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



Diciembre del 2025

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 41
4.3 Eje de Sostenibilidad 79
4.4 Eje transversal: indicadores de seguimiento 132

5. Conclusiones 135

6. Referencias 137

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. 59
Diagrama 4. Gestor de Experiencia del Ciudadano (Anexo 2. 67
Diagrama 5. Plataforma de gestión de la Red CAD3. 68
Diagrama 6. Flujo de atención ciudadana en la Red CADE. 70
Diagrama 7. Flujo general de la autogestión. 72
Diagrama 8. Representación UML de Trámite e historial de trámite. 75
Diagrama 9. Representación UML de Turno y Atención. 77
Diagrama 10. Estructura modelo de gobernanza Red CADE. 82
Diagrama 11. Ruta para creación del funcionario polivalente. 93
Diagrama 12. Ruta de reconversión funcionarios actuales en polivalentes. 95
Diagrama 13. Articulación entre modelos. 97

Índice de imágenes

Imagen 1. Etapas y momentos del servicio. 12
Imagen 2. Recorridos de la ciudadanía. 13
Imagen 3. Relación entre los elementos del servicio. 15
Imagen 4. Tipos de atención nuevo modelo. 18
Imagen 5. Detalle AUTOGESTIÓN ASISTIDA. 19
Imagen 6. Detalle ATENCIÓN ASISTIDA. 20
Imagen 7. Detalle ATENCIÓN PERSONALIZADA. 21
Imagen 8. Adaptación servicio a flujos de atención. 22
Imagen 9. Distribución de trámites por canales. 26
Imagen 10. Recorridos de la ciudadanía. 28
Imagen 11. Recorrido C: Resolución virtual de trámites. 29
Imagen 12. Recorrido B: Resolución presencial de trámites. 30
Imagen 13. Recorrido A- Resolución de trámites y disfrute tercer espacio desde etapa Apropiar. 31
Imagen 14. Recorrido D- Resolución de trámites y disfrute tercer espacio. 32
Imagen 15. Recorrido F de la ciudadanía. 33
Imagen 16. Recorrido G: Recorridos de la ciudadanía. 33
Imagen 17. Indicadores momentos APROPIAR y ACCEDER. 35
Imagen 18. Indicadores momentos ACOGER y CONECTAR. 35
Imagen 19. Kit de mobiliario completo. 37

Índice de mapas

Mapa 1. Análisis de clúster con variables del ILCADE. 46
Mapa 2. Diversidad de equipamientos públicos a 30 minutos. 50
Mapa 3. Población aferente a 30 minutos desde la manzana i. 51
Mapa 4. IPM promedio a 30 minutos desde la manzana i. 52
Mapa 5. Número de viajes diarios con motivos laborales. 53
Mapa 6. Distancia a redes del transporte masivo. 53
Mapa 7. Proporción de usos no residenciales. 54
Mapa 8. IL-CADE poblacional. 55
Mapa 9. IL-CADE empleo. 56
Mapa 10. IL-CADE Global. 57
Mapa 11. Localización potencial puntos de la Red CADE. 58
Mapa 12. Nivel de complejidad de cada punto de la Red CADE. 62

Índice de planos

Plano 1. Plano de implantación para disposición de flujo medio. 38
Plano 2. Plano de implantación aplicación SuperCADE 20 de Julio. 39

Índice de tablas

Tabla 1. Principios del modelo CAD3. 8
Tabla 2. Puntos de contacto del servicio. 14
Tabla 3. Roles para el servicio. 17
Tabla 4. Formatos de servicio modelo CAD3. 24
Tabla 5. Características canales de atención virtuales. 29
Tabla 6. Comunicación antes, durante y después del servicio. 41
Tabla 7. Clasificación de trámites por grado de complejidad. 43
Tabla 8. Distribución de trámites por grado de complejidad por tipo de CADE. 43
Tabla 9. Dimensiones y variables del índice de complejidad ideal. 44
Tabla 10. Clúster predominante por UPL. 47
Tabla 11. Variables del índice. 48
Tabla 12. Hallazgos Red Existente frente al IL-CADE. 60
Tabla 13. Datos específicos de los ciudadanos. 64
Tabla 14. Tipos de trámites principales. 73
Tabla 15. Flujo operativo de un Kiosco de autogestión. 74
Tabla 16. Principios conceptuales del modelo de gobernanza. 80
Tabla 17. Relación instrumento de planeación y función dentro del modelo de gobernanza. 86

Tabla 18. Formación necesaria por tipo de perfil. 104
Tabla 19. Guía de Instrumentos normativos a reglamentar. 112
Tabla 20. Modelos de contenido de ANS según su tipología. 121
Tabla 21. Indicadores de seguimiento a la implementación del Modelo CADE3. 133

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.

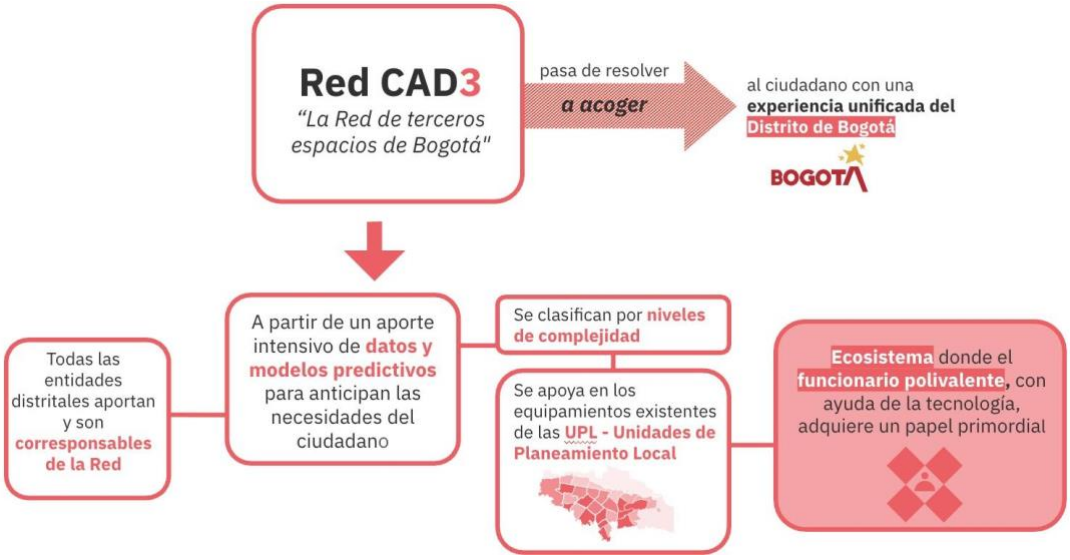
El documento también presenta los cuatro ejes estratégicos de la nueva red (experiencia ciudadana, inteligencia, sostenibilidad y un eje transversal), detallando los cambios y capacidades que deben desarrollarse en cada uno para garantizar su operación. Finalmente, se plantea una ruta de implementación 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 mejorar la ”*

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. **Clasificación de trámites:** la complejidad de los trámites es una variable determinante en el tipo de atención y las rutas que puede tener disponible un ciudadano. Por ende, en el nuevo modelo todo trámite debe ser clasificado por el tipo de complejidad y a partir del resultado determinar el tipo de atención desde el backoffice.

3. **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.
4. **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.
5. **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.
6. **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).

El Modelo Red CAD3 se ha diseñado pensando en la ciudadanía. En ese sentido, segmenta en dos grandes grupos: el público "a fidelizar" (Adultos, personas mayores y personas con discapacidad), con el objetivo de mejorar su experiencia ya que son a quienes atiende la Red en la actualidad y el público "a conquistar" (Niños, jóvenes), buscando incrementar la asistencia de nuevos ciudadanos a los terceros espacios de la Ciudad.

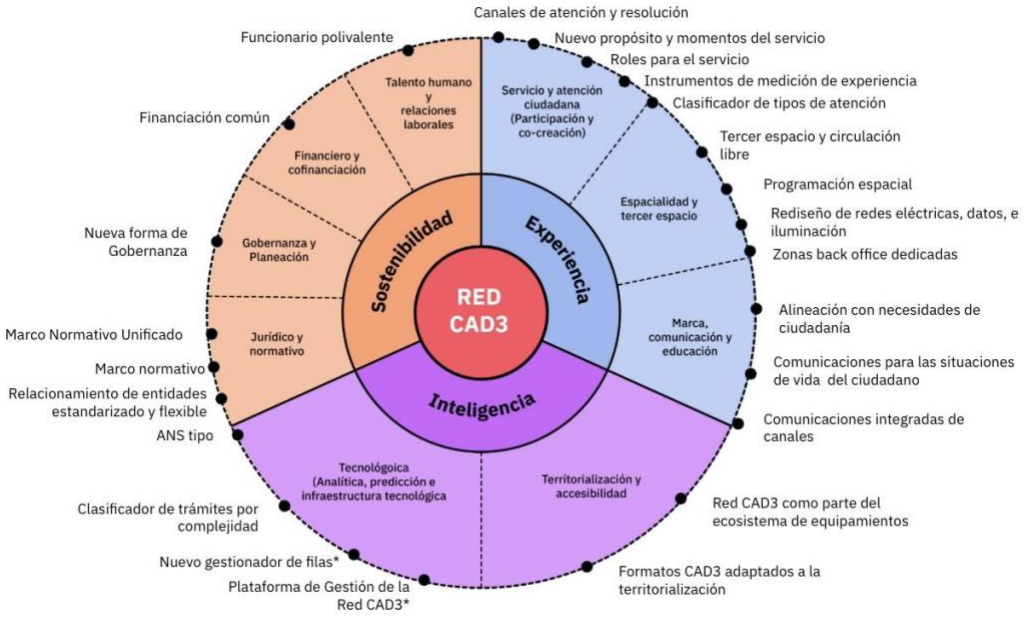
La promesa de valor central de la Red CAD3 para la Ciudadanía es ofrecer una experiencia pública clara y empática, transformando los trámites en interacciones confiables y humanas. Esta promesa se sustenta en beneficios concretos, buscando la resolución en el primer contacto, es decir, ir "más allá de la atención". El modelo garantiza la interoperabilidad en todos sus canales (Presencial, Web, Línea 195, Kioscos y

Videoatención) y opera con un modelo anticipatorio basado en datos (siendo "No reactivo"). Adicionalmente, se promueve la autogestión segura y simple para trámites de baja complejidad y se asegura una cobertura territorial equitativa basada en evidencia geoespacial. La experiencia se complementa con una identidad unificada y coherente en todos los puntos y canales, y se proporciona un acompañamiento humano, profesional y proactivo por parte de anfitriones, asesores polivalentes y expertos de entidades. Finalmente, los puntos de atención son concebidos como "terceros lugares" que son comunitarios, confortables y multifuncionales.

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 y fortalecer la confianza en el Distrito, se establecen las siguientes premisas que orientan el nuevo propósito del modelo CAD3:

- Educar en trámites, servicios y procesos de la ciudad.
- Brindar espacios físicos 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.
- Fidelizar 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 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 la información, los pasos y los requisitos de trámites y servicios deberán presentarse siempre de manera comprensible, coherente y adecuada al nivel de cada persona. Esto evita barreras en la atención, reduce incertidumbre y fortalece 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 estará en capacidad de resolver trámites con el menor esfuerzo posible para el ciudadano. Cada interacción deberá acercarlo a la resolución de su necesidad, evitando desplazamientos innecesarios o pasos redundantes.
- **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.

4.1.3 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.

4.1.3.1 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.

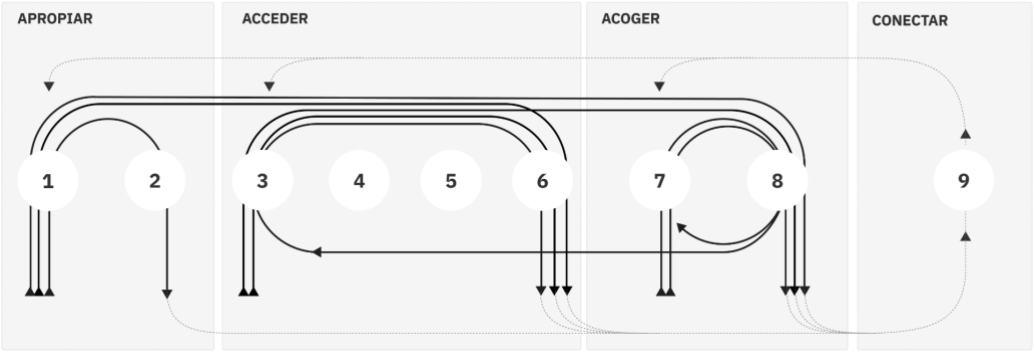
Posteriormente, en la etapa de ACOGER, la ciudadanía interactúa con los terceros espacios y con la oferta ampliada de actividades, servicios e información que ofrece la ciudad a través de la programación mensual del CAD3. Esta etapa reconoce que la experiencia no termina con el trámite, sino que puede 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.

4.1.3.2 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 2:

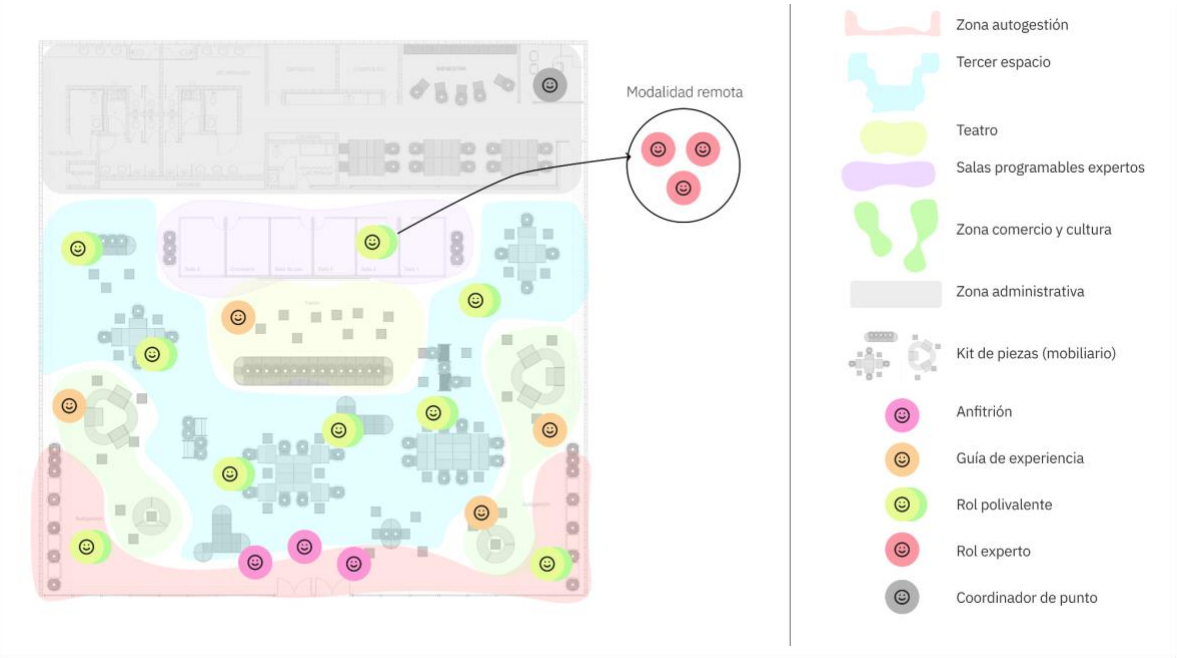
Tabla 2. Puntos de contacto del servicio.

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)
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.



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. 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 comercio y cultura —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.

4.1.3.3 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.

4.1.3.3.1 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 navegue 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 3 se describen:

Tabla 3. 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 navegación por el CAD3 y acompaña el uso de canales digitales, promoviendo la autonomía ciudadana. Dinamiza el Tercer Espacio mediante actividades, pedagogía digital y mediación ligera, ayudando a que las personas comprendan qué pueden hacer en el CAD3 más allá del trámite. Se mueve por zonas de alto flujo, resolviendo dudas y activando oportunidades de participación.	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.	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.

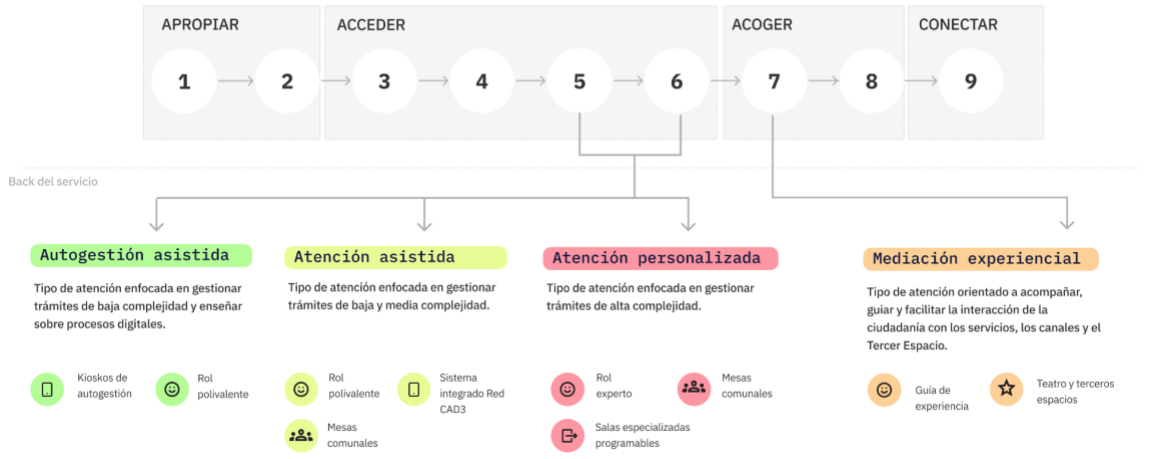
A diferencia de lo que ocurre hoy, estos roles dejan de ser figuras reactivas y se convierten en agentes proactivos del servicio. Su misión es llevar la oferta de trámites, servicios y experiencias a la mayor cantidad de personas posible. Esto implica buscar activamente a los ciudadanos, acercarse a 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.

4.1.3.3.2 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.

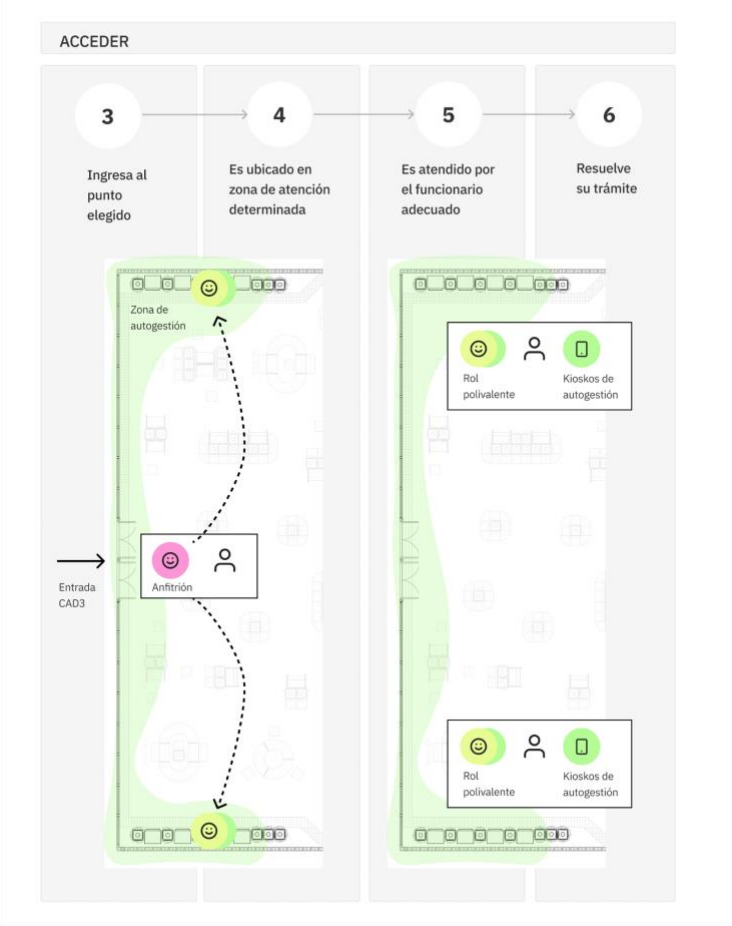
Imagen 4. Tipos de atención nuevo modelo.



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.

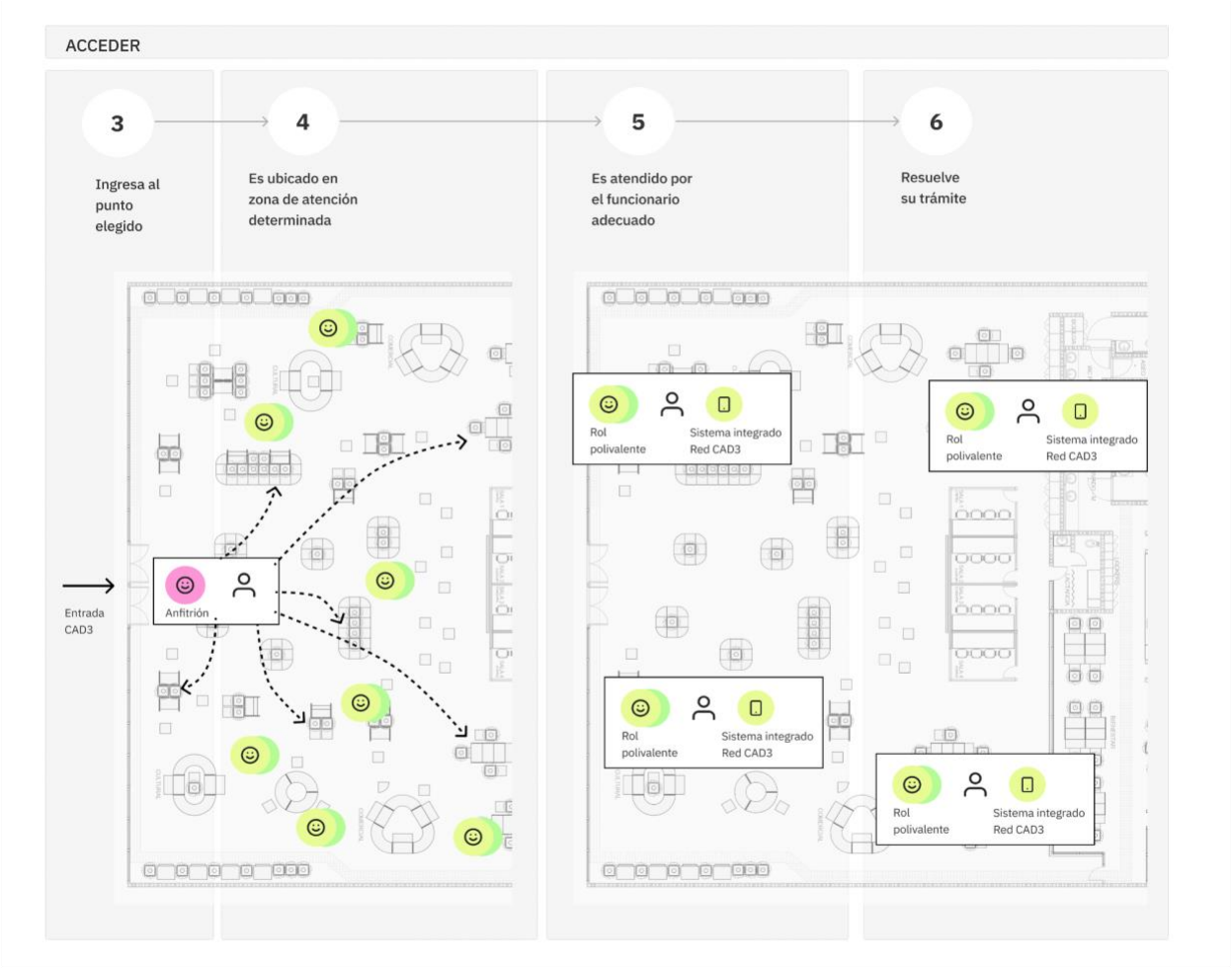
Finalmente, el ciudadano completa el trámite de forma exitosa desde el kiosco o el dispositivo correspondiente (paso 6). Este tipo de atención reduce tiempos de espera, optimiza recursos presenciales y fortalece la confianza en los canales digitales. Además, contribuye a que más ciudadanos aprendan a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

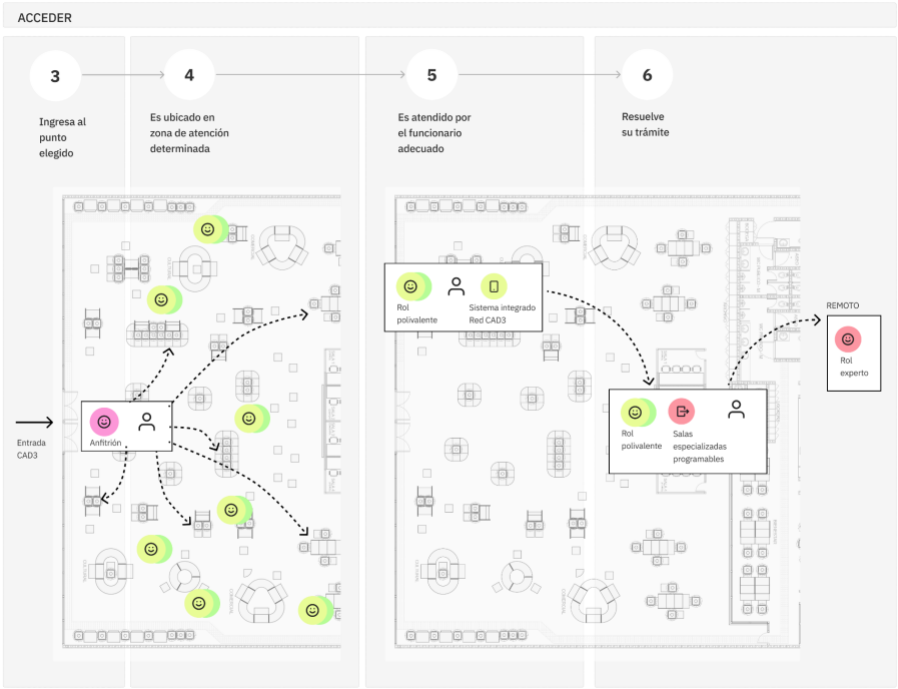
Durante la atención, el Rol Polivalente utiliza una tablet con acceso al Sistema Integrado de la Red CAD3, lo que le permite consultar información, gestionar trámites, verificar documentos y resolver solicitudes en la primera interacción cuando es posible. Mientras atiende, registra el turno correspondiente 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.

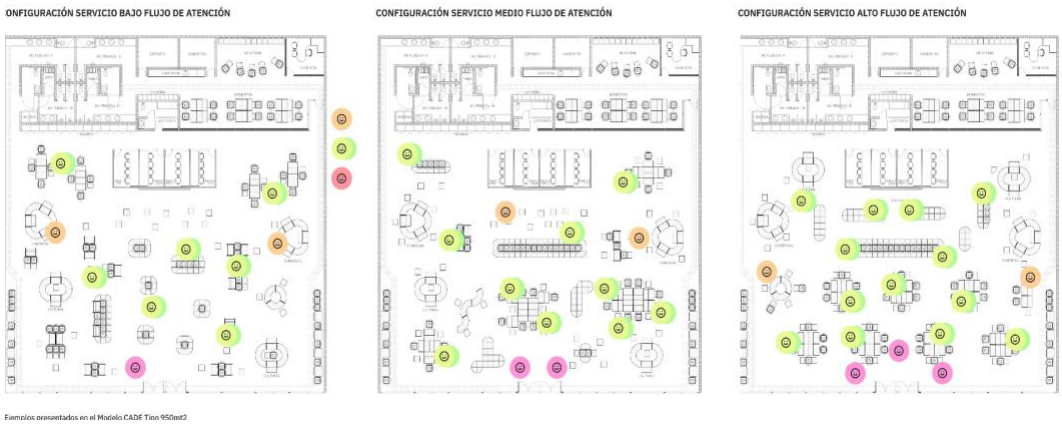
La atención experta se realiza de manera remota, permitiendo que la ciudadanía acceda, desde cualquier CAD3, a los trámites especializados de todas las entidades del Distrito. El polivalente acompaña al ciudadano durante esta interacción, no para responder el trámite, sino para facilitar la experiencia: 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 temporalmente, pero el propósito de acoger se mantiene como parte de la experiencia.

4.1.3.3.3 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 4.

Tabla 4. Formatos de servicio modelo CAD3.

Tipología	Formato	Tipo de operación	Componentes	Uso
XS	Corresponsal CADE	Itinerante (por temporadas)	Rol polivalente + Kiosko de autogestión + Acceso a información unificada del Portal Bogotá + lineamientos mínimos de orientación + soporte remoto del Back CAD3.	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	Fijo	Rol polivalente (dos o más) + kioscos de autogestión + Mesas comunales como módulos de atención + soporte remoto del Back CAD3	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.
S	Feria a tu Servicio	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.	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	Fijo	Rol polivalente (acorde a la necesidad del punto) + kioscos de autogestión + Mesas comunales como módulos de atención + Rol polivalente experto + Anfitriones + Espacio físico menor a 1200m2	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.
L	SuperCADE	Fijo	Rol polivalente (acorde a la necesidad del punto) + kioscos de autogestión + Mesas comunales como módulos de atención + Rol polivalente experto + Anfitriones + Espacio físico mayor a 1200m2	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.

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 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.

4.1.3.3.4 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.

Naturaleza de los canales de atención

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.

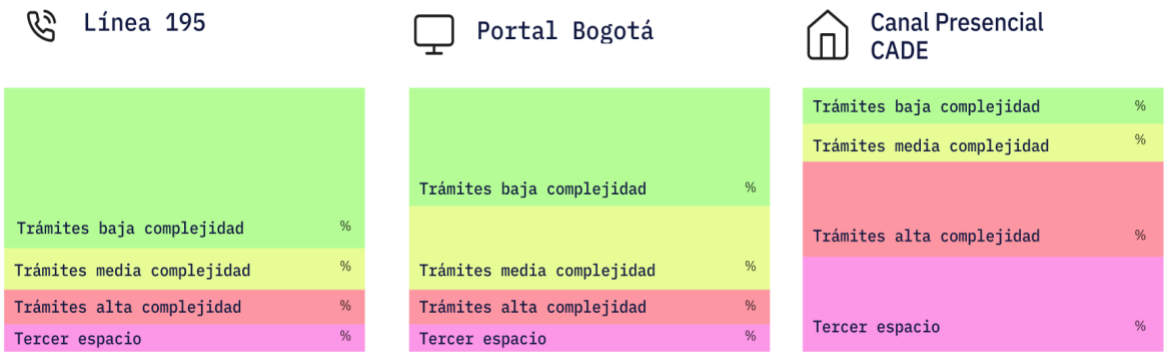
- Canal presencial CAD3: acoger a la ciudadanía y resolver trámites de todas las complejidades, priorizando aquellos que requieren acompañamiento humano, verificación presencial y los relacionados con el rol del CAD3 como tercer espacio cívico.

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:

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.

4.1.3.3.5 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.

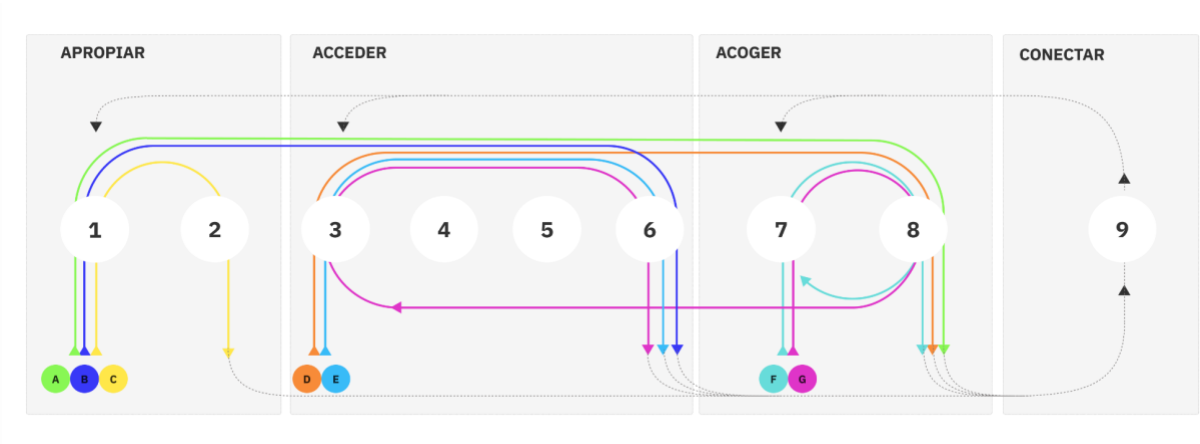
Esta estructura se organiza en calendarios mensuales y semestrales, visibles y accesibles desde todos los canales (Portal Bogotá, pantallas del CAD3, redes y comunicaciones directas), y se ajusta semanalmente con base en la demanda, la afluencia y las oportunidades del territorio.

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.

4.1.3.4 Recorridos del usuario

Entendidos los habilitadores clave 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 10 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.

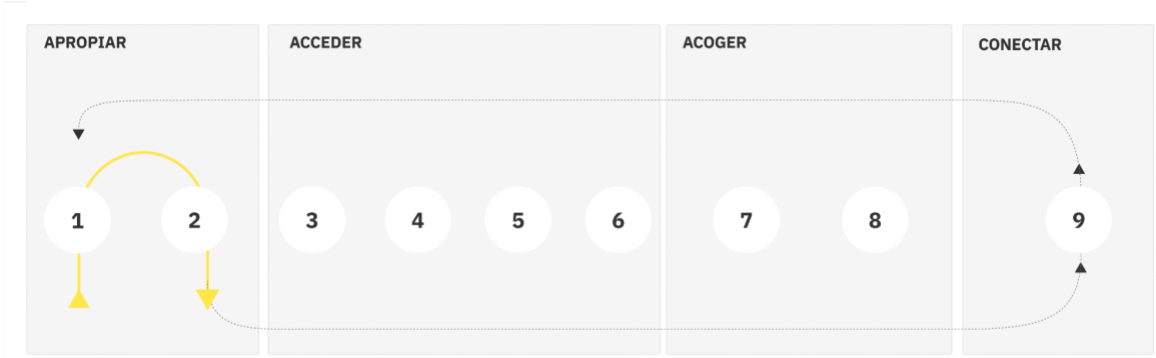
Imagen 10. Recorridos de la ciudadanía.



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 11— evidencia cómo, en el nuevo modelo, la ciudadanía puede resolver trámites sin necesidad de desplazarse al canal presencial de la Red CAD3.

Imagen 11. 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 5.

Tabla 5. 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. • 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.	• 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 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.

Línea 195	Portal Bogotá
	• 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).

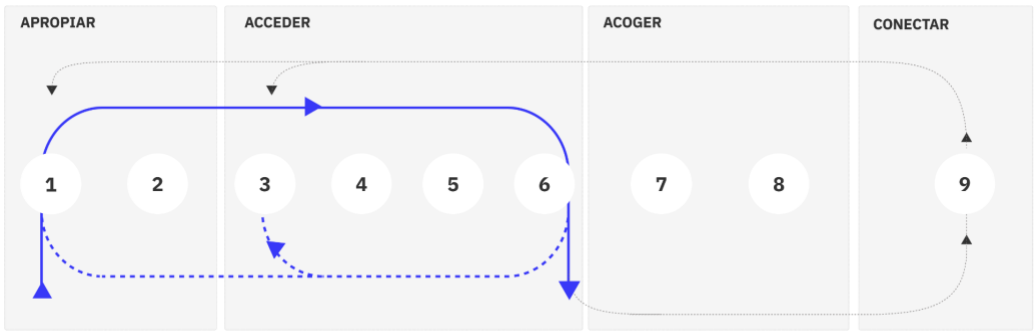
No obstante, la Imagen 11 también evidencia una línea punteada que conecta la etapa de APROPIAR con la etapa de CONECTAR. Esta línea indica que, aunque el ciudadano haya "terminado" su trámite, sus interacciones no se pierden: el nuevo modelo plantea que todos los registros, consultas y acciones previas 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 12, 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 12. Recorrido B: Resolución presencial de trámites.



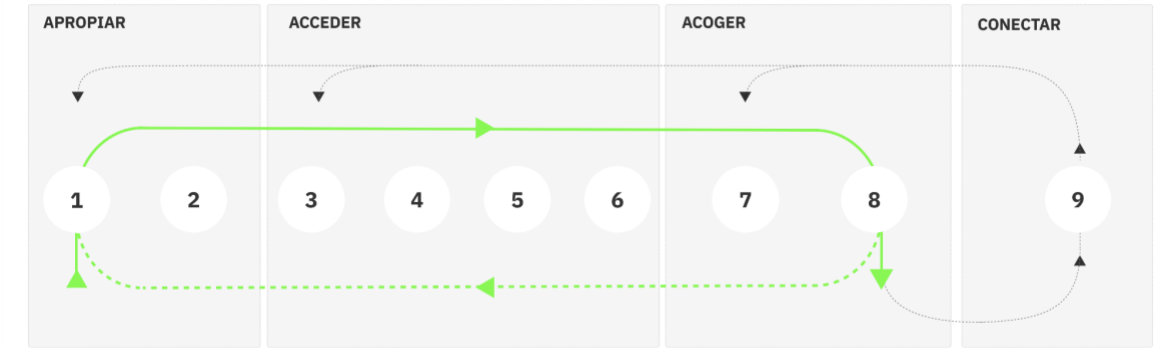
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

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 13— o continuar su visita interactuando con los terceros espacios.

Imagen 13. Recorrido A- Resolución de trámites y disfrute tercer espacio desde etapa Apropiar.

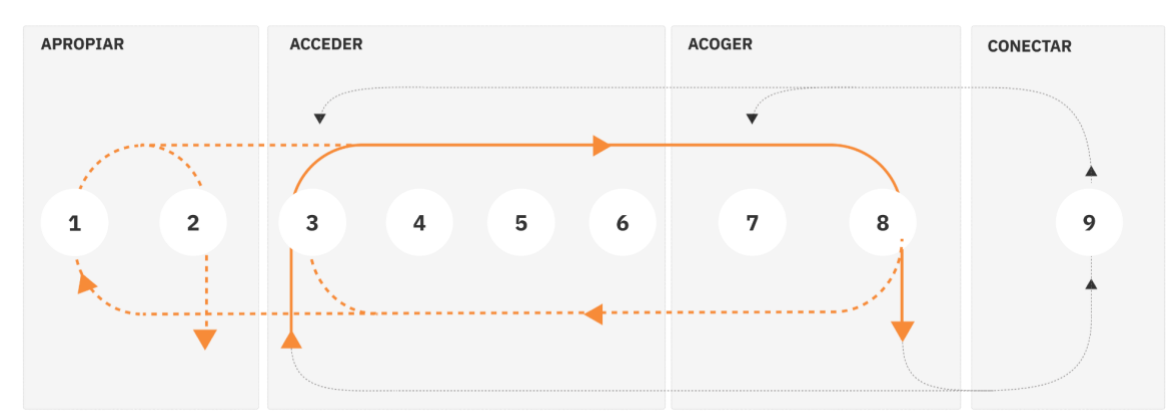


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

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 14, 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 14. 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 15 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.

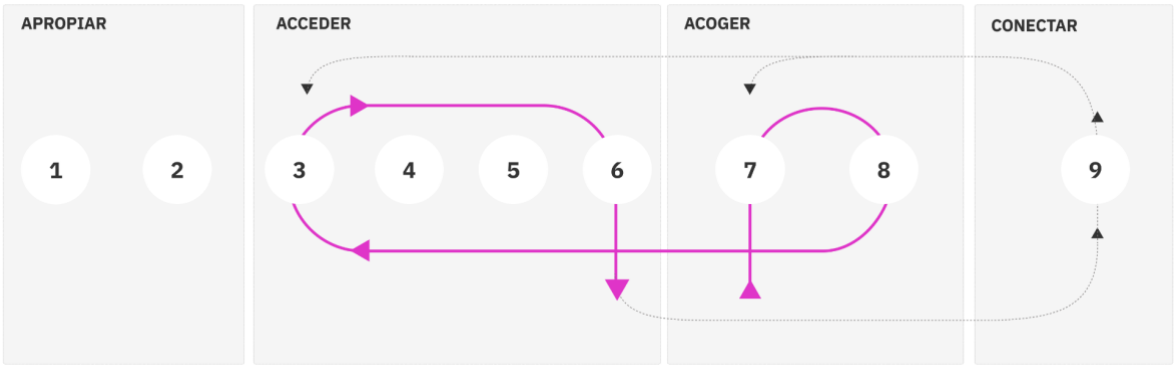
Los recorridos anteriores mostraron cómo la ciudadanía se relaciona principalmente con la resolución de trámites y, en algunos casos, con el tercer espacio. El quinto y sexto recorrido —representados en las imágenes 15 y 16— ilustran, en cambio, uno de los ideales centrales del nuevo modelo CAD3: que 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 15. Recorrido F de la ciudadanía.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Imagen 16. 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.

4.1.3.5 Indicadores de experiencia

Para garantizar que la experiencia del nuevo modelo CAD3 se mantenga coherente y en permanente mejora, resulta necesario definir un sistema de indicadores que siga de manera rigurosa los momentos del servicio y los atributos que lo orientan. Este sistema responde a lo aprendido en los casos de éxito analizados. Siguiendo estas buenas prácticas —como lo demuestran ChileAtiende y la Fundación Santa Fe de Bogotá— el modelo combina métricas de percepción y satisfacción (CSAT y NPS) con mediciones objetivas de desempeño y adopción tecnológica, incorporando también métricas invisibles obtenidas directamente de la operación, así como métricas de profundización UEQ) que en el sector privado han demostrado medir a profundidad la experiencia del servicio. En conjunto, se puede evaluar tanto la percepción ciudadana como la eficiencia real del servicio, asegurando que la Red CAD3 pueda anticipar necesidades, ajustar su funcionamiento y sostener una experiencia clara, accesible, eficiente, ágil, transparente y cercana.

4.1.3.5.1 Métricas de percepción y Satisfacción

El nuevo modelo propone incorporar dos métricas que han sido utilizadas en la gestión contemporánea de la experiencia del usuario: el Customer Satisfaction Score (CSAT) y el Net Promoter Score (NPS). El CSAT es una métrica de satisfacción inmediata que evalúa la percepción del ciudadano sobre una interacción específica mediante preguntas del tipo “¿Qué tan satisfecho estuvo con…?” (Rawson, Duncan & Jones, 2013; Manning, 2018). Por su parte, el NPS, mide la probabilidad de recomendación a través de una escala de 0 a 10, lo que permite evaluar la fortaleza del vínculo emocional y la fidelización con el servicio (Bingham & Galb, 2014). En conjunto, estas métricas permiten capturar tanto la satisfacción puntual como la disposición del ciudadano a mantener una relación continua con la Red CAD3, combinando sensibilidad al desempeño inmediato con una lectura estratégica del relacionamiento a largo plazo.

Las imágenes que se muestran a continuación (17 y 18), organizan estas métricas por etapa del journey e identifican qué se debe medir, en qué puntos de contacto y mediante qué mecanismos concretos:

Imagen 17. Indicadores momentos APROPIAR y ACCEDER.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Imagen 18. Indicadores momentos ACOGER y CONECTAR.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.1.3.5.2 Métrica de profundización

Si bien las métricas inmediatas permiten monitorear la experiencia en tiempo real, por sí solas pueden ofrecer una lectura superficial de la vivencia del ciudadano. Por ello, el modelo CAD3 incorpora una **métrica de profundización**: el **User Experience Questionnaire (UEQ)**. A diferencia de CSAT o NPS, el UEQ evalúa la experiencia con un nivel de detalle mayor, midiendo dimensiones como claridad, facilidad, eficiencia, estimulación o atractivo mediante pares bipolares (p. ej., "confuso–claro", "complicado–simple"), lo que permite capturar aspectos pragmáticos y emocionales de la interacción (Laugwitz, Held & Schrepp, 2008; Schrepp, 2019).

En el modelo CAD3, el UEQ se aplicará **mensualmente** a una muestra de ciudadanos que hayan gestionado trámites recientemente, preferiblemente a través de WhatsApp o correo electrónico. Su propósito es complementar las métricas operativas del día a día con una lectura estructural de los atributos de la experiencia —claro, accesible, transparente, eficiente, ágil y cercano—, identificando fricciones u oportunidades que no emergen en encuestas breves. Así, el UEQ funciona como una auditoría periódica de la experiencia ciudadana que alimenta los procesos de mejora continua.

4.1.3.5.3 Métricas invisibles

El modelo CAD3 integra también un conjunto de indicadores que se capturan automáticamente durante la operación sin necesidad de encuestas. Estas métricas permiten observar el comportamiento real del servicio y detectar patrones que serían difíciles de identificar solo mediante lo anteriormente expuesto. En el entorno digital, estas métricas registran datos como tasas de rebote, tiempos en pasos críticos, clics en rutas de acción, uso de preregistros, conversiones y cambios de canal entre Portal Bogotá y CAD3, lo que permite identificar puntos de fricción en la comprensión o navegación.

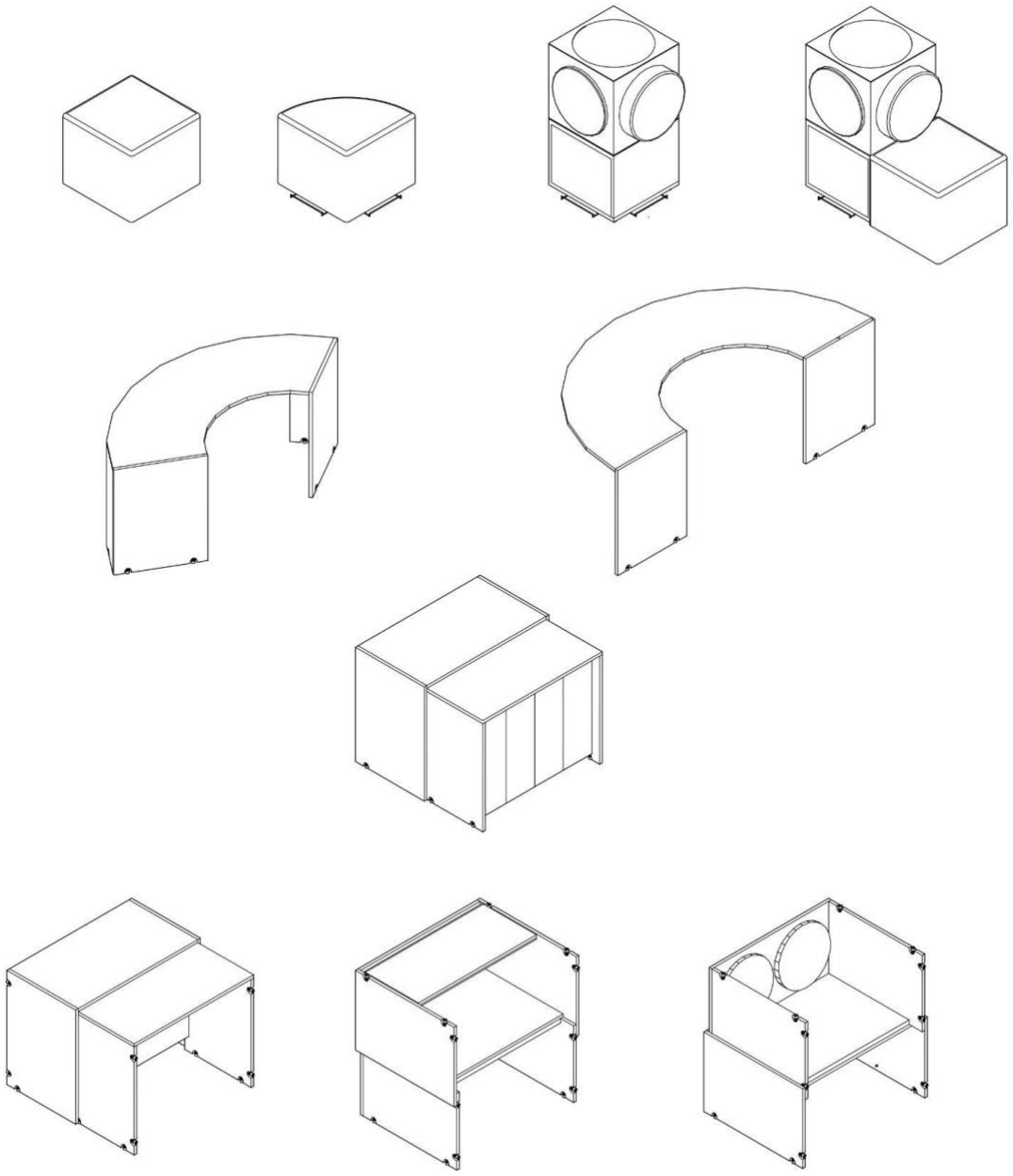
En la operación presencial, miden tiempos de espera, tiempos efectivos de atención, resolución en primera interacción, cantidad de trámites resueltos por visita, derivaciones entre roles y reprocesos. Estos datos permiten detectar cuellos de botella, planear capacidad y ajustar la estrategia operativa en tiempo real. A nivel espacial, monitorean participación en actividades, permanencia y densidad de uso del Tercer Espacio, aportando insumos para evaluar el valor del CAD3 como espacio comunitario.

En conjunto, estas mediciones hacen posible que el CAD3 detecte tendencias, anticipe picos de demanda y tome decisiones basadas en evidencia. El sistema de medición del modelo CAD3 articula las anteriores métricas para ofrecer una lectura completa del desempeño de la experiencia. Esta combinación permite evaluar la calidad percibida por la ciudadanía, la calidad efectiva del servicio y el comportamiento real de los flujos operativos. Al estar alineado con los momentos del journey y con los atributos de la experiencia, este sistema entrega información accionable para ajustar la operación, identificar fricciones, anticipar variaciones en la demanda y orientar decisiones de rediseño continuo del modelo

4.1.3.5.4 Síntesis de la propuesta de valor arquitectónico

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 19. Kit de mobiliario completo.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

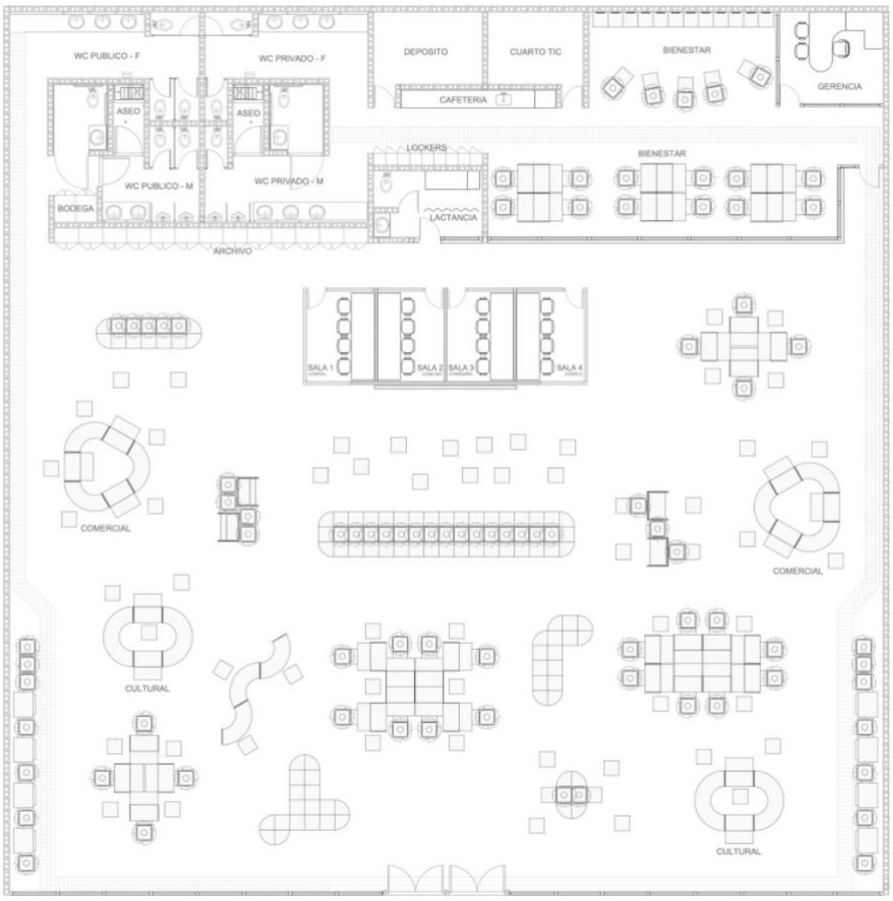
El diseño del mobiliario parte de la premisa: Liberar el espacio del trabajo a las interacciones espontáneas. Para un espacio libre y multifuncional su mobiliario también debe serlo y por eso los ejes que guiaron el diseño fueron el juego y el confort, un cambio radical del modelo actual. Desde una materialidad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

4.1.3.5.5 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)

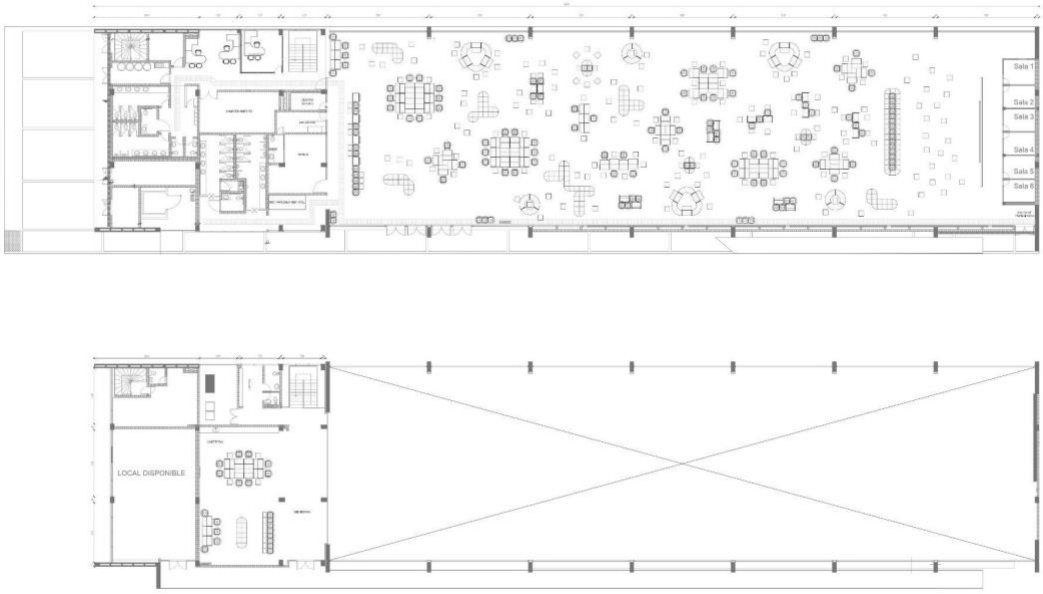
Plano 1. Plano de implantación para disposición de flujo medio.



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.

4.1.4 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".

4.1.4.1 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 6 define las actividades que se deben realizar antes, durante y después del servicio, en donde el enfoque es de anticipación, acompañamiento y retroalimentación.

Tabla 6. 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 la información disponible proveniente 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
- Canal de atención disponible: Virtual, semipresencial o presencial.
- 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.
- Medio de entrega del resultado: Virtual o presencial.
- Grado de requisitos: Clasifica los trámites según la cantidad de requisitos solicitados, distinguiendo entre una demanda baja, media o alta de documentación al ciudadano.
- Nivel de sensibilidad: Identifica si el procedimiento aborda información o situaciones que requieren un manejo más reservado y un mayor estándar de privacidad.
- Tiempo de atención: Tiempo promedio desde el inicio de la atención hasta que el ciudadano concluye el proceso.

Luego, con el fin de hacer comparables estas variables entre sí, cada una se normaliza en una escala de 0 a 1, donde los valores más cercanos a 1 representan mayores niveles de complejidad. Así las cosas, el índice de complejidad se construye a partir de la siguiente fórmula:

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

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.

Tabla 7. 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 8).

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 8. 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 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.

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. 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 9.

Tabla 9. Dimensiones y variables del índice de complejidad ideal.

Dimensión	Variables sugeridas
Costos de aprendizaje	• Existencia de un instructivo con el paso a paso del trámite documentado • Número de interacciones o trámites previos que se deben realizar para hacer el trámite. • Percepción ciudadana sobre la claridad para hacer el trámite • Cantidad de entidades con las que debe interactuar el ciudadano
Costos de cumplimiento	• Costo monetario al ciudadano • Canales disponibles para la solicitud (virtual, presencial, etc) • Cantidad de requisitos/documentos solicitados • Canal de respuesta • Tiempo de obtención de respuesta • Tiempo de atención

Dimensión	Variables sugeridas
Costos psicológicos	• Trata temas sensibles o de confidencialidad elevada • Percepción ciudadana sobre la diligencia/empatía/imparcialidad del funcionario • Número de intentos previos de realizar el trámite antes de su resolución • Satisfacción ciudadana con el proceso

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Finalmente, cada variable debe estandarizarse en una escala de 0 a 1, de manera que los valores más cercanos a 1 representan mayores niveles de complejidad (por ejemplo: mayores costos, más requisitos, mayores tiempos, o menores niveles de satisfacción). Una vez normalizadas, todas las variables se promedian mediante un promedio simple, otorgando el mismo peso a cada una, para así obtener una medida numérica final que permita clasificar cada trámite según su nivel de complejidad.

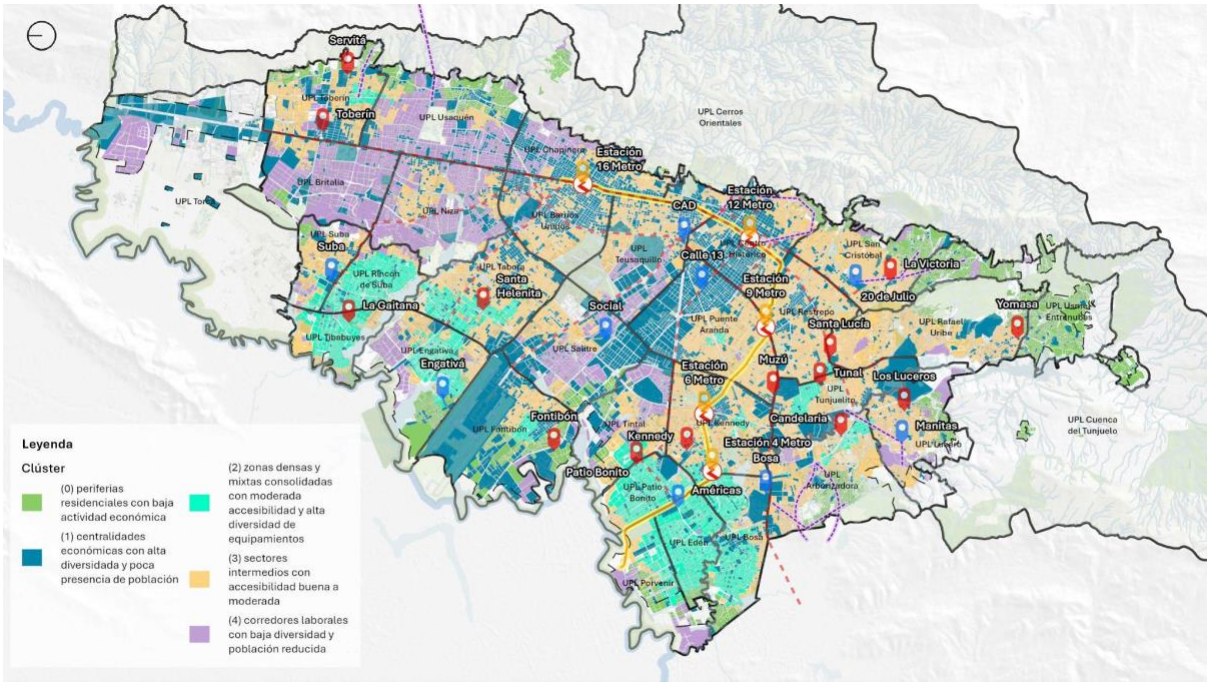
4.2.2 Detalle metodológico del Indice de Localización Estratégica (IL-CADE)

4.2.2.1 Análisis clúster y relación con UPL

El análisis de clúster permite identificar patrones territoriales, caracterizar las UPL 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 se obtienen tipologías urbanas que dan indicio de cómo pueden estructurarse las dinámicas de oferta y demanda en las UPL.

En particular, los clusters permiten reconocer UPL con altas concentraciones de población y vulnerabilidad, UPL con actividades económicas fuertes y significativas, detectar UPL con baja diversidad de equipamientos y sectores 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 10).

Tabla 10. 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 11presenta el grupo de variables y su relación con el IL-CADE:

Tabla 11. 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

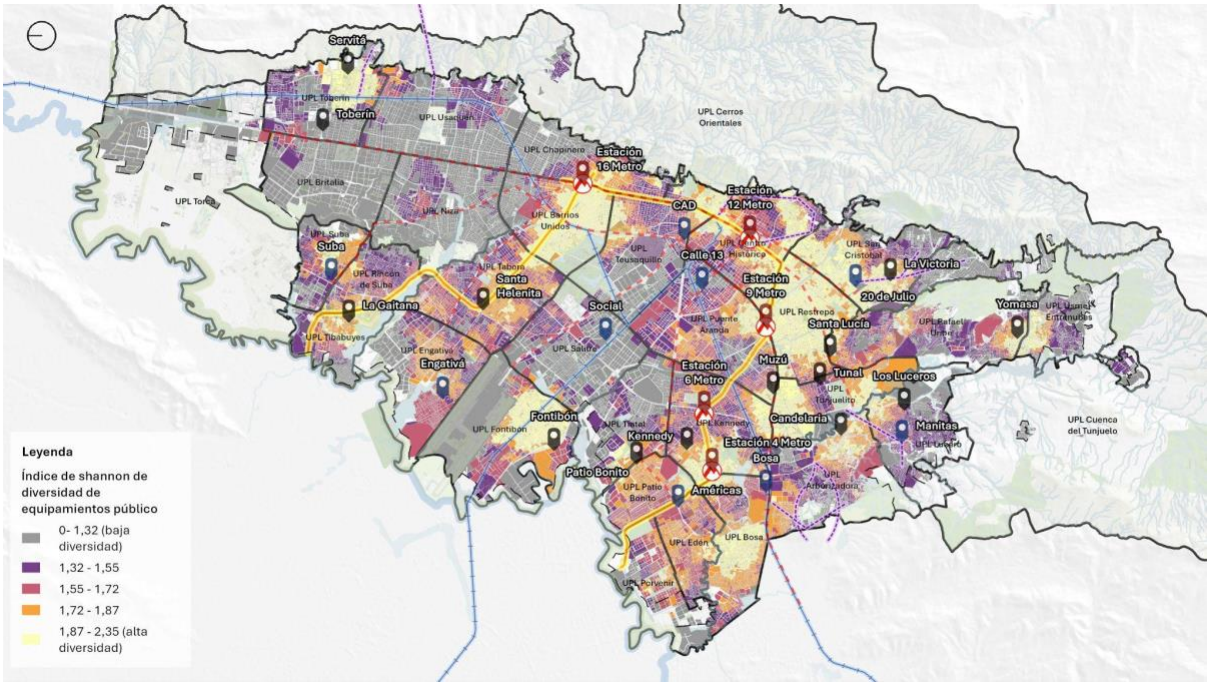
Subíndice	Indicador	Relación	Descripción	Fuente
ILCADE-Empleo	Concentración de empleo	(+) Directamente proporcional	A mayor concentración de empleo, mayor priorización	Encuesta de Movilidad, SDM 2023
	Accesibilidad a transporte masivo	(-) Inversamente proporcional	A un menor tiempo para acceder a una 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).

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 2).

Mapa 2. Diversidad de equipamientos públicos a 30 minutos.



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:

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

Donde,

X_i = valor de la variable 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.

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

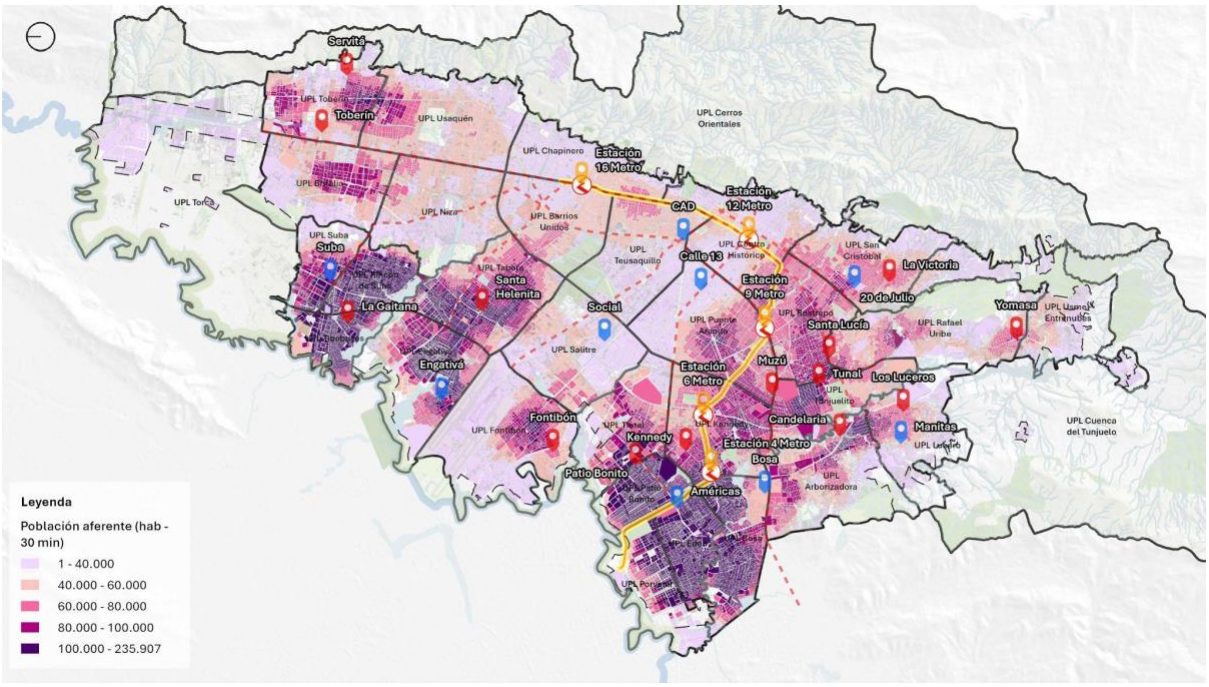
Donde,

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.

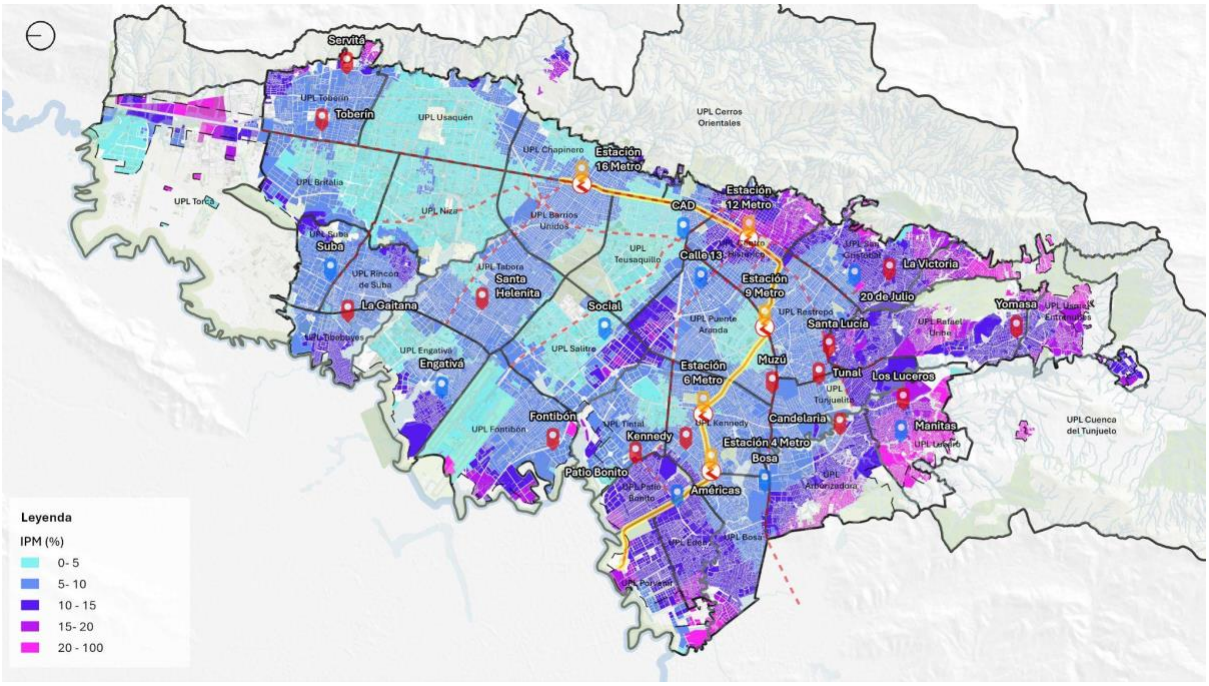
En el IL-CADE-población los resultados cercanos a uno (1) corresponden a aquellas zonas que combinan alta población potencial servida en entornos de alta vulnerabilidad.

Mapa 3. Población aferente a 30 minutos desde la manzana i.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Mapa 4. 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,

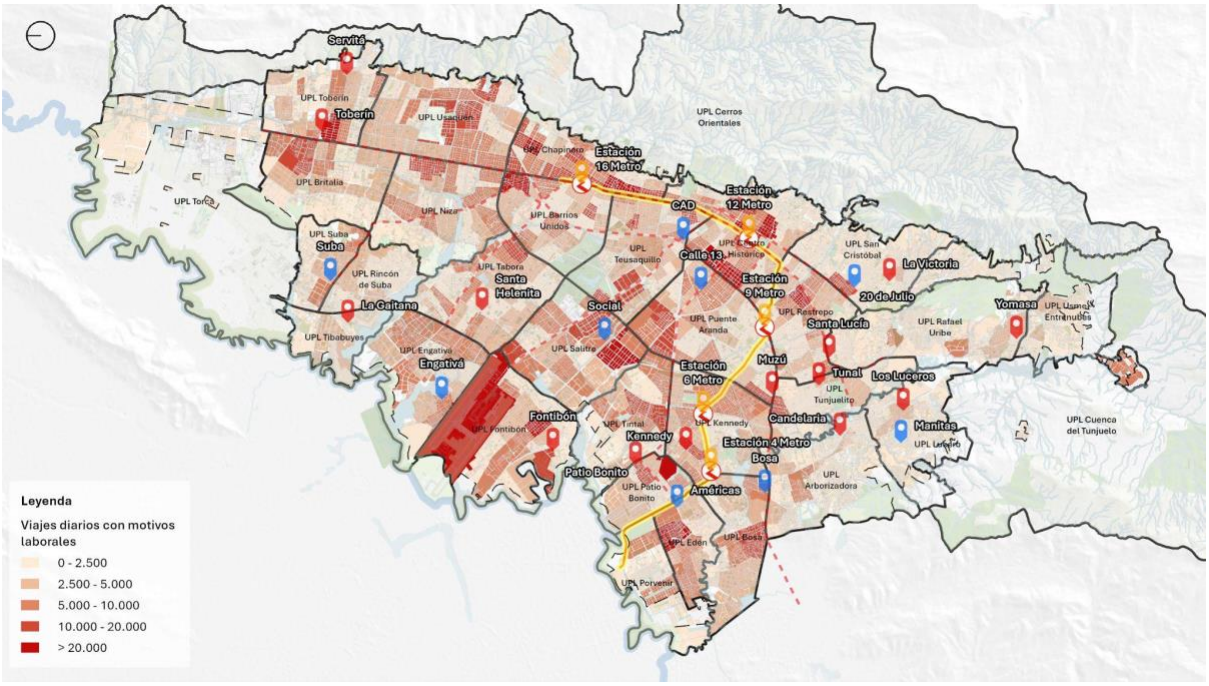
Emp_i: Concentración de empleo asociada a la población flotante

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

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

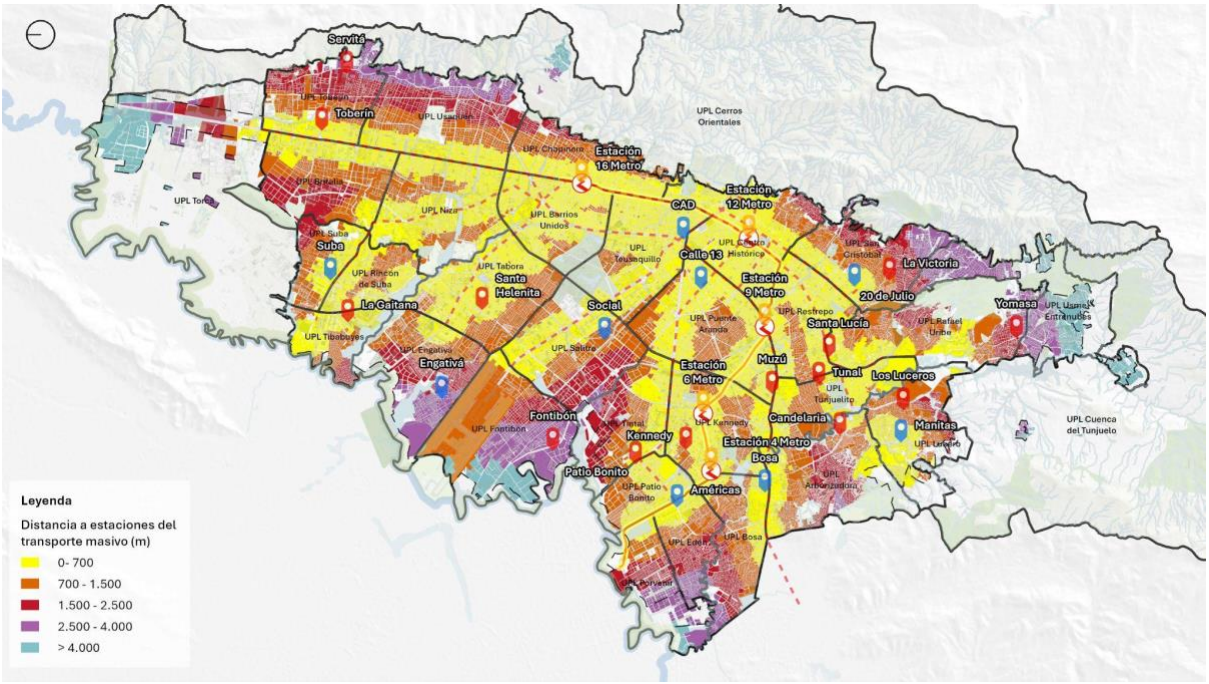
En el IL-CADE-empleo los resultados cercanos a 1 corresponden a aquellas zonas que combinan alta accesibilidad, concentración de empleo y usos de actividades económicas.

Mapa 5. Número de viajes diarios con motivos laborales.



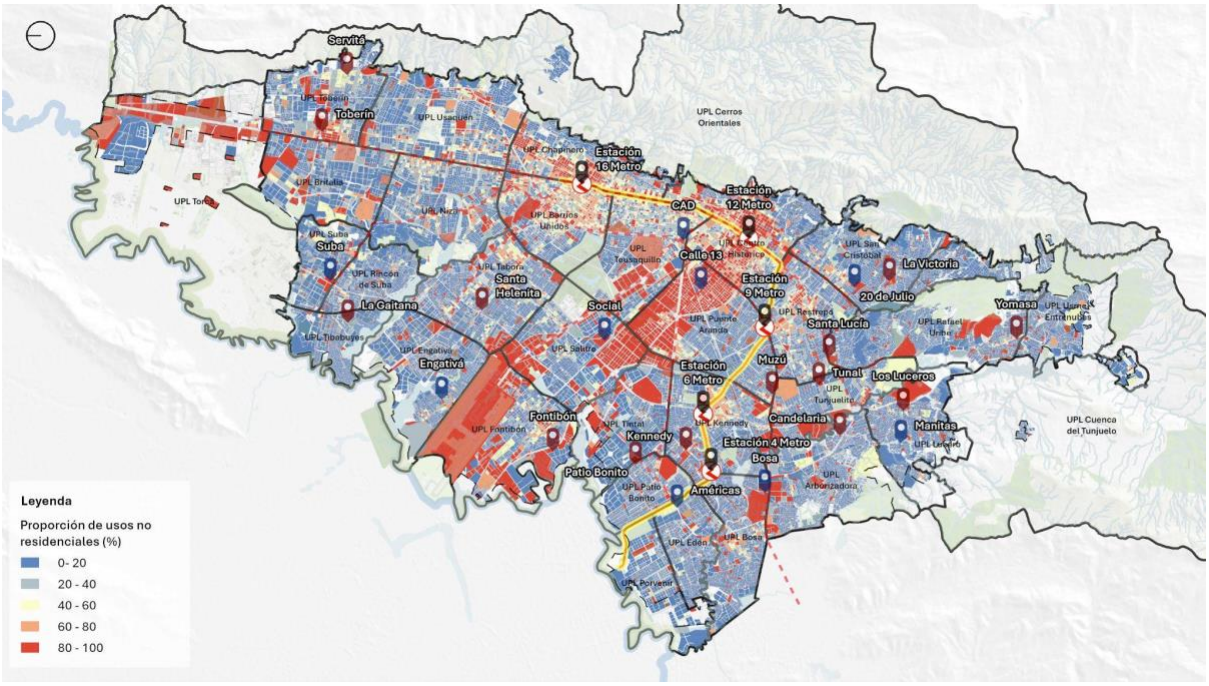
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Mapa 6. Distancia a redes del transporte masivo.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Mapa 7. 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***.

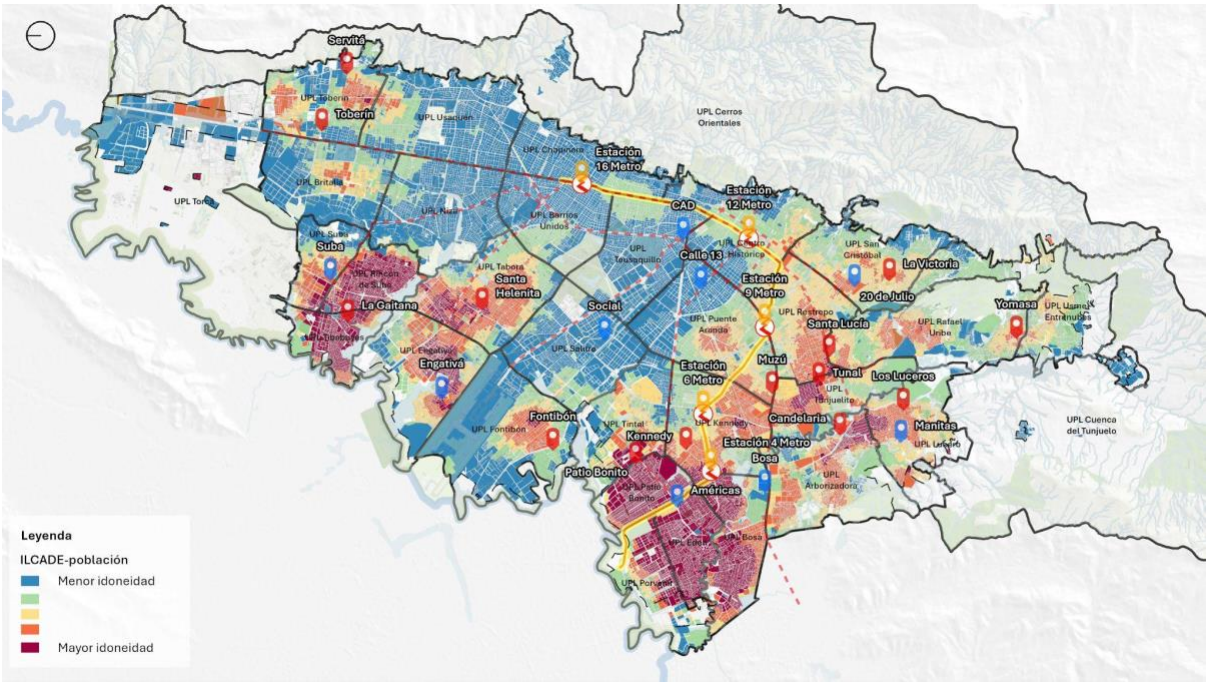
4.2.2.3 Resultados IL – CADE

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.

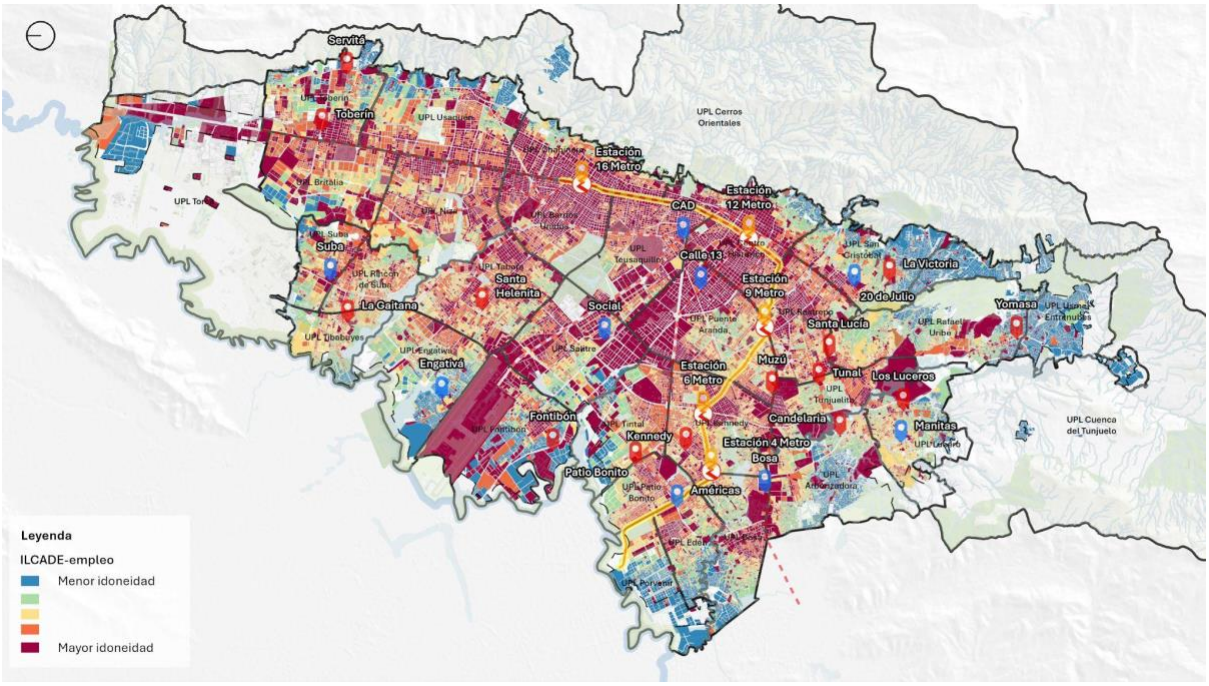


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

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.

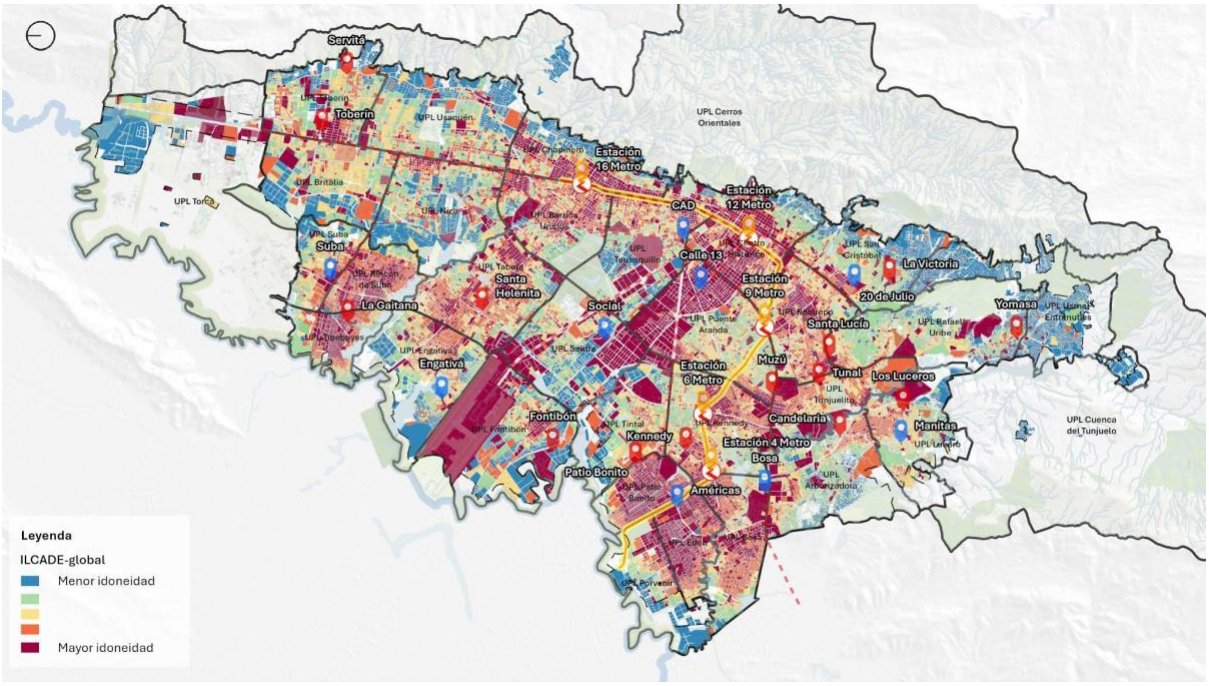


Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

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.



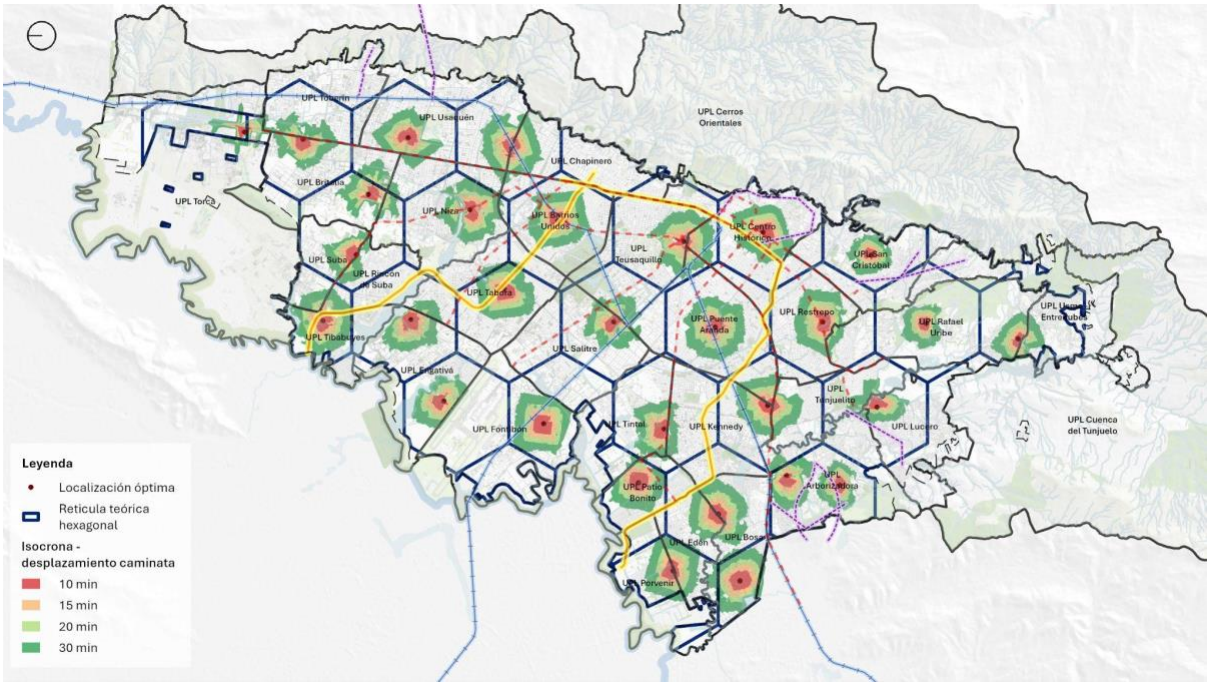
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

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.

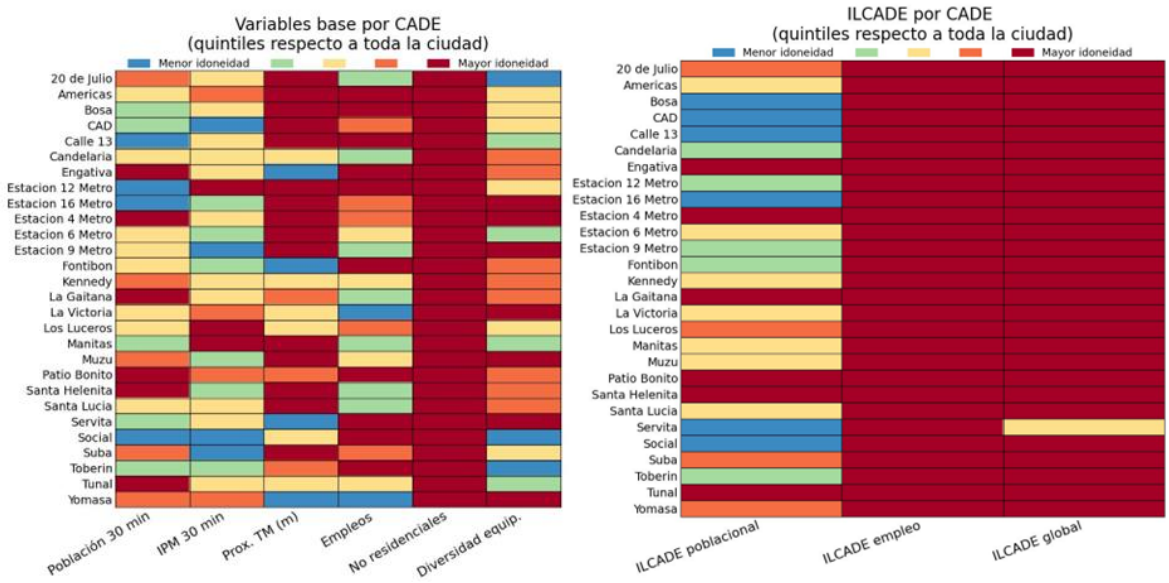
4.2.2.4 Análisis de puntos existentes y relación con complejidad de trámites

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).

Partiendo del resultado obtenido y el análisis de complejidad de los puntos, la Tabla 12. Hallazgos Red Existente frente al IL-CADE.presenta los principales hallazgos.

Tabla 12. 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 a 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.
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.
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.

Sede	Complejidad	Hallazgo
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.
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.

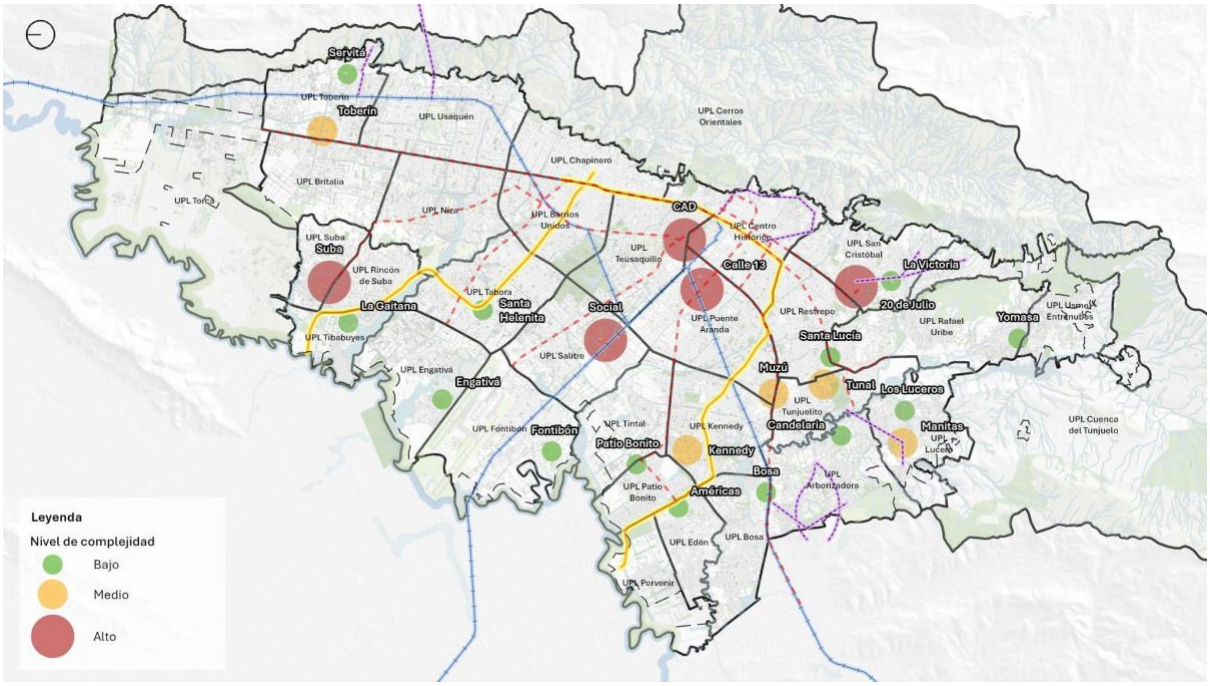
Sede	Complejidad	Hallazgo
Tunal	Medio	Combina una enorme base social con buena accesibilidad por cercanía al Portal Tunal donde confluye transmilenio y transmicable, lo que justifica su complejidad media y lo convierte en un nodo significativo del sur de la ciudad.
Yomasa	Bajo	Es un punto crucial para 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 12. Nivel de complejidad de cada punto de la Red 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.

4.2.2.5 Recomendaciones para expansión, rediseño o reclocalización de CADe

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.

Por su parte, el rediseño debe orientarse a fortalecer sedes de alta complejidad como los SuperCADE 20 de Julio, CAD, Calle 13, Social y Suba, su posición estratégica, flujo y capacidad instalada los convierten en lugares idóneos para evolucionar hacia modelos de terceros espacios, articulados con otros equipamientos con el fin de fortalecer su vocación de entidad ancla. De igual manera, puntos como Yomasa, Toberín y Engativá deben mantenerse y reforzarse funcionalmente, asegurando su alineación con la demanda del entorno. Yomasa como sede de proximidad en borde urbano de alta vulnerabilidad y baja accesibilidad; Toberín como el punto más central en la zona norte y con una complejidad media y Engativá como centralidad mixta con fuerte carga poblacional y laboral.

Por último, se identifican sedes cuyo desempeño operativo y territorial resulta inconsistente con las características de su entorno. En estos casos, la combinación de baja demanda real y una fuerte redundancia con nodos de mayor capacidad y cobertura genera patrones de subutilización, incluso cuando el IL-CADE arroja valores altos o moderados debido a atributos específicos de la manzana. Este comportamiento es especialmente evidente en los CADE de Patio Bonito, La Victoria y Los Luceros, los cuales se encuentran significativamente traslapados por la presencia cercana de SuperCADE Manitas, SuperCADE Américas y CADE Tunal, reduciendo su impacto territorial y justificando una revisión estratégica de su localización.

De manera similar, el CADE Servitá aparece como un punto que requiere evaluación para una posible relocalización. A pesar de su rol institucional, su entorno no concentra una cantidad significativa de población aferente, tampoco presenta una centralidad laboral robusta y, adicionalmente, su accesibilidad es limitada en relación con otros nodos de la Red. En conjunto, estas condiciones sugieren que la reubicación de Servitá podría generar un mayor impacto territorial y contribuir a optimizar la distribución general de la Red CADE.

4.2.3 Tecnología y Datos

4.2.3.1 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 13. 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

Variable	Tipo de variable	Categórica
Pertenencia étnica	Categórica	Afrodescendiente Afrocolombiano / Indígenas / Mulato / Ninguna / entre otros
Dirección de residencia	Categórica	Fuera de Bogotá / Ubicación en Bogotá
Barrio	Categórica	
Localidad	Categórica	
Zona	Categórica	Zona Rural / Zona Urbana

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.3.1.1 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.

4.2.3.1.2 Roles

La articulación entre la Red CAD3 y el Registro Social de Bogotá (RSB) requiere una definición precisa y operacional de roles y responsabilidades, alineada con la Política de Gestión del Dato del Estado, el marco técnico y funcional del RSB y las disposiciones de protección de datos personales aplicables en Colombia. En este esquema, la Oficina de Gobernanza del Dato (OGD) actúa como la instancia rectora y de supervisión del uso de la información interoperada, garantizando que cada consulta al RSB esté asociada a un fin legítimo y autorizado, que se cumplan de manera estricta las reglas de minimización y temporalidad en el tratamiento del dato, que exista trazabilidad completa desde el momento en que se origina la solicitud hasta la entrega de la respuesta, y que ninguna unidad operativa almacene información del RSB de forma permanente o por fuera de los mecanismos autorizados. Paralelamente, los Data Owners, responsables de cada dominio de información en el ecosistema CAD3, aseguran la coherencia semántica y funcional del dato recibido, validando que las variables que interoperan correspondan a definiciones oficiales del RSB, evitando interpretaciones ambiguas que puedan afectar procesos institucionales y verificando que la información sea suficiente, relevante y pertinente para los casos de uso formalmente autorizados. Estos actores también deben participar activamente en la construcción del anexo técnico de intercambio, aportando criterios para la estructuración de catálogos, reglas de negocio y mecanismos operativos de interoperabilidad.

Los Data Stewards, encargados de la operación cotidiana del dato, tienen la responsabilidad de garantizar la calidad, integridad y correcta aplicación de las reglas de validación sobre la información proveniente del RSB. Dentro de sus funciones se encuentra el monitoreo continuo de inconsistencias, divergencias o eventos anómalos entre los datos del RSB y los registros internos del CAD3, la documentación oportuna de incidentes, la activación de protocolos de corrección o reporte y la vigilancia estricta para que el dato no sea almacenado ni utilizado de manera indebida. Finalmente, el equipo de Tecnologías de la Información (TI) asume la responsabilidad técnica de la integración entre el CAD3 y el RSB, lo que implica mantener y asegurar el funcionamiento de los servicios de interoperabilidad aprobados, implementar y actualizar los controles de seguridad necesarios —incluyendo cifrado, autenticación y registro de auditoría—, monitorear la disponibilidad, estabilidad y rendimiento de los servicios expuestos, y aplicar las actualizaciones que se deriven de cambios en el RSB, como modificaciones en estructuras de datos, catálogos o periodicidades de carga. Además, TI debe garantizar que todas las consultas se realicen exclusivamente a través de los canales y mecanismos autorizados, preservando la integridad operativa y asegurando el cumplimiento de los lineamientos técnicos definidos por la Secretaría Distrital de Planeación en su rol de administradora del RSB.

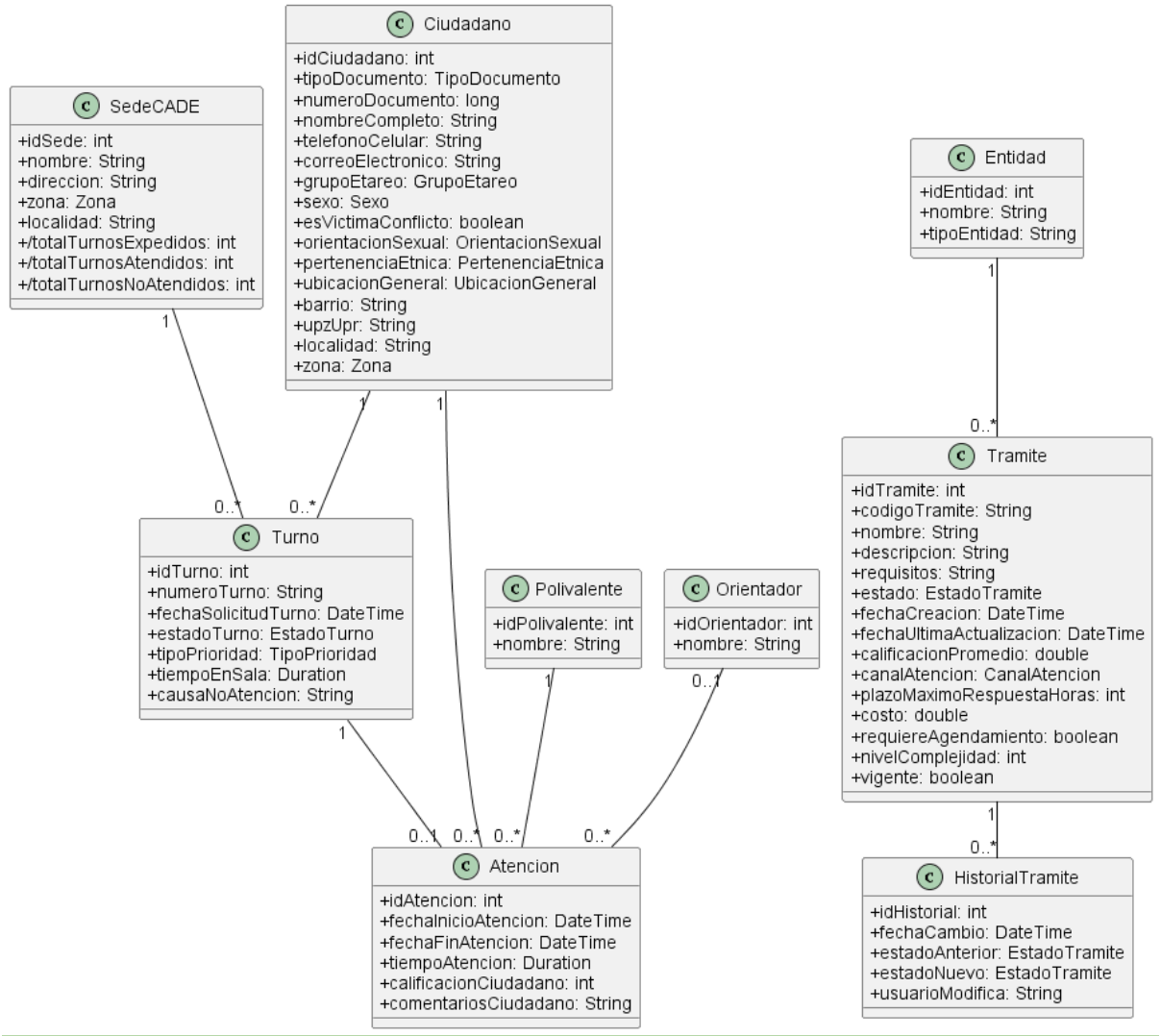
En conjunto, estos roles conforman un modelo de interoperabilidad seguro, auditado y legalmente sustentado, donde cada actor contribuye a la protección del dato, la consistencia institucional y la calidad del servicio al ciudadano.

4.2.3.2 Arquitectura de datos

La arquitectura funcional de la Red CAD3 se organiza en torno a dos componentes principales: la Plataforma de Gestión Red CADE, encargada de la operación integral, administrativa, tecnológica, analítica y de soporte institucional; y el Gestor de Experiencia del Ciudadano, orientado al seguimiento de interacciones, tiempos, turnos, atenciones y trámites asociados a la prestación del servicio. Juntos conforman un modelo dual donde la Plataforma de Gestión provee las capacidades de administración, control, monitoreo, interoperabilidad y gobierno, mientras que el Gestor de Experiencia captura, ordena y estructura la relación directa con el ciudadano. Los diagramas en Lenguaje Unificado de Modelado (UML) suministrados representan esta estructura, evidenciando cómo los módulos de gestión se relacionan con

entidades operativas, sistemas de turnos, trámites, sedes y ciudadanos, articulando un flujo completo de información para garantizar una experiencia eficiente, medible y gobernada de extremo a extremo.

Diagrama 4. Gestor de Experiencia del Ciudadano (Anexo 2.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

El Gestor de Experiencia del Ciudadano se enfoca en el componente operativo relacionado con la interacción directa entre el ciudadano y los servicios de la Red CADE. El UML muestra las entidades clave: Ciudadano, Turno, Atención, Trámite, SedeCADE, Entidad, HistorialTrámite, así como roles operativos como Orientador y Polivalente. Este modelo captura el ciclo completo de una experiencia presencial o híbrida: desde la emisión del turno, la clasificación del trámite, el registro de tiempos, la atención por un orientador o ventanilla, hasta la finalización del trámite y la generación de indicadores. El gestor estructura datos como fechas, razones de atención, tiempos de espera y servicio, estado del trámite, usuario que lo atendió, y atributos sociodemográficos del ciudadano. Estos datos son esenciales para indicadores de desempeño, satisfacción, demanda por sede y eficiencia de los servicios prestados.

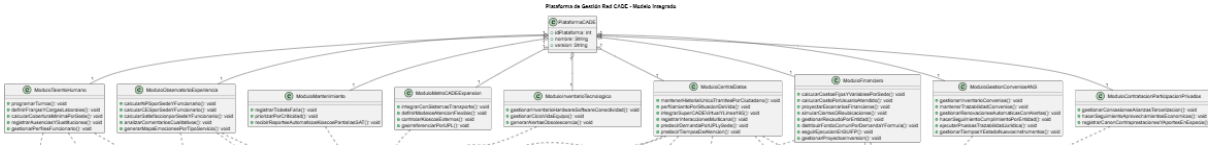
Este módulo actúa como el front-end operativo del dato, donde se origina la información más crítica para medir experiencia: tiempos de espera, tiempos de atención, causas de no atención, carga de trabajo por sede, distribución de demanda, calidad de la atención, estado de trámites y costos asociados. Además, su estructura permite integrar información proveniente de la Plataforma de Gestión y alimentar sistemas analíticos que dependen de estos registros para generar modelos predictivos, análisis de afluencia, simulación de demanda y optimización de recursos. Al articular flujos entre Ciudadano–Turno–Atención–Trámite, el Gestor de Experiencia constituye la pieza fundamental para construir una experiencia homogénea, medible y optimizable, y se convierte en el punto de origen para la toma de decisiones basadas en evidencia.

4.2.3.3 Plataforma Integrada de Gestión de la Red CAD3

La Plataforma de Gestión Red CAD3 opera como el núcleo administrativo, estratégico y tecnológico del ecosistema, integrando los módulos requeridos para la operación eficiente y coordinada de toda la Red CAD3. El diagrama UML evidencia que esta plataforma contiene un conjunto de módulos funcionales altamente especializados, entre ellos: Talento Humano, Observatorio de Experiencia, Mantenimiento, MetroCADE/Expansión, Inventario Tecnológico, Central de Datos, Financiero, Gestión de Convenios/ANS y Contratación y Participación de Privados. Cada módulo encapsula funciones críticas representadas mediante métodos como programar turnos, calcular KPIs de experiencia, registrar fallas, gestionar inventarios tecnológicos, integrar sistemas de transporte, consolidar información financiera, administrar ANS, o proyectar costos y proyecciones de inversión. La plataforma se comporta como un sistema de sistemas capaz de recibir información, procesarla y distribuirla a unidades operativas o estratégicas.

Este componente es esencial para el Gobierno del Dato, pues consolida información institucional, operativa y estratégica, permitiendo calcular indicadores como tiempos de atención, cumplimiento de ANS, NPS/ICES, costos de operación, demanda por sede, históricos de trámites y desempeños misionales. Su arquitectura modular facilita la interoperabilidad con sistemas externos e internos, la estandarización de procesos y la centralización de datos en la Central de Datos, que actúa como repositorio transversal para analítica, auditoría, trazabilidad y toma de decisiones. En conjunto, la Plataforma de Gestión Red CADE garantiza la consistencia, disponibilidad, continuidad operativa y eficiencia administrativa de toda la red, habilitando una gestión unificada y monitoreo de punta a punta de la Red.

Diagrama 5. Plataforma de gestión de la Red CAD3.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.3.3.1 Flujo de proceso del ciudadano

El flujo representado en el Diagrama 12 describe el proceso completo que sigue un ciudadano desde su llegada a un punto de atención de la Red CAD3 hasta el cierre del servicio y registro del trámite, integrando componentes del Gestor de Experiencia del Ciudadano y de la Plataforma de Gestión Red CAD3. Este flujo evidencia cómo interactúan distintos actores —ciudadano, orientador, polivalente, entidades y sistemas— con los objetos principales del modelo: Turno, Atención, Trámite, HistorialTrámite y SedeCADE.

El proceso inicia cuando el ciudadano llega a la sede y se identifica la necesidad de servicio, ya sea mediante consulta previa, autogestión o asistencia del orientador. A partir de esta interacción inicial se genera el objeto Turno, el cual contiene información como el tipo de trámite requerido, el canal de emisión, la hora de solicitud,

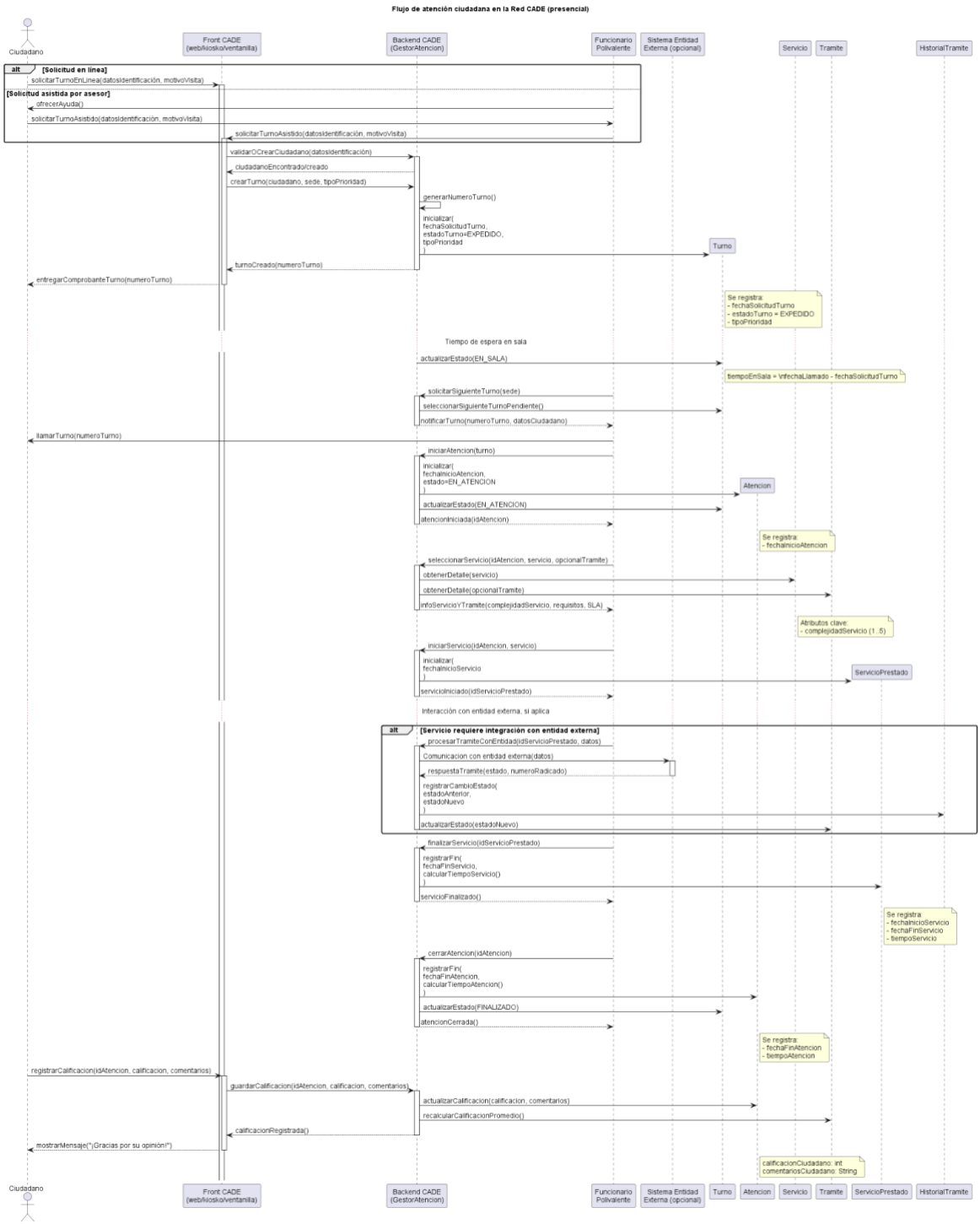
atributos del ciudadano y una primera categorización operativa. El turno se asigna y enfila en la sede correspondiente (SedeCADE), donde el sistema administra la lógica de priorización, capacidades de atención, demanda en curso y ventanillas disponibles. Este punto del flujo permite alimentar indicadores clave como tiempos de espera, demanda por sede y comportamiento del servicio.

Una vez el turno es asignado, el ciudadano pasa a la etapa de Atención, en la cual un funcionario —polivalente u orientador especializado— interactúa directamente con el usuario. Aquí el sistema registra la hora de inicio y fin, el tipo de gestión realizada, la resolución o redirección del caso, y los factores asociados a la experiencia, permitiendo alimentar modelos de calidad, satisfacción y operación. Dependiendo del tipo de interacción, la atención puede derivar en la creación o actualización de un Trámite, objeto que consolida información más avanzada como estado del proceso, fecha de radicación, requisitos, entidad responsable y tiempos normativos asociados. El trámite mantiene relación con la Entidad correspondiente, permitiendo trazabilidad y medición de cumplimiento institucional.

Durante el ciclo del trámite, el sistema registra eventos en el HistorialTrámite, lo que garantiza trazabilidad completa del proceso, auditoría y seguimiento. Este historial permite conocer hitos, cambios de estado, responsables y momentos críticos del servicio. De forma transversal, el flujo genera datos estructurados que alimentan la Central de Datos, habilitando analítica avanzada, cálculo de NPS/ICES, modelado de tiempos de atención, proyecciones de demanda y evaluación del desempeño de la sede.

Finalmente, el proceso concluye con el cierre de la atención y la actualización del trámite, enviándole realimentación al ciudadano y a los módulos operativos de la plataforma. El flujo completo refleja un sistema integrado que captura información de extremo a extremo, articulando experiencia, operación y gobernanza del dato dentro del ecosistema CAD3. El Diagrama 6 ilustra en formato UML la arquitectura de datos que soporta dicho flujo, así como las acciones que debe permitir el sistema para su cumplimiento.

Diagrama 6. Flujo de atención ciudadana en la Red CADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.3.4 Esquemas de autogestión en el Modelo CAD3

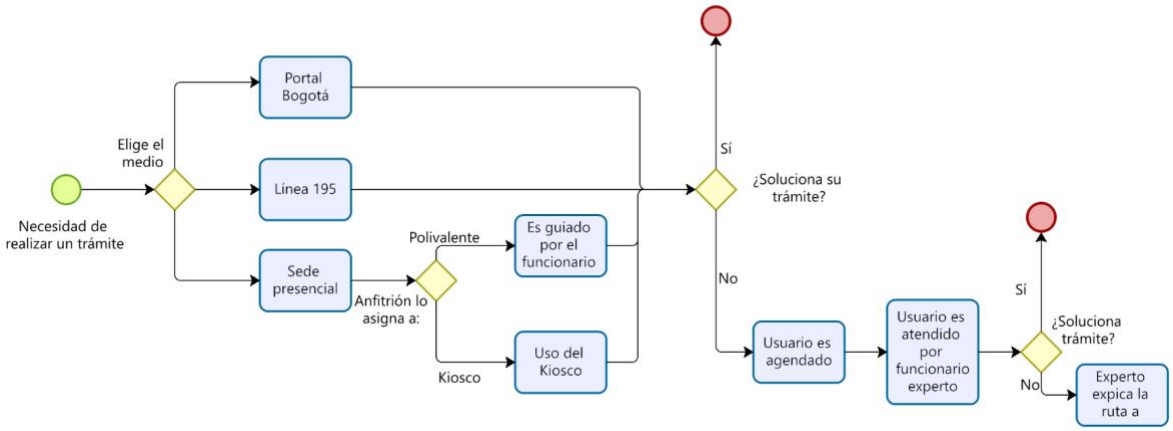
La autogestión es una herramienta fundamental para llevar a cabo uno de los propósitos de este modelo, ya que moderniza la atención al ciudadano, permitiendo que estos no solo puedan resolver sus trámites de baja complejidad, y en algunos casos, de complejidad media, sino que puedan además, realizar consultas de manera autónoma, ágil y guiada, así como poder obtener recomendaciones de trámites. Esta herramienta permite también al usuario acceder a información y resolver necesidades sin la intervención de un funcionario. Esto trae consigo varios beneficios tanto para el usuario como para la red, ya que reduce tiempos de espera para el ciudadano y descongestiona los canales presenciales.

A partir de la información disponible del SAT y la base maestra de la oferta distrital de servicios analizada anteriormente, y de acuerdo con la Tabla 7, el 58,9% de los 518 trámites son de baja complejidad. De aquí surge una de las necesidades de adoptar y mejorar canales de autogestión que permitan liberar carga operativa a la Red. Los canales que permitirán la autogestión en este modelo son la línea 195, Portal Bogotá y los nuevos kioscos de autogestión, los cuales tendrán la capacidad de orientar al ciudadano y resolver trámites de baja complejidad, además de tener la capacidad de agendar al usuario para ser atendido por un funcionario en caso de que sea necesario, es decir, que el trámite que solicitan sea de media o alta complejidad. Para ambos casos, estas herramientas deben de operar bajo el principio “pedir información una sola vez”, es decir que todos estos canales deben de comunicarse entre sí, deben acceder a la misma base de datos del ciudadano y poder solicitar y actualizar información con el fin de que el ciudadano al ser atendido por un funcionario, tenga que proporcionar la información mínima necesaria para llevar a cabo el trámite.

El flujo general de autogestión desde la perspectiva del usuario inicia desde la necesidad de realizar un trámite. Sin importar la complejidad de este, el usuario puede optar por llamar a la línea 195, la cual guiará al usuario para poder realizar el trámite, si se trata de un trámite de baja complejidad, el usuario podrá solucionarlo ahí mismo, si se trata de un trámite de complejidad media o superior, este canal tendrá que agendar al usuario para ser atendido en el canal presencial de su conveniencia y prepararlo para su visita.

Para este último caso, el usuario se presenta a la hora indicada con los requisitos completos para poder realizar su trámite sin obstáculos. Cuando el ciudadano opta por acceder al portal Bogotá, tendrá total autonomía de solucionar trámites de baja y media complejidad. Si el trámite que intenta realizar es de complejidad alta, el usuario será guiado a través de la plataforma para poder realizar el agendamiento a un canal presencial, prepara al usuario con la información necesaria para su trámite. Si el ciudadano decide asistir directamente al canal presencial, el anfitrión lo asignará a la zona de autogestión, donde podrá hacer uso del kiosco de autogestión, el cual también solucionará trámites de baja complejidad y podrá ser guiado en caso de que su trámite sea de una complejidad superior. Si el ciudadano hace uso del portal Bogotá o del kiosco, podrá obtener recomendaciones de trámites relacionados a partir de conocer el histórico de trámites del usuario o de la cadena de trámites que conlleva realizar un trámite en particular.

Diagrama 7. Flujo general de la autogestión.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

Los kioscos de autogestión permitirán a la ciudadanía realizar trámites y servicios de forma autónoma dentro de los canales presenciales, además de ampliar los horarios de atención más allá de la disponibilidad del personal, es por esto y más que diversas entidades públicas y privadas han adoptado kioscos de autogestión. a continuación, presentamos una investigación de modelos actuales y realizaremos una propuesta detallada para la Red CADE con enfoque consultivo. Abordaremos las capacidades funcionales mínimas, el diseño accesible, estimaciones de costos, proveedores potenciales, modelos de operación, y casos de uso recomendados, con recomendaciones según el formato (CADE, SuperCADE, otros formatos CADE, etc).

4.2.3.4.1 Modelos actuales de kioscos de autogestión

En Colombia, se han adoptado kioscos de autogestión en el sector financiero, un caso destacado es Bancolombia, quien los ha implementado para trámites rápidos, esta entidad ha instalado más de 230 kioscos en sus sucursales a nivel nacional. Algunas de las funciones principales de estos kioscos permiten a los clientes generar extractos y certificados bancarios, consultar movimientos y generar cartas de paz y salvo. El servicio no tiene costo para el cliente y evita hacer fila; el ciudadano usa su cédula y clave para autenticarse y puede enviar los documentos a su correo. Otra función a destacar de estos kioscos es que el cliente pueda modificar datos o solicitar certificaciones sin interacción con un cajero. Otra de las funcionalidades de estos kioscos de esta entidad, es poder realizar un agendamiento si el usuario así lo desea, en caso de que el trámite requiera interacción humana o la complejidad de este esté por fuera de las capacidades del Kiosco. En conclusión, los kioscos se utilizan principalmente para autoconsulta de información, expedición de documentos y agendamiento de citas, descargando así la carga operativa de tareas rutinarias de las sucursales.

En el sector salud, las EPS y clínicas han introducido kioscos con el fin de que los pacientes puedan gestionar citas y servicios de una forma mucho más ágil. Por ejemplo, Colsubsidio ha dispuesto de kioscos en centros médicos para que sus usuarios agenden sus citas médicas, el usuario se identifica con su número de documento, selecciona el especialista o servicio requerido, elige la fecha, hora y lugar disponible. Esto reduce las filas y facilita el agendamiento 24/7 sin depender del horario de atención de un call center o ventanilla. Otras de las funciones que poseen es poder realizar “check-in” al llegar a una cita y poder expedir algunos documentos, como certificados de afiliación o resultados de laboratorio. Esto ayuda a descongestionar las recepciones, reduciendo el tiempo de registro de los pacientes. Otras EPS en Colombia, como Sura,

Compensar y Nueva EPS han implementado estas soluciones, añadiendo funcionalidades como obtener fichas de turno, actualizar datos de contacto o radicar PQRS.

Entidades públicas también han optado por hacer uso de estos kioscos, un caso es el de la DIAN, el cual en 2019 instaló 19 Kioscos de autogestión para permitir a los contribuyentes realizar trámites como la inscripción y actualización del RUT, gestionar su cuenta en línea, realizar firma electrónica, agendar cita para trámites, diligenciar y presentar virtualmente declaraciones de renta, consultar el calendario tributario, autorizar o inhabilitar rangos de facturación electrónica y verificar comunicaciones enviadas por DIAN. Durante la adopción inicial de estos kioscos, la DIAN destinó personal de apoyo en sitio para asistir y guiar a los usuarios en el uso de estos dispositivos.

4.2.3.4.2 Propuesta funcional de kioscos para el Modelo CAD3

Es importante recordar que 310 trámites (58,9% del total de trámites) son de baja complejidad, por lo que los kioscos deben tener las facultades que permitan la realización de estos trámites. Para esto, es necesario conocer los principales tipos de trámites que se ofrecen de acuerdo a la base maestra de la oferta distrital de servicios. Los tipos de trámites más comunes dentro de este nivel de complejidad se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14. Tipos de trámites principales.

Tipo de trámite	Cantidad
Certificaciones	30
Registros	16
Solicitudes	15
Consultas	15
Reconocimientos	14
Gestiones	13
Permisos	12
Información	10
Inscripción	8

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).A partir de la base maestra de la oferta distrital de servicios e información del SAT

Con base en los hallazgos, se propone un plan integral para implementar kioscos de autogestión en la Red CADE de Bogotá. La propuesta cubre las capacidades funcionales mínimas que deben ofrecer los kioscos, lineamientos de diseño accesible e inclusivo, estimación de costos, identificación de proveedores idóneos, un modelo de operación sostenible, y casos de uso clave para los ciudadanos. Se contemplan recomendaciones diferenciadas para tipos de puntos de atención (sedes principales, kioscos móviles, zonas rurales) con el fin de escalar el modelo de forma eficiente.

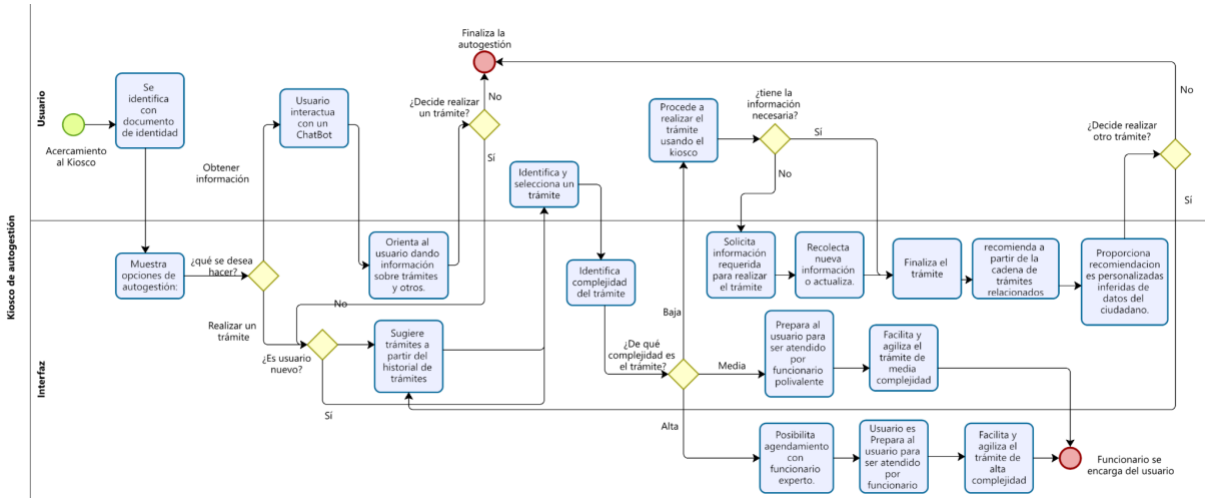
Las capacidades funcionales mínimas que deben tener son: La capacidad de gestión de turnos, lo que permitirá a los usuarios programar citas, registrar su llegada. Debe de integrarse de forma ideal con la

plataforma gestionadora de filas, de la cuál hablaremos más adelante. Para garantizar la seguridad y permitir transacciones confidenciales, los quioscos incluirán sólidas herramientas de verificación de identidad, como lectores biométricos de huellas dactilares, almohadillas de firma digital y escáneres para documentos de identidad. Una característica central es la autonomía documental, los usuarios podrán digitalizar documentos físicos utilizando escáneres integrados, presentar solicitudes (PQRS) e imprimir inmediatamente certificados o recibos oficiales, lo que les permitirá completar los procesos de principio a fin sin necesidad de ayuda.

Se recomienda que estos kioscos de autogestión sean diseñados para espacios públicos y poblaciones diversas, los kioscos se deben ajustar estrictamente a los principios del diseño universal. Físicamente, serán accesibles para los usuarios en silla de ruedas gracias a pantallas ajustables y alturas libres adecuadas. Para los usuarios con discapacidad visual, la interfaz ofrecerá modos de alto contraste, software de conversión de texto a voz y teclados Braille o etiquetas táctiles. Para reducir la brecha digital, la interfaz de usuario dará prioridad a la simplicidad con botones grandes e instrucciones claras para las personas con bajos conocimientos digitales, al tiempo que ofrecerá soporte en varios idiomas (español e inglés) para adaptarse a los turistas y migrantes.

A continuación, conoceremos la manera en la que operaría uno de estos kioscos y así mostrar las capacidades de autogestión que ofrecerían estos dispositivos:

Tabla 15. Flujo operativo de un Kiosco de autogestión.



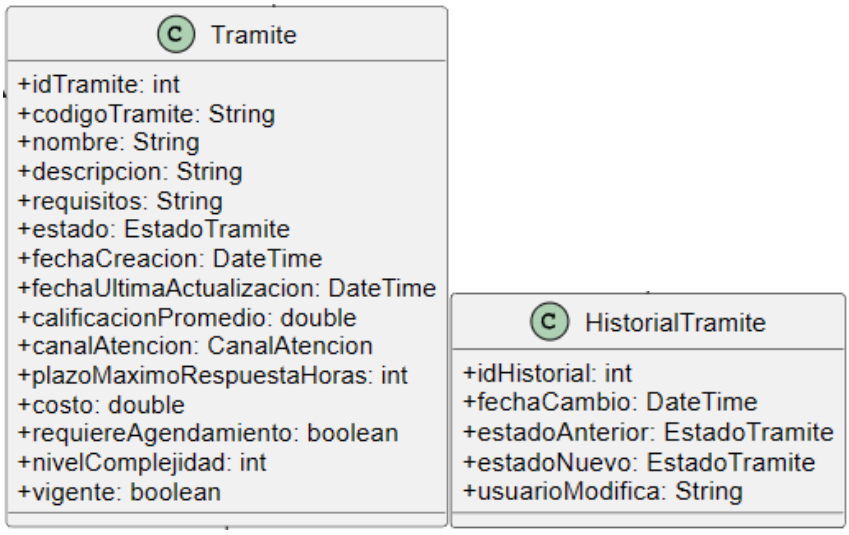
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

El anterior diagrama permite detallar el funcionamiento y experiencia del usuario en un kiosco, detalla los pasos que debe realizar el usuario y los que debe realizar la máquina para completar un trámite. El "core" de este sistema reside en identificar la complejidad del trámite para así poder elegir el paso más acertado para resolver este trámite, ya que, si el trámite no se puede resolver usando el kiosco de autogestión, debe actuar como facilitador preparando y agilizando la información preliminar necesaria para seguir llevando a cabo el trámite ante el funcionario correspondiente, optimizando así los tiempos de atención. Otro aspecto importante de este nuevo sistema es que recolecta nueva información del ciudadano y la actualiza de ser necesario, siendo así una herramienta de captura de información importante para la red. Por último, una de las funcionalidades que se proponen es la capacidad del kiosco de sugerir y recomendar trámites a partir de datos históricos, datos del ciudadano y de una cadena de trámites que permitan anticipar trámites que requerirá el usuario.

Para poder llevar a cabo esta idea, es necesario que haya una integración con la arquitectura de datos expuesta anteriormente. En particular, se debe de usar el módulo central de datos, el módulo ciudadano,

trámite e historial de trámite, así como poder acceder a bases de datos de otras entidades y el RSB que permitan una mejor caracterización del ciudadano.

Diagrama 8. Representación UML de Trámite e historial de trámite.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.2.3.4.3 Escalabilidad según formato de sede

La estrategia de disposición de kioscos debe adaptarse a cada formato de sede propuesto en el modelo. De este modo, se presenta una propuesta de número de kioscos por cada uno de los formatos.

- **Formato SuperCADE y CADE:** De acuerdo a la tabla 8 (Distribución de trámites por grado de complejidad por formato de CADE) indica que para las sedes de formato con más recurrencia, CADE y SuperCADE, el 59,3 % y 58,4 % respectivamente, representan el porcentaje de trámites de baja complejidad allí presentes. Es por esto que se recomienda instalar un "cluster" de 4-5 kioscos en puntos estratégicos. Estos kioscos de sede principal deben ser los más completos en funcionalidades, ya que atenderán a todo tipo de público. Aquí se puede desplegar la solución integral: agendamiento, trámites de múltiples entidades, etc. Además, en sedes grandes es viable dedicar un funcionario "anfitrión digital" que invite a usar el kiosko y asista cuando surjan dudas. El diseño de estos kioscos puede ser robusto y de tamaño grande (32" táctil, por ejemplo), pues hay espacio suficiente y se quiere dar visibilidad. También se puede pensar en kioscos diferenciados: por ejemplo, uno adaptado a silla de ruedas, otro normal de pie, para cubrir todos los perfiles. La meta es que en las sedes principales, al menos un 20-30% de los trámites/servicios se dirija al autoservicio en el primer año, descongestionando ventanillas.
- **Formato Corresponsal CADE y Feria a tu servicio:** Para las unidades móviles que van a diferentes puntos de la ciudad (camiones o buses adaptados), se necesitan kioscos más compactos y portátiles. Aquí podría usarse kioscos modulares o incluso tablets robustas montadas en soportes. El montaje y desmontaje debe ser sencillo cuando la unidad móvil llega a un barrio. Se puede equipar el vehículo con 1 o 2 kioscos tablet con impresora portátil, alimentados por baterías o la misma planta del vehículo. Las funcionalidades en móviles pueden ser ligeramente reducidas si la conectividad es un desafío (quizás se limitan a agendamientos offline que luego se sincronizan, o a consultas no pesadas). No obstante, con redes 4G/5G, hoy es posible tener los mismos servicios. Un caso de uso ideal en un CADE móvil: la ruta llega a un barrio, instala su kiosco bajo carpa, y los ciudadanos del

sector pueden por sí mismos imprimir recibos de servicios, inscribirse a subsidios, etc., sin depender totalmente de la fila al funcionario. La movilidad requiere kioscos resistentes al movimiento y clima, posiblemente con carcasa más sellada. Un enfoque alternativo es dotar a los CADE móviles de maletines con laptops o tablets que funcionen como kioscos cuando están en sitio; esto da flexibilidad pero requiere más asistencia humana. Lo importante es que la filosofía de autogestión también se lleve a lo móvil, para educar a la gente que pueden hacer trámites digitales desde cualquier lugar.

- **CADE Exprés:** Dado que este formato está orientado a la resolución de trámites de baja y media complejidad, recaudo básico, orientación especializada y servicios puntuales, se recomienda una dotación de kioscos liviana pero funcional. En estos puntos, generalmente ubicados en zonas estratégicas con alta demanda pero espacios reducidos, podría instalarse un conjunto de 2 a 3 kioscos compactos, suficientes para absorber parte del flujo sin requerir infraestructura robusta como la de un SuperCADE. Los kioscos en este formato deben ofrecer funcionalidades clave de autoservicio: consulta de información, generación de turnos, impresión de recibos o constancias simples, pre-registro de trámites y pagos básicos cuando aplique. Su tamaño puede ser menor (pantallas de 21”–24”) para facilitar su instalación en espacios compactos. Debido al perfil del público que busca transacciones rápidas, la interfaz debe ser especialmente ágil y con rutas guiadas.

4.2.3.4.4 Costos y proveedores

El costo unitario de un kiosco de autogestión completo se sitúa entre USD $8,000–$12,000 (aproximadamente COP $30–45 millones en 2025), dependiendo de componentes como pantalla de 24”, PC industrial, lectores, escáner y estructura antivandálica. Los proveedores locales ofrecen versiones básicas por $25–30 millones sin software. Licencias o desarrollos de software adicionales pueden sumar alrededor de USD $1,000 por punto si se usa un módulo comercial. Para volúmenes de 20–50 unidades, suelen aplicarse descuentos escalonados. La instalación física por kiosco (transporte, fijación, conexión eléctrica y de red, pruebas) cuesta aproximadamente $1–2 millones COP, sin incluir adecuaciones menores si alguna sede lo requiere. En casos donde no haya conectividad cableada, podría añadirse el costo de un módem 4G y su plan de datos.

El mantenimiento y soporte de kioscos requiere considerar tanto el software como el hardware, usualmente mediante un contrato de mesa de ayuda que incluya monitoreo remoto, atención de fallas con SLA diferenciados (4 horas en zonas urbanas, 24 a 48 horas en rurales), repuestos, actualizaciones y consumibles. El costo típico es del 10 al 15% del valor del kiosco por año, por ejemplo $4 a 6 millones COP anuales para un equipo de $40 millones, o modelos alternos de $300 mil y $500 mil COP por mes con soporte 24/7 y repuestos incluidos. Además, debe presupuestarse la integración tecnológica con los sistemas existentes, cuyo esfuerzo puede variar entre $100 millones y 200 millones COP en desarrollos y pruebas. Finalmente, los costos operativos incluyen energía (bajo impacto), consumibles ($500 mil COP anuales por kiosco) y pólizas contra daños o vandalismo (1 al 2% del valor del equipo).

4.2.3.4.5 Modelo de Operación sugerido

Se sugiere adoptar un modelo de operación híbrido entre compra directa y outsourcing parcial. Es decir, la Alcaldía podría adquirir los kioscos (garantizando propiedad de los mismos y de la información), pero simultáneamente firmar un contrato de servicios gestionados con el proveedor para que éste se encargue de su operación diaria. De esta forma, se obtiene inversión pública que permanece como activo (evitando pagar intereses de leasing a terceros) y aseguramiento de funcionamiento vía outsourcing especializado. Al cabo del periodo inicial de contratación, la Alcaldía podría capacitar personal interno para asumir la operación si lo ve conveniente, o renovar el contrato de servicios. Este modelo escalonado favorece la transferencia de conocimiento; inicialmente el integrador configura todo y opera mientras el personal CADE aprende, luego

podría internalizar progresivamente. En cuanto a la concesión comercial pura, no parece tan aplicable aquí por la naturaleza del servicio (no generará ingresos directos, sino beneficios intangibles).

Se recomienda también aprovechar la figura de acuerdos marco o convenios para agilizar la contratación dentro de un marco competitivo ya evaluado. En resumen, la operación sugerida es: Compra con mantenimiento incluido por proveedor externo. La Alcaldía paga los equipos (propios), y paga un fee anual de soporte; el proveedor garantiza uptime de 98%, con monitoreo remoto y atención on-site. Paralelamente, establecer un gobierno del proyecto con un equipo interno en Red CADE que supervise indicadores (número de transacciones en kiosco, tiempos promedio, ahorros de fila, etc.) para medir el éxito y ajustar el modelo con el tiempo. Un componente clave de los kioscos es la integración con sistemas de agendamiento de citas y gestión de filas.

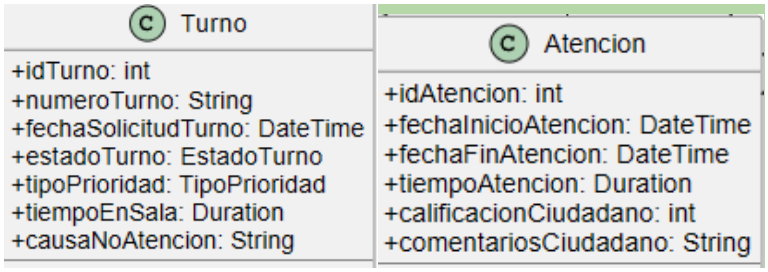
4.2.3.5 Gestionador de filas

Uno de los aspectos principales que cambia por completo en este nuevo modelo es la forma en que se gestionan las filas. Este nuevo modelo pasa del modelo de filas que maneja aglomeraciones. y propone eliminar las filas tradicionales e implementar filar virtuales, es decir, poder esperar a ser atendido desde cualquier parte; repensar la manera en la que se manejan los turnos, para pasar de ser un papel que no brinda gran información a ser un proceso que me permita hacer un seguimiento completo del usuario y poder obtener datos valiosos que puedan ser usados para mejorar la experiencia del usuario y la operación de la red.

La herramienta de gestión de filas debe permitir el agendamiento de turnos de manera omnicanal, combinando citas programadas y atención espontánea en fila. Esta plataforma gestiona el agendamiento de citas en tiempo real; permite a los usuarios autoprogramar citas a través de una página web, aplicación móvil, línea telefónica, chatbot de WhatsApp e incluso desde un kiosco de autogestión. El sistema gestiona confirmaciones a través del canal digital de preferencia, envía recordatorios e incluso optimiza la distribución de turnos para minimizar tiempos de espera (turnos los cuales son expedidos por el funcionario polivalente). Cuando el usuario llega a la sede, el ciudadano se registra con su documento de identificación en el kiosco y el gestionador se encarga de mostrar al usuario la disponibilidad horaria para realizar el agendamiento.

Para el caso de la Red CADE, herramientas disponibles en el mercado puedan agendar citas para ser atendidos cuando sus trámites son de complejidad alta además de gestionar la fila virtual, la cual componen aquellas personas que obtienen un turno por medio del funcionario polivalente, y que pueden esperar desde cualquier espacio para ser atendidas, desintegrando así las filas tradicionales. El implementar este sistema junto con los módulos de datos definidos previamente, como el módulo de turno y módulo de atención (Diagrama 9)permitirá a la red realizar un mejor seguimiento del proceso del ciudadano dentro del CADE

Diagrama 9. Representación UML de Turno y Atención.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

La implementación del gestionador de filas y el uso de variables relacionadas con turnos y atención, generan un amplio conjunto de beneficios para las operaciones y la toma de decisiones. El registro estructurado proporciona datos sobre las fechas de solicitud de citas, los tiempos de espera, los tiempos reales de servicio, el estado de las citas y los motivos de inasistencia, lo que permite optimizar la gestión operativa al detectar patrones de demanda, horas de congestión y cuellos de botella, facilitando una mejor distribución del personal y mejorando la planificación de las capacidades. Del mismo modo, la integración con los datos de satisfacción, comentarios y valoraciones de los ciudadanos permite un amplio análisis de la experiencia de los usuarios, conociendo los factores que determinan la insatisfacción, el abandono o la falta de atención, lo que permite implementar mejoras en el ciclo continuo. La trazabilidad del ciclo completo del servicio refuerza la auditoría, la transparencia y el control del cumplimiento del nivel de servicio.

4.2.3.6 Tipología de modelos predictivos aplicables en la Red CAD3

El nuevo flujo de información que tenga el modelo va a permitir implementar modelos predictivos que permitan predecir y anticipar la demanda de trámites por parte de la ciudadanía, logrando así responder con una mejor y más eficiente oferta. En esta sección se presentan dos opciones de modelos que se podrán implementar a futuro:

Modelo secuencial: El modelo secuencial busca anticipar cuál será el próximo trámite que un ciudadano podría necesitar, basándose en el historial de trámites realizados anteriormente. Parte de la idea de que los trámites no ocurren de manera aislada, sino que suelen seguir patrones. Por ejemplo, si el sistema aprende que después de solicitar información sobre el monto de una factura la mayoría de los ciudadanos realiza un trámite de pago, entonces cuando un nuevo ciudadano haga esa solicitud el modelo podrá predecir que probablemente necesitará realizar el pago. Al identificar estos patrones, la Red CADE puede anticiparse y mejorar su oferta, por ejemplo, enviando alertas tempranas con información sobre medios de pago digitales o preparando la documentación necesaria antes de que el ciudadano la solicite.

En términos simples, el modelo aprende cómo se comportan las secuencias de trámites. Para ello se requiere una base consolidada a nivel de ciudadano, que contenga los historiales de trámites ordenados por fecha, detectando cuáles trámites suelen venir después de otros y bajo qué combinaciones. Una vez entrenado, recibe el historial actual de un ciudadano y estima cuál podría ser el siguiente trámite más probable o incluso entrega un listado ordenado de las opciones más frecuentes.

Un ejemplo concreto de este tipo de modelos es el sistema de recomendación de plataformas como Netflix, que aprende de las secuencias de comportamiento de sus usuarios para anticipar qué contenido verán después. Por ejemplo, si una persona ve una determinada serie y luego otra en particular, el sistema reconoce ese patrón y recomienda series o películas similares porque ha aprendido que suelen venir “después” de secuencias de visualización como esa. En esencia, el modelo analiza miles de historiales, identifica qué acciones siguen a cuáles y predice el siguiente paso más probable. Esta misma lógica es la que se aplica en el modelo secuencial para la Red CADE, solo que en lugar de series y películas, el sistema analiza la secuencia de trámites de los ciudadanos.

Esta aproximación puede implementarse con modelos modernos como BERT4Rec, ampliamente utilizados para predecir secuencias de comportamiento. Su principal fortaleza es que no se limita a mirar el último trámite, sino que analiza todo el contexto histórico, entendiendo relaciones complejas entre varios trámites que suelen aparecer juntos, incluso si no siempre siguen el mismo orden. Esto le permite reconocer patrones, aunque el historial de un ciudadano sea corto o poco frecuente. En la práctica, BERT4Rec “estudia” lo que suelen hacer las personas antes y después de cada trámite, y cuando un ciudadano realiza uno nuevo, compara esa secuencia con lo aprendido para estimar cuál será su siguiente necesidad. Para el caso de la red CADE, este enfoque es especialmente útil porque funciona bien en entornos donde existen muchos tipos de trámites y donde es clave ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en comportamientos reales observados en la población.

Modelo de carriles de vida: El modelo basado en carriles de vida parte de la idea de que muchos trámites se activan porque las personas atraviesan momentos claves en su ciclo de vida: cumplir la mayoría de edad, tener un hijo, mudarse, comprar una vivienda, iniciar un negocio, entre otros. Estos eventos suelen venir acompañados de trámites relativamente previsibles. Por ejemplo, cuando un ciudadano cumple 18 años, es común que necesiten tramitar su cédula por primera vez. De manera similar, cuando una persona compra vivienda, lo normal es que posteriormente realice trámites asociados al impuesto predial o a la actualización del registro catastral. El modelo identifica esos hitos vitales y aprende qué trámites suelen activarse alrededor de ellos, permitiendo anticipar necesidades incluso antes de que el ciudadano inicie su interacción con el sistema.

Asi las cosas, el modelo no parte únicamente de información sobre trámites pasado, sino que también requiere información socioeconómica básica que permita ubicar a cada ciudadano dentro de su "carril de vida": edad, sexo, estado civil, registro de propiedades, nacimiento de hijos u otros eventos administrativos disponibles en bases públicas. Con esto, el modelo busca entender en qué etapa de vida se encuentra una persona y qué trámites suelen aparecer en esa etapa según lo observado en la población. A partir de estos datos, el modelo produce una estimación de los trámites más probables que un ciudadano necesitará próximamente según esas características sociodemográficas.

Un ejemplo concreto de esta aproximación se encuentra en Estonia, donde el gobierno ha desarrollado un sistema de servicios basados en eventos de vida que busca que los ciudadanos no tengan que identificar o buscar los trámites y beneficios a los que tienen derecho, sino que estos les sean ofrecidos de manera proactiva por el Estado con base en la información ya disponible. En este modelo, cuando ocurre un evento relevante (como el nacimiento de un hijo, un matrimonio, una mudanza o la transición a la jubilación) el sistema reconoce automáticamente las necesidades administrativas asociadas y agrupa los servicios pertinentes en una sola ruta de atención, reduciendo la carga burocrática y simplificando el acceso. Este enfoque demuestra cómo los servicios públicos pueden anticiparse a las necesidades de las personas y ofrecerles interacciones más simples, integradas y oportunas. De aplicarse en la Red CADE, una lógica similar permitiría identificar los hitos vitales de la ciudadanía y anticipar los trámites más probables en cada etapa, mejorando así la experiencia de uso y optimizando la gestión operativa.

La estimación puede basarse en modelos de clasificación probabilística, como Gradient Boosting o Random Forest, que son especialmente útiles para detectar patrones cuando las variables explicativas son características del ciudadano y no secuencias temporales. Estos modelos aprenden a relacionar las características socioeconómicas con la demanda de trámites. Una vez entrenado, el sistema compara el perfil actual de un ciudadano con los otros perfiles disponibles en la base y predice qué trámite suele corresponder a esa etapa de vida, mejorando así la oferta de trámites y acoplándola de forma más eficiente a la demanda.

4.3 Eje de Sostenibilidad

4.3.1 Propuesta de gobernanza del Modelo CAD3

El Diagnóstico de la Red CADE (RenoBo, 2025) evidenció que su gobernanza actual responde a una estructura predominantemente jerarquizada, alineada con la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía (Decretos 847 de 2019 y 293 de 2021). En este modelo, la toma de decisiones estratégicas se concentra en la Comisión Intersectorial de Servicio a la Ciudadanía, un diseño que limita la distribución del poder decisorio y no reconoce las especificidades de una red pública que demanda coordinación flexible entre entidades. Esta estructura vertical no favorece la corresponsabilidad ni la adaptación ágil a los cambios del entorno, pese a la interdependencia operativa y la provisión conjunta de servicios que caracteriza a la Red CADE. La situación se agrava debido a múltiples ajustes normativos sin evaluación de efectividad, lo que ha generado inestabilidad en las reglas de operación y en los mecanismos de coordinación entre actores.

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.

En la Tabla 27, se presenta la matriz que traduce los principios conceptuales en el modelo de gobernanza propuesto.

Tabla 16. 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 coherencia, integralidad y homogeneidad en la atención al ciudadano.
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.

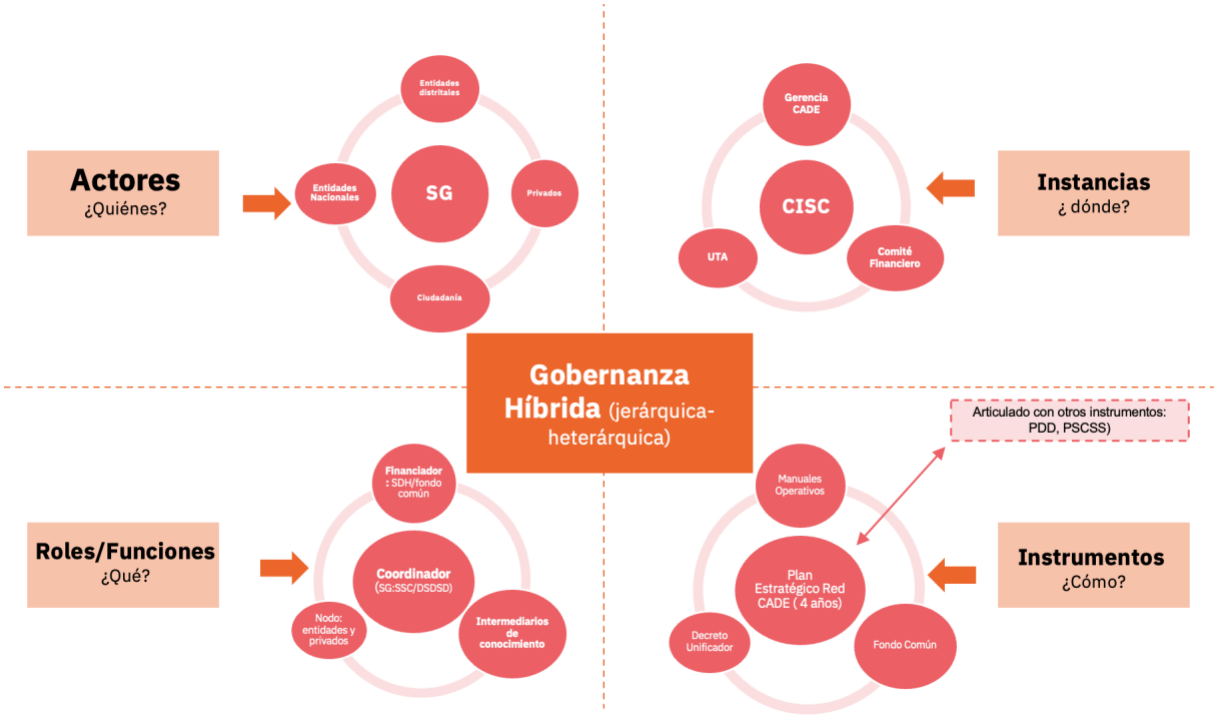
Principio de gobernanza en red	Instancia de gobernanza asociada	Función principal en el modelo de la Red CADE	Valor para el servicio al ciudadano
Policentrismo y participación multiactor	Comités temáticos o mesas técnicas interinstitucionales	Coordinar asuntos específicos (operación, tecnología, atención, 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 asegurar alineación con políticas públicas.	Garantiza coherencia institucional y protección del interés público.
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 un modelo de gobernanza híbrido para la Red CADE, basado en la corresponsabilidad, la flexibilidad organizativa y la toma de decisiones compartidas, bajo un liderazgo de metagobernanza ejercido por la Secretaría General. Este enfoque reconoce la interdependencia funcional entre las entidades —entendida como la necesidad mutua de recursos, capacidades y decisiones para cumplir objetivos colectivos— y busca articularlas de manera efectiva para garantizar una provisión integrada y centrada en el ciudadano. El modelo se estructura en cuatro componentes —actores, roles, instancias e instrumentos— que ordenan el funcionamiento de la Red, clarifican responsabilidades y fortalecen la coordinación interinstitucional, orientando la gestión conjunta hacia la generación de valor público, la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del nuevo modelo de operación. El Diagrama 10ilustra la estructura general propuesta.

Diagrama 10. Estructura modelo de gobernanza Red CADE.



Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

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

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, 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.
- La *Unidad Técnica de Apoyo,* concebida como el centro neurálgico de análisis, evidencia y aprendizaje institucional, dota a la Red de capacidades técnicas antes dispersas o inexistentes. Su misión consiste en producir información estratégica, diseñar metodologías, evaluar desempeño, anticipar riesgos y generar insumos para la toma de decisiones informada. Esta unidad, integrada por perfiles técnicos provenientes de las entidades de la Red, fortalece la calidad de las decisiones y crea una base común de conocimiento para la gestión colectiva.

- 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.

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 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 un plan de acción anual que reduce la discrecionalidad y garantiza 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.

El Plan Estratégico se articula 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. De manera simultánea, orienta y regula los Manuales Operativos de cada entidad, donde se materializan los estándares, roles, flujos de servicio y los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS). Estos manuales constituyen la traducción operativa del plan en cada punto CADE, incorporando elementos como aprovechamiento económico, adecuaciones físicas y tecnológicas, inversión y coordinación cotidiana. Así, el Plan Estratégico se consolida como el eje que articula visión, operación y seguimiento para garantizar una provisión integrada, consistente y de calidad en toda la Red CADE. La Tabla 17 esquematiza la interacción y relacionamiento de instrumentos propuestos

Tabla 17. 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	Definen procedimientos, estándares, roles, flujos y requerimientos técnicos de cada entidad.	Son orientados y regidos por el Plan Estratégico; este determina su ruta de actuación.
Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS)	Compromisos de servicio para cada entidad según tipo de prestación (orientación, información, atención directa y servicios complementarios).	Se incorporan en los Manuales y operacionalizan el cumplimiento del Plan.
Esquema tutoriado de operación	Modelo que regula la operación diaria: aprovechamiento económico del espacio, gestión de recursos, adecuaciones físicas y tecnológicas, soporte logístico, coordinación integral, entre otros.	Define el marco operativo en el que los Manuales traducen y ejecutan las directrices estratégicas.

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

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.

4.3.1.6.1 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.

4.3.1.6.2 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.

Modelo de Gestión del Talento Humano

4.3.1.7 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.

4.3.1.8 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.

4.3.1.9 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	

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.

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).

Asistir a la ciudadanía en el diligenciamiento de información para el acceso a programas y rutas de atención que requieran interacción con plataformas digitales.

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.

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.

Crear, reprogramar y cerrar atenciones en el sistema de turnos, garantizando prioridad a poblaciones con atención preferente.

Agendar avisos (SMS/correo) de citas, documentos faltantes y vencimientos

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).

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Formación	**Experiencia**
Técnico o Tecnólogo en Gestión Administrativa, Servicio al Cliente, Mercadeo y Servicio, o afines.	2 años de experiencia en cargos relacionados con atención al cliente/usuario.

VI. COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Habilidades blandas	Habilidades duras
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. 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. 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. 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. Manejo de crisis y resolución de conflictos. Habilidades de coordinación y articulación interinstitucional para resolver casos y evitar reprocesos para el ciudadano.	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.

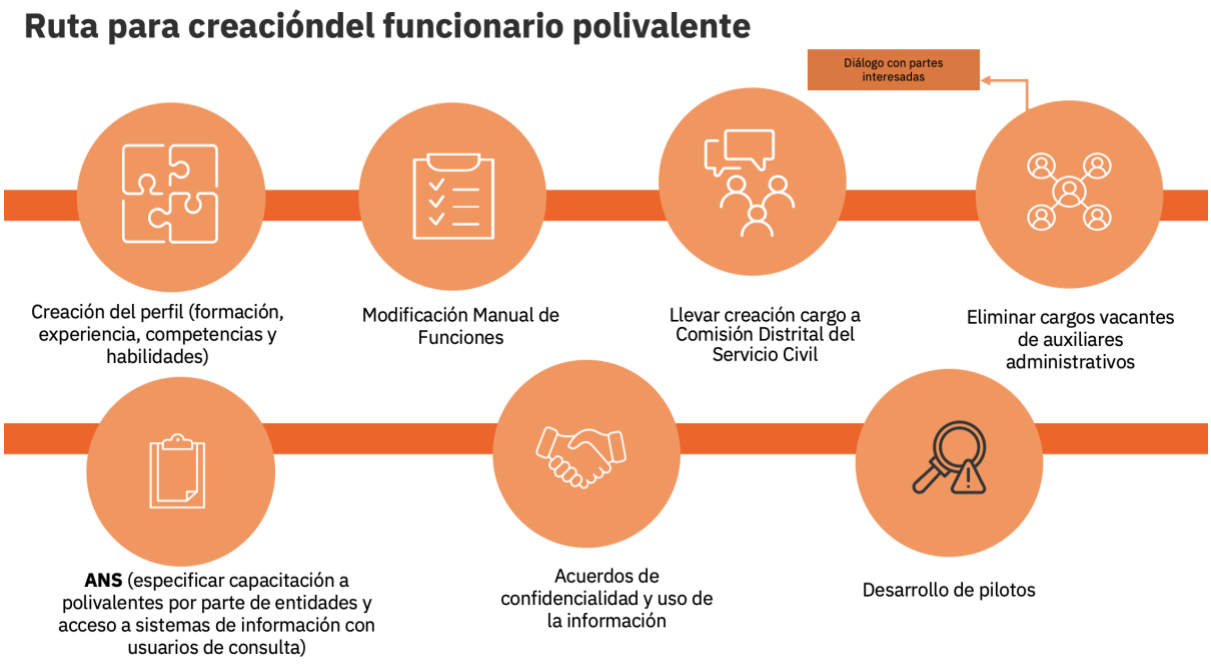
Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

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).

4.3.1.9.1 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 11facilita el entendimiento de la ruta para la inclusión de la polivalencia dentro de la Red CAD3.

Diagrama 11. 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. **Eliminar cargos vacantes de auxiliares administrativos y proveer cargos Técnicos Operativos**: 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 de este cargo de Auxiliar Administrativo y las implicaciones para el servicio descritas en el diagnóstico, se recomienda no proveer estos cargos vacantes y en su lugar, proveer 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). 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 y la Secretaría General, de forma tal que los colaboradores polivalentes puedan acceder a la información de varias entidades comprometiéndose a garantizar la integridad, confidencialidad y uso exclusivo de la información para el servicio.

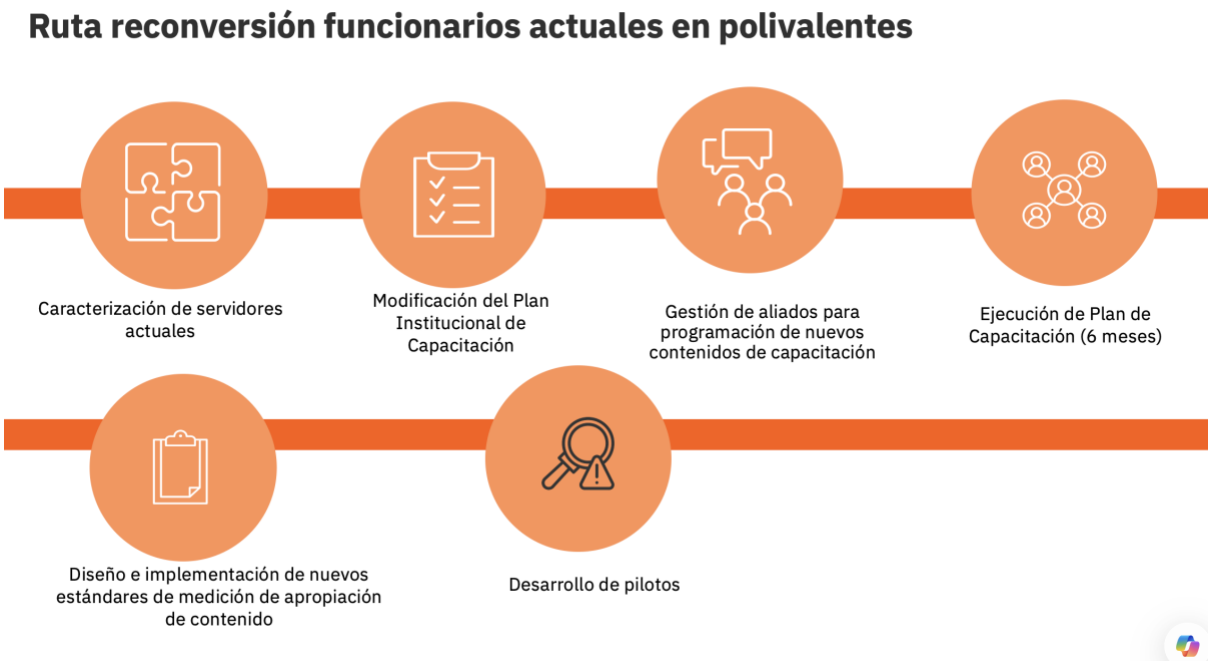
7. **Desarrollo de pilotos del funcionamiento de la polivalencia:** en el período 2026-2027 deberán desarrollarse ejercicios piloto sobre el funcionamiento de la polivalencia con posterioridad a la creación de los cargos. Para ello se proponen la siguiente alternativa:

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.

4.3.1.9.2 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 12 describe la ruta necesaria para lograrlo.

Diagrama 12. 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.

4.3.1.9.3 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 13. 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.

4.3.1.10 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 Bachillerato completo	Experiencia 6 meses de experiencia en cargos relacionados con atención al cliente/usuario.
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. 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.	
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.	
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	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Formación	Experiencia 1 año de experiencia en cargos relacionados con atención al cliente/usuario.

Tecnólogo en áreas relacionadas con: atención y servicio al cliente, tecnologías de la información y comunicación, gestión de 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.	**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
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.	
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. Supervisar 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. 4. 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.	
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.

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.	Experiencia 3 años de experiencia en cargos relacionados con operación de sedes o centros de servicio, call center o puntos de atención ciudadana.

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. Liderazgo y toma de decisiones bajo presión. 5. Manejo y contención de crisis	**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).

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

4.3.1.11 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.

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 18 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 18. 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)	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).	Híbrida: virtual y presencial en horarios laborales con programación de turnos
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

Tipo de Perfil(es)	Eje	Formación a incluir	Modalidad
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	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:

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.

% 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.

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.

Í**ndice 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.

4.3.1.12 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.

4.3.2 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 1 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 formalmente los puntos de atención que se proyecten dentro de las estaciones del Metro de Bogotá o en su infraestructura asociada, garantizando su articulación funcional, operativa y de imagen institucional con el Modelo Integral.

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 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

[1] Este aspecto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.4. Sostenibilidad financiera de la Red - Fondo común

[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

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*

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 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.

---

5 Este aspecto se desarrolla a profundidad en el numeral 4.3.3.4. Esquema Tutoriado

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

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].

A manera de recomendación, se presentan los siguientes instrumentos normativos a elaborar para regular los aspectos antes señalados:

Tabla 19. 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 regula 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.
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, definiendo reglas claras para la generación, administración y destinación de los aportes de las entidades participantes, con el propósito de asegurar la sostenibilidad financiera y operativa del modelo de atención.

Fuente: Elaboración propia RenoBo (2025).

[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 1 Revisión Proyecto de Decreto

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.

4.3.2.1 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:

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.

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 adoptar modelos estándar para los documentos de vinculación (definidos por la naturaleza del actor) y Acuerdo de Niveles de Servicios (definidos por el tipo de servicio). A continuación, se desarrolla cada uno de estos momentos:

4.3.2.1.1 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. Esta relación puede ser plasmada mediante un convenio o contrato interadministrativo, o un contrato de asociación o contrato operativo, entre otros, según la naturaleza del actor, no obstante, su contenido está determinado por el tipo de servicio que se ofrecerá. 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 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."

(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:

- Emitir lineamientos, manuales y protocolos, y brindar acompañamiento técnico para la implementación del servicio o actividad.
- Coordinar y supervisar la operación integral de la Red CADE.
- Facilitar la interoperabilidad tecnológica con los sistemas distritales cuando se aplique.
- Mantener las herramientas geoespaciales de análisis (UPL, SAT modernizado) para orientar decisiones operativas y territoriales.
- Mantener y actualizar los habilitantes geoespaciales para orientar decisiones de localización, redistribución y mejora de la Red CADE.
- Adelantar acciones de seguimiento, evaluación y control sobre el cumplimiento del actor vinculado.
- Evaluar y hacer seguimiento periódicamente.

(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) Prestar los servicios conforme a los lineamientos del Modelo Integral y del Punto CADE, ii) garantizar el cumplimiento de los estándares del ANS, iii) cumplir protocolos de accesibilidad, seguridad, convivencia y atención diferencial.

2. Si presta servicios complementarios: i) Operar únicamente dentro del espacio autorizado y conforme a la actividad aprobada, ii) cumplir las normas de convivencia, seguridad y uso del espacio del punto CADE, iii) garantizar que su actividad no interfiera con la prestación de servicios públicos de la Red.

(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. Se recomienda abordar aspectos como mobiliario, señalización, adecuaciones, prohibiciones de subarrendar o ceder el espacio, reglas de publicidad permitida y prohibida, condiciones para rescindir el uso del espacio en caso de incumplimiento.

(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) Régimen de propiedad intelectual, uso de imagen y confidencialidad: 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: Este elemento es aplicable para las entidades que prestan servicios a la ciudadanía

(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 marco 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:

- *Emitir lineamientos, manuales y protocolos, y brindar acompañamiento técnico para la implementación del servicio o actividad.*
- *Coordinar y supervisar la operación integral de la Red CADE.*
- *Facilitar la interoperabilidad tecnológica con los sistemas distritales cuando se aplique.*
- *Mantener las herramientas geoespaciales de análisis (UPL, SAT modernizado) para orientar decisiones operativas y territoriales.*
- *Adelantar acciones de seguimiento, evaluación y control sobre el cumplimiento del actor vinculado.*
- *Evaluar y hacer seguimiento periódicamente.*

TERCERA. Obligaciones de la Entidad vinculada.

1. Si presta servicios de atención al ciudadano (trámites o servicios públicos):

- *Prestar los servicios conforme a los lineamientos del Modelo Integral y del Punto CADE.*
- *Asignar personal idóneo, suficiente y debidamente capacitado (incluyendo perfiles polivalentes cuando aplique).*
- *Garantizar el cumplimiento de los estándares del ANS.*
- *Utilizar los sistemas distritales (CRM, turnos, trazabilidad).*
- *Reportar datos operativos, administrativos y georreferenciados solicitados por SG.*
- *Cumplir protocolos de accesibilidad, seguridad, convivencia y atención diferencial.*
- *Ajustarse a las decisiones de reorganización territorial basadas en UPL o análisis SAT.*

2. Si presta servicios complementarios:

- *Operar únicamente dentro del espacio autorizado y conforme a la actividad aprobada.*
- *Cumplir las normas de convivencia, seguridad y uso del espacio del Punto CADE.*
- *Garantizar que su actividad no interfiera con la prestación de servicios públicos del Punto.*
- *Mantener condiciones de higiene, manejo de residuos y ambientación adecuadas.*

CUARTA. Suscripción del Acuerdo de Niveles de Servicios (documento anexo 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

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

- *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.

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 aplicables vincule automáticamente a las entidades Distritales del orden central 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 a alguna entidad del sector central.

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.

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.

Vinculación de actores privados sin ánimo de lucro

Las organizaciones privadas sin ánimo de lucro 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[9]. 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.

Vinculación de actores privados con ánimo de lucro

Para los actores privados con ánimo de lucro, la vinculación se realizará mediante contrato de operación o colaboración, o el mecanismo que haga sus veces.

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.

4.3.2.2 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[10]. 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.

[9] 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 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.

[10] 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

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

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**: Esta tipología aplica para entidades públicas o privadas que presten trámites, orientación, información o servicios directos al ciudadano. Para su contenido general, se propone establecer: protocolos de atención, orientación e información; reglas de accesibilidad universal y enfoque diferencial; obligaciones en materia de registro, trazabilidad y calidad del servicio; interoperabilidad con plataformas tecnológicas distritales (Uso obligatorio de sistemas distritales (CRM, gestión de turnos, trazabilidad) acceso y actualización de la información del ciudadano en tiempo real, normas de confidencialidad, seguridad y custodia); uso obligatorio de la imagen institucional de la Red CADE, indicadores de desempeño con estándares de tiempo de respuesta, oportunidad y disponibilidad del servicio, modificaciones del ANS y relacionamiento. Para su contenido específico (flexibles y concertables): detalle de los trámites o servicios habilitados (clasificación de tramites según su complejidad); particularidades tecnológicas del servicio (sistemas de agendamiento y asignación de turnos); número de funcionarios expertos asignados; horarios de atención para la prestación de servicio (horarios adicionales, etc.); especificaciones logísticas o de soporte operativo.
2. **ANS tipo 2 para servicios complementarios:** Para la parte general, se debe determinar en las condiciones generales condiciones de operación y horarios, protocolos de convivencia y uso del espacio, obligaciones de seguridad, bienestar y logística, y lineamientos para la interacción con usuarios y funcionarios. Para la parte específica, se recomienda precisar aspectos como: tipo de servicio, adecuaciones menores, ajustes operativos o protocolos específicos (en caso de aplicar).

Para mayor ilustración se presentan en la Tabla 31 las siguientes estructuras de ANS, según las tipologías señaladas:

Tabla 20. Modelos de contenido de ANS según su tipología.

ANS Tipo 1	ANS Tipo 2
1. Generalidades. *Objeto y Alcance del ANS* *Modificación del ANS* *Relacionamiento* *2. Condiciones Generales (no negociables)* *2.1. Protocolos de atención (aplicación del Manual Distrital de Servicio al Ciudadano y las reglas específicas de enfoque diferencial para la Red CADE)* *2.2. Accesibilidad universal* *2.3. Registro y trazabilidad del servicio* *2.4. Interoperabilidad* *2.5. Uso obligatorio de elementos distintivos de la Red CADE* *2.6. Indicadores de desempeño* *3. Condiciones Específicas* *3.1. Número de funcionarios expertos asignadas al punto* *3.2. Detalle de trámites y servicios habilitados: clasificación de trámites según su complejidad* *3.3. Particularidades tecnológicas* *3.4. Horarios: fijos y adicionales*	*1.Generalidades. Definición de servicios que complementan la experiencia de usuario, sin prestar trámites o servicios públicos.* *2. Condiciones Generales.* *2.1. Condiciones de operación y horario mínimos* *2.2. Protocolos de convivencia y uso del espacio* *2.3. Obligaciones de seguridad y bienestar* *2.4. Interacción con usuarios y funcionarios* *2.5 Condiciones financieras* *2.6. Mecanismo de ajustes* *3. Condiciones Específicas* *3.1. Tipo de Servicio: Zonas de bienestar, restaurante, cafetería, papelería, coworking, etc.* *3.2. Adecuaciones menores: Mobiliario, equipos, etc.* *3.3. Protocolos específicos: seguimiento de normas sanitarias (si aplica), mínimo de aforo.* *3.4. Particularidades tecnológicas.* *3.5. Ajustes operativos: existen o no horarios ampliados*

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.

4.3.2.3 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.

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.

Ahora, para materializar el esquema tutorado bajo el modelo Integral de la Red CADE, es necesario habilitar algunos aspectos. Primero, la delegación operativa. Con ello, se pretende que, mediante un documento de vinculación, ya sea un convenio interadministrativo, o el mecanismo que haga sus veces, cuando el tutor sea una entidad pública de carácter nacional o distrital, o por concesión o a través del mecanismo aplicable, cuando el operador sea un actor de régimen privado, se establezcan una serie de responsabilidades para la operación del punto de la Red.

4.3.2.4 Responsabilidades Operativas 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 sitio o espacio donde funciona el punto, incluyendo adecuaciones que garanticen accesibilidad universal y el cumplimiento de los principios rectores del servicio de la Red, mantenimiento de zonas comunes y disposiciones locativas necesarias para asegurar el funcionamiento regular del CADE.

b) Provisión de servicio esenciales: Es responsabilidad del tutor cubrir los costos de conectividad y comunicaciones, vigilancia, aseo, cafetería, servicios públicos 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) Aportes asociados al aprovechamiento económico del espacio: Cuando exista autorización para realizar actividades conexas o de aprovechamiento económico (por ejemplo, servicios complementarios o actividades compatibles con el uso del punto), el tutor deberá asumir los costos operativos de dichos servicios y garantizar que los recursos obtenidos se traduzcan en mejoras en la atención y la experiencia ciudadana en la sede. Este enfoque permite impulsar la sostenibilidad financiera del punto sin afectar la primacía del servicio público de la Red.

e) Coordinación integral de la operación del punto: El tutor debe garantizar el funcionamiento operativo del punto, velando por el cumplimiento de estándares de servicio, mantenimiento, atención y operación definidos por la Secretaría General. Esto incluye la articulación con las entidades que prestan servicios directos al ciudadano, la gestión de contingencias y la aplicación de protocolos de seguridad, convivencia y accesibilidad.

f) 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.

4.3.2.5 Articulación de la Red CADE con las Estaciones del Metro de Bogotá (CADE Metro)

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[11] albergan módulos conectados a sus plataformas de Smart City Services, mientras que en Chile, estaciones del Metro de Santiago[12] integran puntos ChileAtiende que permiten realizar trámites y acceder a subsidios.

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.

4.3.3 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.

[11] Visit Seoul. (s. f.). *Tourist Information Center*. https://english.visitseoul.net/tourist-Information-center

[12] ChileAtiende. (2024). *Inscripción como socio de Bibliometro*. Gobierno de Chile. Recuperado de https://portal.dev.chileatiende.cl/fichas/1111-inscripcion-como-socio-de-bibliometro

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.

4.3.3.1 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.

4.3.3.2 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.

4.3.3.3 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	Total costos administrativos / Costos totales	
Eficiencia costos administrativos CADES Talla M *	$ 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:

$$\textbf{Costo por ciudadano atendido Red} \quad \frac{\text{Total costos}}{\text{Total ciudadanos atendidos}}$$

$$\textbf{Costo por ciudadano atendido Red*} \quad \frac{\$ \quad 14.703.503.281,77}{2.099.560,00} \quad \textbf{\$ 7.003}$$

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:

$$\textbf{Cobertura de costos} \quad \frac{\text{Total Ingresos}}{\text{Total Costos}}$$

$$\textbf{Cobertura de costos*} \quad \frac{\$ \quad 1.621.191.198,00}{\$ \quad 14.703.503.281,77} \quad \textbf{11\%}$$

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 21presenta 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 21. 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

Eje	Indicador
	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
	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
	Porcentaje de ANS y convenios digitalizados
	Porcentaje de entidades distritales que participan la Red
	Tiempo promedio de actualización de reglas operativas
	Porcentaje de trámites atendidos por polivalencia
	Relación de personal asignado a CADE por atendido
	Costo promedio por usuario atendido por CADE

Eje	Indicador
	Ingresos por aprovechamiento como porcentaje de los costos fijos
	Eficiencia del gasto (mayor proporción para mantenimiento)
	Número de CADE que requieren mantenimiento por niveles de esfuerzo

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.

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.

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.

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.

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.

6. 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

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

Hochschild, 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

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.

Kooiman, J. (Ed.). (1993). Modern Governance: New Government-Society Interactions. Londres: SAGE

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.

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/

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-marketplace

