismo, se identifica la pertinencia de crear procesos relacionados con la Gestión de Riesgos de Desastres y la Gestión Ambiental, áreas críticas para la resiliencia urbana y la sostenibilidad.

En el nivel misional, el proceso de Fomento y Protección de los Derechos Humanos presenta vacíos importantes, ya que no contempla procedimientos vinculados con la gestión de educación, salud y servicios públicos. La ausencia de estos componentes limita su capacidad de incidir en la garantía integral de derechos y en la articulación con las políticas sectoriales. En el nivel estratégico, la Planeación Institucional requiere incorporar la Gestión de Hacienda para asegurar coherencia entre la planeación y la sostenibilidad financiera. Por su parte, la Gerencia de TIC debe ser trasladada al nivel de apoyo, dado que su función es transversal y de soporte tecnológico más que de dirección estratégica. De manera similar, el Control Disciplinario debe reubicarse en el nivel de evaluación y mejora, ya que su naturaleza corresponde más a un mecanismo de vigilancia y corrección que a un apoyo operativo.

El análisis también evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de apoyo, particularmente en lo relacionado con la gestión administrativa y contractual, para garantizar las condiciones operativas, jurídicas y logísticas que permitan el adecuado funcionamiento de las Alcaldías Locales. Este aspecto es fundamental para que las instancias territoriales cuenten con autonomía operativa y capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas.

De cara a la articulación de un nuevo modelo de operaciones entre el Nivel Central y las Alcaldías Locales, es indispensable reconocer que la estandarización de procesos asegura coherencia institucional y facilita la coordinación, pero no puede desconocer la heterogeneidad territorial de Bogotá. Cada localidad presenta realidades sociales, económicas, culturales y ambientales particulares que requieren procedimientos específicos. Por ello, el nuevo modelo debe estructurarse bajo un esquema multinivel que combine procesos estándar de carácter obligatorio con procedimientos diferenciados que respondan a

las necesidades locales. Este enfoque permitirá mantener la unidad organizacional y, al mismo tiempo, habilitar la flexibilidad necesaria para atender las particularidades de cada territorio.

Se hace importante avanzar hacia una arquitectura organizacional que defina con precisión las competencias del Nivel Central y de las Alcaldías Locales, incorpore procesos emergentes como la gestión de riesgos y la gestión ambiental, y habilite procedimientos específicos por localidad. De esta manera, se logrará un equilibrio entre estandarización y adaptabilidad, fortaleciendo la gobernanza democrática y la generación de valor público en la ciudad.

2. Propuesta de Procesos

1. Modelo de Operaciones por Procesos entre la Secretaría Distrital de Gobierno y las Alcaldías Locales

La modernización institucional del Distrito Capital requiere avanzar hacia un modelo de operaciones por procesos que estructure de manera clara y eficiente la relación entre la Secretaría Distrital de Gobierno y las Alcaldías Locales. Este modelo debe concebirse como un sistema articulador, en el que los flujos de información, las responsabilidades y los mecanismos de coordinación estén definidos con precisión, evitando duplicidades y garantizando coherencia en la acción pública.

A diferencia de los enfoques tradicionales, este modelo no puede ser uniforme ni estandarizado en exceso. Bogotá es una ciudad compuesta por 20 localidades con realidades sociales, económicas, ambientales y culturales profundamente heterogéneas. Por ello, el modelo debe diseñarse bajo un enfoque de diferenciación territorial, que permita contar con versiones adaptadas a cada Alcaldía Local, sin perder la unidad estratégica del Distrito.

En términos operativos, el modelo se fundamenta en tres componentes centrales:

- **Procesos comunes de articulación:** aquellos que garantizan la coherencia distrital, como la planeación estratégica, la rendición de cuentas, la gestión presupuestal y el seguimiento de políticas públicas. Estos procesos deben ser homogéneos para todas las localidades, asegurando estándares de calidad y transparencia.
- **Procesos diferenciados por localidad:** diseñados a partir de la caracterización territorial, responden a las particularidades de cada microciudad. Por ejemplo, en localidades con alta densidad poblacional y déficit de espacio público, los procesos de gestión urbana y ambiental tendrán mayor peso; mientras que en localidades con dinámicas rurales, los procesos de articulación productiva y sostenibilidad ambiental serán prioritarios.

- **Procesos de innovación y aprendizaje institucional:** mecanismos que permitan retroalimentar el modelo, incorporar buenas prácticas y ajustar las versiones locales de acuerdo con la evolución de los contextos. Este componente asegura que el modelo no sea estático, sino un sistema vivo y adaptativo.

El valor agregado de este enfoque radica en que la Secretaría Distrital de Gobierno no solo actúa como ente rector, sino como plataforma de coordinación y soporte, que dota a las Alcaldías Locales de capacidades diferenciadas para responder a las demandas ciudadanas. Así, se avanza hacia una gobernanza multinivel más eficiente, en la que la unidad estratégica del Distrito convive con la diversidad territorial de sus localidades.

2. Fases de implementación del Modelo de Operaciones por Procesos

Fase 1. Diseño conceptual y metodológico

En esta primera etapa se construye el marco de referencia del modelo. Implica definir los procesos comunes que deben regir la relación entre la Secretaría Distrital de Gobierno y todas las Alcaldías Locales, así como los criterios de diferenciación que permitirán adaptar el modelo a las particularidades de cada territorio. Este diseño debe sustentarse en diagnósticos previos, en la caracterización socioeconómica y territorial de las localidades, y en referentes internacionales de gobernanza urbana adaptativa (Kooiman, 2003).

Fase 2. Pilotaje y validación territorial

Una vez definido el modelo, se seleccionan localidades representativas —por su diversidad en densidad poblacional, condiciones socioeconómicas y dinámicas urbanas— para implementar pilotos. El objetivo es validar la pertinencia de los procesos diseñados, identificar ajustes necesarios y recoger aprendizajes prácticos. Esta fase permite generar evidencia empírica que fortalezca la legitimidad del modelo y garantice su viabilidad operativa (Ansell & Gash, 2008).

Fase 3. Despliegue gradual y escalamiento

Con base en los resultados del pilotaje, se inicia la implementación progresiva del modelo en todas las localidades. El despliegue debe realizarse de manera escalonada, priorizando aquellas con mayores brechas institucionales y sociales. En esta fase, la Secretaría Distrital de Gobierno actúa como ente rector y facilitador, asegurando la coherencia distrital y acompañando a las Alcaldías Locales en la adopción de sus versiones diferenciadas del modelo.

Fase 4. Evaluación, retroalimentación y mejora continua

El modelo debe concebirse como un sistema dinámico y en constante aprendizaje. Por ello, la última fase consiste en establecer mecanismos de evaluación periódica, con indicadores de desempeño que midan eficiencia, pertinencia y valor público generado. La retroalimentación obtenida permitirá ajustar los procesos, incorporar innovaciones y garantizar que el modelo

evolucione en sintonía con los cambios sociales, económicos y ambientales de la ciudad (Moore, 1995).

3. Procesos del Modelo de Operaciones Generales

El modelo se estructura en cuatro grandes categorías de procesos: Misionales, Estratégicos, de Apoyo y de Evaluación y Mejora. La propuesta no elimina ni modifica ningún proceso, pero los reordena y articula dentro de un modelo de operaciones por procesos que busca fortalecer la relación entre la Secretaría Distrital de Gobierno y las Alcaldías Locales.

Procesos Misionales

Son el núcleo de la acción pública y garantizan la gestión territorial y la protección de derechos.

- Gestión Pública Territorial
- Inspección, Vigilancia y Control
- Acompañamiento a la Gestión Local
- Relaciones Estratégicas
- Convivencia y Diálogo Social
- Fomento y Protección de los Derechos Étnicos
- Fomento y Protección de los Derechos Humanos

Estos procesos se ejecutan tanto en el nivel central como en las alcaldías locales, asegurando coherencia distrital y adaptación territorial.

Procesos Estratégicos

Definen la dirección institucional y aseguran la coherencia de la acción pública.

- Planeación Institucional
- Planeación y Gestión Sectorial
- Comunicación Estratégica
- Gestión del Patrimonio Documental
- Gerencia de TIC

Se mantienen como procesos estratégicos, pero se conciben como plataformas transversales que soportan la toma de decisiones y la trazabilidad institucional.

Procesos de Apoyo

Sostienen la operación administrativa y fortalecen las capacidades internas.

- Gestión Corporativa Institucional
- Gerencia del Talento Humano
- Gestión Jurídica
- Control Disciplinario

Estos procesos garantizan el soporte administrativo y normativo, asegurando que los procesos misionales y estratégicos se ejecuten con eficiencia y legalidad.

Procesos de Evaluación y Mejora

Constituyen el sistema de aprendizaje institucional y de retroalimentación.

- Gestión del Conocimiento
- Evaluación Independiente

Estos procesos permiten medir desempeño, generar evidencia y ajustar el modelo de manera continua, asegurando innovación y legitimidad.

Arquitectura del nuevo modelo:

- Unidad estratégica distrital: La Secretaría Distrital de Gobierno actúa como ente rector y articulador.
- Adaptación territorial: Las Alcaldías Locales implementan versiones diferenciadas de los procesos misionales, ajustadas a sus realidades sociales, económicas y ambientales.
- Soporte transversal: Los procesos estratégicos y de apoyo operan como plataformas que fortalecen la capacidad de gestión en todos los niveles.
- Aprendizaje continuo: Los procesos de evaluación y mejora garantizan que el modelo sea dinámico, evolutivo y orientado a la generación de valor público.

1. Modelo de Operaciones específico por Localidad

Metodología para la formulación de propuestas diferenciadas por Alcaldía Local

La construcción de propuestas diferenciadas para las localidades de Bogotá requiere un enfoque metodológico que combine coherencia distrital con adaptación territorial. El proceso se fundamenta en cuatro etapas secuenciales y articuladas:

- **Caracterización territorial y socioeconómica**
 - Levantamiento de información sobre población, densidad, estructura urbana o rural, indicadores sociales (empleo, pobreza, migración), y condiciones ambientales.
 - Identificación de dinámicas específicas: zonas críticas de seguridad, déficit de espacio público, presencia de ecosistemas estratégicos, actividades productivas predominantes.
 - Uso de fuentes oficiales (DANE, Secretaría Distrital de Planeación, Observatorios Locales) y participación comunitaria para validar la información.
- **Mapeo de procesos existentes**
 - Revisión de los macroprocesos definidos institucionalmente (misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación y mejora).
 - Identificación de cómo cada proceso se aplica actualmente en la localidad y qué ajustes requiere para responder a sus particularidades.
 - Priorización de procesos críticos según la caracterización territorial (ejemplo: gestión urbana en localidades densas; gestión rural y ambiental en localidades como Sumapaz).
- **Formulación de propuestas diferenciadas**
 - Definición de **versiones locales de los procesos**, manteniendo la estructura general pero adaptando objetivos, procedimientos y recursos.
 - Incorporación de criterios de diferenciación:
 - **Urbanas densas:** énfasis en movilidad, espacio público, seguridad y convivencia.

- **Urbanas periféricas:** énfasis en inclusión social, servicios básicos y articulación productiva.
- **Rurales o mixtas:** énfasis en sostenibilidad ambiental, economía campesina y conectividad.
- Articulación con la Secretaría Distrital de Gobierno como ente rector, asegurando coherencia estratégica y soporte técnico.

- **Validación y retroalimentación**

- Implementación de pilotos en localidades representativas para probar la pertinencia de las propuestas.
- Establecimiento de mecanismos de participación ciudadana (cabildos locales, observatorios comunitarios) para recoger insumos y legitimar el modelo.
- Ajuste de las propuestas con base en evidencia empírica y retroalimentación institucional y comunitaria.

Ejemplos: Aplicación del Modelo de Operaciones por Procesos específico en la Localidad de Kennedy

La localidad de Kennedy, con más de un millón de habitantes y una alta densidad poblacional, representa un microcosmos urbano donde confluyen dinámicas sociales, económicas y territoriales de gran complejidad. Su magnitud demográfica, la presencia de sectores industriales y comerciales, así como sus altos índices de vulnerabilidad social, exigen un modelo de operaciones diferenciado que articule de manera eficiente a la Secretaría Distrital de Gobierno con la Alcaldía Local.

Procesos Estratégicos:

- En Kennedy, la planeación estratégica debe priorizar la gestión de la densidad urbana y la reducción de desigualdades territoriales. La Secretaría de Gobierno, en coordinación con la Alcaldía Local, debe establecer lineamientos específicos para la revitalización de barrios con déficit de espacio público y para la integración de políticas sociales que atiendan fenómenos como la migración y el desempleo juvenil.

Procesos Misionales

Los procesos misionales en Kennedy requieren un énfasis particular en:

- Gestión territorial y urbana: recuperación de espacio público, ampliación de zonas verdes y mejoramiento de la movilidad local.

- Gestión social y comunitaria: programas de inclusión para población migrante, estrategias de convivencia ciudadana y fortalecimiento de redes comunitarias.
- Gestión ambiental: mitigación de impactos derivados de la actividad industrial y promoción de prácticas de economía circular en articulación con el sector productivo.
- Seguridad y convivencia: implementación de mecanismos de prevención de conflictos y articulación con la Policía Metropolitana para atender problemáticas de seguridad en sectores críticos.

Procesos de Apoyo:

- El modelo operativo en Kennedy debe contemplar una inversión prioritaria en talento humano y tecnología, dado el volumen de trámites y demandas ciudadanas. La Alcaldía Local requiere plataformas digitales robustas para gestionar solicitudes, interoperar con la Secretaría y garantizar transparencia en la asignación de recursos.

Procesos de Control y Evaluación:

- La magnitud de Kennedy hace indispensable un sistema de monitoreo territorial en tiempo real, con indicadores específicos sobre espacio público, seguridad, empleo e inclusión social. La participación ciudadana debe ser incidente, mediante cabildos locales y observatorios comunitarios que retroalimenten la gestión y fortalezcan la legitimidad institucional.

Aplicación del Modelo de Operaciones por Procesos específico en la Localidad Sumapaz

La localidad de Sumapaz, reconocida como la única de carácter totalmente rural en Bogotá y con una densidad poblacional muy baja en comparación con otras localidades, representa un escenario singular dentro del Distrito Capital. Su valor estratégico radica en la presencia del páramo más grande del mundo, lo que convierte a esta localidad en un territorio clave para la sostenibilidad ambiental, la seguridad hídrica y la preservación de la biodiversidad. Estas condiciones hacen indispensable un modelo de operaciones diferenciado, que articule la Secretaría Distrital de Gobierno con la Alcaldía Local bajo un enfoque de gestión territorial adaptado a la ruralidad.

Procesos Estratégicos:

- En Sumapaz, la planeación estratégica debe priorizar la protección ambiental y la sostenibilidad rural, garantizando que las políticas distritales se traduzcan en acciones concretas de conservación del páramo y de fortalecimiento de la economía campesina. La Secretaría de Gobierno debe actuar como articuladora entre las políticas urbanas del Distrito y las necesidades rurales de la localidad, evitando que la visión urbana invisibilice las particularidades del territorio.

Procesos Misionales:

Los procesos misionales en Sumapaz se orientan hacia:

- Gestión territorial y rural: ordenamiento del suelo rural, protección de ecosistemas estratégicos y promoción de prácticas agroecológicas sostenibles.
- Gestión social y comunitaria: fortalecimiento de la identidad campesina, promoción de la participación comunitaria y garantía de acceso a servicios básicos en zonas dispersas.
- Gestión ambiental: conservación del páramo, programas de educación ambiental y estrategias de adaptación al cambio climático.
- Seguridad y convivencia: presencia institucional en zonas apartadas y mecanismos de mediación comunitaria que fortalezcan la cohesión social.

Procesos de Apoyo:

- En un territorio disperso como Sumapaz, los procesos de apoyo deben enfocarse en infraestructura administrativa descentralizada y tecnologías de conectividad rural. La Alcaldía Local requiere herramientas digitales adaptadas a contextos de baja conectividad, así como inversión en talento humano con competencias en gestión rural y ambiental.

Procesos de Control y Evaluación:

- El modelo en Sumapaz debe incluir un sistema de monitoreo ambiental y social, con indicadores específicos sobre conservación del páramo, acceso a servicios básicos y fortalecimiento de la economía campesina. La participación ciudadana debe darse a través de cabildos rurales y consejos comunitarios, que permitan a la población incidir en la toma de decisiones y en la evaluación de la gestión pública.