

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

**POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN
Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2026–2030**
EN CONSTRUCCIÓN

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

BOGOTÁ, 2025

Guillermo Alfonso Jaramillo Martínez

Ministro de Salud y Protección Social

Jaime Hernán Urrego Rodríguez

Viceministro de Salud Pública y Prestación de Servicios

Luis Alberto Martínez Saldarriaga

Viceministro de Protección Social

Rodolfo Enrique Salas Figueroa

Secretario General

Cristhian Ricardo Abello Zapata

Subdirector de Gestión del Talento Humano (e)

Yenny Pilar Torres Castro

Jefe Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales

Didier Aníbal Beltrán Cadena

Jefe Oficina de la Información y la Comunicación -TIC

Diana Milena Hernández Thiriat

Subdirectora Administrativa

Milver Rojas

Director Fondo Nacional de Estupefacientes

Johana Elena López Vega

Coordinadora Grupo Comunicaciones

Zulma Mercedes Torres Montoya

Coordinadora Grupo de Relación Estado Ciudadanía - Secretaría General

Elaborado por:

Sandra Piedad Castro Contreras

Profesional Especializada Grupo de Relación Estado Ciudadanía - Secretaría General

Equipo técnico

Oficina de Tecnología de la Información y la Comunicación -TIC

Sandra Tunarroso Velandia

Grupo Comunicaciones

Lina Marcela Fonseca Fajardo

Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas

Cecilia Gutiérrez Ospitía

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Jacquelin Adriana Abreo Reyes

Grupo Administración Documental y Archivo
Luz Ivette Rozo Espitia

Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales
Ángela Janeth Rodríguez Meza
Luz Elena Ochoa Torres
Diana Cristina Castro Romero

Subdirección de Gestión del talento Humano
Jaime Flórez Martínez
Juan Alexander Carrillo Torres
Herson Parra Rojas

Fondo Nacional de Estupefacientes
Oscar Mauricio Villalobos Galvis
Edgar Alfonso Trujillo
María Inés Rodríguez

Contenido

| | |
|---|----|
| Siglas | 6 |
| Introducción..... | 7 |
| 1. Alcance..... | 9 |
| 2. Justificación | 9 |
| 3. Fundamentos constitucionales y legales | 11 |
| 3.2. Garantías constitucionales | 11 |
| 3.3. Garantías legales | 12 |
| 3. Estado del arte y análisis de alternativas | 17 |
| 3.1. Metodología | 17 |
| 3.2. Autodiagnóstico como base de decisión pública | 18 |
| 3.3. Identificación y caracterización de ciudadanías y grupos de valor | 20 |
| 3.4. Evaluación del servicio, experiencia y percepción de las ciudadanías y grupos de valor | 24 |
| 3.5. Árboles de problemas y objetivos..... | 30 |
| 3.5.1. Árbol de problemas | 30 |
| 3.5.2. Árbol de objetivos..... | 33 |
| 4. Política de servicios a las ciudadanías | 35 |
| 4.1. Marco de referencia conceptual | 36 |
| 4.2. Objetivos | 40 |
| 4.2.1. Objetivo general | 40 |
| 4.2.2. Objetivos específicos | 40 |
| 4.3. Enfoques y atributos rectores del servicio a ciudadanías..... | 41 |
| 4.3.1. Enfoques que rigen la política | 41 |
| 4.3.2. Atributos del servicio y la atención | 42 |
| 4.4. Ejes estratégicos y líneas de acción | 46 |
| 4.4.1. Eje 1. Optimización e integración multicanal | 47 |
| Líneas de acción | 47 |
| Resultados esperados del eje | 48 |
| Impacto en la ciudadanía | 48 |
| 4.4.2. Eje 2. Accesibilidad e inclusión con enfoque diferencial | 48 |
| Líneas de acción | 49 |
| Resultados esperados del eje | 50 |
| Impacto en la ciudadanía | 50 |
| 4.4.3. Eje 3. Gestión integral de PQRSTDF y trazabilidad | 50 |

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|--------------------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

| | |
|--|----|
| Líneas de acción | 50 |
| Resultados esperados del eje | 51 |
| Impacto en la ciudadanía | 51 |
| 4.4.4. Eje 4. Transformación digital y la modernización tecnológica centrada en las personas | 51 |
| Líneas de acción | 51 |
| Resultados esperados del eje | 52 |
| Impacto en la ciudadanía | 53 |
| 4.4.5. Eje 5. Talento humano y cultura de servicio..... | 53 |
| Líneas de acción | 53 |
| Resultados esperados del eje | 54 |
| Impacto en la ciudadanía | 54 |
| 4.4.6. Eje 6. Participación, cocreación y comunicación efectiva | 54 |
| Líneas de acción | 54 |
| Resultados esperados del eje | 56 |
| 4.4.7. Eje 7. Gobernanza normativa y de datos | 56 |
| Líneas de acción | 56 |
| Resultados esperados del eje | 57 |
| Impacto en las ciudadanías y grupos de valor..... | 58 |
| 5. Ejecución de la política | 58 |
| 5.1. Estrategia anual de servicio a ciudadanías | 58 |
| 6. Mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora continua | 60 |
| 7. Bibliografía | 62 |
| Anexos | 72 |
| Anexo 1. Árbol de problemas | 72 |
| Anexo 2. Árbol de objetivos | 73 |

Siglas

| | |
|----------------|--|
| ADRES: | Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud |
| AND: | Agencia Nacional Digital |
| CAIP: | Consulta de Acceso a la Información Pública |
| CPACA: | Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo |
| DAFP: | Departamento Administrativo de la Función Pública |
| DANE: | Departamento Administrativo Nacional de Estadística |
| EDI: | Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional |
| FNE: | Fondo Nacional de Estupefacientes |
| FAQ: | Preguntas Frecuentes por su sigla en inglés <i>Frequently Asked Questions</i> |
| IA. | Inteligencia Artificial |
| LSC: | Lengua de Señas Colombia |
| MinTic | Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones |
| MIPG: | Modelo Integrado de Planeación y Gestión |
| MSPS: | Ministerio de Salud y Protección Social |
| NS/NR | No sabe / No responde |
| OAPES: | Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales. |
| OCDE: | Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. |
| OPG: | Alianza para el Gobierno Abierto. OPG (<i>por sus siglas en inglés: Open Government Partnership</i>) |
| OPA: | Otros Procedimientos Administrativos |
| PQRSDF: | Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones. |
| P. ej. | Por ejemplo |
| TIC. | Tecnologías de la información y las comunicaciones |

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Introducción

El servicio a las ciudadanías constituye una función esencial del Estado y se expresa, de manera concreta, en la calidad de la atención brindada en ministerios, entidades públicas y oficinas administrativas a nivel nacional y territorial. A través de múltiples canales –presenciales, telefónicos, digitales y multicanal– las instituciones públicas tienen la responsabilidad de garantizar que todas las ciudadanías y grupos de valor accedan a información, trámites y servicios de manera oportuna, transparente, eficiente y con enfoque de derechos.

Este documento presenta, justamente, la “Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor 2026–2030” del Ministerio de Salud y Protección Social [en adelante MSPS] con el propósito actualizar la política vigente: “Política de Atención al Ciudadano- 2021”¹ y establecer principios, lineamientos y criterios renovados para guiar la prestación de los servicios y la atención a las ciudadanías en todos los espacios y canales institucionales dispuestos por el MSPS. Se sustenta en el marco normativo vigente que reconoce el derecho de las personas a una administración pública eficiente, transparente e inclusiva, tal como lo disponen la Constitución Política, las leyes sobre protección de datos personales, los marcos anticorrupción y de acceso a la información pública, la política de gobierno digital y los compromisos internacionales en materia de derechos humanos que ha suscrito el Estado colombiano.

La importancia del servicio a las ciudadanías radica no sólo en la función instrumental para la gestión del Estado, sino también en su rol simbólico y político, como manifestación concreta del vínculo entre las instituciones públicas y la sociedad. La forma en que las entidades públicas atienden, orientan, informan y resuelven las necesidades de la población –léase peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones [en adelante PQRSDF] y, en general sus requerimientos– y favorecen su participación de los asuntos públicos, impacta directamente en la confianza institucional, la legitimidad del Estado y el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Sin embargo, el sector público enfrenta múltiples desafíos en esta materia. Entre ellos se destaca la necesidad de responder a una ciudadanía cada vez más diversa y exigente, con demandas diferenciadas según su condición étnica, de género, edad, discapacidad, orientación sexual, lengua, nivel educativo, lugar de residencia o situación migratoria. A esto se suma el acelerado proceso de transformación digital que, aunque ofrece oportunidades para ampliar el acceso y la eficiencia, también puede generar nuevas brechas si no se diseñan estrategias inclusivas y accesibles.

En este contexto, se vuelve imperativo avanzar hacia un modelo de servicio público centrado en las personas, que combine cercanía, empatía, profesionalismo, innovación tecnológica y equidad. Esta política busca ofrecer un marco común para fortalecer la cultura de servicio en el MSPS, promover estándares de atención consistentes, y garantizar que todas las ciudadanías y grupos de valor, sin excepción, sean atendidos con respeto, dignidad y calidad.

¹ La política vigente del MSPS se encuentra clasificada como: “GSCS03” en el Sistema integrado de Gestión (SIG): “Política institucional de servicio al ciudadano del Ministerio de Salud y Protección Social. Bogotá, noviembre de 2021”.

Esta política representa un compromiso institucional con su cumplimiento, entendiendo que su implementación requiere voluntad política, capital humano y capacidades instaladas. Se formula como un llamado a la corresponsabilidad del Estado y de las ciudadanías y grupos de valor, para promover relaciones horizontales, diálogo y control social sobre la oferta institucional. Finalmente, adopta un enfoque de mediano plazo y sostenibilidad, orientado a optimizar la forma en que el MSPS se relaciona con las ciudadanías y a consolidar una administración pública más cercana, justa y confiable.

La Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor se concibe para un horizonte de 5 años –2026–2030– durante el cual se ejecutarán acciones progresivas, se realizarán evaluaciones anuales y se introducirán ajustes basados en evidencia. Este enfoque temporal permitirá madurar la gobernanza multicanal, institucionalizar prácticas de accesibilidad y enfoque diferencial, consolidar la transformación digital centrada en las personas y robustecer la gobernanza normativa y de datos, garantizando sostenibilidad, eficiencia y resultados verificables para la ciudadanía.

El éxito de esta política requiere un compromiso institucional sostenido, enfoque en derechos, innovación y corresponsabilidad, en el entendido de un previsible crecimiento futuro de la demanda de solicitudes, que se debe anticipar y planificar, de tal manera que el MSPS asegure los recursos para gestionar, responder y satisfacer dicha demanda y garantizar la satisfacción de las ciudadanías y grupos de valor. Sólo con voluntad política, capacidades organizacionales, cultura institucional orientada al servicio y participación activa de las ciudadanías, se podrá consolidar un servicio público digno, eficiente, inclusivo y adaptado a los desafíos de la era digital.

El documento de la “Política Institucional de Atención y Servicios a las Ciudadanías y Grupos de Valor 2026–2030” está organizado en seis secciones que permiten comprender su propósito y aplicación. Inicia con esta introducción que explica el alcance, justificación y los fundamentos constitucionales y legales que la sustentan. Continúa con la justificación para actualizar la política vigente que data de 2021 y estado del arte, apartado que recoge los principales hallazgos del autodiagnóstico institucional, la identificación, caracterización y percepción del servicio por parte de las ciudadanías y grupos de valor y análisis de alternativas frente a dicho panorama. Posteriormente, en el apartado 4, se recoge el núcleo contextual y estratégico de la política que orientan el desarrollo de la atención y los servicios: Marco de referencia conceptual, objetivos, atributos y enfoques rectores del servicio a ciudadanías, ejes estratégicos y líneas de acción; seguido de la línea operativa: la Estrategia anual de servicio a ciudadanías y los mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora continua que garantizan la sostenibilidad y pertinencia de la política en el tiempo.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

1. Alcance

La “Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor 2026–2030” aplica a todas las dependencias, servidores públicos y colaboradores del MSPS, así como a los servicios ofrecidos en sus diferentes canales de atención, bien sean presenciales, telefónicos o digitales. Su alcance abarca la totalidad de los procesos y acciones relacionados con la atención, orientación, gestión de trámites, participación ciudadana y respuestas a requerimientos de las ciudadanías y grupos de valor, en consonancia con los principios de equidad, transparencia, calidad y respeto por los derechos humanos.

La política se diseña y formula en el marco de los derechos fundamentales consagrados en la Constitución y la normatividad vigente que regula la función pública, la protección de datos personales, el gobierno digital, la lucha contra la corrupción, el acceso a la información pública y los compromisos internacionales en materia de derechos humanos ratificados por el Estado colombiano. Por tanto, su cumplimiento es obligatorio para todos los niveles organizacionales del MSPS y debe ser considerado en la planificación, ejecución y evaluación de los servicios ofrecidos a las ciudadanías y grupos de valor.

Esta política representa un compromiso institucional con su cumplimiento en el próximo quinquenio, entendiendo que su implementación requiere voluntad política, capital humano y fortalecimiento de las capacidades instaladas. Se formula como un llamado a la corresponsabilidad del Estado y de las ciudadanías y grupos de valor, para promover relaciones horizontales, diálogo y control social sobre la oferta institucional. Finalmente, adopta un enfoque de sostenibilidad, orientado a optimizar la forma en que el MSPS se relaciona con las ciudadanías y a consolidar una administración pública más cercana, justa y confiable.

Es importante aclarar que esta política no constituye el modelo de relacionamiento con las ciudadanías. Se trata de uno de sus componentes específicos, orientado a mejorar la calidad del servicio y la atención brindada por la entidad. El modelo de relacionamiento, en cambio, integra la totalidad de las políticas de relacionamiento con las ciudadanías. Por tanto, la “Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor 2026–2030”, debe entenderse como un aporte al fortalecimiento del vínculo entre el Estado y las ciudadanías y grupos de valor, pero no como su marco completo.

2. Justificación

La actualización de la Política de Servicio a las Ciudadanías es una necesidad jurídica, ética y operativa. El Estado Social de Derecho exige que toda actuación administrativa responda a los principios de legalidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad (arts. 2 y 209 de la Constitución Política). El extenso marco legal que regula estos principios, impone la garantía de respuestas claras, oportunas y congruentes frente al derecho de petición, asegurar la gobernanza normativa y de datos para materializar la transparencia –activa y pasiva–, la protección de datos personales y la apertura de datos abiertos útiles para el control social. Actualizarla significa poner al día la arquitectura institucional con estos mandatos y traducirlos en procedimientos y métricas exigibles, visibles y auditables, con instrumentos de cumplimiento verificables.

Más aún, la garantía de la igualdad y no discriminación (arts. 5, 13, 43, 64 de la Constitución Política) impulsados por los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Colombia, demandan una política que remueva barreras físicas, comunicativas y digitales y que provea ajustes razonables y diseño universal en todos los canales, con contenidos en lenguaje claro y en lenguas nativas cuando corresponda. El diagnóstico evidencia brechas de accesibilidad y apoyos comunicativos (Lengua de Señas Colombiana [en adelante LSC], subtítulos, audiodescripción, braille, pictogramas p. ej.), así como protocolos diferenciales insuficientes para personas con discapacidad, mayores, pueblos y comunidades étnicas, mujeres, campesinos, migrantes y poblaciones con interseccionalidades. La actualización debe institucionalizar estos soportes, fijar estándares medibles (p. ej., el cumplimiento de las directrices internacionales para hacer el contenido web accesible) y asegurar que el servicio amplíe libertades reales y no reproduzca exclusiones.

Por su parte, la transformación digital del Estado –con integración de sedes electrónicas, Carpeta Ciudadana, interoperabilidad y expediente único del caso– impone ajustes de gobernanza y de calidad. El estado del arte señala rezagos en usabilidad, accesibilidad digital, autenticación, interoperabilidad y analítica de uso por parte de las ciudadanías y grupos de valor (que hoy requiere la aplicación de herramientas de la telemetría, embudos, búsquedas fallidas, tasa de éxito para medir, procesar, analizar y reportar información que permita saber que está ocurriendo en el sitio web, los sistemas y aplicaciones móviles), que obstaculizan la autogestión y elevan la carga operativa en canales asistidos. Actualizar la política debe conducir a un diseño centrado en las personas, reforzar seguridad y establecer ciclos de mejora continua guiados por evidencia, con tableros y metas públicas.

En coherencia, el ascenso de la inteligencia artificial [en adelante IA] y de soluciones automatizadas (p. ej., *chatbots*²) exige lineamientos de analítica ética, minimización y anonimización de datos, evaluación de sesgos y explicación de respuestas; sin ese marco, la innovación puede devenir en prácticas opacas o discriminatorias. La política actual no contempla de manera expresa estos principios, ni los mecanismos de revisión técnica y social que garanticen que la IA sea un habilitador de derechos, no un obstáculo. La actualización, por tanto, fija reglas para el uso responsable de tecnologías emergentes y su articulación con apoyos humanos, de manera que se preserve la cercanía y el trato digno.

En el plano operativo, el servicio sigue evidenciando fragmentación multicanal (multiplicidad de correos sin traza ni seguimiento de operación), protocolos heterogéneos y baja visibilidad y uso de canales valiosos (como el correo de denuncias y de videollamada) y el sesgo urbano de la atención. La actualización debe integrar un modelo de gobernanza multicanal con punto de entrada único, clasificación estandarizada, interoperabilidad de bandejas y expediente único, reduciendo reprocesos y tiempos y acercando el servicio a criterios de oportunidad, enfoque diferencial y eficiencia que la ciudadanía espera y la Constitución ordena.

Estos avances requieren el fortalecimiento del talento humano como pilar habilitante de la política: sin formación continua en enfoque diferencial, lenguaje claro, TIC y seguridad digital, sin reconocimiento e incentivos y sin evaluación de desempeño vinculada a resultados del servicio, cualquier mejora tecnológica o procedural se diluye. La actualización debe posicionar la cultura de servicio como base para la sostenibilidad, homogenizar prácticas y estandarizar la aplicación de protocolos visibles, asegurar la resolución al primer contacto y la continuidad en estándares incluso ante cambios de personal.

Por otra parte, se debe reconocer que las ciudadanías contemporáneas, como sujeto político, son demandantes de respuestas transparentes, trazables y oportunas y de canales de participación y cocreación que incidan en el diseño y en la mejora de los servicios. La actualización debe institucionalizar calendarios de participación para servicios, laboratorios de servicio, microcharlas y guías prácticas, mecanismos de retroalimentación activa y publicación periódica de resultados y compromisos, reforzando la legitimidad democrática del servicio y la

² Un *chatbot* es un programa que simula una conversación con el usuario a través de texto o voz, normalmente integrado en páginas web, aplicaciones o redes sociales. Su función es responder preguntas, guiar trámites o brindar información de manera automática, usando reglas predefinidas o inteligencia artificial.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

confianza pública, siendo coherente con los paradigmas actuales que obligan a responder a fenómenos sociales y tecnológicos de esta década.

Finalmente, desde una visión autocrítica sobre los alcances de la actual “Política de Atención al Ciudadano-2021³” se reconoce que, si bien representó un esfuerzo para superar las principales disyuntivas del servicio a las ciudadanías, no contó con un diagnóstico integral de servicios y canales, identificación de problema central (causas y efecto) o de una caracterización de ciudadanías y grupos de valor, como tampoco de un instrumento para sistematizar su seguimiento y evaluación, ordenados en los lineamientos establecidos por la autoridad competente desde 2020⁴.

En síntesis, la actualización de la política se justifica para articular principios y operación, que ponga a las personas en el centro, que mida y aprenda, que integre tecnología con humanidad y que comprometa a la institución en prácticas de servicio que honren derechos y expectativas de las ciudadanías. Con ello, la atención deja de ser un trámite, para convertirse en una experiencia que respalda la salud como derecho y la gestión pública como servicio efectivo y digno.

3. Fundamentos constitucionales y legales

En este apartado se expone el marco normativo que sustenta el servicio a las ciudadanías, partiendo de la Constitución de 1991, que consagra el Estado Social de Derecho y la prevalencia del interés general, hasta las disposiciones específicas que definen derechos y deberes y establecen mecanismos para asegurar la calidad, continuidad inclusión y accesibilidad de los servicios. A través de este ordenamiento y de políticas –como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)– se promueve una gestión orientada a resultados, inclusiva y centrada en las ciudadanías, consolidando la confianza institucional y el ejercicio efectivo de la democracia. De manera complementaria, incorporan criterios que buscan dar cumplimiento a los tratados internacionales de derechos humanos ratificadas por el Estado colombiano⁵, que obligan a las autoridades a proteger, promover y reconocer los derechos de poblaciones vulnerables o de especial protección como: personas con discapacidad, mujeres, población con identidad de género no binaria, niños, niñas y adolescentes, pueblos y comunidades étnicas, personas mayores, víctimas de la violencia, población campesina y migrante.

3.2. Garantías constitucionales

La Constitución de 1991 establece que Colombia es un Estado Social de Derecho fundado en la prevalencia del interés general y con la finalidad esencial de servir a la comunidad. Este mandato implica que todas las autoridades administrativas deben orientar sus actuaciones hacia el cumplimiento de los fines del Estado, garantizando la participación ciudadana y la protección de los derechos fundamentales. En coherencia los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad (artículo 123) y el servicio público, por tanto,

³ La política vigente del MSPS se encuentra clasificada como: “GSCS03. Política institucional de servicio al ciudadano del ministerio de salud y protección social. Bogotá, noviembre de 2021”. Este diagnóstico hace parte de su proceso de actualización.

⁴ Grabación de reunión de equipo técnico, para aplicación de instrumento de autodiagnóstico, 5 de mayo de 2025 a una 1 hora y 13 minutos de iniciada la reunión.

⁵ Ver artículo 7º de la Ley 1712 de 2014. Ver artículo 14. Decreto 103 de 2015. Ver: Artículo 2.2.3.12.8 del Decreto 1069 de 2015. Así mismo, Ley 1346 de 2009, desarrollada mediante la Ley 1618 de 2013, Ley 2055 de 2020, Ley 1996 de 2019 y Ley 2297 de 2023 entre otras disposiciones que señalan el deber de proporcionar apoyos y medidas de inclusión social a los usuarios que lo requieran, así como el mandato de proveer todo tipo de asistencia respecto de los trámites y servicios que presten las entidades, eliminar toda clase de barreras ambientales y físicas en el diseño, desde bahías de estacionamiento, baños públicos y ascensores accesibles y, en general, el desarrollo de ajustes razonables para favorecer la comunicación y adaptar los servicios de atención al ciudadano.

no es una función aislada, sino el eje central de la relación entre el Estado y la sociedad, lo cual exige coordinación y armonía en la gestión administrativa.

Los principios que rigen la función administrativa, consagrados en el artículo 209, refuerzan esta visión al exigir igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad en todas las actuaciones. Estos principios son esenciales para asegurar que la atención al ciudadano se realice con transparencia y eficiencia, evitando prácticas arbitrarias y garantizando que el acceso a los servicios públicos sea equitativo y oportuno. Además, el artículo 84 prohíbe imponer requisitos no previstos por la ley, lo que protege a los ciudadanos frente a barreras injustificadas en el ejercicio de sus derechos.

El derecho de petición, consagrado en el artículo 23, constituye un mecanismo fundamental para la interacción entre los administrados y la administración, permitiendo presentar solicitudes respetuosas y obtener respuestas claras y oportunas. Este derecho se complementa con el artículo 74, en el cual se garantiza el acceso a documentos públicos y con el artículo 20, que asegura la libertad de informar y recibir información veraz e imparcial. Tales disposiciones consolidan la transparencia como principio rector y fortalecen la confianza en las instituciones públicas.

La Constitución reconoce la prestación de los servicios como inherente a la finalidad del Estado (artículo 365), lo que implica garantizar su continuidad, calidad y universalidad. Junto con el principio de buena fe (artículo 83) y de igualdad ante la ley (artículo 13), se configura un marco que obliga a la administración a actuar con integridad y respeto, asegurando que el servicio público sea un instrumento efectivo para la realización de la prosperidad general, la efectividad de los principios, derechos y deberes (artículo 2) y el fortalecimiento de la democracia.

Finalmente, los postulados, formas y sistemas de participación, permiten a las ciudadanías vigilar que los principios de la gestión pública se cumplan en los diversos niveles administrativos, así como sus resultados (artículo 270), de tal manera que las ciudadanías y grupos de valor puedan acceder a la información (art 20) y a servicios que le permitan ejercer estas potestades dentro del Estado Social de Derecho.

3.3. Garantías legales

Atención a las ciudadanías y la política de servicio al ciudadano. La Política de servicio al ciudadano en Colombia se ha venido consolidando en el marco de la modernización del Estado. El Decreto 2623 de 2009 y el Conpes 3649 de 2010 crean el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, mientras que el Conpes 3785 de 2013 define lineamientos para la eficiencia administrativa e introduce el modelo de Gestión Pública Eficiente con dos áreas de intervención: “ventanilla hacia adentro” y “ventanilla hacia afuera”, orientadas a mejorar la calidad en la atención y la relación Estado-ciudadanía.

Posteriormente, el Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 1499 de 2017, crea el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que articula políticas y sistemas para dirigir la gestión pública hacia resultados con integridad y calidad. Dentro de sus 7 dimensiones se incluye la Política de Servicio al Ciudadano, que promueve un enfoque transversal y sistémico institucional, garantizando acceso efectivo y oportuno a derechos, mediante escenarios de relacionamiento dialogantes e incluyentes.

La Ley 2052 de 2020 refuerza esta política al ordenar la creación de dependencias de relación-ciudadano –que para el caso del MSPS se concreta con la Resolución 1270 de 2023–. El Decreto 1122 de 2024 crea, por su parte, el Programa de Transparencia y Ética Pública –en reemplazo del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

(PAAC)– que, en la práctica, traslada el abordaje del servicio a las ciudadanías a la Política de Servicio al Ciudadano y a la Estrategia Anual de la misma⁶.

Todo este marco se sustenta en la Ley 489 de 1998, que fija principios de igualdad, moralidad, eficiencia y transparencia y se articula con normas sobre talento humano (Leyes 190 de 1995, 909 de 2004, 1221 de 2008, 1712 de 2014, 1780 de 2016, 1940 de 2018 y 1960 de 2019), que dictan los principios y las directrices de la meritocracia, integridad y desarrollo profesional del talento humano al servicio del Estado, para brindar una atención ética y de calidad.

Transparencia y acceso a la información pública. El derecho de acceso a la información pública, consagrado en el artículo 74 de la Constitución, se desarrolla inicialmente en la Ley 1437 de 2011 (Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo - CPACA) que establece el deber de información y la obligación de mantener datos actualizados en sedes físicas y electrónicas. La Ley 1712 de 2014 regula el derecho fundamental de acceso a la información pública, fijando principios de máxima publicidad, gratuidad y accesibilidad y excepciones taxativas para proteger derechos como la intimidad y la seguridad.

El Decreto 1081 de 2015 y el Decreto 1069 de 2015, regulan la publicación en formatos alternativos y la adecuación de medios para personas con discapacidad, mientras que la Ley 1381 de 2010 reconoce el derecho de los pueblos indígenas y comunidades afrodescendientes a usar sus lenguas en trámites y servicios ante el Estado. Estas disposiciones se complementan con directrices de lenguaje claro emitidas por el DAFF y MinTIC (Circular 100-010 de 2021), que buscan asegurar que la información sea comprensible y accesible para todos los ciudadanos, consolidando un sistema orientado a la accesibilidad y la inclusión.

Racionalización de trámites. La normatividad sobre racionalización de trámites se fundamenta en principios constitucionales que buscan garantizar eficiencia, transparencia y celeridad en la función pública. El Decreto 2150 de 1995 y la Ley 962 de 2005 disponen el marco para suprimir trámites innecesarios, evitar exigencias injustificadas y promover la simplificación y estandarización de procedimientos, prohibiendo la exigencia de documentos originales cuando la información repose en archivos públicos. Posteriormente, la Ley 962 de 2005 regula la racionalización y automatización de trámites, imponiendo la obligatoriedad de publicitar los requisitos en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT) y promoviendo el uso de medios tecnológicos y la Ley 2052 de 2020, incorpora disposiciones para la digitalización y automatización, enfatizando en la accesibilidad y gratuitidad.

El Decreto 19 de 2012 refuerza estos principios al exigir que los procesos administrativos se adelanten sin dilaciones injustificadas y regula la aprobación y modificación de trámites con concepto previo del Departamento Administrativo de la Función Pública [en adelante DAFF]. En materia de digitalización, el Decreto 2573 de 2014 y el Decreto 2106 de 2019 señalan los lineamientos para la implementación de la Política de Gobierno Digital, promoviendo interoperabilidad, seguridad y privacidad de la información, así como la integración de plataformas digitales para facilitar trámites en línea.

⁶ Según los lineamientos impartidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), autoridad en la materia. La entidad líder encargada de definir, acompañar y hacer seguimiento a la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano: el Departamento Administrativo de la Función Pública, en el marco de las competencias asignadas por el Decreto 430 de 2016.

La Resolución 455 de 2021 reglamenta la aprobación y seguimiento de trámites creados por ley, asegurando actualización permanente en el SUIT, estandarización y eliminación de cobros no autorizados. El Decreto 088 de 2022 fija plazos y condiciones técnicas para la digitalización y automatización de trámites, articulando la política de racionalización con la estrategia de Gobierno Digital. La Circular 100-002 de 2024 refuerza la responsabilidad de las entidades en la actualización de información, interoperabilidad y desmaterialización, buscando mejorar la experiencia ciudadana y reducir costos y tiempos.

Gobierno digital y uso de tecnologías emergentes. La Política de Gobierno Digital surge como evolución de la Estrategia de Gobierno en Línea y se oficializa mediante el Decreto 1008 de 2018, complementado por el Decreto 1078 de 2015 y sus modificaciones, entre ellas el Decreto 767 de 2022, así como por las Leyes 1955 y 1978 de 2019. Esta política, liderada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [en adelante MinTIC], busca la transformación digital del Estado para optimizar la prestación de servicios, bajo los principios de innovación, seguridad, cooperación y participación ciudadana.

El Decreto 1008 de 2018 actualiza el marco normativo, enfatizando el uso de TIC para generar valor público y confianza digital, mientras que la Ley 1955 de 2019 incorpora la transformación digital, asignando recursos para conectividad, inclusión digital y fortalecimiento de capacidades. Por su parte, el Decreto 767 de 2022 robustece la gobernanza digital y los habilitadores transversales que la rigen: arquitectura institucional, seguridad y privacidad de la información, cultura digital y servicios ciudadanos digitales, promoviendo servicios inteligentes y decisiones basadas en datos.

La Ley 1341 de 2009 define el alcance de las TIC y permite incorporar tecnologías emergentes como la IA, en términos de la Corte Constitucional (2024)⁷. Este marco normativo impulsa la innovación tecnológica, la interoperabilidad y la automatización de trámites, favoreciendo la provisión de servicios digitales y la consolidación de un Estado Abierto. Su implementación se articula con el Manual de Gobierno Digital, que promueve el uso de software libre y estrategias orientadas a la inclusión, la transparencia y la eficiencia en la gestión pública.

El uso de las tecnologías se extiende al ámbito judicial, garantizando la comunicación efectiva entre los despachos judiciales y las entidades. La legislación, en especial la Ley 1437 de 2011 y la Ley 2213 de 2022 habilitan recibir comunicaciones formales relacionadas con actuaciones procesales, como demandas, providencias, citaciones y sentencias. De esta manera, se asegura la atención oportuna y en forma de los requerimientos legales, fortaleciendo la gestión jurídica pública.

Servicios Ciudadanos Digitales, interoperabilidad y procedimientos electrónicos. La regulación de los servicios ciudadanos digitales inicia con la Ley 1341 de 2009, que establece principios sobre la sociedad de la información y asigna al MinTIC la responsabilidad de definir estándares para autenticación electrónica, interoperabilidad y carpeta ciudadana digital. El Decreto 1078 de 2015 compila la normatividad TIC y reglamenta aspectos clave como: sede electrónica, interoperabilidad, seguridad y privacidad de la información, definiendo roles y responsabilidades para operadores y usuarios.

El Decreto 620 de 2020 reglamenta parcialmente el CPACA y la Ley 1753 de 2015, estableciendo lineamientos para el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales, incluyendo identificación digital, autenticación y protección de datos conforme a la Ley 1581 de 2012. La Ley 2052 de 2020 y el Decreto 088 de 2022 fijan plazos y condiciones para la digitalización y automatización de trámites, reforzando la obligación de las autoridades de integrar estos procesos con la Política de Gobierno Digital.

⁷ Sobre esta materia el país ha desarrollado estudios como el desarrollado en el Documento Conpes 3975 de 2019, "Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial". chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Finalmente, los decretos 1078 de 2015 y 2106 de 2019 articulan la simplificación administrativa con la transformación digital, obligando a la integración de sedes electrónicas y ventanillas únicas al Portal Único del Estado (GOV.CO) y establecen los lineamientos para tal efecto, garantizando la gratuidad de los servicios ciudadanos digitales de base. Este marco normativo busca consolidar un ecosistema digital seguro, interoperable y centrado en el ciudadano, alineado con los principios de eficiencia y transparencia.

Sedes electrónicas y plataformas afines a la transformación digital. La regulación de las sedes electrónicas se fundamenta en la Ley 527 de 1999, que reconoce la validez jurídica de los mensajes de datos y firmas digitales, creando el piso legal para la interacción electrónica Estado-ciudadanía. La Ley 1341 de 2009 obliga a las entidades a incorporar TIC en sus funciones, mientras que el CPACA consagra el derecho a actuar ante las autoridades por medios electrónicos (arts. 53–64) y habilita al gobierno para definir estándares y protocolos para las sedes electrónicas.

En 2020, el Decreto 620, reglamenta parcialmente el CPACA y define criterios para sedes electrónicas, recepción de documentos y servicios ciudadanos digitales. La Resolución MinTIC 2160 de 2020 y la Resolución 2893 de 2020 estandarizan las sedes electrónicas y ventanillas únicas de trámites, fijando parámetros sobre estructura, contenidos, calidad y diseño gráfico. Por su parte, la Resolución 1519 de 2020 adopta los estándares de accesibilidad web (WCAG 2.1 AA), obligatorios desde 2022, garantizando que las sedes electrónicas cumplan principios de perceptibilidad, operabilidad y comprensibilidad, así como los lineamientos para transparencia, publicación de datos abiertos y seguridad digital.

Seguridad digital. Es un habilitador clave para la transformación digital del Estado. El Decreto 2106 de 2019 establece la obligación para las autoridades de disponer de una estrategia de seguridad digital, orientada a la gestión documental electrónica y la preservación de la información, siguiendo los lineamientos del MinTIC. Esta disposición busca garantizar la integridad y disponibilidad de los datos en el marco de la simplificación y modernización de trámites y procesos administrativos.

En desarrollo de este mandato, la Resolución 500 de 2021, expedida por el MinTIC, fijó los lineamientos y estándares para la estrategia de seguridad digital y formalizó la adopción del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información, que constituye un pilar fundamental para la protección de datos, la gestión segura de la información y la mitigación de riesgos asociados al uso de tecnologías en la administración pública.

Este marco se complementa con otras disposiciones como el Decreto 1078 de 2015 y el Decreto 620 de 2020, ya citadas, que regulan la interoperabilidad, la protección de datos y los servicios ciudadanos digitales, reforzando la necesidad de implementar mecanismos robustos de seguridad y privacidad en todos los canales de atención y trámites electrónicos. Asimismo, se articula con la Ley 1581 de 2012, que establece principios y obligaciones para el tratamiento seguro de la información personal, consolidando un entorno digital confiable para la ciudadanía.

Derecho de petición. El derecho de petición, consagrado en el artículo 23 de la Constitución, se desarrolla normativamente en el CPACA, en el cual se define su objeto, modalidades (interés general o particular), gratuidad y términos de respuesta, incluyendo medios escritos, verbales o electrónicos. Esta ley señala plazos específicos y deberes para las autoridades en la recepción, radicación y trámite de solicitudes.

La Ley 1474 de 2011 refuerza la transparencia pública, exigiendo a las entidades el suministro de información a través del derecho de petición como mecanismo contra la corrupción, mientras que la Ley 1712 de 2014 lo articula con el derecho de acceso a la información pública. Posteriormente, la Ley 1755 de 2015 regula integralmente el derecho fundamental de petición, sustituyendo los artículos 13 a 33 del CPACA y estableciendo plazos claros: 15 días para peticiones generales, 10 para información o documentos y 30 para consultas técnicas.

En el ámbito reglamentario, el Decreto 2623 de 2009 crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, mientras que el Decreto 1069 de 2015, adicionado por el Decreto 1166 de 2016, regula la recepción y radicación de peticiones verbales. El Decreto 1081 de 2015 compila normas sectoriales para garantizar coherencia en la atención. Este marco normativo asegura que las peticiones puedan presentarse por diversos medios, incluyendo electrónicos y canales especializados para recibir denuncias de corrupción, irregularidades administrativas o comportamientos contrarios a la ética pública (Ley 1474 de 2011⁸) y que las respuestas sean claras, precisas y congruentes, conforme a los criterios fijados por la Corte Constitucional (2020)⁹.

Tratamiento de datos personales. El tratamiento de datos personales se regula por las leyes estatutarias 1266 de 2008 y 1581 de 2012, que desarrollan el derecho constitucional al *hábeas data*, permitiendo a las personas conocer, actualizar y rectificar la información que sobre ellas se haya recogido en bases de datos públicas o privadas. Estas normas establecen principios de legalidad, finalidad, libertad y seguridad en el manejo de datos, limitando la divulgación y garantizando derechos como la intimidad y el buen nombre.

La Ley 1581 de 2012 introduce la categoría de datos sensibles, que incluye información sobre origen racial, orientación política, convicciones religiosas, salud, vida sexual y datos biométricos, cuyo uso indebido puede generar discriminación. La Ley 2157 de 2021 actualiza disposiciones sobre el manejo de datos financieros y crediticios, reforzando la protección en entornos digitales.

Este marco se perfecciona con el Decreto 1166 de 2016, que establece que el tratamiento de datos personales en peticiones verbales debe cumplir los principios de la Ley 1581. La Corte Constitucional ha reiterado que estas normas aplican a cualquier herramienta tecnológica, incluyendo desarrollos basados en IA, asegurando que la protección de datos sea transversal a la transformación digital del Estado. (Corte Constitucional de Colombia, 2002, 2003, 2018, 2022 y 2024).

Participación democrática y control social. La participación ciudadana se regula principalmente por la Ley 850 de 2003, que establece las veedurías ciudadanas como mecanismo para vigilar la gestión pública y garantizar transparencia en la ejecución de políticas y proyectos. Esta norma permite a los ciudadanos organizarse para ejercer control sobre la administración, fortaleciendo la rendición de cuentas y la lucha contra la corrupción.

Posteriormente, la Ley Estatutaria 1757 de 2015 amplía el marco de participación democrática, definiendo principios, mecanismos y procedimientos para la intervención activa de la ciudadanía en la gestión pública. Entre sus disposiciones se encuentra la obligatoriedad de realizar audiencias públicas de rendición de cuentas, la promoción del control social, la creación del Consejo Nacional de Participación Ciudadana y la implementación del presupuesto participativo. También establece lineamientos para que las entidades adopten estrategias que faciliten la participación efectiva, permitiendo que la ciudadanía vigile la gestión pública e incida en la formulación de políticas.

⁸ Artículo 73. Reglamentado por el Decreto Nacional 1122 de 2024. Modificado por el art. 31, Ley 2195 de 2022, Literal d) y el inciso 3 del artículo 76.

⁹ Ver: Artículo 16 del Decreto 103 de 2015, compilado en el Decreto Único Reglamentario 1081 de 2015 (Artículo 2.1.1.3.1.1). Artículo 15 de la Ley 1755 de 2015. Ver Título 4 - Capítulo 2 Gestión y trámite de los documentos del Acuerdo No. 001 del 2024 del Archivo General de la Nación, disponible en: https://normativa.archivogeneral.gov.co/wp-content/uploads/2024/04/2024-02_29_AcuerdoAGN-FIRMADO.pdf. Ver artículo 197 de la Ley 1437 de 2011 y los artículos 2 y 8 de la Ley 2213 de 2022.

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

3. Estado del arte y análisis de alternativas

El servicio a las ciudadanías es la forma concreta en que el Estado garantiza derechos, hace efectiva la transparencia y habilita la participación como práctica cotidiana, no como un enunciado. Esto significa poner a las personas en el centro de cada interacción, con trato digno, lenguaje claro y accesibilidad real, de modo que la relación entre la institución y la sociedad sea confiable, empática y efectiva. La “Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor 2026–2030” pretende, por tanto, trascender el cumplimiento normativo y afirmar el servicio como valor democrático, como práctica de legitimidad y como condición para crear valor público en un entorno marcado por la diversidad social, territorial y cultural.

Esta orientación humanizada del servicio no se limita a abrir canales o a estandarizar procesos, sino a asegurar que cualquier persona pueda comprender, decidir y participar, con apoyos y ajustes razonables, cuando los requiera. Desde la política se reconoce que la calidad del servicio no se mide solo por la operación o la tecnología, sino por su capacidad para ampliar libertades, remover barreras y traducir la misión institucional en experiencias que cuidan, orientan y resuelven las necesidades de las ciudadanías y grupos de valor. Ese es el punto de partida ético y práctico que sostiene la necesidad de actualizar la política de servicio a las ciudadanías.

3.1. Metodología

Con el propósito de diseñar y formular la nueva “Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor 2026–2030”, el MSPS desarrolló en 2025 cuatro instrumentos destinados, exclusivamente, a proporcionar una base coherente de evidencia, para delinear las estrategias institucionales de la actualización, ajustadas a las expectativas y derechos de las ciudadanías. Ellos son:

“*Autodiagnóstico institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor – 2024*”. Para efectos de esta política sólo se resumen los principales hallazgos consignados en este documento –dado que los resultados del mismo pueden ser consultados integralmente en la página web del MSPS¹⁰–. Este autodiagnóstico analiza los resultados obtenidos al cierre de la vigencia 2024, garantizando la disponibilidad de datos consolidados y validados, evitando proyecciones incompletas o parciales y abarcando los diferentes frentes de la atención y la gestión institucional en materia de servicios y atención a las ciudadanías y grupos de valor. Para el desarrollo de este autodiagnóstico se consideró la información de 13 fuentes de información: 2 de ellas externas al MSPS¹¹ y 11 fuentes internas¹².

Este trabajo técnico se complementa con dos sondeos aplicados entre las ciudadanías y grupos de valor, durante agosto y septiembre de 2025, destinados a enriquecer la visión integral del estado del arte del servicio, considerando que, en un Estado Social de Derecho, escuchar activamente a las ciudadanías no es un acto

¹⁰ Enlace de acceso: https://www.minsalud.gov.co/atencion/Paginas/Atencion_al_Ciudadano.aspx

¹¹ Resultados 2024 de la “Herramienta de medición de la experiencia de las Ciudadanías”, formulario en línea para la valoración de las ciudadanías frente al servicio dispuesto por el DAEP y la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional EDI- 2024, del Dan] para evaluar la percepción de los propios servidores públicos y colaboradores de la institución sobre el ambiente laboral, el desempeño y el entorno institucional.

¹² Corresponden a 2 instrumentos de autodiagnóstico diseñados y aplicados para compilar información en las áreas estratégicas, misionales y de apoyo de la institución. Así mismo, boletines, informes y bases de datos que consolidan el Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas sobre la dinámica de las PQRSDF y la percepción de la experiencia de las ciudadanías –que se aplica a través del Sistema de Gestión Documental-. La información dispuesta por el Fondo Nacional de Estupefacientes [en adelante FNE] sobre su oferta institucional, la Oficina de la Información y la Comunicación -TIC en materia de aplicativos y sistemas de información y trámites. Sobre este último aspecto se complementa, con los resultados de la medición de satisfacción de las ciudadanías en materia de trámites, OPAS y CAIP y los avances en la materia, que gestiona la OAPES.

opcional, sino una responsabilidad institucional. Escuchar a las ciudadanías, con método y con empatía, no solo mejora la calidad institucional, sino que fortalece la democracia y la legitimidad del sector público. Una experiencia ciudadana positiva es el mejor indicador de que se está cumpliendo con el mandato constitucional de servir a la comunidad (Bason: 2014)¹³. El detalle de este análisis se presenta en esta política y para la ampliación de los estadísticos, se puede consultar, igualmente, la página web del MSPS¹⁴. Estos instrumentos son:

Sondeo para identificar y caracterizar a las ciudadanías y grupos de valor – 2025. La invitación para diligenciar el formulario –compuesto por una batería de 26 preguntas agrupadas en 9 categorías de análisis– se emitió para 1.000 ciudadanos y grupos de valor. Se recibieron 627 respuestas, a través de las cuales se buscó identificar y obtener información sobre las particularidades de las ciudadanías y los grupos de valor con los que interactúa el MSPS, con el fin de agruparlos o segmentarlos de acuerdo con atributos o características similares, para facilitar la identificación de mejoras en la oferta institucional y los escenarios de relacionamiento con la ciudadanía que se requieren para estos grupos específicos.

Sondeo para evaluar el servicio, la experiencia y percepción de las ciudadanías y grupos de valor – 2025. La invitación para diligenciar el formulario –compuesto por una batería de 94 preguntas agrupadas en 16 categorías de análisis– se emitió para 1.000 ciudadanos y grupos de valor. Se recibieron 585 respuestas a través de las cuales se buscó conocer cómo perciben los ciudadanos la atención recibida, identificar necesidades, expectativas, áreas de mejora y tomar decisiones informadas para elevar la calidad del servicio.

Formulación de árboles de problemas y objetivos. Con base en los resultados de los insumos citados, se procedió a elaborar los árboles de problemas y de objetivos, cuarto insumo, y su posterior validación con los equipos técnicos del MSPS, cuyos resultados definitivos se presentan en esta política. Los árboles son herramientas esenciales para identificar y diseñar la política de servicio a la ciudadanía, ya que facilitan un análisis claro y compartido del problema central, sus causas y efectos y permiten formular soluciones estructuradas. El árbol de problemas ayuda a identificar de manera sistemática cuál es el problema público y sus consecuencias en la percepción y en la confianza, lo cual favorece una toma de decisiones basada en evidencia. Luego, al convertirlo en árbol de objetivos, cada situación negativa se transforma en un objetivo positivo, estableciendo una ruta lógica y coherente para la intervención (Aguirre: 2021; Romero 2024).

La presentación de los resultados de estos cuatro instrumentos, incluye, además, la definición de recomendaciones, orientaciones y/o posibles alternativas para solucionar las fallas institucionales evidenciadas que, finalmente, lleva a identificar los ejes estratégicos y las líneas de acción, plasmadas en el apartado 4 de esta política. Son elementos que se conciben con base en los mandatos normativos y en la revisión de la literatura y la evidencia técnica y bibliográfica detallada en esta Política en las secciones de: Fundamentos constitucionales y legales, Marco de referencia conceptual, Atributos del servicio y la atención y Enfoques que rigen la política¹⁵.

3.2. Autodiagnóstico como base de decisión pública

El “Autodiagnóstico institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor – 2024” realizado por el MSPS en 2025, muestra que la atención y el servicio son un sistema vivo que involucra canales, procedimientos, cultura organizacional y capacidades tecnológicas. A través de este análisis se identifica, con evidencia, aquello que funciona y lo que requiere correcciones: calidad de la orientación, pertinencia de los canales, coherencia de los flujos, consistencia del seguimiento y oportunidad en las respuestas.

¹³ Propone el “design thinking” en la política pública y la administración, con fuerte énfasis en la empatía y la experiencia del ciudadano. Sugiere que las instituciones públicas deben “pensar como diseñadores” para reimaginar servicios desde la perspectiva del usuario final.

¹⁴ Enlace de acceso: https://www.minsalud.gov.co/atencion/Paginas/Atencion_al_Ciudadano.aspx

¹⁵ Numerales: 3, 4.1, 4.3.1 y 4.3.2.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Así, el análisis revela una brecha entre el diseño normativo y la experiencia concreta de las personas. Superar esa brecha exige orientar la transformación desde el aprendizaje institucional, con metas de simplificación, con integraciones tecnológicas que dialoguen entre sí y con un enfoque diferencial en la atención. A continuación, se presentan, de manera general, los principales hallazgos identificados en el autodiagnóstico, junto con las recomendaciones orientadas a corregir los problemas, mejorar procesos y ajustar el rumbo y fortalecer la efectividad de las acciones que ya tiene implementadas la institución.

1. **Multicanalidad y accesibilidad como imperativos.** La oferta multicanal del MSPS –presencial, telefónica, videollamadas, formularios web, correos institucionales, correspondencia física y espacios digitales– constituye un avance que debe consolidarse y depurarse. Se reconoce que la coexistencia de canales incrementa acceso y comodidad, pero también añade complejidad si no se integra bajo protocolos homogéneos, criterios de accesibilidad universal y trazabilidad completa. La multicanalidad, sin integración, se fragmenta y dispersa la experiencia, afectando el cierre efectivo de solicitudes y la percepción de calidad.

Por ello, desde la política se debe garantizar la adopción de las estrategias, reglas comunes, flujos claros y herramientas de apoyo que faciliten el uso autónomo de cada canal, junto con atención asistida para quienes lo necesiten. La atención y los servicios se fortalecen en la medida en que la multicanalidad se convierte en un ecosistema coherente, inclusivo y seguro, capaz de ofrecer orientación oportuna, respuesta de calidad y seguimiento visible, sin duplicidades ni barreras de comprensión o acceso.

2. **Transformación digital con enfoque humano.** La sede electrónica del MSPS y sus recursos digitales permiten eficiencia, transparencia y cercanía, pero requieren un salto cualitativo en usabilidad, accesibilidad y actualización permanente. La política persigue asegurar que la experiencia digital sea intuitiva, estable y comprensible, con contenidos pertinentes y formatos accesibles para personas con diferentes capacidades. La tecnología es un habilitador, no un fin en sí misma: debe simplificar la vida de las personas y disminuir cargas complejas de interacción con el Estado.

En la misma línea, los servicios ciudadanos digitales y los aplicativos móviles son piezas clave para automatizar y desmaterializar trámites, garantizar seguridad en la autenticación y expandir la oferta informativa y de acompañamiento en salud. La política propone completar la digitalización con estándares de diseño centrado en las personas, mejorar la interoperabilidad entre sistemas y asegurar que cada desarrollo tecnológico se apruebe, mantenga y evalúe con criterios de calidad y accesibilidad, evitando obsolescencias y experiencias confusas.

3. **PQRSDF como instrumento de confianza.** Las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones son el termómetro de la relación entre ciudadanía e institución. La política exige convertir su gestión en una práctica pedagógica y de mejora continua: explicar competencias, orientar adecuadamente, responder con oportunidad y calidad jurídica y consolidar información que permita aprender de cada caso. Así, la respuesta deja de ser un acto aislado y se transforma en una fuente de evidencia para ajustar procesos, lenguaje y servicios.

En esta clave, la política debe proponer mecanismos transversales de medición de satisfacción y retroalimentación activa en todos los canales, incluidos los alternativos y los no oficiales que hoy operan en

la práctica. El propósito es que ninguna interacción se pierda o se duplique y que cada solicitud tenga una ruta clara, un responsable visible y una respuesta que el ciudadano pueda comprender y verificar, fortaleciendo la confianza pública.

4. **Talento humano como condición habilitante.** La calidad del servicio depende de personas que atienden, orientan, comunican y resuelven. La política debe reconocer que el talento humano, su cultura, sus competencias y sus condiciones de trabajo son determinantes para una atención humanizada y efectiva. No basta con protocolos y sistemas si no hay escucha, empatía, lenguaje claro, criterio técnico y responsabilidad pública en la primera línea de contacto con las personas.

Por ello, la política se sustenta en promover formación continua en enfoque diferencial, derechos, innovación y servicio, en fortalecer el reconocimiento del desempeño y en ampliar espacios de participación en la toma de decisiones que afectan la atención. Esta inversión en capacidades no es accesoria, es estructural: traduce la misión institucional en experiencias concretas que cierran brechas, cuidan y generan confianza.

5. **Cierre estratégico y necesidad de política.** La actualización de la Política de Servicio a las Ciudadanías se justifica porque el servicio es la condición por medio de la cual la misión institucional se hace tangible y donde se gana o se pierde confianza. El autodiagnóstico demuestra que hay avances que deben consolidarse y brechas que requieren intervención priorizada, con enfoque en integración multicanal, simplificación de trámites, accesibilidad, datos abiertos útiles y evaluación permanente de la experiencia. La política debe ordenar estas acciones, vincular las responsabilidades y habilitar su sostenibilidad.

3.3. Identificación y caracterización de ciudadanías y grupos de valor

El análisis del “Sondeo para identificar y caracterizar a las ciudadanías y grupos de valor – 2025” evidencia una marcada predominancia de personas naturales (89,2%) frente a jurídicas (10,8%), lo que orienta la política de servicio hacia la experiencia individual, sin descuidar la atención especializada para actores institucionales. La diversidad de grupos de valor —ciudadanía general, servidores públicos, IPS, aseguradoras y otros— confirma la necesidad de rutas diferenciadas que combinen lenguaje claro y procesos simples para la población general, junto con protocolos técnicos y herramientas digitales para los actores del sector salud. Asimismo, la distribución geográfica revela una concentración urbana, especialmente en Bogotá y Antioquia, lo que plantea el reto de fortalecer la presencia en territorios rurales mediante estrategias mixtas que garanticen equidad en el acceso a la información y los trámites.

En cuanto a las características sociodemográficas, predominan los estratos medios y bajos, adultos entre 27 y 59 años, y una alta alfabetización y conectividad digital (más del 93% con acceso a Internet y 94,5% con habilidades digitales), lo cual respalda la digitalización como eje central de la política. Sin embargo, la heterogeneidad en edad, estado civil, pertenencia a grupos poblacionales, identidad de género y condiciones de discapacidad exige un enfoque inclusivo, con ajustes razonables y contenidos interculturales. Las preferencias de canales confirmán la relevancia del formulario web y el correo electrónico, aunque persiste una demanda latente con uso ocasional de otros canales, lo que sugiere incorporar estrategias proactivas como recordatorios digitales, un “set” de Preguntas Frecuentes Dinámicas¹⁶ (FAQ por su sigla en inglés *Frequently Asked Questions*) y canales asíncronos¹⁷ para mejorar la experiencia y reducir brechas de acceso.

A continuación, se presenta la especificidad de los principales resultados del sondeo, junto con las recomendaciones para el bordaje de las particularidades halladas.

¹⁶ A diferencia de las FAQ tradicionales (estáticas), que son una lista fija de preguntas y respuestas en una página, las dinámicas son sistemas interactivos que evolucionan en tiempo real:

¹⁷ Son métodos de comunicación donde la interacción no ocurre en tiempo real; es decir, no se requiere que el emisor y el receptor estén conectados simultáneamente.

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

1. **Tipo de persona (natural o jurídica).** Los datos del sondeo muestran una clara primacía del contacto ciudadano directo: el 89,2% de las respuestas corresponde a personas naturales (559) y el 10,8% a personas jurídicas (68). Esta composición sugiere que la política de servicio debe priorizar la experiencia individual, garantizando lenguaje claro, formularios simples y seguimiento visible del trámite y/o solicitud, mientras se mantiene un esquema especializado para interlocutores institucionales, que, aunque menos frecuentes, gestionan trámites y/o solicitudes más complejas. Para ellos se recomienda habilitar canales exclusivos, protocolos diferenciados y asesoría técnica personalizada, asegurando eficiencia y confianza en procesos críticos del sistema de salud.
2. **Pertenencia por grupos de valor (respuestas de personas naturales y jurídicas).** Se observa una doble vocación del Ministerio: por un lado, la ciudadanía en general (245) y, por otro, la función pública (servidores/as y contratistas de entidades públicas: 201) como segundo bloque más representativo. Les siguen IPS (52), colaboradores del sector privado (27) y aseguradoras en salud (EPS/ARL: 17) y otros grupos con menor representatividad. Esta diversidad sugiere implementar rutas diferenciadas por tipo de actor, con procesos simples y lenguaje claro para la ciudadanía, mientras que para prestadores y aseguradores se recomienda ofrecer protocolos técnicos detallados, interoperabilidad digital y herramientas de trazabilidad, asegurando que cada segmento encuentre canales y contenidos adaptados a sus necesidades específicas.
3. **País de nacimiento (respuestas de personas naturales).** Predomina la nacionalidad colombiana (97,9%: 547), con presencia menor de venezolanos (0,5%: 3) y casos puntuales de Argentina, Chile e India (0,2% cada uno: 1), además de No sabe / No responde [en adelante: NS/NR]: (1,1%: 6). Aunque la muestra es homogénea, se recomienda mantener contenidos inclusivos y guías específicas para población migrante, incorporando traducciones esenciales en idiomas de mayor uso internacional en los canales digitales, orientación clara sobre afiliación y acceso a servicios y protocolos simplificados para trámites de regularización, garantizando que las personas extranjeras encuentren información confiable y sin barreras en su interacción con el MSPS.
4. **Departamento y zona de residencia (respuestas de personas naturales y jurídicas).** Existe una concentración metropolitana. En personas naturales se destaca Bogotá D.C. (19%: 106), Antioquia (11%: 63) y Caldas (9%: 48), seguidas de Norte de Santander, Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander y Atlántico. En personas jurídicas también dominan Bogotá (18) y Antioquia (11). Por zona de residencia, el patrón es marcadamente urbano: en personas naturales, cabecera municipal reúne el 82,1% (459), frente a centro poblado (8,1%: 45) y rural disperso (7,9%: 44; NS/NR 2,0%). En personas jurídicas la tendencia es similar (urbano: 58 de 68). Esta distribución geográfica evidencia un sesgo urbano y plantea la conveniencia de reforzar presencia y acompañamiento en departamentos con menor representación, especialmente en territorios rurales y fronterizos, para equilibrar acceso a la información, mediante estrategias mixtas: campañas informativas locales, puntos móviles de atención en alianza con autoridades territoriales y material impreso complementario, para garantizar que la información, los servicios, la atención y los trámites lleguen a poblaciones con menor conectividad y reducir brechas de acceso. Lo anterior valida la apuesta por canales digitales estándar¹⁸ y, a la vez, exige contemplar alternativas offline¹⁹ (a través de medios tradicionales, sin

¹⁸ Canales digitales estándar para que la atención y los trámites se realicen principalmente por medios digitales (por ejemplo, formularios web, correo electrónico, chatbot, plataformas en línea), porque la mayoría de las personas tiene acceso a Internet y habilidades digitales.

¹⁹ Mantener alternativas offline: aunque lo digital sea la vía principal, se deben conservar opciones presenciales y telefónicas para quienes no tienen conectividad o presentan dificultades. Esto incluye las citadas en el texto.

depender de una conexión a internet activa como: líneas telefónicas robustas, puntos móviles, *kits* impresos, entre otros) para mantener equidad de acceso en centros poblados y rural disperso²⁰. En resumen: digital primero, pero sin excluir a quienes no pueden usarlo.

5. **Estrato socioeconómico (respuestas de personas naturales).** Predominan los estratos 2 y 3 (31,3% y 29,2%; con 175 y 163, respectivamente), seguidos por estrato 1 (18,3%: 102) y estrato 4 (14,3%: 80); los estratos 5 y 6 son minoritarios (3,9% y 1,1%, respectivamente). Esta composición indica que la mayoría pertenece a niveles socioeconómicos medios y bajos, por lo que se recomienda optimizar la experiencia digital con formularios ligeros que consuman pocos datos móviles, diseño adaptable a móviles y guías paso a paso para reducir errores y facilitar la autogestión. Además, en atención presencial se deben minimizar costos y tiempos de espera, ofrecer información clara sobre requisitos y habilitar puntos móviles en zonas vulnerables en alianza con autoridades territoriales, garantizando que las personas con menos recursos no enfrenten barreras para acceder a los servicios.
6. **Edad y estado civil (respuestas de personas naturales).** La composición por edad es mayoritariamente adulta (27–59 años: 75,0% con 419 personas), con presencia de personas mayores (mayores de 60: 13,2%, correspondiente a 74 personas) y jóvenes (14–26: 10,4% y 58 personas). Este perfil sugiere una doble estrategia: agilidad digital y autogestión para adultos y accesibilidad reforzada (tamaño de letra, contraste, asistencia telefónica, videoguías cortas, entre otros) para mayores. Para jóvenes, los micro contenidos y mensajería instantánea pueden potenciar la interacción.
7. **Estado civil (respuestas de personas naturales).** El 42,9% es soltero/a (240), el 24,9% casado/a (139) y el 22,2% en unión libre (124); separado/divorciado (8,4%: 47) y viudo/a (1,4%: 8). La diversidad de situaciones familiares infiere asegurar que los puntos de atención presencial y telefónica cuenten con protocolos para resolver dudas frecuentes o disponer de mensajes u orientaciones diferenciadas sobre derechos y obligaciones en cada situación familiar, es decir en escenarios de convivencia, matrimonio o separación, etc.
8. **Pertenencia a grupos poblacionales (respuestas de personas naturales).** La respuesta es heterogénea y evidencia las interseccionalidades presentes en las ciudadanías (p. ej., “víctima de conflicto armado; campesino; e identidad de género diversas” en una misma persona), junto con un NS/NR alto (379). Destacan personas mayores (60), víctimas de conflicto armado (45 en respuestas simples, además de interseccionalidades), niños niñas/adolescentes (12), mujer gestante (5), personas con discapacidad (7) y campesinos (8), lo que sugiere diseñar estrategias segmentadas que incluyan: formularios normalizados con opciones claras para evitar ambigüedad, contenidos y rutas específicas para poblaciones vulnerables y campañas pedagógicas que visibilicen derechos y trámites adaptados a estas condiciones, garantizando accesibilidad y pertinencia cultural en todos los canales.
9. **Autorreconocimiento étnico (respuestas de personas naturales).** La mayoría no se autorreconoce (88,7%: 496), frente a sí (9,3%: 52) y NS/NR (2,0%: 11). En el desagregado por grupo étnico (indígena, afro, raizal, Rrom, etc.) se registran pueblos indígenas (11), afrocolombiana (17), afrodescendiente (10), población negra (6), además de Rrom (1), raizal (1) y mulata (1); “ninguno de los anteriores” (4) y un NS/NR muy alto (508). Este último resultado sugiere preferencia por no clasificar o falta de familiaridad con la taxonomía. Aunque la proporción de autorreconocimiento es baja, resulta clave no invisibilizar a estas poblaciones, con lo cual se requiere incorporar rutas específicas, material intercultural y ajustes razonables. En coherencia con el anterior ítem, se recomienda incorporar rutas específicas en los canales de atención, desarrollar material intercultural

²⁰ Las leyes 2515 y 2462 de 2025 enfatizan el acceso a bienes y servicios públicos en zonas rurales como una prioridad para el desarrollo territorial y reconoce que poblaciones específicas (como mujeres rurales y campesinas) tienen derecho al acceso a servicios esenciales, lo que obliga al Estado a proveer canales que funcionen sin internet, por ejemplo.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

adaptado (lenguaje, ejemplos y traducciones pertinentes) y garantizar ajustes razonables en trámites y atención presencial, fortaleciendo la inclusión y el respeto por la diversidad cultural en la política de servicio.

10. **Reconocimiento de discapacidad (respuestas de personas naturales).** El 84,6% no reporta discapacidad (473), el 9,3% sí (52) y el 6,1% NS/NR (34). En la especificidad por la modalidad de discapacidad predominan la física (38,5%: 20) y la múltiple (23,1%: 12), seguidas por visual (15,4%: 8) y auditiva/psicosocial/cognitiva (7,7% cada una, con 4 personas). Este patrón sugiere combinar mejoras físicas (accesos, señalización, tiempos) con mejoras digitales (compatibilidad tecnológica y ayudas), asegurando acompañamiento individualizado en casos de discapacidad múltiple, donde las necesidades de soporte pueden ser más complejas. En ese sentido, aun siendo minoritario, este grupo requiere accesibilidad transversal: compatibilidad con lectores de pantalla, texto alternativo, subtítulos y contrastes; en presencial, ajustes razonables y prioridad de atención. Una sección de accesibilidad visible en la web y la capacitación al personal para una respuesta específica.
11. **Identidad de género (respuestas de personas naturales).** Los datos evidencian una marcada predominancia femenina: el 62,1% de las personas encuestadas se identifican como femenino (347), mientras que el 34,5% corresponde a masculino (193). Se registran además opciones no binarias (0,7%: 4) y NS/NR: (2,7%: 15). Por orientación sexual, sobresalen: heterosexuales (86,2%: 482), seguida por NS/NR (7,3%: 41), homosexual (3,8%: 21), bisexual (2,3%: 13) y pansexual (0,4%: 2). Esta distribución confirma la necesidad de mantener un enfoque inclusivo en la política de servicio, garantizando que los canales y formularios reconozcan la diversidad de género y ofrezcan opciones respetuosas para quienes no se ajustan a categorías binarias. Asimismo, la presencia de respuestas no binarias, aunque minoritaria, subraya la importancia de lenguaje neutro, protocolos sin sesgo y capacitación del personal para asegurar una atención libre de discriminación.
12. **Alfabetización (respuestas de personas naturales).** El 97,5% sí sabe leer y escribir (545), el 1,1% no (6) y el 1,4% NS/NR (8). Estos resultados respaldan el uso de canales escritos (web, correo), pero no excluyen la necesidad de material audiovisual, infografías y asistencias guiadas para asegurar que todas las personas comprendan los pasos clave de cada trámite o para resolver sus solicitudes. A su vez, por nivel de escolaridad se observa un alto nivel educativo: posgrado con título (37,2%: 208) y universitaria con título (25,9%: 145), además de técnico/tecnológico (15,6%: 87). La secundaria completa (9,5%: 53) y el resto de niveles son minoritarios; NS/NR (4,1%: 23). Aunque este perfil favorece la autogestión digital, persiste la necesidad de lenguaje y pasos claros, pues un mayor nivel educativo no implica experticia regulatoria o familiaridad con procedimientos del sector.
13. **Actividad principal (respuestas de personas naturales).** Predomina “trabajar en una empresa” (55,1%: 308), seguido de “estudiar” (8,9%: 50) y “trabajar por cuenta propia” (8,8%: 49); también aparecen desempleados (7,9%: 44), pensionados (5,5%: 31), oficios del hogar (2,5%: 14), dependencia económica (2,1%: 12) y cuidador/a (1,3%: 7), además de otra actividad (5,0%: 28) y NS/NR (1,8%: 10). La diversidad ocupacional aconseja canales asíncronos²¹, que funcionen fuera de horario laboral. Esta diversidad sugiere implementar canales asíncronos y flexibles (formularios web, correo electrónico, chatbot y/o ventanillas virtuales) que permitan gestionar trámites fuera del horario laboral para no excluir a quienes tienen disponibilidad limitada,

²¹ Un canal asíncrono es un medio de comunicación donde no se requiere que ambas partes estén conectadas al mismo tiempo para interactuar. Ejemplo: Correo electrónico o Formulario web. Esto es útil para personas con horarios limitados porque les permite gestionar trámites sin depender de atención en tiempo real.

acompañados de mensajes segmentados para estudiantes, independientes y cuidadores, reduciendo barreras de tiempo y mejorando la experiencia de servicio.

14. *Acceso a Internet respuestas de (personas naturales)*. El 93,0% sí cuenta con acceso (520), el 6,3% no (35) y el 0,7% NS/NR (4). Esta amplia conectividad respalda la digitalización como eje central, pero exige opciones alternativas para quienes no tienen acceso o enfrentan dificultades, por ejemplo, para trámites con anexos pesados. Se recomienda mantener líneas telefónicas efectivas y ventanillas presenciales como respaldo, mientras que en diseño digital se debe optimizar el rendimiento en dispositivos móviles –significa hacer que la página web o una aplicación funcione rápido, estable y fácil de usar en celulares, incluso con conexión limitada– y ofrecer versiones ligeras de formularios que consuman pocos datos, garantizando que la experiencia sea rápida y accesible incluso en condiciones de conectividad limitada.
15. *Habilidades digitales (respuestas de personas naturales)*. El 94,5% se considera con habilidades digitales (528); el 5,2% no (29) y el 0,4% NS/NR (2). Este perfil facilita la autogestión y una experiencia fluida en canales web; sin embargo, para evitar que la digitalización se convierta en barrera para quienes tienen menos destrezas, se recomienda mantener ayudas contextuales (indicaciones dentro del formulario como ventanas emergentes), ofrecer tutoriales breves de 1–2 minutos en video o infografía y habilitar soporte escalable como chatbots y líneas telefónicas que orienten paso a paso, garantizando inclusión y accesibilidad en todo el proceso de una solicitud o de un trámite.
16. *Preferencia de uso de canales para presentar PQRSD y trámites (respuestas de personas naturales y jurídicas)*. Al sumar personas naturales y jurídicas (627), la preferencia se concentra en el formulario web (44,8%: 281) y el correo electrónico (35,1%: 220), seguidos por línea telefónica (7,3%: 46) y presencial (6,2%: 39); videollamada (1,1%: 7), correspondencia física (0,5%: 3) y “no sabía que existían” (3,5%: 22), además de NS/NR (1,1%: 7). Este patrón confirma la alineación entre oferta y capacidad digital, por lo que se recomienda simplificar los formularios web para que sean rápidos y fáciles de completar, habilitar seguimiento del radicado en línea y notificaciones automáticas para informar el estado del trámite, además de considerar la incorporación de WhatsApp como canal oficial (mencionado en respuestas) para consultas rápidas y recordatorios, aprovechando su uso masivo y accesibilidad en dispositivos móviles.
17. *Frecuencia de uso/consulta (respuestas de personas naturales y jurídicas)*. El 44,5% nunca ha usado los canales (279), seguido de anualmente (20,6%: 129) y mensualmente (14,8%: 93); semanalmente (7,0%: 44), otro (10,0%: 63) y NS/NR (3,0%: 19). Este comportamiento revela una demanda latente y uso ocasional, por lo que se recomienda anticipar necesidades mediante FAQ dinámicas que respondan preguntas frecuentes²², un buscador inteligente que facilite encontrar trámites, y microcampañas informativas en web y redes sociales para visibilizar los canales. Además, incorporar recordatorios digitales sobre trámites recurrentes (por correo, SMS o mensaje de texto²³ o WhatsApp) permitirá que las personas actúen proactivamente, reduciendo la dependencia de consultas presenciales y mejorando el autoconsumo de información y la experiencia de servicio.

3.4. Evaluación del servicio, experiencia y percepción de las ciudadanías y grupos de valor

El análisis del “Sondeo para evaluar el servicio, la experiencia y percepción de las ciudadanías y grupos de valor – 2025” revela patrones sobre la experiencia y percepción de las ciudadanías frente a los canales de atención del

²² Es el acrónimo o sigla del término en inglés *frequently asked questions*. En español el término se traduce como preguntas frecuentes y se trata de un listado de preguntas y respuestas que surgen comúnmente en un contexto determinado y sobre un tema específico de una manera clara y completa.

²³ SMS significa “Short Message Service” (Servicio de Mensajes Cortos). Es lo que comúnmente conocemos como mensaje de texto convencional que llega directamente a la bandeja de entrada del teléfono móvil, sin necesidad de usar una aplicación de mensajería como WhatsApp o Telegram

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

MSPS. Los datos muestran una baja visibilidad del correo de denuncias y un uso predominante de los canales digitales, mientras que el presencial, telefónico y de videollamada, registran niveles de adopción reducidos, aunque con fortalezas en trato y conocimiento técnico. Las principales fallas se concentran en la oportunidad de respuesta, la necesidad de reiteraciones y la falta de trazabilidad, lo que afecta la confianza en la gestión. En cuanto a la calidad percibida, los atributos humanos –amabilidad, presentación y respeto por el turno– obtienen mejores calificaciones, mientras que los tiempos de espera y la duración de la atención son puntos críticos en todos los canales. Estos hallazgos evidencian la urgencia de estrategias integradas que combinen eficiencia operativa, mejoras en canales complementarios y fortalecimiento de la experiencia digital.

Por otra parte, los resultados sobre accesibilidad y enfoque diferencial muestran avances parciales, pero también brechas significativas. Aunque la infraestructura física presenta condiciones básicas adecuadas, persisten limitaciones en apoyos para movilidad y señalización accesible, así como en recursos comunicativos para personas con discapacidad auditiva, visual o psicosocial. En la página web, si bien se reporta facilidad de acceso en la mayoría de casos, se identifican problemas para encontrar la información, falencias en la actualización de ésta y falta de apoyos inclusivos como subtítulos, audiodescripción e intérprete de lengua de señas. Estas evidencias orientan la necesidad de un plan integral que priorice la simplificación de trámites, la educación ciudadana sobre competencias del MSPS, la optimización de canales presenciales y telefónicos y la incorporación de tecnologías y protocolos inclusivos, consolidando un modelo de servicio centrado en el ciudadano, eficiente y accesible. A continuación, se presenta la especificidad de los principales hallazgos, junto con las recomendaciones.

1. **Correo de denuncias soytransparente@minsalud.gov.co:** Los datos evidencian un bajo nivel de conocimiento del correo de denuncias soytransparente@minsalud.gov.co. Solo el 4,6% de la muestra total lo reconoce y, entre quienes respondieron, apenas el 13,8% indicó “sí” frente al 86,2% que respondió “no”, con un 66,5% de NS/NR. Esta baja visibilidad limita el uso preventivo y correctivo del canal, por lo que se recomienda implementar una estrategia de divulgación activa que incluya campañas informativas en la página web, inserción del canal en las respuestas automáticas e información en puntos de atención, entre otras, con el objetivo de incrementar su conocimiento y posicionarlo como herramienta clave para la transparencia y la denuncia.
2. **Volumen de requerimientos y reiteraciones en los últimos dos años.** Sobre el volumen de requerimientos, 75,5% de quienes diligenciaron el sondeo, informa que presentó entre 1 y 5 requerimientos, mientras 8,7% hizo más de 15, lo cual sería indicativo de “usuarios intensivos” que podrían estar enfrentando barreras de resolución. En materia de reiteraciones, el 46,9% tuvo que insistir 1–3 veces, 11,2% 4–6 veces y 2,0% más de 7 veces, frente a solo 25,5% que obtuvo respuesta en la primera solicitud y un preocupante 14,3% que nunca recibió respuesta, lo que revela fallas en oportunidad y cierre de casos. Para corregir esta situación, se recomienda implementar un sistema de seguimiento proactivo para usuarios con alta recurrencia, simplificar los procesos mediante formularios guiados y categorías estandarizadas y establecer acuerdos de nivel de servicio (o SLA por sus siglas en inglés: Service Level Agreement) que garanticen el cumplimiento de los tiempos máximos de respuesta legal, complementados con alertas automáticas y tableros de control para asegurar trazabilidad y reducir la necesidad de reiteraciones.
3. **Tipo de requerimientos realizados.** En cuanto a los tipos de requerimientos realizados, las peticiones concentran la mayor proporción (57,0% del total válido), seguidas por quejas (28,5%), trámites (19,7%) y

reclamos (18,1%), mientras que Otros Procedimientos Administrativos [en adelante OPA] (8,8%), Consulta de Acceso a la Información Pública [en adelante CAIP] (6,2%) y denuncias (5,7%) presentan participaciones menores. Este patrón indica que la ciudadanía utiliza principalmente los canales del MSPS para solicitar información, así como para expresar inconformidades, más que para denunciar formalmente. Por ello, se recomienda fortalecer la orientación y simplificación de los procesos de petición y trámite mediante formularios guiados y categorías estandarizadas, además de desarrollar campañas pedagógicas que expliquen el alcance y utilidad de cada tipo de requerimiento, incentivando el uso adecuado de los canales y promoviendo la denuncia como mecanismo preventivo y correctivo.

4. **Percepción sobre el servicio: canal presencial.** De las 585 personas y representantes de grupos de valor que diligenciaron el formulario, sólo 42 (7,2%) declararon haber usado el canal presencial en los últimos dos años (151 no lo usaron y 392 NS/NR), lo que sugiere una baja demanda comparativamente con la preferencia por canales digitales. En la evaluación de los ocho aspectos del servicio que se evaluaron (escala 1–5), el promedio global fue 3,18, con mejores valoraciones en presentación personal (3,50) y respeto por el turno (3,43), mientras que los cuellos de botella se ubican en tiempo de espera (2,92) y calidad de la asesoría (3,03), acompañados por resultados medios en amabilidad (3,22), duración de la atención (3,00), conocimiento del tema (3,05) y horario de atención (3,27). A partir de este desempeño, la estrategia desde la política debe mantener el canal presencial como opción complementaria para población sin conectividad o casos de mayor complejidad, pero éste de ser optimizado y/o potenciado en sus condiciones: agendamiento previo en línea y turnos programados para reducir espera, fortalecimiento de la asesoría mediante capacitación continua en normatividad y protocolos. Así mismo, integración con el ecosistema digital para que el usuario pueda seguir su radicado en línea tras la visita y comunicación visible de horarios y requisitos en web y redes; así, el presencial aporta equidad de acceso y a la vez mejora oportunidad y calidad, alineándose con un enfoque centrado en el ciudadano.
5. **Percepción sobre el servicio: canal telefónico.** El uso del canal telefónico en los últimos dos años es limitado, según los resultados del sondeo: 69 personas reportaron sí (11,8%), 116 indicaron no (19,8%) y 400 NS/NR (68,4%), sobre un total de 585 respuestas. Esta baja utilización, junto con el alto NS/NR, sugiere que el teléfono opera como canal de respaldo frente a la preferencia por vías digitales o bien que su visibilidad y promoción han sido insuficientes. Con respecto a la calidad la media global de satisfacción para el canal telefónico se sitúa en 3,24, con puntos fuertes en amabilidad (3,58), conocimiento del tema (3,40) y calidad de la asesoría (3,39), pero con desafíos en duración de la atención (2,97) y tiempo de espera (2,74). El patrón revela que el trato y la competencia técnica del personal son percibidos positivamente, pero la oportunidad del servicio necesita mejora. Conviene reposicionar el teléfono como canal complementario y especializado, estableciendo tiempos comprometidos visibles, agendamiento de llamadas para evitar colas y una respuesta de voz autonómica breve (se conoce técnicamente como IVR: *Interactive Voice Response* por sus siglas en inglés o Respuesta de Voz Interactiva²⁴) que dirija rápidamente al usuario según el tipo de necesidad; simultáneamente, estandarizar guías de conversación, reforzar una base de conocimiento orientada al cierre en primera llamada y desplegar picos de soporte en horas críticas, con seguimiento digital del trámite/solicitud tras la llamada. Esta combinación reduce la espera, mejora la eficiencia operativa y preserva la calidad del trato, alineando el canal telefónico con un modelo de servicio centrado en el ciudadano y conectado al ecosistema digital del MSPS.
6. **Percepción sobre el servicio: canal de videollamada.** El canal de videollamada presenta un uso muy bajo (16 de 585 personas), equivalente al 2,7% de la muestra, con 29,2% que no lo usó y 68,0% de “NS/NR”, por lo que conviene interpretar los hallazgos con cautela por la limitada respuesta reportada. Aun así, entre quienes

²⁴ Es el sistema automatizado que escuchamos al llamar a una línea telefónica, donde una voz nos guía con opciones (por ejemplo: “Marque 1 para consultas, 2 para trámites”) y permite dirigir la llamada al área correcta sin intervención humana inicial. En este contexto, un IVR breve implica diseñar un menú simple y claro, con pocas opciones y lenguaje fácil, para reducir tiempos de espera y evitar que el usuario se pierda en múltiples niveles.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

sí lo usaron, la satisfacción global es alta (promedio de 3,78/5) y se apoya en fortalezas claras: amabilidad, calidad de la asesoría y conocimiento del tema alcanzan 3,87/5, mientras que la sencillez del agendamiento y el horario llegan a 3,80/5 y la calidad de la conexión se ubica en 3,73/5, lo que sugiere que el componente humano y la claridad técnica están funcionando bien y que la plataforma ofrece una experiencia estable para la mayoría de casos. Las oportunidades de mejora aparecen en la duración de la atención (3,63/5) y el tiempo de espera (3,69/5), algo por debajo del resto de atributos, lo que indica deficiencias operativas más que de calidad del contenido de la atención. En consecuencia, la estrategia recomendada es dual: i) incrementar el uso y visibilidad del canal para difundir qué tipo de solicitudes se resuelven mejor por videollamada, simplificar el acceso y el agendamiento, ofrecer recordatorios²⁵ y pruebas de conexión previas²⁶ y ii) afinar la operación –dimensionar cupos en horarios ampliados para la atención, incorporar un Acuerdo de Nivel de Servicio (que se conoce técnicamente como: SLA por sus siglas en inglés Service Level Agreement) para definir estándares medibles para garantizar calidad y oportunidad para las videollamadas y resolución en el primer contacto, optimizar procedimientos, manuales, guías, ABCDs, en los que se establezcan entre otros, el checklists para reducir tiempos sin perder cercanía y aplicar microencuestas post-atención para captar mejoras rápidas y cerrar brechas en eficiencia manteniendo las fortalezas humanas y técnicas ya demostradas.

7. **Percepción sobre el servicio: canal de correspondencia.** El canal de ventanilla única para radicación en físico tiene un uso muy bajo: solo 17 de 585 personas (2,9%) lo han utilizado en los últimos dos años, lo que indica que es poco frecuente y que los resultados deben interpretarse con cautela. Entre quienes lo usaron, la satisfacción promedio es 3,23 sobre 5, lo que refleja un nivel aceptable, pero con margen de mejora. Los aspectos mejor valorados son la presentación personal del funcionario (3,38) y el conocimiento del tema (3,29), seguidos por la amabilidad y la sencillez para radicar. En cambio, los puntos más débiles son el tiempo de espera y el horario de atención (ambos 3,12), junto con la duración de la atención (3,18), lo que indica que el servicio es correcto en trato, pero poco eficiente. La estrategia recomendada es agilizar el proceso y hacerlo más conveniente: implementar citas previas para evitar filas, reforzar personal en horas pico, simplificar los pasos de radicación con formularios claros y guías visibles y fijar metas como espera menor a 5 minutos y atención en menos de 10 minutos. Además, se debe comunicar cuándo conviene usar este canal (por ejemplo, trámites que requieren documentos físicos) para aumentar su uso informado y, con ello, mejorar la satisfacción global.
8. **Percepción sobre el servicio: sistemas y aplicativos.** En aplicaciones y sistemas (APPS y portales web) se observa un muy bajo uso: solo 12 de 585 personas (2,05%) los usaron en los últimos dos años, con 8 (1,37%) que no los usaron y un 96,6% de “NS/NR”, por lo que los resultados deben leerse con cautela por la escasa respuesta reportada. Con esta condición, la satisfacción promedio es 3,50/5, con fortalezas en la facilidad para ubicar e ingresar (3,58) y en la facilidad de uso y navegación (3,55), mientras la calidad de la información (claridad, completitud y actualización) queda por debajo (3,36), lo que sugiere que el principal reto no está en el acceso ni en la usabilidad –sin que ello en todo caso no deba optimizarse, según se desprende de otras respuestas de control– sino en mejorar el contenido que encuentran los usuarios. La estrategia recomendada es incrementar el uso y visibilidad de los sistemas y aplicativos y elevar la calidad del contenido: establecer una gobernanza de contenidos con responsables por tema y ciclos de actualización trimestrales, aplicar guías de estilo para textos claros y consistentes, mejorar las herramientas de búsqueda optimizando las etiquetas

²⁵ Los recordatorios son mensajes automáticos que se envían para asegurar que la persona asista y tenga todo listo para la videollamada.

²⁶ Prueba de conexión previa: enlace para comprobar cámara, micrófono y velocidad antes de la cita.

para ello, simplificar rutas de acceso y acompañar con tutoriales breves y mensajes en las redes del MSPS para aumentar el empleo de éstos, con seguimiento mediante analítica de uso (clics, tiempo en página, búsquedas fallidas) y microencuestas *in-app*²⁷ para detectar y corregir rápido los temas de mayor demanda, cerrando la brecha de contenido sin perder las fortalezas de acceso y navegación ya identificadas.

9. **Toma de decisiones por parte de las ciudadanías y grupos de valor.** Los datos sobre toma de decisiones muestran que sólo entre el 23% y el 29% de la muestra respondió cada afirmación, por lo que las conclusiones deben leerse con cautela (la participación para cada uno de los 5 ítems consultados fue: 23,93%; 23,08%; 27,69%; 25,30%; 29,06%). Aun así, el patrón es claro: la ciudadanía quiere formación práctica sobre cómo presentar peticiones y entender competencias del MSPS (“me gustaría que el Ministerio dictara charlas”: 4,06/5; y “conozco claramente las competencias”: 3,96/5), lo que sugiere apertura a aprender y a usar los canales correctamente. En contraste, la calificación para las proposiciones “prefiero acudir presencialmente” (2,34/5) y “me he visto obligado(a) a usar tutela” (2,28/5), indican que la mayoría no prioriza la atención presencial y no siente que deba acudir a la tutela para obtener respuesta, aunque persiste una percepción moderada de traslados a otras entidades (2,55/5), señal de que aún hay confusión o traslados evitables. El promedio simple global de las cinco afirmaciones es 3,04/5, lo que refleja terreno para mejorar la claridad y el encauce de las solicitudes. La estrategia recomendada es educación ciudadana y encauce operativo en un solo plan: lanzar micro-charlas y guías en lenguaje claro, que expliquen qué trámites resuelve el MSPS y cuáles no, cómo radicar bien una PQRSD y por qué la tutela es un último recurso, complementadas con infografías y videos cortos en web y redes; al mismo tiempo, fortalecer el “*triage*” de solicitudes²⁸ (con disposición de lista de verificación de la solicitud y mapa de competencias interinstitucional) para reducir traslados y promover canales no presenciales (portal, APPS, videollamada y teléfono) acorde con la preferencia detectada y medir con microencuestas post-trámite y tableros de seguimiento para ajustar de forma continua, consolidando una experiencia más comprensible y eficiente para el ciudadano.
10. **Enfoque diferencial: barreras físicas en el canal presencial.** En el canal presencial, la percepción sobre la eliminación de barreras físicas parte de una base de respuestas reducida para los 10 factores propuestos en el sondeo (entre 75 y 87 válidas por ítem, equivalente a 12,8%–14,9% de la muestra), por lo cual los hallazgos deben leerse con cautela. Con este atenuante, el promedio general se sitúa en 3,27/5, con fortalezas centradas en la iluminación adecuada (3,62/5), los pisos firmes y antideslizantes (3,54/5) y los sanitarios accesibles (3,47/5), además de puertas que facilitan el ingreso (3,42/5) y ascensor (3,41/5), que sugieren condiciones básicas relativamente sólidas para la movilidad. En contraste, las debilidades se ubican en los apoyos para movilización (sillas de ruedas, bastones, caminadores) con 2,73/5, el tamaño y ubicación de los muebles (3,03/5), la señalización accesible (braille y apoyos en lengua de señas) (3,12/5) y la sala de espera con espacio suficiente (3,10/5), lo que indica que, más allá de la infraestructura fija, faltan ayudas disponibles, ajustes de mobiliario y guías claras para un desplazamiento autónomo y seguro. La estrategia debe ser priorizar lo crítico y asegurar: i) dotar y visibilizar apoyos de movilidad en puntos de acceso y atención (con protocolos de préstamo y mantenimiento), ii) reconfigurar el mobiliario (alturas, accesos y despejes) conforme a estándares de accesibilidad, iii) instalar señalización accesible (braille, alto contraste, pictogramas y rutas marcadas) y mejorar la sala de espera para maniobras con silla de ruedas, ubicación de perros lazillo, por ejemplo, sin descuidar el mantenimiento de iluminación, pisos y sanitarios que hoy funcionan bien; desarrollar auditorías participativas y carteles informativos en sitio, monitoreando avances con listas de verificación y microencuestas a usuarios al cierre de la visita, para consolidar una experiencia presencial segura, clara y accesible.

²⁷ Microencuestas *in app* significa pequeñas encuestas integradas dentro de la aplicación o plataforma digital que el usuario está utilizando, generalmente después de completar una acción (por ejemplo, finalizar un trámite o cerrar una sesión).

²⁸ Se utiliza el término *triage* de solicitudes para aplicar un proceso de clasificación y priorización “similar” al que se usa en salud, pero adaptado a la gestión de los requerimiento y solicitudes ciudadanas.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

11. *Enfoque diferencial: barreras actitudinales.* El análisis para barreras actitudinales se presenta sobre una base de respuesta limitada (entre 16% y 33% de la muestra para las 4 afirmaciones propuestas en el sondeo), por lo que las conclusiones deben leerse con cautela. Con esta condición las respuestas indican señales positivas de trato –se percibe una atención preferencial y lenguaje adecuado hacia personas con discapacidad, mayores y gestantes (3,49/5), en un punto medio está la percepción para los servidores que se dirigen a los usuarios por el nombre y se comunican con tono y frases claras (3,29/5). Los puntos de baja incidencia: la mayoría no se ha sentido víctima de discriminación (1,40/5) ni ha recibido propuestas inapropiadas para agilizar trámites (1,29/5). Con base en ello, la estrategia es consolidar y estandarizar el buen trato (protocolos visibles de saludo, escucha activa y lenguaje claro, con microcapacitaciones y *role-playing* o ejercicios de juego de roles²⁹ para todos los canales), reforzar la comunicación inclusiva (guías breves para interacción con población diversa y recordatorios en los puntos de atención) y blindar la integridad con canales anónimos de reporte, mensajes anticorrupción en salas presenciales y virtuales y auditorías periódicas, ampliando la retroalimentación post-atención (microencuestas sencillas en todos los canales), de modo que el sistema de atención gane consistencia, confianza y claridad sin perder la cercanía ya evidenciada en los resultados.
12. *Enfoque diferencial: barreras comunicativas.* La medición de barreras comunicativas se apoya en una base de respuesta reducida (56, 56, 53, 55, 83 y 94 respuestas válidas para los 6 ítems propuestos, equivalentes entre 9,1–16,1% de la muestra), por lo que los hallazgos deben leerse con cautela. Así, el promedio general es 2,86/5, lo que indica avances parciales, pero con brechas importantes en accesibilidad comunicativa. Las fortalezas se concentran en el lenguaje claro y comprensible (3,39/5) y la disponibilidad de tiempo suficiente para escuchar la solicitud (3,36/5) con lo cual se puede deducir que la interacción básica funciona sin apoyos especiales. En contraste, las debilidades están en la disponibilidad de traductores de lenguas nativas (2,64/5), en el apoyo a personas sordociegas o con discapacidad auditiva (2,66/5), en la comunicación con personas con discapacidad visual (2,55/5) y en la adaptación para discapacidad psicosocial o intelectual (2,56/5). La estrategia propuesta es desarrollar un plan de inclusión comunicativa que determine la demanda de los apoyos para la comunicación y la definición de tecnología y materiales accesibles, más allá del trato verbal habitual, que podrían disponerse: apoyos (intérpretes de lenguas nativas y de Lengua de Señas Colombiana bajo convenio de interpretación presencial y remota, agenda con confirmación previa de la necesidad del apoyo, cartelería y botón “solicitar apoyo comunicativo” en web), incorporar tecnología y materiales accesibles (bucle magnético en puntos de atención, tabletas con APPS de texto-a-voz, lectores de pantalla, documentos en braille, pictogramas y formatos de lectura fácil por ejemplo), y estandarizar el procedimiento para estos casos (que incluya registro de necesidades comunicativas antes de la atención, guiones en lenguaje claro y verificación de comprensión antes de cerrar la atención), con microencuestas post-atención y un tablero de seguimiento mensual para ajustar la dotación y los recursos; así se cierra la brecha principal – la falta de apoyos especializados– sin perder los avances en claridad y tiempo de atención que ya demuestra el servicio.
13. *Sobre la página web del Ministerio de Salud y Protección Social.* Los resultados válidos muestran que 63% de las personas encontró fácil el acceso a la información, pero 36% se perdió durante la búsqueda (ambos sobre 192 respuestas), lo que evidencia avances en acceso y orden (70% reportó enlaces funcionando, 67%

²⁹ Role playing o juego de roles para todos los canales significa usar una técnica de capacitación donde el personal simula situaciones reales de atención al ciudadano para practicar cómo responder de manera adecuada, en escenarios simulados, por ejemplo, atender a una persona con discapacidad auditiva, un adulto mayor o alguien que expresa inconformidad.

percibió la información ordenada) pero con brechas para encontrar la información y en actualización (59% dijo que la información estaba actualizada); además, entre quienes reportaron tiempo de búsqueda (167 respuestas válidas), 58,7% halló lo que buscaba en menos de una hora, mientras 20,9% tardó más de una hora y 13,8% no lo encontró, señales de rutas poco claras para tareas frecuentes; justamente, las consultas más comunes fueron normatividad (25,3%) y trámites en línea (21,5%), seguidas por políticas vigentes (12,9%), con lo cual la arquitectura debe priorizar estos “*top tasks*”³⁰ en la navegación principal. En accesibilidad, las mejoras más solicitadas son texto alternativo en imágenes (86 menciones), audio-descripción (69), videos con subtítulos (63) e intérprete de lengua de señas (45), aspectos que apuntan a fortalecer apoyos comunicativos además del lenguaje claro ya percibido como adecuado. La estrategia recomendada comprende: reestructurar la navegación por temas principales (accesos directos a Normatividad, Trámites, Políticas), desplegar un buscador confiable con filtros (tema, fecha, tipo de documento) y páginas guía (“Hacer en 3 pasos”³¹), instaurar un ciclo de actualización editorial y analítica de búsquedas fallidas, y publicar un *kit* de accesibilidad (*alt-text* obligatorio³², subtítulos automáticos y revisados, audio-descripción cuando aplique, intérprete de señas bajo demanda y en contenidos clave); con microencuestas en sitio para ajustar continuamente y convertir la web en un canal rápido, confiable y accesible para las necesidades más frecuentes.

3.5. Árboles de problemas y objetivos

La construcción de los árboles de problemas y objetivos se fundamenta en un análisis estructurado de las brechas que afectan la gestión institucional y la prestación de servicios y sus canales, identificadas a partir de los 3 instrumentos previamente expuestos. El árbol de problemas permite desagregar la situación central en causas directas e indirectas, evidenciando relaciones de dependencia que explican la desarticulación operativa, las limitaciones tecnológicas, las deficiencias en accesibilidad, la falta de mecanismos de evaluación y las debilidades en cultura de servicio. A partir de esta representación causal, el árbol de objetivos traduce cada problema en una solución estratégica, orientada a la optimización de procesos, la modernización tecnológica, la inclusión, la mejora continua y la participación ciudadana. Este enfoque metodológico asegura la alineación con el autodiagnóstico y los instrumentos (los 2 sondeos) que arrojaron insumos para evidenciar las fallas institucionales y priorizar las alternativas de solución.

3.5.1. Árbol de problemas

El servicio a las ciudadanías del MSPS enfrenta un obstáculo estructural que se manifiesta en limitaciones de calidad, accesibilidad, trazabilidad y oportunidad, afectando la experiencia de las personas y de los grupos de valor en su interacción con la entidad. Esta situación se traduce en percepciones de insatisfacción y en un debilitamiento de la confianza pública frente a los canales y servicios disponibles. El problema central no es un hecho aislado sino el resultado de fallas concatenadas en la operación, la gestión y la comunicación institucional, que impactan la eficiencia administrativa y la garantía efectiva de derechos, especialmente cuando la relación con el Estado se realiza por medios electrónicos o exige apoyos y ajustes razonables. (Ver Anexo 1).

³⁰ Se traduce como “temas prioritarios”, “tareas principales” o “tareas prioritarias” y se refiere a las tareas más importantes o más frecuentes que realizan los usuarios en la página web. Por ejemplo, en este caso, las consultas más comunes son: Normatividad, trámites en línea y políticas vigentes. Por eso, la recomendación es priorizar estas tareas en la navegación principal para que el usuario las encuentre rápido.

³¹ Páginas guía (“Hacer X en 3 pasos”) significa páginas instructivas simplificadas que explican cómo completar una tarea en 3 o 4 pasos claros. Ejemplo: “Hacer una solicitud de PQRSD en 3 pasos”: complete el formulario en línea, adjunte los documentos requeridos y reciba el número de radicado y haga seguimiento en el portal.

³² El Alt Text (texto alternativo) es una descripción textual breve que se asigna a una imagen o gráfico en contenidos digitales. Su propósito principal es permitir que las personas con discapacidad visual entiendan el contenido visual a través de lectores de pantalla que convierten ese texto en voz.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Problema público priorizado. Limitaciones en la calidad, accesibilidad, trazabilidad y oportunidad del servicio a las ciudadanías y grupos de valor del MSPS, que afectan la experiencia ciudadana, la eficiencia institucional y la confianza pública.

Núcleos causales estratégicos. Entre las causas directas destacan la operación desarticulada de los canales de atención, las brechas de accesibilidad e inclusión para poblaciones de especial protección constitucional, la gestión insuficiente de PQRSDF y solicitudes y las limitaciones tecnológicas que restringen la oferta digital con estándares de calidad. Estas condiciones se complementan con debilidades en talento humano y con una evaluación fragmentaria de la percepción y experiencia de las ciudadanías. Las causas indirectas profundizan el cuadro problemático mediante la multiplicidad de canales no integrados, la ausencia de diagnósticos de accesibilidad física y digital, la falta de seguimiento homogéneo a todas las solicitudes y la escasa difusión de competencias sectoriales y de protocolos operativos, lo que termina por producir asignaciones inadecuadas y reprocesos. Las especificidades de la problemática se resumen así:

Gobernanza y operación multicanal desarticulada. La gobernanza y operación multicanal del MSPS presentan una marcada desarticulación, evidenciada en deficiencias para coordinar los canales de atención y oferta de servicios dirigidos a las ciudadanías y grupos de valor. Esta situación se agrava por causas indirectas como la fragmentación multicanal, la ausencia de protocolos estandarizados, la falta de centralización e interoperabilidad y la baja visibilidad de canales claves (p.ej., correo de denuncias, videollamadas, APPS, redes sociales). Adicionalmente, persisten limitaciones en la sede electrónica en términos de usabilidad y accesibilidad, brechas en la gobernanza editorial de contenidos, desactualización de métricas de uso en aplicativos móviles y la inoperancia de herramientas como el chatbot institucional. Como consecuencia, las ciudadanías enfrentan dificultades para acceder a información clara y canales eficientes, lo que reduce la calidad del servicio, incrementa la percepción de desorganización y limita la interacción efectiva con la entidad.

Accesibilidad e inclusión insuficientes. La accesibilidad e inclusión en los servicios del MSPS presentan brechas significativas que afectan a poblaciones con especial protección constitucional. Esta problemática se origina en la ausencia de diagnósticos sobre accesibilidad física y digital, la falta de protocolos estandarizados con enfoque diferencial y la persistencia de barreras comunicativas, físicas y tecnológicas. Además, se evidencian deficiencias en la adaptación de ajustes razonables, limitaciones en el acceso a información en lenguaje claro y lenguas nativas, insuficiencia de apoyos comunicativos (como lengua de señas, braille, subtítulos y audiodescripción), señalización inadecuada y desactualización de herramientas digitales. Como consecuencia, las ciudadanías más vulnerables enfrentan restricciones para ejercer su derecho a la información y acceder a servicios de manera equitativa, lo que profundiza la exclusión y limita la participación efectiva en los procesos institucionales.

Gestión de PQRSDF y trazabilidad insuficiente. La gestión de PQRSDF y la trazabilidad de las solicitudes presentadas por las ciudadanías y grupos de valor muestran deficiencias significativas que afectan la eficiencia y transparencia del proceso. Entre las causas se destacan la falta de trazabilidad homogénea en todos los canales, la inadecuada asignación interna de solicitudes, el incumplimiento de los tiempos de respuesta establecidos por la normativa y el seguimiento insuficiente tanto a casos sin cierre efectivo como a usuarios que realizan requerimientos reiterados. Además, la ausencia de acuerdos de nivel de servicio agrava la situación, impidiendo garantizar la oportunidad y calidad en la atención. Como consecuencia, las ciudadanías enfrentan demoras, falta de claridad en el estado de sus solicitudes y pérdida de confianza en la gestión institucional, lo que limita su derecho a una atención eficiente y transparente. Adicionalmente, sin un “circuito” claro de recepción, clasificación,

trámite y control, la institución incrementa reprocesos y pérdida de información crítica, comprometiendo la calidad de datos para la toma de decisiones y debilitando la percepción ciudadana sobre la capacidad de la institución para resolver e informar con pertinencia.

Limitada transformación digital y calidad de contenido. La transformación digital del MSPS presenta limitaciones significativas que afectan la calidad y disponibilidad de los servicios ofrecidos a las ciudadanías y grupos de valor. Entre las principales causas se encuentran la falta de mecanismos robustos de autenticación digital, el escaso desarrollo de interoperabilidad con otras entidades públicas, la ausencia de protocolos estandarizados para la adopción de nuevos sistemas y la carencia de infraestructura tecnológica que permita implementar Servicios Ciudadanos Digitales Especiales. A esto se suman la baja escalabilidad de plataformas basadas en tecnologías obsoletas, como ASPX, y la operación aislada de los observatorios institucionales, que impide el intercambio eficiente de datos. Este rezago impide que la digitalización se traduzca en experiencias fluidas, seguras y comprensibles para las personas y que las ciudadanías enfrenten servicios fragmentados, trámites poco ágiles y limitaciones para acceder a soluciones digitales modernas, lo que reduce la confianza en la gestión pública y limita la experiencia digital inclusiva.

Vacíos en talento humano y cultura de servicio. La gestión del talento humano y la cultura de servicio en el MSPS presentan vacíos que impactan directamente la calidad de atención a las ciudadanías y grupos de valor. Entre las causas se encuentran la insuficiencia de mecanismos de reconocimiento e incentivos para mejorar la disposición al servicio, la falta de capacitación en temas clave para consolidar una cultura común orientada al ciudadano y las brechas en el uso de herramientas digitales por parte de los servidores públicos. A esto se suma la heterogeneidad en prácticas y protocolos de atención, lo que genera inconsistencias en la experiencia del usuario. Como consecuencia, las ciudadanías perciben una atención desigual, discontinuidad de estándares y con limitaciones para aprovechar los canales digitales, afectando la confianza y la satisfacción frente a los servicios institucionales.

Evaluación insuficiente de percepción y experiencia. La evaluación sistemática de la percepción, experiencia y satisfacción de las ciudadanías frente a la atención, servicios y canales del MSPS presenta fallas significativas que limitan la toma de decisiones basada en evidencia. Entre las causas se encuentran la escasez de instrumentos para medir estos aspectos, deficiencias en la estandarización y aplicación de los mecanismos existentes y un uso parcial y no uniforme de las herramientas disponibles. Además, persisten problemas en la sistematización y producción de informes robustos, lo que impide contar con información confiable para orientar políticas de relacionamiento. Como consecuencia, las decisiones institucionales se adoptan sin suficiente sustento técnico, lo que reduce la capacidad de identificar necesidades reales y mejorar la calidad del servicio, afectando la confianza y satisfacción de las ciudadanías, de tal manera que la institución pierde oportunidades para convertir datos en mejoras concretas y sostenibles, especialmente en entornos digitales y en poblaciones con especial protección.

Encauce y educación ciudadana insuficientes. El MSPS presenta vacíos en el encauce y educación ciudadana, lo que limita la interacción y el diálogo con las ciudadanías para socializar, cocrear y fortalecer su participación activa en la atención, los servicios, los canales y el conocimiento del sector. Entre las causas se encuentran la deficiente socialización sobre el funcionamiento y protocolos de los canales de atención, la escasa promoción de espacios de participación ciudadana, el desconocimiento de las competencias sectoriales y la falta de estrategias para interactuar y cocrear soluciones con los grupos de valor. Además, persiste un bajo nivel de información sobre la oferta de canales, lo que genera desarticulación y poca apropiación por parte de la ciudadanía. Como consecuencia, se reduce la participación efectiva, se limita la transparencia y se debilita la confianza en la gestión institucional, afectando la calidad del relacionamiento entre el Estado y la sociedad. La socialización insuficiente sobre competencias sectoriales y protocolos operativos genera confusión sobre rutas y responsabilidades, incrementa solicitudes mal direccionaladas y reduce la eficacia del ecosistema de atención. Comunicar de manera clara lo que hace la entidad es tan importante como ejecutar bien sus procesos.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Impactos en derechos, confianza y desempeño institucional. Los efectos del problema abarcan la insatisfacción ciudadana, la percepción negativa de canales y servicios, la exclusión digital y social y la vulneración de derechos como acceso a información pública y uso de medios electrónicos. Estos impactos se amplifican en poblaciones con barreras de accesibilidad física y comunicativa. En el plano institucional, se configuran riesgos reputacionales y de cumplimiento normativo, sobrecarga administrativa, pérdida de información crítica y disminución de eficiencia. La política de servicio se justifica para revertir esta trayectoria y reinstalar la confianza mediante un ecosistema integrado, inclusivo y medible.

3.5.2. Árbol de objetivos

La política se orienta a mejorar la calidad, accesibilidad, trazabilidad y oportunidad del servicio a las ciudadanías y grupos de valor, fortaleciendo la experiencia ciudadana, la eficiencia institucional y la confianza pública, mediante canales visibles, accesibles y procesos pedagógicos que orienten el uso adecuado del servicio. El objetivo central busca transformar la atención en un proceso inclusivo, transparente y eficiente, que garantice derechos y optimice la interacción entre la ciudadanía y el Estado. (Ver Anexo 2).

Objetivo central. Mejorar la calidad, accesibilidad y trazabilidad del servicio.

Objetivos específicos. Se busca materializar el objetivo central mediante los siguientes objetivos específicos:

Optimizar los canales y la operación integrada de los mismos. El objetivo busca optimizar los canales de atención del MSPS mediante una operación integrada que garantice eficiencia, calidad y experiencia homogénea para las ciudadanías y grupos de valor. Para ello, se plantea la consolidación de un ecosistema multicanal coordinado, la estandarización de protocolos con enfoque diferencial, la interoperabilidad entre canales físicos y digitales y la incorporación de herramientas tecnológicas que mejoren la usabilidad, accesibilidad y trazabilidad. Asimismo, se promueve la ampliación de trámites en entornos digitales, la actualización de plataformas y aplicativos y la implementación de mecanismos proactivos para anticipar necesidades ciudadanas. En conjunto, estas acciones permitirán fortalecer la interacción institucional, reducir barreras en la atención y ofrecer servicios más ágiles e inclusivos, generando un impacto positivo en la confianza y satisfacción de la ciudadanía.

Mejorar las condiciones de accesibilidad física, comunicativa y digital con enfoque diferencial. Garantizar la accesibilidad física y digital es un objetivo estratégico que busca eliminar barreras y asegurar igualdad en el acceso a los servicios. El objetivo busca garantizar condiciones óptimas de accesibilidad física, comunicativa y digital en los servicios del MSPS, incorporando un enfoque diferencial que asegure la inclusión de poblaciones con especial protección constitucional. Para ello, se plantea la identificación y eliminación de barreras, la implementación de ajustes razonables en todos los canales y servicios que provea la institución, la mejora de la señalización y la provisión de apoyos comunicativos que faciliten la interacción. Asimismo, se promueve el acceso a información clara y comprensible, incluyendo lenguas nativas y la adaptación de entornos digitales para una experiencia inclusiva. Estas acciones permitirán que la atención sea inclusiva y que la digitalización no reproduzca exclusiones, sino que amplíe oportunidades para todas las personas y, por ende, reducir brechas, fortalecer la equidad y garantizar que todas las personas puedan ejercer su derecho a la información y a los servicios en condiciones de igualdad, generando un impacto positivo en la confianza y participación ciudadana.

Optimizar la gestión integral de PQRSDF y su trazabilidad. Optimizar la gestión de PQRSDF y solicitudes es esencial para garantizar eficiencia, seguimiento oportuno y calidad en la respuesta. El objetivo busca optimizar la gestión integral de las PQRSDF y solicitudes, asegurando procesos más eficientes, trazables y alineados con los estándares de calidad en la atención. Para ello, se plantea la consolidación de mecanismos que permitan un seguimiento homogéneo, la correcta asignación interna de requerimientos, el cumplimiento oportuno de los tiempos normativos y la implementación de herramientas que fortalezcan la trazabilidad y el cierre efectivo de casos. Además, se promueve la atención diferenciada a usuarios con alta recurrencia y la definición de acuerdos de nivel de servicio que garanticen respuestas ágiles y confiables. Estas acciones contribuirán a mejorar la transparencia, reducir reprocesos y elevar la satisfacción ciudadana, fortaleciendo la confianza en la gestión institucional. Esto convierte la gestión de PQRSDF en una herramienta de mejora continua y control social.

Avanzar en la transformación digital y la modernización tecnológica. Modernizar la infraestructura tecnológica es clave para ofrecer servicios digitales eficientes y accesibles. El objetivo busca avanzar en la transformación digital y modernización tecnológica del MSPS mediante la optimización de su infraestructura y la adopción de soluciones que garanticen servicios digitales más eficientes, seguros y accesibles. Esto implica fortalecer la autenticación digital, habilitar la interoperabilidad con entidades públicas, establecer lineamientos para la autorización e incorporación de nuevos sistemas y evolucionar hacia plataformas modernas que sustituyan tecnologías obsoletas. Asimismo, se promueve la integración de servicios ciudadanos digitales y la conexión entre observatorios para mejorar el intercambio de información. Estas acciones permitirán consolidar un ecosistema digital robusto, reducir brechas tecnológicas y ofrecer una experiencia más ágil e inclusiva, generando confianza y facilitando el acceso a trámites y servicios para la ciudadanía. La transformación digital debe estar centrada en las personas, garantizando que cada desarrollo tecnológico responda a necesidades reales, mejore la experiencia y fortalezca la confianza en los canales electrónicos.

Fortalecer el talento humano y la cultura de servicio. Fortalecer la gestión del talento humano es un objetivo transversal a toda la institución, que asegura la calidad del servicio. El objetivo busca fortalecer el talento humano y consolidar una cultura de servicio orientada a la excelencia en la atención y disposición de los servicios del MSPS. Para ello, se plantea la implementación de mecanismos que promuevan el reconocimiento y la motivación del personal, el desarrollo de programas de formación continua en competencias técnicas e integridad (habilidades Duras o *hard skills*) y en rasgos de comportamiento que determinan cómo interactuar con los demás (habilidades blandas o *Soft Skills*), la reducción de brechas en el uso de herramientas digitales y la estandarización de prácticas y protocolos para garantizar coherencia en la atención. Estas acciones permitirán mejorar la calidad del servicio, incrementar la eficiencia operativa y generar una experiencia más confiable y satisfactoria para las ciudadanías y grupos de valor, fortaleciendo la relación entre la institución y la sociedad. Una cultura de servicio sólida, basada en conocimientos técnicos y probidad pública, sumada a la empatía, lenguaje claro y responsabilidad pública, es indispensable para que la política se traduzca en prácticas efectivas y sostenibles.

Implementar evaluación sistemática de percepción y experiencia. El objetivo busca implementar un sistema robusto de evaluación que permita medir de manera sistemática la percepción, experiencia y satisfacción ciudadana en todos los canales y servicios del MSPS. Para ello, se plantea la creación y aplicación homogénea de instrumentos confiables, el fortalecimiento de procesos de análisis y sistematización de datos y la generación de evidencia científica que sirva como base para la toma de decisiones estratégicas. Estas acciones permitirán identificar oportunidades de mejora, orientar políticas de relacionamiento y garantizar que los servicios respondan a las expectativas reales de la ciudadanía, contribuyendo a una gestión más transparente, eficiente y centrada en el usuario.

Fomentar la participación, cocreación y comunicación. Fomentar la interacción y el diálogo con las ciudadanías es fundamental para socializar, cocrear y ajustar canales, productos y servicios. El objetivo busca fomentar la

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

interacción y el diálogo con las ciudadanías para fortalecer su participación activa en la gestión de servicios y canales del MSPS. Esto implica garantizar procesos efectivos de socialización sobre las competencias y funcionamiento institucional y sectorial, promover espacios de participación ciudadana, difundir información institucional y sectorial de manera clara y accesible y desarrollar estrategias que permitan la cocreación y ajuste de canales y servicios. Asimismo, se busca incrementar el conocimiento y uso de la oferta disponible, asegurando una comunicación transparente y cercana. Estas acciones contribuirán a consolidar una relación más participativa y colaborativa entre la entidad y la ciudadanía, generando confianza, pertinencia de las soluciones, mejorando la calidad del servicio y fortaleciendo el control social.

Resultados esperados. La implementación de estos objetivos deberá permitir:

1. Optimizar la operación integrada de los canales de atención para garantizar procesos más ágiles y coordinados, beneficiando a la ciudadanía con una experiencia homogénea y reducción de tiempos de respuesta.
2. Asegurar la accesibilidad física, comunicativa y digital con enfoque diferencial para eliminar barreras y permitir que poblaciones vulnerables accedan a los servicios en condiciones de igualdad y sin discriminación.
3. Modernizar la infraestructura tecnológica y avanzar en la transformación digital para ofrecer servicios seguros, interoperables y escalables, facilitando a la ciudadanía el acceso rápido y confiable a trámites en línea.
4. Fortalecer el talento humano y la cultura de servicio para mejorar la disposición y competencias del personal, generando una atención más cercana, eficiente y orientada a las necesidades del ciudadano.
5. Implementar mecanismos sistemáticos de evaluación de percepción y experiencia para contar con evidencia que oriente mejoras continuas, garantizando que los servicios respondan a expectativas reales y aumenten la satisfacción ciudadana.
6. Fomentar la participación, cocreación y comunicación con las ciudadanías y grupos de valor para promover espacios de diálogo y colaboración, permitiendo que incidan en la mejora de servicios y fortalezcan el control social.
7. Garantizar el cumplimiento normativo en la gestión de servicios, canales y datos para asegurar transparencia y legalidad, brindando confianza a la ciudadanía y protegiendo sus derechos en cada interacción.

4. Política de servicios a las ciudadanías

Este apartado constituye el núcleo conceptual y operativo de la “Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor 2026–2030” y tiene como finalidad detallar los componentes esenciales que orientan su formulación, implementación y evolución. A través de este desarrollo, se busca establecer un marco claro y articulado que permita responder de manera efectiva, inclusiva y sostenible a las expectativas, necesidades y derechos de las ciudadanías y grupos de valor en su relación con el MSPS. Así mismo, se pretende asegurar la coherencia y cumplimiento de los marcos normativos, éticos y sociales que rigen la relación entre el Estado y las ciudadanías, con una prospectiva a 5 años (2026–2030) y previendo un incremento en la demanda en términos de volumen de solicitudes, trámites y sobre la misma oferta multicanal –presencial, telefónica y digital–.

En primer lugar, se presentan el marco conceptual, objetivos, principios, enfoques y ejes estratégicos que configuran la visión integral del servicio a las ciudadanías y grupos de valor. Estos elementos representan tanto los fundamentos normativos y éticos de la política, como las directrices que orientan su acción frente a las diversas realidades institucionales, detectadas mediante los insumos ya referenciados. Asimismo, se describen las líneas de acción que operacionalizan las estrategias, permitiendo su traducción en iniciativas concretas. Estos elementos permiten articular una visión integral del servicio, reconociendo la diversidad de necesidades, contextos y expectativas de las personas y grupos de valor, promoviendo una gestión pública basada en la equidad, la participación y la mejora continua.

Posteriormente, se abordan los mecanismos destinados a garantizar la ejecución efectiva de la política, así como los sistemas de seguimiento, evaluación y mejora continua. Estos componentes resultan claves para asegurar su vigencia, pertinencia y capacidad de adaptación en el tiempo, promoviendo una gestión pública centrada en las personas, basada en la evidencia y comprometida con la transparencia, la rendición de cuentas y la innovación permanente. Estos mecanismos son esenciales para garantizar su efectividad, sostenibilidad y capacidad de adaptación frente a los cambios sociales, institucionales, tecnológicos y legales, consolidando una cultura de servicio orientada al bienestar colectivo.

4.1. Marco de referencia conceptual

En un contexto marcado por la transformación digital, el fortalecimiento de los derechos ciudadanos y la exigencia de mayor transparencia en la administración pública, el servicio a las ciudadanías y grupos de valor adquiere una dimensión estratégica, que implica reconocer a las ciudadanías como sujetos activos, diversos y con derechos. Este marco conceptual propone una visión integral que articula principios éticos, operativos y tecnológicos para fortalecer la calidad, equidad y legitimidad del servicio público.

El **servicio a las ciudadanías y grupos de valor** se entiende como el conjunto de acciones, interacciones, procesos, formatos y dispositivos, mediante los cuales las entidades del Estado brindan respuestas, soluciones, orientación o acceso a bienes y servicios públicos a las personas, en ejercicio de sus derechos y deberes. Esta noción implica un vínculo directo entre el Estado y la sociedad, en el cual se materializan principios fundamentales como la equidad, la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad institucional (Osborne, 2006; García y Rincón: 2020; Guzmán: 2011). En el contexto colombiano, esta relación se enmarca en principios constitucionales como la **dignidad humana**, la **participación ciudadana** y la **eficiencia de la administración pública**, consagrados en los artículos 1º, 2º y 209 de la Constitución Política.

A lo largo del tiempo, el concepto de “servicio” ha evolucionado desde un enfoque burocrático tradicional, centrado en la estructura interna y en la oferta unilateral de servicios, hacia una visión más abierta, dialógica y participativa, donde se reconoce a las ciudadanías y grupos de valor no sólo como usuarios, sino como sujetos activos de derechos y con capacidad para la coproducción del **valor público** (Alford, 2009; Denhardt & Denhardt, 2015). En Colombia, esta transición ha sido impulsada desde los lineamientos de la Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano (establecida en el **Documento Conpes 3785 de 2013**) y normas como la **Ley 1757 de 2015**, que promueve la **democracia participativa** y la responsabilidad del Estado para garantizar mecanismos efectivos de interacción con las ciudadanías.

A su turno, el concepto de **ciudadanías**, en plural, reconoce la existencia de múltiples formas de ser y ejercer la ciudadanía, en función de las condiciones sociales, culturales, económicas y políticas de los sujetos. Esta noción se aleja de una visión homogénea del ciudadano y se orienta hacia el reconocimiento de la diversidad, la inclusión y la participación activa (Dagnino, 2006; Cortina, 2001). Las ciudadanías incluyen no sólo a quienes acceden formalmente a derechos, sino también a quienes luchan por su reconocimiento, como las comunidades indígenas,

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

personas con discapacidad, migrantes, mujeres, personas con diversas identidades y orientaciones sexuales, campesinos y, en general, sectores históricamente excluidos.

A su vez, los **grupos de valor** son conjuntos de personas o colectivos –organizaciones, instituciones o entidades– que interactúan con la entidad, participan en la oferta de servicios o acciones que las instituciones públicas ofrecen para cumplir su propósito misional. Estos grupos abarcan a ciudadanos, usuarios, empleados públicos, comunidades, empresas proveedoras, medios de comunicación y otras instituciones del entorno gubernamental, (OECD, 2019; DAFP: 2024). Estos grupos constituyen el núcleo de la relación Estado-ciudadanía, toda vez que determinan la pertinencia y efectividad de la oferta institucional y exigen una respuesta en términos de transparencia, eficiencia, legitimidad, inclusión y calidad de prestación (OECD, 2019). Así, los grupos de valor son más que usuarios: son actores estratégicos, cuya interacción con la administración pública permite construir soluciones colaborativas y sostenibles.

En este sentido, estos grupos de valor se pueden ver afectados –positiva o negativamente– por la oferta de la institución, con lo cual la medición de su satisfacción e implicaciones resultan claves para la creación de **valor público**. (Freeman, 1984 citado en Hawrysz & Maj, 2017; Nabatchi, 2017) entendido como la generación del máximo beneficio social a partir de los recursos disponibles en las instituciones estatales (Symes, 1999; García López & García Monero en BID: 2010). La atención estratégica a estos grupos de valor es esencial porque permite: a) alinear los procesos institucionales con necesidades reales de las ciudadanías, b) facilitar la colaboración, la rendición de cuentas y la gobernanza participativa y c) fortalecer la legitimidad y sostenibilidad institucional mediante la co-creación de valor (Andersen, Brewer & Leisink, 2021). De hecho, la literatura advierte que una correcta gestión de los grupos de valor contribuye a una mayor eficacia y valor público, al considerar no sólo el resultado del servicio sino también el proceso de diseño e implementación. (Best, Moffett & McAdam, 2019).

En este contexto, cobra relevancia el enfoque del **servicio público centrado en las ciudadanías**, principio rector en la gestión pública contemporánea, situando a las personas como el eje del servicio público, promoviendo su participación activa en el diseño, implementación y evaluación de políticas. Alford (2009) y Bason (2010) plantean que la co-producción, co-diseño y la co-creación de bienes y servicios entre ciudadanos y Estado mejora la legitimidad y la eficacia de los mismos. Escuchar, dialogar y construir soluciones de manera conjunta fortalece la confianza institucional que a la postre, implica comprender y diseñar los servicios públicos desde la perspectiva del usuario, reconociendo sus trayectorias, condiciones sociales, expectativas y percepciones, promoviendo una atención que sea respetuosa, empática y pertinente.

De estas premisas deviene la **humanización de la atención** que, justamente se refiere a la incorporación de principios de empatía, dignidad y respeto en los canales, mecanismos y herramientas utilizados por una entidad para brindar información, gestionar trámites y servicios. Esta visión implica que la interacción no se reduce a procesos técnicos o automatizados, sino que conserve una orientación hacia la experiencia humana de los usuarios, reconociendo su vulnerabilidad, diversidad y capacidad de participación (Ranchordás, 2025). Desde la perspectiva de la gestión del valor público, la humanización se convierte en un valor institucional en sí mismo, ya que contribuye al fortalecimiento de la confianza ciudadana, mejora las percepciones de legitimidad y facilita la co-creación de servicios más adecuados al contexto y necesidades reales de los usuarios (OCDE, 2019). Por tanto, la atención humanizada no solo mejora la satisfacción individual del usuario, sino que refuerza la eficiencia institucional, al reducir fricciones, quejas y barreras de acceso.

Humanizar la atención –por ejemplo, integrando usuarios en el diseño de formularios digitales, proporcionando asistencia personalizada cuando sea necesario o garantizando que los sistemas automatizados de respuesta incluyan vías humanas– es relevante porque permite equilibrar la lógica de eficiencia con la de equidad y legitimidad. Estudios recientes demuestran que las ciudadanías valoran sobre todo la capacidad de respuesta, el carácter servicial y la dedicación del servidor público, más que únicamente la rapidez o eficiencia técnica del trámite (Neo, Grimmelikhuijsen & Tummers, 2022). Esta humanización fortalece la oferta de servicios, la calidad de la información proporcionada y el desempeño institucional en la medida que se traduce en mayor accesibilidad, participación activa del usuario y mejor alineamiento entre expectativas ciudadanas y la actuación estatal.

Como señala Bason (2010) una **administración pública centrada en las personas** requiere reconfigurar los procesos institucionales para que sean más flexibles, accesibles, colaborativos y sensibles a la diversidad de las experiencias ciudadanas. Procesos como la simplificación, digitalización y desmaterialización de los trámites, permiten mejorar la eficiencia, accesibilidad y experiencia de las ciudadanías. Según la OECD (2020), la interoperabilidad entre entidades públicas es clave para construir sistemas integrados y centrados en el usuario. Las tecnologías deben ser inclusivas y seguras, con lo cual no sólo se mejora la calidad del servicio, sino que, además, se contribuye a fortalecer la legitimidad democrática de las instituciones.

Son principios que comulgán con el **derecho a la igualdad** que implica garantizar que todas las ciudadanías accedan a los servicios sin discriminación. Sen (1999) destaca que el desarrollo debe centrarse en la ampliación de libertades reales, lo que exige eliminar barreras estructurales. Esto incluye adaptar servicios con criterios de inclusión y diseño universal para personas con discapacidad, comunidades rurales y minorías étnicas, por ejemplo, que hoy tienen especial relevancia en el marco de los tratados internacionales ratificados por el Estado colombiano.

De estos compromisos hace parte el reconocimiento de los **ajustes razonables** que comprenden todas las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas, que no impongan una carga desproporcionada o indebida a la instancia que deba proveerlos, destinadas a eliminar las barreras actitudinales, comunicativas y/o físicas o de otra índole, a fin de asegurar que las personas puedan ejercer efectivamente sus derechos en igualdad de condiciones con las demás. Actúan como una medida correctiva o de adaptabilidad, cuando la accesibilidad y el diseño universal están ausentes o resultan insuficientes, con lo cual, cualquier persona puede (y es) sujeto de un ajuste razonable. Ni el diseño universal ni los ajustes razonables excluyen el uso y/o disposición de las ayudas técnicas cuando se requieran (bastón, muletas, sillas de ruedas, por ejemplo) (Artículo 2 Ley 1346 de 2009) (Artículo 3 Ley 1996 de 2019), el apoyo de cuidadores o asistentes personales (Ley 2297 de 2023) o la asistencia de perros lazarillos o perros guía (Ley 1801 de 2016) (Decreto 1079 de 2015).

En línea con lo anterior, la **calidad del servicio público** no puede reducirse a indicadores operativos o técnicos; debe entenderse en su dimensión integral. Donabedian (1988) define la calidad como la capacidad de los servicios para mejorar el bienestar de los usuarios, considerando aspectos técnicos, humanos y organizativos y de eficiencia. En el ámbito público, esto se traduce en criterios como **accesibilidad, transparencia, pertinencia, equidad, claridad, acceso multicanal, trato digno y cumplimiento de expectativas**, en términos del DAFF (2020).

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad del servicio se compone de 10 factores: i) acceso, ii) comunicación, iii) competencia, iv) cortesía, v) credibilidad, vi) flexibilidad, vii) capacidad de respuesta, viii) seguridad, ix) tangibilidad y x) entendimiento / conocimiento de los usuarios (Bustamante, Zerda, Obando y Tello: 2019). La ONU (2022) enfatiza además en la seguridad, que pasa por la protección de datos, para garantizar la privacidad y la confianza en los servicios públicos bajo estándares internacionales, consentimiento y transparencia.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

En coherencia, otro componente fundamental es el **derecho a una buena administración**, consagrado en diferentes marcos normativos tanto a nivel nacional como internacional, entre ellos el Código Iberoamericano de Buen Gobierno (CLAD, 2006) y la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública (CLAD, 2013). Este derecho establece que toda persona debe ser atendida con imparcialidad, en un plazo razonable y con base en criterios de legalidad, eficiencia y ética pública. Además, se vincula con la **participación ciudadana** y el **control social** como mecanismos para el seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo de los servicios públicos. La participación, entendida como una forma de incidir en la gestión pública desde las experiencias y saberes de las ciudadanías, no sólo legitima las decisiones institucionales, sino que también mejora su eficacia y pertinencia (Fung, 2006).

Estas bases se incorporan en Colombia por medio de la **Ley 1437 de 2011** (Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo), que establece que toda actuación administrativa debe respetar los principios de legalidad, eficacia, economía, celeridad e imparcialidad. Además, la ley reconoce el derecho de toda persona a recibir respuestas oportunas, claras y completas por parte de las entidades públicas y a presentar PQRSDF como mecanismos de control social.

Desde una perspectiva interna, la calidad del servicio también está estrechamente vinculada a las condiciones de las instituciones. En este sentido, la **gestión del talento humano** es un factor clave, dado que las competencias, actitudes, motivaciones y condiciones laborales del personal que atiende a las ciudadanías y grupos de valor, impactan directamente en la experiencia del usuario. Halpern (2003) destaca que la empatía en el servicio público mejora la calidad de la atención y la relación con los usuarios. La literatura en gestión pública (Perry & Wise, 1990) ha demostrado que el compromiso público del personal es un determinante importante en el desempeño organizacional. Asimismo, el ambiente laboral, la cultura organizacional y las políticas de formación y reconocimiento influyen en la forma como se brinda el servicio.

En Colombia, la **Política de Gestión Estratégica del Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG (DAFP: 2024)** promueve competencias asociadas al servicio, liderazgo público y orientación al ciudadano, articulando estas capacidades con el desempeño institucional. Fomentar una cultura organizacional orientada al servicio, implica formar al personal en habilidades blandas y promover el respeto, la escucha y la resolución de conflictos. Así mismo, el DAFP impulsa el fortalecimiento del **Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)**, el cual, en su dimensión de "Gestión con Valores para el Servicio", enfatiza en la importancia de promover una cultura organizacional centrada en el respeto, la ética y el servicio efectivo a las ciudadanías.

Finalmente, la medición de la **satisfacción ciudadana** es clave para garantizar la mejora continua y servicios efectivos y dignos. Permite evaluar si la atención brindada responde de forma efectiva y justa a las necesidades de las ciudadanías y si contribuye a construir relaciones de confianza entre la población y las entidades del Estado (Lipsky, 2010). Con lo cual, incorporar las nociones de **satisfacción ciudadana** y **experiencia de usuario**, permiten medir la percepción de las personas sobre la atención recibida y se reconocen como dimensiones claves de evaluación del desempeño institucional. Si bien son subjetivas, ofrecen información valiosa sobre la efectividad del servicio y las oportunidades de mejora. Como plantea la OCDE (2021), incluir la voz de las ciudadanías en los procesos de evaluación, es esencial para avanzar hacia una gestión pública más democrática, sensible y adaptada a las realidades del entorno.

Estas prácticas están alineadas con los compromisos asumidos por Colombia en el marco de la **Alianza para el Gobierno Abierto (OGP)** (por sus siglas en inglés: *Open Government Partnership*)³³ y las recomendaciones de la OCDE (2021), que enfatizan la necesidad de construir una administración pública más receptiva, participativa y orientada a resultados, que impacten positivamente la vida de las personas.

4.2. Objetivos

Los objetivos de la “Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor 2026–2030”, constituyen el marco orientador que traduce los principios constitucionales y los compromisos internacionales en acciones concretas para garantizar el derecho a una buena administración. Su formulación responde a la necesidad de optimizar la atención y los servicios del MSPS, asegurando calidad, accesibilidad, trazabilidad y oportunidad en todas las interacciones con las ciudadanías y los grupos de valor. Estos objetivos integran la perspectiva de derechos humanos, el enfoque diferencial y territorial, la transformación digital centrada en las personas y la gobernanza normativa y de datos, articulando la operación institucional con estándares de transparencia, eficiencia y participación. En conjunto, definen la ruta estratégica para consolidar un ecosistema de servicio inclusivo, confiable y sostenible, que fortalezca la confianza pública y la legitimidad democrática del Estado.

4.2.1. Objetivo general

Transformar integralmente el servicio a las ciudadanías del MSPS para garantizar calidad, accesibilidad, trazabilidad y oportunidad en todas las interacciones, mediante un ecosistema multicanal integrado y digital centrado en las personas, con enfoque diferencial, cumplimiento normativo y protección de datos y una evaluación permanente de la experiencia que fortalezca la confianza pública y la eficiencia institucional.

4.2.2. Objetivos específicos

1. Gobernar y optimizar la multicanalidad mediante punto de entrada único, expediente único del caso, interoperabilidad y Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA por sus siglas en inglés *Service Level Agreement*) visibles, reduciendo reprocesos y tiempos de respuesta.
2. Garantizar accesibilidad e inclusión con diseño universal, ajustes razonables y contenidos en lenguaje claro y lenguas nativas, removiendo barreras físicas, comunicativas y digitales.
3. Convertir las PQRSDF en un sistema pedagógico y de mejora continua, con trazabilidad integral, asignación inteligente y transparencia activa de tiempos y compromisos.
4. Avanzar en la transformación digital centrada en las personas, asegurando usabilidad, accesibilidad (seguridad/autenticación, interoperabilidad y analítica de uso (web/APPS/chatbot).
5. Fortalecer el talento humano y la cultura de servicio con formación continua (enfoque diferencial, lenguaje claro, TIC), reconocimiento e incentivos y protocolos homogéneos de atención.
6. Instituir evaluación sistemática de la experiencia y percepción (encuestas postservicio, segmentación por población/canal) con tableros y planes de mejora verificables.
7. Fomentar la participación, cocreación y comunicación clara, integrando educación y encauce ciudadano (microcharlas, guías “Hacer X en 3 pasos”) y mecanismos de retroalimentación continua.
8. Asegurar gobernanza normativa y de datos, incluyendo protección de datos personales, datos abiertos útiles, analítica ética y continuidad operativa multicanal.

³³ El Open Government Partnership (OGP) fue creado en 2011 y hacen parte 77 países y 150 gobiernos locales, activistas y líderes en gobierno abierto. Ver: https://www.opengovpartnership.org/estrategia-de-ogp-2023-2028/#toc_4 Ver Conpes 4070 de 2021.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

4.3. Enfoques y atributos rectores del servicio a ciudadanías

En el marco de la “Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor 2026–2030”, es fundamental definir los enfoques y atributos que orientan y dan coherencia a la relación entre la entidad y las personas. Estos elementos no sólo guían y orientan la manera en que se prestan los servicios, se ofrece la atención y se conciben los canales, sino que también reflejan los valores y compromisos que la institución asume frente a las ciudadanías y grupos de valor considerando sus múltiples dimensiones y desempeñan una guía clave en la construcción de una cultura de servicio centrada en las personas, sus derechos y su dignidad.

4.3.1. Enfoques que rigen la política

La incorporación de enfoques diferenciales –como el de derechos, territorial y de género– es fundamental para una atención ciudadana justa, inclusiva y efectiva. Estos marcos conceptuales no solo definen el horizonte ético y operativo del servicio, sino que también permiten reconocer la diversidad de identidades, necesidades y contextos de la población. Al diseñar e implementar servicios con esta perspectiva, que incluye la atención a personas con discapacidad o grupos vulnerables, las acciones institucionales responden de manera pertinente a las realidades sociales, fortaleciendo la capacidad del Estado para generar confianza y legitimidad y avanzar hacia una administración pública que no reproduce desigualdades, sino que las corrige.

Enfoque de derechos humanos. Comprende un conjunto de decisiones y acciones que el Estado diseña, implementa, monitorea y evalúa a partir de un proceso permanente de inclusión, deliberación y participación social efectiva, con el objetivo de proteger, promover, respetar y garantizar los derechos humanos de todas las personas, grupos y colectividades que conforman la sociedad, bajo los principios de igualdad y no discriminación, universalidad, acceso a la justicia, rendición de cuentas, transparencia, transversalidad e intersectorialidad (Comisión Interamericana de Derechos Humanos – CIDH: 2018). La prohibición de la discriminación y el principio de igualdad son elementos fundamentales de un enfoque de derechos. De acuerdo con el derecho internacional de los derechos humanos, dar cumplimiento a estos principios –de igualdad y no discriminación– no se agota con la simple prohibición, sino que obliga a tomar medidas para lograr la igualdad sustantiva, mediante medidas especiales –como por ejemplo medidas de acción positiva– para abordar los desequilibrios, los riesgos y las barreras que enfrentan las poblaciones vulnerables (Sepúlveda, 2014).

Enfoque diferencial. Es una construcción cultural e histórica que reconoce, respeta y valora la diversidad de condiciones, necesidades, identidades y contextos de las personas, comunidades y grupos sociales. Este enfoque parte del principio de que la igualdad no implica uniformidad y reconoce la heterogeneidad, interculturalidad y multiculturalidad social de los individuos y grupos poblacionales, cuyas características biológicas, sociales, culturales, étnicas, de género, orientación sexual, discapacidad, ciclo vital, idioma, religión y territorialidad, entre otras, requieren respuestas institucionales específicas. Este enfoque implica no solo una lectura crítica de las desigualdades existentes, sino que también plantea una transformación estructural en las relaciones sociales, institucionales y normativas, al colocar en el centro de las intervenciones el reconocimiento de la diferencia como valor y no como obstáculo, orientado a generar las condiciones para la igualdad de oportunidades y el desarrollo social integral, garantizar la atención oportuna, eficiente y pertinente y el ejercicio de los derechos, para garantizar la accesibilidad física, virtual y comunicacional en los canales de atención, reconociendo la necesidad de ajustes razonables y diseño universal. En tal sentido se articula con el enfoque de derechos, apelando a los principios de dignidad humana, universalidad, igualdad, no discriminación e inclusión social, de donde se derivan acciones

preferenciales y diferenciales hacia los grupos vulnerables o excluidos de la sociedad (Sepúlveda, 2014; Comisión Interamericana de Derechos Humanos – CIDH: 2018, Olivar, 2019).

Enfoque de género. El enfoque de género es una perspectiva analítica, política y normativa que permite identificar, cuestionar y transformar las relaciones de desigualdad, discriminación, violencias y el ejercicio del poder y los roles entre hombres, mujeres y personas con identidades de género y orientación sexual diversa. Este enfoque parte del reconocimiento de que el género no es una categoría biológica, sino una construcción sociocultural que define comportamientos, oportunidades y expectativas diferentes para las personas en función de su identidad y expresión de género. Incorporar el enfoque de género comprende una apuesta ética y política por la justicia, la equidad y el reconocimiento de los derechos y permite que las decisiones estatales no reproduzcan ni profundicen las desigualdades existentes, sino que contribuyan a cerrar brechas, promover la igualdad y garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos (Butler, 1990; ONU-Mujeres, 2025).

Enfoque de interseccionalidad. Es un enfoque que permite analizar y comprender la manera en que múltiples formas de discriminación, opresión, privilegio o desigualdad se cruzan y se interrelacionan mutuamente y de forma simultánea en la vida de las personas –como el racismo, el sexism, la homofobia, la xenofobia, la clase social, el capacitismo, el edadismo, entre otras– generando experiencias y situaciones de mayor exclusión o desventaja social (Crenshaw, 1991; Cecchini y Martínez, 2011; Sepúlveda, 2014, Dorlin, 2009 y 2012; Viveros, 2023). Incorporar la interseccionalidad en los servicios de atención a ciudadanías implica reconocer que las personas no acceden en igualdad de condiciones. Esto implica diseñar estrategias de atención que contemplen la diversidad de trayectorias vitales y contextos sociales, evitando la reproducción de estereotipos y exclusiones que se relacionan con la desigualdad estructural (*Institut de Drets Humans de Catalunya*, 2020).

Enfoque de curso de vida. Es una perspectiva teórico-metodológica que analiza cómo las experiencias, exposiciones y transiciones vividas por una persona a lo largo de su existencia –desde la gestación hasta la vejez– influyen en su desarrollo, bienestar y salud. Este enfoque reconoce que los resultados en salud y en otras dimensiones del desarrollo humano no son producto de eventos aislados, sino de procesos acumulativos y contextuales que se entrelazan en el tiempo. En este sentido, permite identificar períodos críticos, ventanas de oportunidad, trayectorias vitales, eventos históricos, cambios económicos, demográficos, sociales y culturales, que configuran las vidas individuales y los agregados poblacionales –cohorte o generaciones–, entendidas como los recorridos individuales en distintos dominios (educación, trabajo, relaciones, etc.), y las transiciones, que son cambios significativos en la vida de una persona (como el paso de la adolescencia a la adultez y a la vejez). A diferencia del enfoque por etapas del ciclo vital, que tiende a ser lineal y segmentado, el enfoque de curso de vida propone una visión integral, dinámica e intergeneracional, en la que los factores sociales, económicos, ambientales y culturales interactúan con las características individuales para moldear las trayectorias de vida. La inclusión de este enfoque permite incorporar acciones para cada momento de la trayectoria vital, en búsqueda del máximo nivel de desarrollo y calidad de vida, manteniendo capacidades y habilidades, la autonomía, independencia y participación (Blanco, 2011, Organización Panamericana de la Salud -OPS, 2015).

4.3.2. Atributos del servicio y la atención

Los atributos permiten identificar las características deseables del servicio que se brinda a las ciudadanías. Autores como Hilda Aburto Muñoz (2017) destaca que estos atributos no solo son indicadores técnicos, sino también elementos de legitimación de las instituciones públicas, al fortalecer la confianza ciudadana y la percepción de un Estado justo, transparente y funcional. La definición de atributos en una Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías constituye un elemento clave para garantizar la calidad, coherencia y pertinencia de la atención brindada por las entidades públicas. Estos atributos representan las características esenciales que deben estar presentes en cada interacción, orientando el comportamiento institucional hacia estándares de excelencia, respeto y compromiso con el bienestar colectivo.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Calidez y trato digno. Comprende el conjunto de prácticas comunicativas y actitudinales que garantizan una interacción respetuosa y humanizada entre los servidores públicos y colaboradores de la institución y los ciudadanos, reconociendo a estos últimos como sujetos de derechos y centro del servicio de la administración pública. La **calidez** se manifiesta en una actitud empática, cercana y respetuosa, que reconoce la diversidad cultural, social y emocional de cada persona y se traduce en una comunicación clara, amable, de escucha activa y efectiva (Muñoz y Chaves, 2013). Por su parte, el **trato digno** implica valorar a todas las personas por igual, sin discriminación alguna por razones de género, etnia, orientación sexual, condición socioeconómica, discapacidad u otras características diferenciales, asegurando que cada interacción se base en el respeto a la integridad humana. Por ende, se fortalecen mediante el **enfoque diferencial**, que permite adaptar los servicios a las necesidades específicas de grupos poblacionales y el **enfoque de derechos**, que reconoce a cada ciudadano como sujeto político en la relación con el Estado. La calidez y el trato digno son atributos que pueden estar presentes en la comunicación verbal y no verbal (Manghi, Otálora & Arancibia, 2016; Kress & Van Leeuwen, 2001; Godoy, Manghi, Soto & Aranda, 2015; Tomasello, 2005; Shiro, 2003; Maggiolo, Pavez & Coloma, 2003) para promover un encuentro humano que trasciende lo técnico y administrativo, atado a la necesidad de ponerse en el lugar del otro (Ruiz & Chaux, 2005), para convertir la atención en un acto ético y político que fortalece la legitimidad institucional y la confianza ciudadana (Denhardt y Denhardt, 2007 y Thomas, 2013).

Accesibilidad e inclusión. La **accesibilidad** en los servicios a la ciudadanía se refiere a la eliminación de barreras físicas, comunicativas, tecnológicas, administrativas, cognitivas y actitudinales, que impiden o dificultan el acceso equitativo a la información, trámites y servicios públicos (Bietti, 2023), así como la implementación de ajustes razonables y tecnologías inclusivas, que promuevan la equidad en el acceso (Organización Mundial de la Salud (OMS) y Banco Mundial, 2011). Según la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006), los Estados deben asegurar que todas las personas, independientemente de su condición, puedan acceder a los entornos físicos, la información, la comunicación y los servicios en igualdad de condiciones. Esta visión ha sido ampliada por organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Vega, 2023), que plantea que la accesibilidad debe abordarse desde una perspectiva universal, considerando las diversidades funcionales, lingüísticas, culturales, tecnológicas y territoriales de la población. En este sentido, la accesibilidad no es solo una obligación legal, sino un componente esencial de la calidad del servicio público, orientado a garantizar el derecho a ser atendido sin exclusiones ni obstáculos.

La **inclusión**, a su vez, implica que el diseño e implementación de servicios reconozcan, respeten y valoren la diversidad de las personas, promoviendo su participación plena y efectiva en igualdad de condiciones. Esta noción abarca no sólo a personas con discapacidad, sino también a segmentos históricamente excluidos como grupos étnicos, población campesina, migrantes, personas mayores, mujeres, comunidades LGBTIQ+ y personas en situación de vulnerabilidad social (Martínez, Maldonado & Schönsteiner, 2022; Vega, 2023). La inclusión requiere respuestas con **enfoque interseccional** para identificar y eliminar las múltiples formas de discriminación y desigualdad que afectan el acceso a los servicios, trámites e información pública de manera efectiva, oportuna y comprensible (Maldonado, Marinho & Robles, 2020). En línea, el CLAD (2013) destaca que un servicio público inclusivo debe adaptarse a las realidades diversas de la ciudadanía, promoviendo una atención con enfoque de derechos humanos, no discriminación y participación.

La accesibilidad y la inclusión no son actos asistenciales, sino una obligación ética y legal del Estado, para garantizar la igualdad y la equidad en el trato y la justicia social (Palacios y Romañach, 2008). En este marco, la

accesibilidad y la inclusión se convierten en un componente transversal de la gestión pública, mediante la garantía efectiva del derecho a ser atendido sin discriminación ni exclusión (García Mora, Schwartz Orellana & Freire, 2021; Palacios en Salmón & Bregaglio, 2015; Palacios & Bariffi, 2007, 2012). Implican, en consecuencia, el reconocimiento del **diseño universal** que hace referencia a la cualificación del diseño de productos, dispositivos, entornos, programas, bienes y servicios, de tal manera que puedan ser utilizados por todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado. El “diseño universal” no excluye las ayudas técnicas para grupos particulares de personas con discapacidad y personas mayores, cuando se necesiten. (Ley 1346 de 2009; Burgstahler, 2004; MEN-INSOR: 2009; Estrada, R. S.: 2017)

Oportunidad y eficiencia en el servicio. Son atributos esenciales en la gestión pública orientada al servicio de las ciudadanías, que reflejan el compromiso institucional con la calidad, la equidad y la legitimidad democrática. La **oportunidad** se refiere a la calidad o condición de las entidades públicas para responder de manera rápida, pertinente, en tiempo, forma adecuada y ajuste normativo, a las necesidades, solicitudes y derechos de los ciudadanos, evitando demoras que puedan vulnerar el acceso efectivo a los servicios (Aburto: 2017). La **eficiencia**, por su parte, es la capacidad de usar de manera óptima los recursos disponibles –humanos, financieros, tecnológicos y organizacionales– para alcanzar los objetivos institucionales con el menor costo posible y el máximo rendimiento, sin sacrificar la calidad ni la equidad en la atención (Adrianzén Guerrero et al., 2022).

La eficiencia y la oportunidad hacen parte de modelos de gestión centrados en el ciudadano, con enfoque diferencial, digitalización, simplificación administrativa y rendición de cuentas que orientan la Nueva Gestión Pública, el Gobierno Abierto y la Nueva Gobernanza que, paulatinamente han avanzado en una visión de una administración orientada a resultados, la interoperabilidad tecnológica, el uso de las nuevas TIC (Barragán, 2022; Pin, 2017) y la co-creación de valor público, transparencia y participación ciudadana, como base para un Estado más inclusivo y eficaz (Adrianzén Guerrero et al., 2022; González, 2020), resaltando la importancia de fortalecer el talento humano y los procesos internos (Rodríguez-Barboza et al., 2024; Pin, 2017).

Transparencia y acceso a la información pública. La **transparencia** es el principio conforme al cual toda la información en poder de las entidades públicas se presume pública. En tanto que, el **acceso a la información**, es el derecho constitucional a solicitar y recibir dicha información de forma completa, oportuna y accesible a cualquier persona, con las excepciones previstas en la Constitución o la Ley. Este principio implica que las instituciones del Estado tienen el deber de divulgar proactivamente información relevante, veraz y actualizada sobre su gestión –transparencia activa– y a través de respuestas oportunas a solicitudes ciudadanas –transparencia pasiva– (Oszlak y Kaufman, 2014; CLAD, 2013, 2016 y 2018), así como la obligación de facilitar el acceso a dicha información, mediante procedimientos claros, accesibles y no discriminatorios, con criterios diferenciales para poblaciones vulnerables (Función Pública, 2024).

La transparencia y el acceso a la información no solo fortalecen la legitimidad democrática y la confianza ciudadana, sino que también permiten el ejercicio efectivo del control social, la rendición de cuentas y la participación informada en los asuntos públicos (Rodríguez-Barboza et al., 2024; Mezones, 2006; Blanco, 2024). La transparencia no es solo una cuestión ética, sino una herramienta estratégica para fortalecer la gobernabilidad, la confianza institucional y la participación ciudadana (Medranda Morales et al., 2019; Mezones, 2006). Se ha demostrado que una ciudadanía informada es condición necesaria para el desarrollo sostenible y el ejercicio pleno de los derechos humanos (UNESCO, 2024). En conjunto, transparencia y acceso a la información constituyen principios rectores que deben guiar la transformación institucional hacia una administración pública más abierta, inclusiva y responsable.

Participación ciudadana. Es un derecho constitucional y un mecanismo que, de una parte, permite a las ciudadanías involucrarse e intervenir activamente en los asuntos públicos, expresar sus opiniones, hacer

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

sugerencias, presentar reclamos y participar activamente en la mejora de los servicios y en las decisiones que afectan su bienestar y el desarrollo de sus comunidades, a través de iniciativas deliberativas que ayuden a las ciudadanías a canalizar sus demandas de forma constructiva dentro de un espacio institucionalizado (OCDE, 2020). En contraprestación, favorece para el Estado la gobernanza democrática, legitimar sus decisiones y promover el vínculo y la corresponsabilidad entre gobierno y sociedad (BCN, 2022). Abarca el ejercicio del control social, la formulación de propuestas, evaluación de políticas y la contribución en la gestión pública (DNP, 2023; Díaz, 2017; Araújo & Torres, et al., 2011). Desde la perspectiva de la atención a las ciudadanías, se vincula con la construcción de valor público, el acceso equitativo a servicios, la transparencia y la inclusión de grupos históricamente marginados (Braguinsky, 2024), consolidando un modelo de Estado abierto que promueve la comunicación de doble vía en la que puedan opinar, decidir, cocrear e incidir en todo el ciclo de la gestión pública (Naser & Sandoval, 2021).

Profesionalismo y competencia del personal. Constituyen pilares fundamentales para asegurar una gestión pública eficiente, transparente y centrada en los derechos de las personas. Un personal competente y profesional no solo ejecuta correctamente sus funciones, sino que también actúa con empatía, equidad y enfoque en la mejora continua, lo que impacta positivamente en la confianza y legitimidad de las instituciones (OCDE, 2020). El **profesionalismo** se manifiesta en la conducta ética, el compromiso con el servicio público, el respeto hacia los ciudadanos y la aplicación adecuada de normativas y procedimientos institucionales. La profesionalidad no se limita a la especialización técnica, sino que abarca una visión integral del servicio público, orientada al fortalecimiento de la democracia, la garantía de derechos y un sistema de valores compartidos, un código de conducta ética, que se manifiesta en la aplicación del conocimiento y el uso de habilidades particulares, adquiridos a través del estudio y la práctica (Naciones Unidas, 1999: 103).

Por su parte, la **competencia** implica la posesión de capacidades para combinar y utilizar conocimientos técnicos, conductas observables y medibles, habilidades comunicacionales y de resolución de conflictos, comprensión del marco normativo aplicable, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados (Camejo, 2008 citado por INAP, 2021). Un servidor público competente debe desarrollar competencias duras (técnicas: conocimiento disciplinar, metodologías, normativas) y competencias blandas (personales: empatía, comunicación, ética, liderazgo) (Loaiza: 2017), que le permitan ser capaz de traducir el lenguaje técnico y jurídico a términos comprensibles, brindar información clara, oportuna y completa y canalizar adecuadamente las solicitudes de la ciudadanía (Clad, 2020). Además, debe actuar con imparcialidad y sin discriminación, siguiendo principios de buen trato y enfoque de derechos humanos (Sepúlveda, 2014).

Claridad y calidad de la información. La **claridad** es la capacidad institucional de comunicar de manera comprensible, precisa, coherente, oportuna y pertinente los contenidos relevantes en todos los canales de atención—presencial, virtual y escrito—, para permitir a los ciudadanos tomar decisiones informadas, ejercer sus derechos y cumplir sus deberes sin barreras comunicativas. Este atributo implica que la información debe entregarse de manera organizada, libre de ambigüedades, adaptada al perfil del ciudadano y expresada de manera sencilla, evitando tecnicismos innecesarios, condiciones asociadas con la técnica del "lenguaje claro" (Sentencia C -274/13). No obstante, el lenguaje claro no es una simplificación descuidada, sino una herramienta de precisión jurídica y técnica para eliminar las barreras de interpretación, priorizando el derecho del ciudadano a entender fácilmente los procedimientos, requisitos, beneficios, normas y posibles implicaciones de los servicios ofrecidos, lo cual fortalece la confianza, mejora la experiencia de la atención y facilita el ejercicio efectivo de los

derechos de todas las personas, independientemente de su nivel educativo o conocimiento jurídico (Arenas, 2018; Instituto lectura fácil & Clarity international, 2019; Ramírez, Pérez & Lanne, 2019).

A su vez, la **calidad** es una condición de la información que, en términos de Muñoz-Cañavate & Hipola (2010) está relacionada con la veracidad, completitud, pertinencia y actualidad de los datos proporcionados. Tanto en la comunicación verbal como en la escrita y virtual, la información debe ser estructurada y orientada a resolver de manera efectiva la solicitud del ciudadano, incorporando elementos del lenguaje jurídico en derecho, cuando corresponda, sin perder la claridad. De acuerdo con Ramírez, Pérez y Lanne-Lenne (2019), la calidad no se limita, en consecuencia, al acceso a los datos, sino que implica asegurar el derecho a comprender, promoviendo el uso de lenguaje claro y formatos de lectura fácil, que hagan la información comprensible para todas las personas, una práctica que pasa por explicar las normas, procedimientos y derechos de manera accesible, asegurando que el ciudadano comprenda sus opciones y pasos a seguir.

Mejora continua e innovación. La **mejora continua** es una práctica de la gestión de calidad institucional destinada a implementar acciones orientadas a optimizar los procesos, productos, servicios, recursos y resultados para generar beneficios sociales a los ciudadanos, en términos de su calidad de vida, bienestar y satisfacción de necesidades. Implica evaluar periódicamente el desempeño institucional, identificar brechas, escuchar activamente las demandas de las ciudadanías, prevenir crisis, reclamos o sanciones por incumplimiento normativo y reputacional y aplicar cambios y mejores prácticas, destinados a aumentar la eficiencia, calidad y accesibilidad de los servicios (Esteban, 2006; ISO 9001, 2015). La mejora continua se basa en la retroalimentación constante, tanto interna como externa, la cultura de aprendizaje organizacional y la disposición institucional para innovar y adaptarse (Ríos, 2009).

En coherencia, la **innovación en el servicio público** es un proceso constante para introducir nuevas ideas, tecnologías, metodologías o enfoques, que permitan transformar sustancialmente el funcionamiento y los resultados del sector público, incluida la manera en que se entregan los servicios y la atención, promoviendo una gestión más ágil, inclusiva y orientada a resultados, creando así valor público para cumplir con las demandas de las ciudadanías y superar sus expectativas a partir del uso de las herramientas del gobierno digital, los sistemas con base en inteligencia artificial o de los desarrollos que aporten en términos de calidad en el servicio. En este sentido, la mejora continua y la innovación no sólo son tecnológicas, sino también metodológicas, organizacionales y culturales, alineadas con principios de eficiencia, eficacia y calidad. (CEPAL, 2021 y 2022; Naser, 2021; CEPAL, 2025).

4.4. Ejes estratégicos y líneas de acción

La definición de los ejes estratégicos y las líneas de acción de la “Política institucional de atención y servicios a las ciudadanías y grupos de valor 2026–2030”, que se presentan en este apartado, proporcionan una estructura clara y funcional para la formulación, implementación y seguimiento de la misma. Buscan responder de manera más efectiva a las necesidades de las ciudadanías y grupos de valor, garantizando que las acciones no sean aisladas ni improvisadas, sino parte de un plan integral institucional a mediano plazo (5 años), que faciliten la rendición de cuentas y la evaluación del impacto, promoviendo una gestión pública más transparente, participativa y centrada en el bienestar de las personas.

Los **ejes estratégicos** definen los pilares fundamentales que orientan la acción de la institución, en áreas prioritarias de intervención, que articulan el logro de objetivos y permiten estructurar sus alcances de manera coherente y enfocada, facilitando su implementación y evaluación. Las **líneas de acción**, por otro lado, comprenden las definiciones de las rutas operativas generales que se derivan de cada eje estratégico, para materializar los objetivos planteados y la articulación con los atributos y enfoques que acoge el documento. Se reitera, que estos planteamientos se conciben con base en los mandatos normativos y en la revisión de la

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

literatura y la evidencia técnica y bibliográfica detallada en las secciones de: Fundamentos constitucionales y legales, análisis y construcción de árbol de objetivos, marco de referencia conceptual, atributos del servicio y la atención y enfoques que rigen la política³⁴.

4.4.1. Eje 1. Optimización e integración multicanal

Propósito del eje: La coexistencia de canales (presencial, telefónico, correo, redes, videollamadas, formularios web) amplía el acceso, pero sin integración genera fragmentación, duplicidades y pérdida de trazabilidad. El diagnóstico evidencia protocolos desiguales, ausencia de gobernanza única y baja visibilidad de canales críticos, lo que afecta la experiencia ciudadana y la eficiencia institucional. Este eje busca consolidar un ecosistema multicanal gobernado, interoperable y trazable, que ofrezca respuestas homogéneas, oportunas y verificables, reduciendo reprocesos y fortaleciendo la confianza pública.

Líneas de acción

1. **Crear un modelo de gobernanza para todos los canales.** Definir roles, responsabilidades, flujos, acuerdos de nivel de servicio (SLA por sus siglas en inglés Service Level Agreement), escalamiento del nivel de servicio y mecanismos de decisión, con tableros de disponibilidad y planes de contingencia.

Justificación: Sin una rectoría clara de los canales (para todo tipo de solicitudes), la atención se dispersa y se duplican trámites y tareas. Una gobernanza formal –que defina: tipo de canales (para PQRSDF, requerimientos judiciales, denuncias), condiciones para la transferencia entre niveles de servicio, cómo y cuándo, quién decide, quién ejecuta, tipo de respuesta o producto o salida, cómo se mide p.ej.– reduce tiempos, alinea la operación y decisiones, disminuye tiempos de respuesta y transferencias innecesarias, habilita un control central de calidad y asegura consistencia intercanal, es decir, la capacidad de conectar y coordinar diferentes canales para que trabajen juntos en la resolución de un mismo trámite o solicitud y garantizar la coherencia entre ellos.

2. **Unificar la recepción y clasificación estandarizada de todas las solicitudes.** Unificar la recepción de todas las solicitudes en un circuito único, con reglas de enrutamiento automático, definición obligatoria de tipología legal, clasificación clara por motivo/ temática, competencia y prioridad (requerimiento entre entidades, organismos de control, requerimientos y comunicaciones judiciales p.ej.), independientemente del canal por medio del cual la ciudadanía o los grupos de valor las presenten.

Justificación: Un “circuito único” evita pérdida de información, mejora la asignación y permite trazabilidad completa en todo el ciclo de atención de todos los requerimientos. La clasificación inicial estandarizada (tipología legal, motivo, competencia y prioridad) permite que cada solicitud siga la ruta correcta desde el primer contacto, aumentando la resolución al primer intento.

3. **Estandarizar protocolos operativos por canal e intercanal (incluido enfoque diferencial) para cada canal.** Comprende la adopción de un manual único de atención y servicio y, por otra parte, guías, plantillas actualizadas, con versiones controladas para todos los canales, que incluya el enfoque diferencial, los ajustes razonables y el lenguaje claro para cada uno.

Justificación: Un manual único de atención con criterios homogéneos corrigen la “atención desigual entre canales” o la variabilidad de prácticas y elevan la calidad de orientación y de las respuestas. En tanto que, las guías por canal –p.ej. para el canal de redes sociales, videollamada, denuncias y de notificaciones

³⁴ Numerales: 3 / 3.5.2 / 4.1 / 4.3.1 y 4.3.2, respectivamente de esta Política.

judiciales) reducen errores, aseguran calidad en la orientación y respuesta y permiten un trato específico para cada tipo de requerimiento. En conclusión, se reducen riesgos de incumplimiento, de términos y disparidades de trato en los canales y en la interconexión entre ellos.

4. **Canal WhatsApp oficial y rediseño del sistema de respuesta de voz interactiva (IVR por sus siglas en inglés: *Interactive Voice Response*) de canal telefónico.** Comprende integrar el WhatsApp como canal oficial para consultas rápidas y recordatorios y optimizar un IVR telefónico inteligente, con menús simples y lenguaje claro, breve y guiado, con respuestas con valor agregado desde el ámbito de las competencias del MSPS.

Justificación: Estas medidas optimizan la resolutividad en el primer contacto y reducen la demanda p.ej. sobre las solicitudes para respuesta por escrito. La actualización del IVR garantiza un enrutamiento preciso de las consultas y respuestas precisas, mientras que WhatsApp facilita una comunicación bidireccional ágil para trámites y requerimientos recurrentes y recordatorios preventivos o informativos. En términos prácticos se reducen tiempos y se facilita el encauce correcto.

5. **Visibilización activa de canales / medios claves, para la interacción con las ciudadanías y grupos de valor.** Promocionar el uso del correo de denuncias, el canal de videollamadas y APPS, la sede electrónica el MSPS las redes sociales y los puntos físicos p.ej.

Justificación: La promoción y difusión sobre la oferta total de canales y medios (en especial de aquellos que registran una menor demanda) fortalece el control social y la transparencia, reduce las barreras de acceso, fomenta el uso informado de las plataformas digitales del MSPS, asegura que la ciudadanía reconozca el ecosistema de servicios y canales y la elección del más eficiente según su contexto y necesidades diversas (urbano, rural, digital).

6. **Definir y monitorear indicadores de experiencia multicanal.** Medir tiempo de respuesta, transferencias, resoluciones al primer contacto, cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio (SLA) y satisfacción por canal.
Justificación: Medir de forma uniforme y sistemática, permite comparar desempeño entre canales, identificar cuellos de botella y orientar decisiones basadas en evidencia. Sin medición uniforme, la mejora es episódica y no sostenible.

Resultados esperados del eje

- Consolidar un ecosistema multicanal gobernado, interoperable y trazable.
- Reducir reprocesos y tiempos de respuesta mediante integración y automatización.
- Garantizar homogeneidad en la atención y pertinencia comunicativa en todos los canales.
- Incrementar la confianza ciudadana mediante transparencia y control social.

Impacto en la ciudadanía

Las personas podrán acceder a cualquier canal con la certeza de recibir orientación clara, respuesta oportuna y seguimiento visible, sin duplicidades ni traslados innecesarios. Asegura una atención equitativa y adaptada a las diversas realidades de la población y consolida una experiencia más eficiente, confiable y transparente.

4.4.2. Eje 2. Accesibilidad e inclusión con enfoque diferencial

Propósito del eje: Garantizar el acceso equitativo a los servicios no es opcional: es un derecho. El diagnóstico evidencia barreras físicas y digitales, ausencia de ajustes razonables, limitaciones en lenguaje claro y baja disponibilidad en lenguas nativas, lo que afecta de manera a poblaciones con especial protección constitucional (personas con discapacidad, niñez, pueblos y comunidades étnicas, personas mayores, migrantes, entre otras). Este eje busca remover obstáculos y asegurar igualdad de trato, reconociendo la diversidad de las ciudadanías y materializando el enfoque de derechos. La accesibilidad y la inclusión no son actos asistenciales: son condiciones estructurales para una atención humanizada y efectiva.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Líneas de acción

- Realizar diagnósticos periódicos de accesibilidad física y digital.** Evaluar sedes, señalización, interfaces, contenidos y dispositivos de apoyo, con participación ciudadana y publicación de hallazgos.
Justificación: Sin diagnósticos sistemáticos no se identifican barreras críticas ni se priorizan inversiones. La evidencia permite corregir con precisión y demostrar avances verificables para todas las poblaciones y desarrollar inversiones y ajustes con mayor impacto.
- Implementar “ajustes razonables” y diseño universal en todos los canales y servicios dispuestos por el MSPS para ciudadanías y grupos de valor.** Lectores de pantalla, intérpretes (presenciales y remotos), formatos alternativos, asistencia presencial, señalización accesible y protocolos para registro de necesidades antes de la atención, entre otros.
Justificación: La política reconoce que cualquier persona puede requerir apoyos y ajustes razonables. Proveerlos evita prácticas excluyentes, amplía libertades reales y garantiza uso autónomo de los servicios en igualdad de condiciones y concreta el enfoque de derechos.
- Kit de accesibilidad comunicativa y botón de solicitud de apoyo.** En coherencia con la anterior línea, este kit comprende incorporar recursos como bucle magnético, subtítulos, audiodescripción, pictogramas, braille y botón visible para solicitar intérprete de Lengua de Señas Colombiana (LSC) o traducción lingüística.
Justificación: Reduce las brechas de acceso al convertir la comunicación en un proceso incluyente y accesible. El uso de pictogramas, audiodescripción, apoyo en LSC, pertinencia cultural y lingüística no solo cumple con el marco legal de inclusión, sino que fortalece la confianza institucional al ofrecer servicios adaptados a la realidad y contextos de las ciudadanías, corrigiendo desigualdades históricas en la prestación del servicio público.
- Adoptar las técnicas del lenguaje claro y disponer contenidos en lenguas nativas cuando corresponda.** Comprende adoptar y aplicar una guía de lenguaje claro en formularios, respuestas y carteleras (físicas o virtuales, así como en la sede electrónica y sus componentes; disponer de traducciones para pueblos y comunidades étnicas.
Justificación: Comprender es parte del derecho a una buena administración. La comprensión efectiva es parte de la calidad; El lenguaje claro reduce errores y la traducción cultural/lingüística asegura pertinencia comunicativa para pueblos y comunidades, amplían libertades y mejoran la autonomía del usuario.
- Establecer protocolos de atención diferencial para grupos de especial protección** Definir rutas específicas para discapacidad, niñez, pueblos étnicos, personas mayores, migrantes y población con identidades diversas, entre otros diferenciales.
Justificación: Protocolos específicos evitan tratamientos genéricos, aseguran la pertinencia en el trato, la orientación y la resolución y disminuyen brechas entre diseño normativo y experiencia real, es decir, de trato y de resultados.
- Auditorías participativas de accesibilidad y publicación de mejoras.** Realizar auditorías con organizaciones sociales y publicar avances en web y puntos físicos, sobre los avances y mejoras en esta materia.
Justificación: La transparencia pasiva en la corrección de barreras refuerza la confianza y el control social.
- Monitorear la inclusión mediante indicadores de acceso y satisfacción.** Medir acceso y satisfacción segmentados por población y canal, con metas verificables y tableros públicos.
Justificación: La segmentación revela dónde persisten barreras (físicas, digitales, comunicativas) y habilita correcciones focalizadas que mejoran la equidad del servicio que mejoran la equidad del servicio a lo largo del tiempo.

Resultados esperados del eje

- Eliminar barreras físicas, digitales y comunicativas que limitan el acceso equitativo.
- Instituir protocolos y apoyos que materialicen el enfoque diferencial y de derechos.
- Garantizar que la digitalización no reproduzca exclusiones, sino que amplíe oportunidades.
- Fortalecer la confianza mediante transparencia en avances y correcciones verificables.

Impacto en la ciudadanía

Las personas podrán acceder a los servicios en condiciones de igualdad, con apoyos visibles y rutas claras para necesidades específicas. Se reducirá la exclusión, se incrementará la autonomía y se consolidará una experiencia más justa, inclusiva y humanizada, que materializa el derecho a una buena administración.

4.4.3. Eje 3. Gestión integral de PQRSDF y trazabilidad

Propósito del eje: Las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones (PQRSDF) son el termómetro de la relación entre la ciudadanía y la institución. El diagnóstico evidencia deficiencias en clasificación, asignación, oportunidad, trazabilidad y medición homogénea, lo que genera demoras, reiteraciones y pérdida de confianza. Este eje busca convertir la gestión de PQRSDF en un sistema pedagógico y de mejora continua, donde cada caso aporte evidencia para ajustar procesos, lenguaje y servicios. La trazabilidad no es un requisito accesorio: es la condición para garantizar derechos, transparencia y control social.

Líneas de acción

1. **Ruta end-to-end de PQRSDF con hitos obligatorios de trazabilidad.** Definir etapas visibles: recepción, clasificación, asignación, trámite, respuesta, cierre y retroalimentación, con alertas automáticas y que considere los acuerdos de nivel de servicio.

Justificación: Un circuito único y verificable reduce traslados innecesarios, asegura cumplimiento normativo y facilita auditoría y rendición de cuentas, de este modo, la ciudadanía puede ajustarse al paso a paso y verificar el avance de su solicitud.

2. **Asignación inteligente de casos.** Implementar matriz de competencias, reglas para asignación interna, que consideren los acuerdos de nivel de servicio (SLA) por tipo de solicitud y alertas de vencimiento y redistribución automática en picos de demanda.

Justificación: La asignación correcta evita reprocesos, mejora calidad jurídica. Los acuerdos de nivel de servicio y alertas disciplinan los tiempos y estandarizan el desempeño en todas las dependencias.

3. **Programa de gestión de casos de recurrencia (“usuarios intensivos”).** Identificar casos con reiteraciones, aplicar analítica de causas y ofrecer rutas preferentes o acompañamiento especializado.

Justificación: Disminuye reiteraciones, mejora la experiencia y reduce carga operativa.

4. **Transparencia activa de los acuerdos de nivel de servicio (SLA) y tiempos.** Publicar compromisos de servicio en la web y enviar notificaciones automáticas por hitos (recepción, trámite, respuesta).

Justificación: Empodera a la ciudadanía, refuerza la confianza y facilita el control social.

5. **Estandarizar instrumentos de medición de percepción y satisfacción y aplicar encuestas post-servicio en todos los canales.** Aplicar encuestas homogéneas en todos los canales, con indicadores comparables y segmentación por población y tipo de solicitud.

Justificación: La medición uniforme convierte datos dispersos en conocimiento accionable, revela causas, permitiendo identificar causas y orientar ajustes que impacten de verdad en la experiencia con base en evidencia.

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

6. **Consolidar tableros analíticos y reportes periódicos.** Consolidar: motivos, tiempos, reprocesos, reincidencias y temas críticos y recurrentes y generar informes periódicos con planes de mejora vinculados.
Justificación: La sistematización y visualización de información (datos) permite identificar patrones, para decisiones priorizar intervenciones y alimentar planes de mejora continua y favorece decisiones oportunas y crea un ciclo de mejora continua verificable.
7. **Instituir devoluciones pedagógicas al usuario.** Incluir explicaciones claras sobre competencia, ruta correcta y materiales de autogestión en cada respuesta.
Justificación: Convertir la respuesta en aprendizaje mejora la orientación a las personas, reduce reincidencias y eleva la percepción de utilidad del servicio y respeto en la atención.

Resultados esperados del eje

- Garantizar trazabilidad integral y cumplimiento normativo en la gestión de PQRSTDF.
- Reducir reiteraciones y reprocesos mediante asignación inteligente y rutas preferentes.
- Instituir la transparencia activa en tiempos y compromisos de servicio.
- Convertir la gestión de PQRSTDF en una herramienta de aprendizaje y mejora continua.
- Elevar la satisfacción ciudadana y la confianza en la institución.

Impacto en la ciudadanía

La ciudadanía podrá verificar el estado de su solicitud en tiempo real, recibir respuestas claras y oportunas y comprender las rutas correctas para futuras gestiones. Se reducirá la necesidad de insistir, se fortalecerá la confianza en la institución y se consolidará un modelo de atención transparente, eficiente y pedagógico.

4.4.4. Eje 4. Transformación digital y la modernización tecnológica centrada en las personas

Propósito del eje: La transformación digital debe simplificar la vida de las personas, ampliar libertades reales y fortalecer la confianza en el Estado. El diagnóstico evidencia brechas en usabilidad, accesibilidad, interoperabilidad, autenticación, calidad de contenidos y analítica de uso en la sede electrónica, servicios ciudadanos digitales y aplicativos. Estas brechas generan fricciones, reproducen desigualdades y limitan la autogestión. Este eje posiciona la tecnología como habilitador (no fin en sí mismo), para desmaterializar trámites, proteger datos personales y garantizar trazabilidad verificable, bajo estándares de diseño centrado en las personas, lenguaje claro y accesibilidad universal para simplificar la vida de las personas

Líneas de acción

1. **Rediseño de la sede electrónica con enfoque de tareas (“top tasks”), usabilidad y accesibilidad (WCAG).** Navegación por tareas prioritarias (Normatividad, Trámites, Políticas), buscador robusto con filtros, páginas guía “Hacer X en 3 pasos”, versiones ligeras para móviles y cumplimiento WCAG AA.
Justificación: Una experiencia digital intuitiva y accesible reduce fricciones, incrementa la autogestión y disminuye carga en canales asistidos.
2. **Gobernanza editorial digital y calidad de contenidos.** Instituir un comité editorial con responsables por tema, ciclo trimestral de actualización, metadatos, control de versiones y patrones y herramientas de búsqueda, priorizando “top tasks” (normatividad, trámites, políticas) y guías de estilo en lenguaje claro y

disposiciones en lenguas nativas cuando corresponda para que contenidos sean claros, pertinentes y actuales en la sede electrónica y aplicaciones.

Justificación: La gobernanza editorial asegura que la información se pueda encontrar y sea comprensible, disminuyendo errores y mejora la experiencia en primera consulta. La calidad, completitud y actualización del contenido son determinantes de la experiencia; sin gobernanza editorial se deteriora la utilidad del canal.

3. **Interoperabilidad de sistemas y bases de datos y expediente único de caso.** Integrar sistemas y bandejas (telefonía, correo, CRM, formulario web, sede electrónica, observatorios), habilitando expediente único, intercambio seguro y trazabilidad integral.

Justificación: Evita solicitar documentos que ya obran en el Estado, acelera procesos, aumenta consistencia de la información y refuerza la seguridad de los datos, agiliza las rutas de atención y fortalece seguridad y calidad de la información y facilita auditoría y rendición de cuentas.

4. **Autenticación y seguridad digital reforzadas.** Implementar mecanismos robustos: 2FA/biometría cuando aplique, gestión de sesiones y controles de acceso; acompañamiento a usuarios con baja alfabetización digital (guías, asistencia paso a paso).

Justificación: Seguridad + apoyo humano reducen riesgos y consolidan confianza en los canales electrónicos, condición para masificar el uso de trámites digitales.

5. **Chatbot omnicanal entrenado con base de conocimiento institucional.** Habilitar un chatbot integrado a web y WhatsApp oficial, alimentado con FAQs, guías y “Hacer X en 3 pasos”; telemetría de intenciones, transferencia asistida a humano y respuestas consistentes entre canales.

Justificación: Mejora la autogestión, reduce tiempos de espera y homogeniza la orientación.

6. **Plan de migración tecnológica (ASPX → stack moderno).** Ruta de evolución hacia arquitecturas modulares y APIs, criterios de seguridad/desempeño/mantenibilidad, pruebas con usuarios y accesibilidad desde el diseño.

Justificación: La modernización tecnológica incrementa estabilidad, escalabilidad y seguridad, reduciendo costos de mantenimiento y riesgos.

7. **Actualización de aplicativos móviles con analítica y mejora continua.** Telemetría (embudos, tasa de éxito, sesiones), pruebas con usuarios, accesibilidad móvil (contrastes, lector de pantalla, subtítulos), rendimiento y versiones ligeras para baja conectividad.

Justificación: Iterar con datos reales mejora pertinencia funcional, estabilidad y accesibilidad, elevando el uso efectivo. Sin métricas no se aprende del comportamiento real; la iteración basada en datos mejora pertinencia funcional, estabilidad y accesibilidad, incrementando el uso efectivo mejora desempeño.

8. **Analítica de uso y observabilidad del ecosistema digital.** Tableros con tasa de éxito, tiempos de tarea, abandonos, búsquedas fallidas, errores, NPS/SUS, microencuestas in-app y A/B testing; informes periódicos con decisiones de mejora.

Justificación: Sin medición homogénea no hay aprendizaje institucional ni mejora sostenida.

9. **Diseño universal y ajustes razonables digitales.** Compatibilidad con lectores de pantalla, alto contraste, texto alternativo, subtítulos, audiodescripción y botón para solicitar apoyos (intérprete LSC/lingüístico, asistencia remota); protocolo de registro de necesidades antes de la atención.

Justificación: La accesibilidad digital efectiva evita exclusiones y materializa el enfoque de derechos.

10. **Ampliación de trámites y servicios transaccionales en la Carpeta Ciudadana Digital.** Priorizar trámites de mayor demanda, con seguimiento del radicado y notificaciones automáticas por hitos.

Justificación: Digitalizar lo más usado impacta tiempos, costos y percepción de valor público.

Resultados esperados del eje

- Experiencia digital intuitiva, accesible y confiable, con navegación por tareas y contenido en lenguaje claro.
- Mayor autogestión ciudadana y reducción de tiempos y costos mediante digitalización de trámites prioritarios.
- Interoperabilidad y expediente único, con trazabilidad verificable en todo el ciclo de atención.
- Seguridad y privacidad reforzadas, con autenticación robusta y acompañamiento a usuarios.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

- Mejora continua basada en evidencia, gracias a analítica homogénea y tableros de seguimiento.
- Chatbot omnicanal que aumenta la resolución al primer contacto y homogeneiza la orientación.
- Plataforma tecnológica modernizada, estable, escalable y mantenible.

Impacto en la ciudadanía

Las personas accederán a información clara, trámites en línea y seguimiento visible sin desplazamientos innecesarios. La experiencia será más rápida, segura y accesible, con apoyos para quienes lo requieran (lengua de señas, lectores de pantalla, subtítulos, audiodescripción). Se reducirán reiteraciones y reprocesos, se fortalecerá la confianza en la institución y la tecnología actuará como habilitador de derechos, no como barrera.

4.4.5. Eje 5. Talento humano y cultura de servicio

Propósito del eje: La calidad del servicio depende directamente de las personas que atienden, orientan y resuelven las solicitudes de la ciudadanía. El diagnóstico evidencia vacíos en formación continua, brechas en el uso de TIC, ausencia de mecanismos de reconocimiento y heterogeneidad en prácticas y protocolos, lo que genera variabilidad en la atención y afecta la experiencia del usuario. Este eje busca institucionalizar una cultura de servicio centrada en las personas, fortalecer competencias técnicas y blandas y garantizar condiciones laborales que permitan sostener estándares de calidad en el tiempo. La cultura de servicio no es un atributo accesorio: es la base para que la política se traduzca en prácticas efectivas, empáticas y sostenibles.

Líneas de acción

1. **Programa de formación continua y especializada.** Diseñar e implementar un programa permanente de capacitación en enfoque diferencial, derechos, lenguaje claro, atención humanizada, TIC y herramientas digitales, usabilidad y seguridad digital. Incluir metodologías activas como role-playing, simulación de casos y microcapacitaciones en todos los canales.

Justificación: Competencias actualizadas reducen errores, materializan el trato digno y aseguran una atención homogénea, eficiente y centrada en el ciudadano.

2. **Sistema de reconocimiento e incentivos.** Crear un sistema institucional que premie la excelencia en el servicio, la innovación y la mentoría, mediante reconocimientos públicos, estímulos económicos o no monetarios y certificaciones internas.

Justificación: Reconocer el buen desempeño alinea conductas con la cultura deseada, motiva al personal y reduce la variabilidad en las prácticas.

3. **Comunidades de práctica y espacios de aprendizaje colaborativo.** Consolidar comunidades de práctica para compartir casos, guías, respuestas tipo, lecciones aprendidas y experiencias exitosas; habilitar una biblioteca digital de buenas prácticas y protocolos actualizados.

Justificación: Socializar conocimiento operativo homogeneiza criterios, acelera la curva de aprendizaje y mejora la calidad técnica y comunicativa de las respuestas.

4. **Evaluaciones de desempeño vinculadas a indicadores de servicio.** Integrar métricas como resolución al primer contacto, calidad de orientación, satisfacción ciudadana y cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (SLA) en las evaluaciones periódicas del personal.

Justificación: Vincular desempeño con resultados del servicio asegura responsabilidad pública y continuidad en los estándares de calidad, incluso ante cambios de personal.

5. **Gestión de la carga laboral y bienestar psicosocial.** Implementar estrategias para gestionar picos de demanda (turnos flexibles, pausas activas, acompañamiento psicosocial), garantizando condiciones laborales sostenibles.
Justificación: Equipos equilibrados reducen errores, ausentismo y desgaste, mejorando la experiencia ciudadana y la eficiencia operativa.
6. **Protocolos homogéneos y cultura organizacional.** Estandarizar prácticas y protocolos de atención en todos los canales, con manuales visibles y versiones controladas; acompañar con campañas internas que refuerzen valores de empatía, transparencia y orientación al ciudadano.
Justificación: La homogeneidad en la atención evita disparidades y asegura que la cultura de servicio se traduzca en acciones concretas.
7. **Indicadores de talento humano y cultura de servicio.** Definir métricas como: % de personal capacitado en enfoque diferencial y TIC, índice de satisfacción ciudadana vinculado a desempeño, rotación del personal, participación en comunidades de práctica, cumplimiento de protocolos.
Justificación: Medir permite identificar brechas, orientar inversiones en formación y garantizar sostenibilidad de la cultura de servicio.

Resultados esperados del eje

- Fortalecer competencias técnicas y blandas para garantizar atención homogénea y humanizada.
- Institucionalizar una cultura de servicio basada en empatía, lenguaje claro y responsabilidad pública.
- Reducir brechas digitales mediante formación y acompañamiento especializado.
- Incrementar motivación y compromiso del personal con mecanismos de reconocimiento e incentivos.
- Mejorar la eficiencia operativa y la calidad percibida, reduciendo errores y reprocesos.

Impacto en la ciudadanía

La ciudadanía recibirá orientación clara, trato digno y respuestas oportunas, con menor variabilidad entre canales y dependencias. Se fortalecerá la confianza en la institución, se reducirá la necesidad de reiteraciones y se consolidará una experiencia más cercana, eficiente y transparente, que materializa el derecho a una buena administración.

4.4.6. Eje 6. Participación, cocreación y comunicación efectiva

Propósito del eje: La interacción con las ciudadanías y los grupos de valor sigue siendo insuficiente y poco sistemática, lo que limita el control social, la pertinencia de las soluciones y la confianza pública. Este eje busca institucionalizar espacios regulares de participación, activar laboratorios de servicio y consolidar un plan de comunicación clara para socializar competencias y rutas, cocrear mejoras y ajustar canales y servicios con la voz de los usuarios. Se incorpora un enfoque diferencial, territorial e intercultural, asegurando accesibilidad comunicativa y mecanismos de retroalimentación continua, de modo que la relación con la ciudadanía sea bidireccional, verificable y productiva.

Líneas de acción

1. **Calendario institucional de participación y escucha activa.** Establecer un calendario regular (audiencias públicas, laboratorios de servicio, pruebas de usabilidad, mesas territoriales y temáticas), con convocatorias abiertas y actas públicas de acuerdos, compromisos y responsables.
Justificación: La periodicidad y la publicidad de resultados convierten la participación en una práctica estable y verificable, elevando legitimidad y pertinencia de las decisiones.

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

2. **Hoja de ruta de cocreación con grupos de valor.** Diseñar una hoja de ruta para codiseñar formularios, guías, flujos, contenidos, mensajes y ayudas (fichas “Hacer X en 3 pasos”), con ciclos de prueba, iteración y validación.
Justificación: Cocrear traduce experiencia real en mejoras concretas del recorrido del usuario, reduce fricciones y eleva la tasa de resolución al primer contacto.
3. **Plan de comunicación clara sobre competencias y rutas.** Implementar un plan integral de comunicación que explique qué hace el MSPS, dónde y cómo tramitar cada asunto; incluir lenguaje claro, materiales audiovisuales, infografías y mensajes segmentados por público. Integrar difusión en web, sede electrónica, redes sociales y canales móviles.
Justificación: La claridad disminuye solicitudes mal dirigidas, baja reprocesos y mejora la eficacia del ecosistema de atención.
4. **Educación y encauce ciudadano.** Desplegar microcharlas periódicas, tutoriales breves en video, guías paso a paso y FAQ dinámicas sobre trámites y PQRSTDF, con recordatorios y campañas temáticas (trámites recurrentes, temporadas de alta demanda).
Justificación: Anticipar necesidades y educar mejora la comprensión de competencias, eleva la autogestión y reduce reiteraciones.
5. **Mecanismos de retroalimentación activa (“voz del usuario”).** Habilitar microencuestas postservicio en todos los canales, paneles ciudadanos y un módulo de “voz del usuario” con respuestas públicas a hallazgos y compromisos de mejora.
Justificación: Escuchar de forma continua y responder con acciones visibles incrementa confianza y convierte datos en decisiones corregidas.
6. **Publicación periódica de resultados, indicadores y compromisos.** Consolidar tableros e informes accesibles (participación, acuerdos cumplidos, mejoras implementadas, uso de canales, satisfacción) y publicar compromisos trimestrales de mejora.
Justificación: La rendición de cuentas transforma métricas en compromisos verificables, reforzando el control social.
7. **Accesibilidad e inclusión en la participación y comunicación.** Garantizar apoyos comunicativos (LSC, subtítulos, audiodescripción, bucle magnético, formatos de lectura fácil), traducción a lenguas nativas cuando corresponda, y accesibilidad física y digital en eventos y materiales.
Justificación: La participación efectiva exige remover barreras; sin accesibilidad, la voz de poblaciones con especial protección no se materializa.
8. **Gestión de desinformación y mensajes críticos.** Crear protocolos para identificar, priorizar y corregir desinformación y rumores, con mensajes oficiales oportunos y trazables y coordinación interinstitucional cuando aplique.
Justificación: Un ecosistema informativo confiable evita confusiones y reduce cargas operativas por consultas repetidas o mal orientadas.
9. **Gobernanza del relacionamiento y roles.** Definir responsables por público y territorio, reglas de coordinación interna, y un manual de participación y comunicación con versiones controladas (convocatoria, registro, accesibilidad, seguimiento y evaluación).
Justificación: La gobernanza disciplinada evita dispersiones y heterogeneidad, asegurando consistencia y continuidad entre dependencias y canales.
10. **Indicadores de participación, cocreación y comunicación.** Establecer un conjunto mínimo: número de espacios realizados y tasa de asistencia, % acuerdos cumplidos, % mejoras cocreadas implementadas,

variación en mal-direccionalamientos de solicitudes, incremento en uso de canales críticos, satisfacción y confianza percibida, alcance y conversión de campañas.

Justificación: Medir de forma uniforme permite comparar, focalizar correcciones y conectar participación con resultados percibidos.

Resultados esperados del eje

- Institucionalizar participación y cocreación con ciclos regulares, evidencia pública y mejoras verificables.
- Elevar claridad y encauce de solicitudes, con menor reproceso y mayor resolución al primer contacto.
- Incrementar uso informado de canales críticos y digitales, con materiales accesibles y segmentados.
- Fortalecer control social y confianza, al publicar indicadores y compromisos de mejora periódicos.
- Reducir desinformación y fricciones en el recorrido del usuario, con respuestas consistentes y oportunas.

Impacto en la ciudadanía

La ciudadanía accede a información clara, accesible y pertinente, participa en el diseño de soluciones, verifica compromisos y resultados, y encuentra canales más comprensibles y confiables. En conjunto, se amplían libertades reales para tramitar y decidir, mejora la experiencia y se fortalece la legitimidad de la gestión pública del MSPS.

4.4.7. Eje 7. Gobernanza normativa y de datos

Propósito del eje: La política de servicios a las ciudadanías exige una gobernanza transversal que asegure el cumplimiento normativo, la protección de datos personales, la transparencia activa y pasiva y el uso responsable de la información. En el diagnóstico se identifican brechas de trazabilidad, heterogeneidad de prácticas, debilidades en métricas y baja visibilidad de canales críticos, además de la necesidad de convertir datos dispersos en evidencia para la mejora continua. Este eje establece el marco institucional para que la operación multicanal, la gestión de PQRSDF, la accesibilidad y la transformación digital se sostengan en el tiempo con seguridad jurídica, calidad informacional y rendición de cuentas, asegurando decisiones basadas en evidencia y fortaleciendo la confianza pública.

Líneas de acción

1. **Instituir un marco de cumplimiento normativo operativo.** Definir reglas y controles transversales para garantizar debido proceso, tiempos legales, lenguaje claro y trazabilidad verificable en todos los canales y tipos de solicitud (P, Q, R, S, D, F, trámites y servicios). Ello incluye los acuerdos de nivel de servicio (SLA) públicos por tipología de caso, plantillas normalizadas, versiones controladas y auditorías periódicas de oportunidad y calidad.

Justificación: La estandarización normativa reduce variabilidad, evita incumplimientos, mejora la seguridad jurídica de las respuestas y visibiliza compromisos verificables ante la ciudadanía.

2. **Política de gobierno de datos y calidad.** Establecer una política de datos con catálogo institucional, metadatos, diccionarios, reglas de interoperabilidad, criterios de calidad y ciclos de actualización; habilitar un esquema de datos abiertos útiles priorizados por demanda (con anonimización cuando aplique), y herramientas para analítica operativa (tendencias, cuellos de botella, reincidencias).

Justificación: El gobierno de datos convierte información en conocimiento accionable, habilita comparabilidad entre canales y potencia decisiones basadas en evidencia y control social informado.

3. **Protección de datos personales y seguridad.** Implementar roles y responsabilidades (titular, custodio, responsable, encargado), evaluaciones de impacto en privacidad, clasificación de la información, gestión de

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

consentimientos, controles de acceso y autenticación reforzada; registrar accesos y operaciones críticas, con protocolos de respuesta a incidentes.

Justificación: La confianza digital depende de salvaguardas técnicas y organizacionales que protejan derechos y reduzcan riesgos, especialmente en servicios transaccionales y expedientes únicos interoperables.

4. **Transparencia activa y rendición de cuentas.** Publicar tableros abiertos de desempeño (tiempos, recontactos, resoluciones al primer contacto, cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (SLA), informes periódicos y compromisos de mejora, incluyendo visibilización de canales críticos (p. ej., correo de denuncias) en web, respuestas automáticas y puntos de atención.

Justificación: La transparencia convierte datos en compromisos verificables, disminuye incertidumbre, promueve el control social y eleva la confianza en la gestión.

5. **Analítica ética y uso responsable de tecnologías.** Definir principios para el uso de analítica avanzada y tecnologías (p. ej., chatbot, modelos de recomendación) con minimización de datos, anonimización, evaluación de sesgos y explicabilidad de respuestas; crear un comité técnico para revisar casos, métricas y riesgos.

Justificación: La tecnología debe ser un habilitador centrado en las personas; la ética en el uso de datos previene discriminación y asegura decisiones legítimas y comprensibles.

6. **Continuidad operativa y gestión de riesgos.** Diseñar y probar planes de continuidad y contingencia multicanal (procedimientos alternos, redundancias, simulacros y tableros de disponibilidad), con rutas de atención de emergencia y priorización de casos críticos.

Justificación: La resiliencia operativa evita interrupciones, reduce reprocesos y garantiza servicio estable aun en picos de demanda o contingencias.

7. **Capacitación obligatoria y cultura de cumplimiento.** Implementar formación continua para servidores y colaboradores en cumplimiento normativo, protección de datos, lenguaje claro, gobierno de datos y transparencia, con evaluaciones vinculadas a indicadores de servicio y calidad.

Justificación: Las capacidades del personal son la garantía de que las reglas se traduzcan en prácticas sostenibles y homogéneas entre dependencias y canales.

8. **Auditorías y verificación periódica.** Realizar auditorías internas y externas de cumplimiento, calidad de datos y seguridad, con planes de mejora vinculados y seguimiento público de avances.

Justificación: La verificación sistemática corrige desalineaciones, fortalece disciplina operativa y cierra brechas con evidencia.

9. **Definir y monitorear indicadores de cumplimiento, datos y transparencia.** Establecer un set mínimo: % de cumplimiento de tiempos legales por tipología, % de casos con trazabilidad completa, incidentes de seguridad reportados y resueltos, % datasets con metadatos completos, % de datos abiertos útiles publicados y reutilizados, satisfacción y confianza percibida.

Justificación: Medir de forma uniforme habilita comparabilidad, focaliza correcciones y conecta la gestión con resultados percibidos por la ciudadanía.

Resultados esperados del eje

- Asegurar cumplimiento normativo y seguridad jurídica en todas las interacciones.
- Elevar la calidad y confiabilidad de la información para decisiones basadas en evidencia.
- Fortalecer protección de datos y confianza digital, habilitando adopción de servicios electrónicos.
- Consolidar transparencia y rendición de cuentas con indicadores públicos y compromisos verificables.

- Mejorar resiliencia operativa frente a contingencias, asegurando continuidad del servicio.

Impacto en las ciudadanías y grupos de valor

Este eje garantiza derechos protegidos, información clara y confiable, servicios más seguros y predecibles, y capacidad de ver y auditar el desempeño institucional. En conjunto, se traduce en mayor confianza pública, reducción de tiempos e incertidumbre, y mejor experiencia en el acceso y uso de canales y servicios del MSPS.

5. Ejecución de la política

La “Política de servicios a las ciudadanías” tiene un componente operativo –la Estrategia de servicios a las ciudadanías– que configura una matriz, por medio de la cual se identifica el detalle de las intervenciones y el cronograma para el cumplimiento de un grupo de actividades y entregables para materializar los objetivos de la política.

5.1. Estrategia anual de servicio a ciudadanías

La Estrategia Anual de Servicio a las Ciudadanías es el mecanismo operativo que traduce la política en acciones concretas. Su función es definir, año a año, las actividades, productos y responsables que permitirán materializar los objetivos estratégicos, asegurando que la atención sea efectiva, incluyente y centrada en las personas. Este instrumento no es accesorio: es la hoja de ruta que conecta la visión normativa con la práctica institucional, garantizando continuidad y mejora progresiva.

El formato sugerido por el DAFP organiza la estrategia en subcomponentes (diagnóstico, talento humano, oferta institucional y evaluación), cada uno con actividades, responsables y fechas de ejecución. Sin embargo, para reflejar la integralidad de esta política, el MSPS ajusta el formato para vincular cada producto/actividad que se proponga en orden a los 7 ejes estratégicos y a las 56 líneas de acción que se busquen desarrollar en cada anualidad. Así mismo se incorporan indicadores y medios de verificación de cumplimiento. Esto asegura que la estrategia no sólo cumpla con la planeación operativa, sino que responda a los principios de accesibilidad, transparencia y participación.

Un formato robusto no solo organiza los productos/actividades, sino que habilita la medición y la mejora continua. Al incluir indicadores, fuentes de verificación, la estrategia se convierte en un instrumento de gestión basado en evidencia, que permite monitorear avances, identificar brechas y ajustar acciones en tiempo real. Además, al publicar resultados, se fortalece la transparencia y la confianza ciudadana, consolidando la estrategia como un componente esencial de la gobernanza del servicio.

La plantilla incluye:

Hoja “Catálogo de ejes y líneas de acción” Listado de los 7 ejes y las 56 líneas de acción con nombre y propósito breve para seleccionar el correspondiente en la Plantilla.

Hoja “Catálogo de indicadores” Conjunto mínimo de indicadores sugeridos con definición, fórmula, fuente y periodicidad (p. ej., % cumplimiento SLA, % trazabilidad completa, SUS, % WCAG AA, NPS digital, % personal capacitado, % datos abiertos útiles publicados).

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Hoja “Instrucciones”. Pasos prácticos para diligenciar la estrategia, asegurar enfoque diferencial y articularla con MIPG/PDI, además de recomendaciones de transparencia y control social (publicación trimestral de resultados y compromisos).

Hoja de Metas: Recoge los avances por cortes de cada año en curso, permitiendo el seguimiento, la evaluación del progreso y la rendición de cuentas.

Así mismo, a partir de la vigencia 2026, los campos que conformarán el formato ajustado de la Estrategia Anual de Servicio a las Ciudadanías del MSPS se presentan en el siguiente cuadro, que orienta sobre el significado y la utilidad de cada campo en coherencia con la política institucional diseñada.

| Campo | Justificación |
|---------------------------|--|
| Eje estratégico | Permite vincular cada producto con los 7 ejes definidos en la política institucional (multicanalidad, accesibilidad, PQRSDF, transformación digital, talento humano, participación, gobernanza normativa y de datos). Esto asegura coherencia entre la estrategia anual y los objetivos estratégicos, evitando acciones aisladas. |
| Objetivo | Este campo define la finalidad concreta que se busca alcanzar con el producto/actividad o conjunto de entregables/actividades programadas por las distintas dependencias en la estrategia. No se trata de una declaración genérica, sino de un enunciado que traduce los principios de la Política Institucional de Servicio a las Ciudadanías en resultados medibles y verificables. El objetivo está alineado con los ejes estratégicos. |
| Línea de acción | Detalla la ruta operativa según las líneas de acción definidas para cada eje estratégico. Su inclusión facilita la trazabilidad entre la política y la ejecución, garantizando que los productos/acciones respondan a compromisos específicos y no a iniciativas dispersas. |
| Consecutivo | Identifica cada producto/actividad de manera única, permitiendo control interno, seguimiento y auditoría. Es clave para organizar el cronograma y evitar duplicidades en la ejecución. |
| Producto/actividad | Define el resultado esperado en términos concretos y medibles (p. ej., “Informe de diagnóstico publicado”, “Release de sede electrónica con WCAG AA”). Este campo traduce el producto/actividad en un entregable verificable, condición para la rendición de cuentas. |
| Responsable | Indica la persona o rol que lidera la ejecución o la corresponsabilidad en la ejecución de los productos/acciones. La claridad en la responsabilidad evita vacíos operativos y facilita la gestión de cumplimiento. |
| Proceso | Relaciona los productos/actividades con el proceso institucional (p. ej., TIC, Planeación). Esto asegura alineación con el mapa de procesos y permite integrar la estrategia en el sistema de gestión. |

| | |
|--|--|
| Unidad responsable de la ejecución (Dirección/Subdirección/Grupo) | Especifica la dependencia que ejecuta el producto/actividad, garantizando asignación de recursos y responsabilidades. Facilita la coordinación interdependencias. |
| Identificación de responsable(s) | Permite registrar nombres, cargos y contacto, asegurando trazabilidad y control sobre la ejecución. Es útil para auditorías y seguimiento. |
| Tiempo de ejecución | Define el periodo programado (inicio-fin), lo que habilita la planificación, priorización y control de avances. Es esencial para cumplir metas anuales y reportar oportunamente. |
| Identificación del indicador | Asocia la actividad con un indicador de resultado (p. ej., % cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio (SLA), % accesibilidad WCAG, NPS). Esto convierte la estrategia en un instrumento medible y orientado a resultados. Debe incluir: nombre, definición fórmula, línea base, meta, fuente/medio de verificación, periodicidad (que para efectos de esta política será cuatrimestral). |
| Avance cuatrimestral del indicador | Permite seguimiento periódico (cada cuatro meses), asegurando control preventivo y ajuste oportuno. Este campo materializa la mejora continua y la transparencia en la gestión. |
| Medio de verificación | Este campo indica cómo se comprobará el cumplimiento de los productos/actividades. Puede incluir documentos (actas, informes técnicos), tableros de control (de acuerdos de nivel de servicio (SLA), trazabilidad, accesibilidad) o reportes periódicos. Su propósito es garantizar evidencia verificable para auditoría, seguimiento y rendición de cuentas, evitando que las actividades queden sin soporte. |
| Estado | Permite registrar el avance real de los productos/actividades en relación con la planificación. Las opciones típicas son: "en ejecución" o "finalizada". Este campo es clave para el control interno, la priorización de recursos y la toma de decisiones correctivas en caso de retrasos. |
| Observaciones | Espacio para consignar comentarios relevantes sobre la ejecución: ajustes realizados, dificultades encontradas, cambios en el cronograma, riesgos identificados o recomendaciones para la mejora. Este campo aporta contexto cualitativo que complementa los indicadores y facilita la gestión adaptativa. |

6. Mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora continua

La sostenibilidad y efectividad de la Política de Servicio a las Ciudadanías dependen de su capacidad para ser evaluada y ajustada de manera sistemática. Por ello, se establecen mecanismos integrales de seguimiento, medición y mejora continua que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos, garantizar la calidad y accesibilidad del servicio, y asegurar la transparencia frente a la ciudadanía. Estos mecanismos articulan indicadores técnicos y de experiencia, auditorías internas y externas, instrumentos de participación y control social, así como planes de mejora basados en evidencia, en coherencia con los principios constitucionales, las disposiciones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y los compromisos internacionales en materia de derechos humanos y gobierno abierto. Su propósito es consolidar un ciclo permanente de aprendizaje institucional que traduzca los hallazgos en acciones correctivas y preventivas, fortaleciendo la confianza pública y la legitimidad del servicio.

Gobernanza del seguimiento. Su desarrollo comprende la creación de un Comité de Seguimiento y Mejora del Servicio, integrado por Relación Estado-Ciudadanías, TIC, Jurídica, Planeación, Talento Humano, Calidad y dependencias misionales. El Comité define roles, flujos de escalamiento y un calendario de sesiones (mensual

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

para seguimiento operativo; trimestral para evaluación, acuerdos y compromisos), asegurando coordinación transversal y decisiones basadas en evidencia.

Sistema de indicadores (set mínimo y fichas técnicas). Se establece un set mínimo con fichas técnicas (definición, fórmula, fuente, periodicidad, meta y responsable):

- **Desempeño del servicio:** cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio (SLA) por tipología; tiempo de respuesta; resolución al primer contacto; recontacto y transferencias.
- **Trazabilidad:** % de casos con todos los hitos registrados (recepción, clasificación, asignación, trámite, respuesta, cierre, retroalimentación).
- **Experiencia y satisfacción:** NPS general y digital; SUS (usabilidad) en sedes electrónicas/apps; satisfacción postservicio segmentada por canal y población.
- **Accesibilidad:** % de páginas conformes WCAG 2.1 AA; % de ajustes razonables aplicados; uso de apoyos comunicativos (LSC, subtítulos, audiodescripción, braille).
- **Multicanalidad:** % de solicitudes en punto de entrada único; expediente único operativo; disponibilidad y continuidad por canal.
- **Gobernanza de datos y transparencia:** % de datos abiertos útiles publicados; incidentes de seguridad reportados y resueltos; publicaciones periódicas de tableros y compromisos.

Instrumentos y periodicidad de medición. Se aplican encuestas postservicio y microencuestas in-app (mensual/trimestral) por canal, población y/o grupos de valor; auditorías técnicas de usabilidad y accesibilidad (semestral), revisión de trazabilidad y acuerdos de nivel de servicio (SLA) (mensual, con alertas automáticas) y reportes consolidados; análisis de uso (embudos, búsquedas fallidas, tasa de éxito) y pruebas con usuarios (semestral), además de paneles con ciudadanos y laboratorios de servicio (trimestral) para validar mejoras.

Tableros y reportes. Se mantienen tableros operativos internos (actualización continua) y tableros públicos trimestrales (acuerdos de nivel de servicio (SLA), trazabilidad, NPS, WCAG, compromisos); se publica un informe semestral de experiencia y desempeño con planes de mejora vinculados a hallazgos y un informe anual de cierre de metas.

Planes de mejora y ciclo PDCA. Por cada brecha priorizada, se formula un Plan de Mejora con acciones, responsables, recursos, metas y plazos, bajo el ciclo Plan-Do-Check-Act; se publican compromisos y avances y se reajustan metas e intervenciones conforme a los hallazgos.

Auditorías y verificación. Se realizan auditorías internas (calidad del servicio, cumplimiento normativo, protección de datos, accesibilidad) y externas (cuando aplique), con planes de acción y seguimiento; se verifica la evidencia mediante medios de verificación (documentos, tableros, informes).

Transparencia y control social. Se institucionaliza la rendición de cuentas: publicación trimestral de indicadores y compromisos de mejora; audiencias públicas y atención a recomendaciones de ciudadanía; visibilización de canales críticos (p. ej., correo de denuncias) en web, respuestas automáticas y puntos de atención.

Gestión de riesgos y continuidad operativa. Se diseñan y prueban planes de continuidad y contingencia multicanal (procedimientos alternos, redundancias, simulacros y tableros de disponibilidad), con priorización de casos críticos, protocolos de incidentes de seguridad y comunicación efectiva en contingencias.

Uso ético de datos y analítica. Se adoptan principios de minimización, anonimización, no discriminación y explicabilidad para analítica avanzada y soluciones de IA; un comité técnico revisa métricas y riesgos de herramientas (p. ej., chatbot), con reportes públicos de decisiones y revisión anual de la política de datos y del catálogo (metadatos, calidad y apertura).

Evaluación de madurez y revisión de la política. Se implementa una evaluación anual de madurez del servicio (multicanal, accesibilidad, PQRSDF, digital, talento, participación, gobernanza normativa y de datos) y propuesta de ajustes a la política con base en resultados, manteniendo su vigencia y pertinencia, su procede.

7. Bibliografía

Aguirre, E., Durán, V., Gorga, L., & Hernández, E. (2021). *El árbol de problemas como herramienta para la evaluación de políticas*. [PDF]. Empírica.

Romero Pariona, T. (2024, 17 de diciembre). *¿Cómo gestionar eficazmente el árbol de problemas en la gestión pública?*

Aburto Muñoz, H. (2017). *Eficacia y eficiencia administrativa como elementos de legitimación de las instituciones públicas*. Universidad Autónoma del Estado de México.

chrome-

extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4529/14.pdf

Adrianzén Guerrero, R. E., Carranza Guerrero, B. E., Barrantes Carrasco, J. C., & Bravo González, K. E. (2022). *La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3724/5617>

Araújo, R. Torres, M. (Ed.), et al. (2011). *Retos de la democracia y de la participación ciudadana* (1.^a ed.). Editorial Universidad del Rosario. <https://editorial.urosario.edu.co/catalog/product/view/id/6282/s/gpd-retos-de-la-democracia-y-de-la-participacion-ciudadana-9789587382341/>

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://editorial.urosario.edu.co/pageflip/acceso-abierto/Retos_de_la_democracia.pdf

Arenas Arias, G. (2018): «Lenguaje claro (derecho a comprender el Derecho)», *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, n.º 15, pp. 249-261.

DOI: <https://doi.org/10.20318/eunomia.2018.4355>

<https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/4355/2899>

<https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/4355>

Barragán Martínez, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244

https://revistas.iae.edu.ec/index.php/estado_comunes/article/view/244/443

Bason, Christian 2014. Leading Public Design How Managers Engage with Design to Transform Public Governance. Disponible en: https://research-api.cbs.dk/ws/files/58551227/Christian_Bason.pdf

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2022). *Participación ciudadana en la gestión pública: Marco normativo y experiencias comparadas.* <https://www.bcn.cl>

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32595/2/BCN_Participacion_ciudadana_gestion_publica_exp_ext_formato_Def.docx.pdf

Bietti, M. F. (2023). *Personas con discapacidad e inclusión laboral en América Latina y el Caribe: Principales desafíos de los sistemas de protección social* (Documentos de Proyectos, LC/TS.2023/23). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1535653e-6f21-456e-bb5a-dc446ff5c8ad/content

Blanco, M. (2011). *El enfoque del curso de vida: orígenes y desarrollo.* Revista Latinoamericana de Población, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5349594>

Blanco Zúñiga, A. (2024). Administración pública y gobernanza en Colombia: aportes para una gestión transparente en clave dialéctica. *Administración & Desarrollo.* <https://doi.org/10.22431/25005227.vol54n1.903> <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/view/903>

Braginsky, E. (2024). *El acceso a la información pública y los grupos en situación de vulnerabilidad: Retos, experiencias y buenas prácticas* (Cuadernos de discusión de comunicación e información, N.º 26). UNESCO Oficina Montevideo y Oficina Regional de Ciencia para América Latina y el Caribe. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388161>

Burgstahler Sheryl (2004). Universal Design: Process, Principles, and Applications., University of Washington. P chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://doit-prod-backend.parallelpublicworks.com/media/303

Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity.* Routledge.

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://selforganizedseminar.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/07/butler-gender_trouble.pdf

Camejo, Armando. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. Entelequia. Revista Interdisciplinaria, n° 8, otoño 2008. Consultado en: 126 <http://www.eumed.net/entequia/pdf/2008/e08a09.pdf>

Ciudad accesible (2024). ¿Qué es el Diseño Universal? 7 principios, 8 objetivos. <https://www.ciudadaccesible.cl/que-es-el-diseno-universal/>

Cecchini, S., & Martínez, R. (2011). *Protección social inclusiva en América Latina: una mirada integral, un enfoque de derechos* (LC/G.2488-P). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2593-proteccion-social-inclusiva-america-latina-mirada-integral-un-enfoque-derechos>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2013). Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública. Disponible en:
chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://intercoonecta.aecid.es/Documentos%20de%20la%20comunidad/Carta_%20Derechos%20y%20Deberes%20Ciudadano.pdf

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Disponible en: <https://clad.org/acerca-de/clad/>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2018). Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública. Disponible en: <https://clad.org/acerca-de/clad/>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2020). *Carta Iberoamericana de la función pública*. <https://www.clad.org>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2025). Carta Iberoamericana de innovación pública del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Disponible en: <https://clad.org/acerca-de/clad/>

Cervantes Hernández, A. (2023). La profesionalización del servicio público. Análisis de su relevancia en el ámbito municipal en México. *Encrucijada Revista Electrónica Del Centro De Estudios En Administración Pública*, (45), 1–21. <https://doi.org/10.22201/fcpys.20071949e.2023.45.85886>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2022). Un camino digital para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe (LC/CMSI.8/3), Santiago.

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gub.uy/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguaya-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/S2200899_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2025). Superar las trampas del desarrollo de América Latina y el Caribe en la era digital: el potencial transformador de las tecnologías digitales y la inteligencia artificial. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/80841-superar-trampas-desarrollo-america-latina-caribe-la-era-digital-potencial>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro (LC/TS.2021/43), Santiago.

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://edigital.economia.gob.sv/wp-content/uploads/2022/01/Tecnologias-digitales-para-un-nuevo-futuro-CEPAL.pdf

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2018). Políticas públicas con enfoque de derechos humanos
chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasPublicasDDHH.pdf

Corte Constitucional de Colombia. (2002). Sentencia C-687/02.
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2002/c-687-02.htm>

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Corte Constitucional de Colombia. (2002). *Sentencia C-729/02.*
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2002/t-729-02.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2003). *Sentencia T-486/03.*
<https://www.corteconstitucional.gov.co/sentencias/2003/T-486-03.rtf>

Corte Constitucional de Colombia. (2014). *Sentencia C-951 de 2014*
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2014/c-951-14.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2018). *Sentencia T-114/18.*
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2018/t-114-18.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2018). *Sentencia T-238/18.*
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2018/t-238-18.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2014). *Sentencia T-230/20*
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2020/t-230-20.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2022). *Sentencia C-406/22.*
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2022/c-406-22.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2022). *Sentencia T-323/24*
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2024/t-323-24.htm>

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.

<https://doi.org/10.2307/1229039> <https://www.jstor.org/stable/1229039?origin=crossref>

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). *The new public service: Serving, not steering* (Expanded ed.). M.E. Sharpe.

chrome-

extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/executive%20fellows%20pdf%20readings/par-denhardt%20new%20public%20service.pdf

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Participación ciudadana: Documento conceptual.* Dirección de Gobierno, Derechos Humanos y Paz.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/SisPT/Documento%20Conceptual%20-%20Participacion%20Ciudadana.pdf>

Díaz Aldret, V. (2017). *Participación ciudadana y políticas públicas: Una relación necesaria*. Universidad Autónoma de Querétaro.
<https://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojscede/index.php/gyp/article/view/337/85>

Dorlin, Elsa (ed.) (2008). Black feminism. Anthologie du féminisme africain-américain, 1975-2000. París: L'Harmattan.
<https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/812>

Dorlin, Elsa (2012). L'Atlantique féministe. L'intersectionnalité en débat. Papeles del CEIC. International Journal on Collective Identity Research, (2), 1-16.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4740768.pdf>

Esteban, Marisol (2006). La evolución y la mejora de la gestión pública: una reflexión. Revista española de Control Externo, Volumen VII, Número 20 <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1217038.pdf>

Estrada, R. S. (2017). Pensar y diseñar en plural. Los siete principios del diseño universal. Revista digital universitaria, 6-8 Disponible en: <https://www.revista.unam.mx/vol.18/num4/art30/art30.pdf>

Función Pública. (2024). *Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública en el marco del MIPG*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/transparencia2018>

García Mora, M. E., Schwartz Orellana, S., & Freire, G. (2021). *Inclusión de las personas con discapacidad en América Latina y el Caribe: Un camino hacia el desarrollo sostenible*. Banco Mundial. <chrome-extension://efaidnbmnnibpcjpcgkclefindmkaj/https://documents1.worldbank.org/curated/en/099015012012140135/pdf/P17538307bf8530ef0b57005d4d17d157f6.pdf>

Godoy, g., Manghi, d., Soto, g. Y aranda, i. (2015). Recursos comunicativos de un joven con autismo: enfoque multimodal para mejorar la calidad de vida. Revista actualidades educativas15 (1), 1-23.

González Moreno, A. (2020). El modelo de Gobierno Abierto como estrategia para generar capacidades institucionales en la administración pública en Colombia (2012-2017) [Tesis, Universidad Nacional de Colombia].
<https://repositorio.unal.edu.co/items/0f961354-d76f-40e9-aeb9-90d92b88fc26>

Institut de Drets Humans de Catalunya. (2020). *Aplicación de la interseccionalidad en las políticas y servicios de igualdad y no discriminación*. <https://www.idhc.org/wp-content/uploads/Intsersec-es-2.pdf>

Instituto lectura fácil & Clarity international (2019) lenguaje claro. Comprende y hacernos entender
<http://lenguajeclaroargentina.gob.ar/lenguaje-claro-comprender-y-hacernos-entender/>

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). (2021). *El enfoque por competencias en la profesionalización del personal de la administración pública en México*. Instituto Nacional de Administración Pública. <https://inap.mx/wp-content/uploads/2021/06/tM-AP-67925.pdf>

ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Organización Internacional de Normalización. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

| | | | | |
|--|--------------------------|--|-----------------|--------------------------|
|  Salud  | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXX_SXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Kress, g. Y van Leeuwen, t. (2001). *Multimodal discourse: the modes and media of contemporary communication* londres: Arnold.

Loaiza Álvarez, R. (Presidencia). (2017). *Competencias duras y blandas – Capítulo 13*. VI Congreso Internacional de Competencias Laborales, Corporación CIMTED. https://www.academia.edu/36314543/Competencias_duras_y_blandas_cap_13_pdf

Maggiolo, m., pavez, m. Y coloma, c. (2003). Terapia para el desarrollo narrativo en niños con trastorno específico del lenguaje. *Revista de logopedia, foniatria y audiologia*2398-108.

Maldonado, C., Marinho, M. L., & Robles, C. (Eds.). (2020). *Inclusión y cohesión social en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: claves para un desarrollo social inclusivo en América Latina* (LC/TS.2020/59). CEPAL.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7a49f8c3-380a-4b4f-8227-a5a14dab1938/content>

Manghi Haquin Dominique, Otárola Cornejo Fabiola y Arancibia Marianela m. (2017) “adaptaciones metodológicas para el análisis del discurso de niños con discapacidad intelectual: narrando sin lenguaje”. Consulta realizada el 115 de junio de 2024. Disponible en:

<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/18583/14542>

Medranda Morales, N. J., Torres Toukoumidis, A., Romero Guamán, I. A., & Caluguillin, A. P. (2019). *Comunicación, ciudadanía y transparencia: Acceso a la información pública como herramienta de participación ciudadana en la gestión administrativa*. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação, 362–375. <https://www.researchgate.net/publication/339178277>

Melgarejo Caicedo, N. & Ramírez Forero, A. (2006). *Exposición a la violencia, competencias ciudadanas y agresión: Contribuciones específicas y combinadas de los barrios, escuelas y familias. Un estudio con estudiantes bogotanos de quinto a once grados*. Universidad de los Andes. Recuperado de: http://especiales.universia.net.co/dmdocuments/Tesis_Natalia_Adriana.pdf.

Martínez, R., Maldonado, C., & Schönsteiner, J. (Eds.). (2022). *Inclusión y movilidad urbana con un enfoque de derechos humanos e igualdad de género: marco de análisis e identificación de instrumentos de política para el desarrollo de sistemas sostenibles de movilidad urbana en América Latina* (LC/TS.2022/74). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47974/S2200483_es.pdf

Mezones, F. (Ed.). (2006). *Transparencia en la gestión pública: Ideas y experiencias para su viabilidad*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Transparencia-en-la-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-Ideas-y-experiencias-para-su-viabilidad.pdf>

Ministerio de Educación Nacional – MEN, Insor: 2009. Recomendaciones para la accesibilidad de poblaciones con limitación visual, sorda y sordociega, a espacios abiertos y cerrados. [internet] [consultado julio 20 de 2024]. Disponible en: <https://www.insor.gov.co/home/entidad/publicaciones/>

Ministerio de Salud y Protección Social. (s.f.). ABECÉ: Enfoque de Curso de Vida.
<https://minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ABCenfoqueCV.pdf>

Muñoz-Cañavate, A., & Hipola, P. (2010). *La calidad de la información en la administración electrónica: Requisitos y evaluación*. Revista Española de Documentación Científica, 33(2), 303–322.
<https://doi.org/10.3989/redc.2010.2.744>

Muñoz Zapata Adriana Patricia y Chaves Castaño Liliana. (2013). La empatía: ¿un concepto unívoco. Katharsis—ISSN 0124-7816, No. 16, pp. 123-143—julio-diciembre de 2013, Envigado, Colombia.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5527454.pdf>

Naser, A., Williner, A., & Sandoval, C. (2021). *Participación ciudadana en los asuntos públicos: Un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto* (Documentos de Proyectos, LC/TS.2020/184). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/916b1b3f-32a5-4692-9ea2-f682084dbc74/content

Naser, A. (coord.) (2021), “Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental, una guía para su implementación”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/80), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://repositorio-chepes.sedesol.gob.hn/server/api/core/bitstreams/57645446-b174-44f7-932d-ec76c24b7dc2/content

OCDE. (2025). OECD (2025) Recommendation of the Council on Digital Government Strategies
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406/>

OCDE. (2020). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*.
https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html

OECD (2020), Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, OECD Publishing, Paris, chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/8a2fac21-es.pdf
https://www.oecd.org/es/publications/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5.html

Olivar Rojas, A. F. (2020). *Políticas públicas y enfoques diferenciales: aproximaciones desde la interculturalidad y la democracia radical. Iztapalapa*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 41(88), 139-162.
<https://revistaiztapalapa.itzt.uam.mx/index.php/itz/article/view/1467/1652>
Organización de las Naciones Unidas ONU. (2021). Guía de atención ciudadana con enfoque de derechos humanos. <https://www.ohchr.org/>

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2006). “Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad”, adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

chrome-

extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1999), "Public Service in Transition: Enhancing its Role", en *Professionalism, Ethical Values and Standards*, New York: United Nations.

chrome-

extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unpan.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan000385.pdf

Organización de las Naciones Unidas ONU-Mujeres (Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres). (2025). Los derechos de las mujeres 30 años después de Beijing. Nueva York: ONU-Mujeres.

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-04/womens-rights-in-review-30-years-after-beijing-es.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS) & Banco Mundial. (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad*.

chrome-

extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://documents1.worldbank.org/curated/en/512501471594373158/pdf/62783-v1-SPANISH-Box396277B-PUBLIC.pdf

Organización Panamericana de la Salud. (2015). *Enfoque de Curso de Vida*.
https://www.paho.org/sites/default/files/4-enfoque-curso-de-vida_0.pdf

Orjuela Santamaría, F. M., Rozo Vargas, F. M. & Valencia Bohórquez, M. V. (2010). *La empatía y la autorregulación desde una perspectiva cognitiva y su incidencia en la reducción de la agresividad en niños de diez a doce años de la Institución Educativa*

Distrital Las Violetas. (Tesis de Magister en Educación). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Osborne, S. P. (2006). "The New Public Governance?." *Public Management Review* 8 (3): 377–387.
<https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Osborne, S. P. (2018). "From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic: Are Public Service Organizations Capable of Co-Production and Value Co-Creation?" *Public Management Review* 20 (2): 225–231.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>

Oszlak, O. y Kaufman, E. (eds.) (2014), *Teoría y práctica del gobierno abierto: lecciones de la experiencia internacional*, Montevideo, IDRC; Red GEALC; OEA. Consulta realizada el 15 de febrero de 2025. Disponible en: <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4285>

Palacios, A., & Romañach, J. (2008). *El modelo de la diversidad: una nueva visión de la bioética desde la perspectiva de las personas con discapacidad*. Diversitas: Perspectivas en Psicología, 4(1), 21–35.

<https://intersticios.es/article/view/2712/2122>

Palacios, Agustina, y Bariffi, Francisco. (2007). La discapacidad como una cuestión de derechos humanos. Una aproximación a la Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad. Madrid, Ediciones Cinca, Colección Telefónica Accesible.

Palacios, Agustina y Bariffi F (coord.) 2012. Capacidad jurídica, discapacidad y derechos humanos. Una revisión desde la convención Internacional sobre los Derechos Humanos de las Personas con Discapacidad. Buenos aires: Ediar.

Pin Arboledas, J. R. (2017). *El trébol de cuatro hojas: Manual para la buena gobernanza pública*. Ediciones Internacionales Universitarias (EIUNSA). ISBN: 978-84-8469-390-1

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ART-3025.pdf

Ríos Soria, A. (2009). Gestión de calidad y mejora continua en la administración pública. *Actualidad Gubernamental*, (11).

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7a0d92b8b03202ba05257c310078b24d/\$file/11_24_sehuhaniofcfjxiulzdfpgjgjixmcqfhxzbfpnpuquenczzc.pdf

Ramírez, J. D., Pérez, J., & Lanne-Lenne, L. (2019). Lectura fácil y lenguaje claro: Del acceso a la información al derecho a comprender. *Cuadernos de la Guardia Civil: Revista de seguridad pública*, (58), 91–107.

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://biblioteca.guardiacivil.es/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=4ac8b88b000b47c7c63f5ae1465b9ec5

Rodríguez-Barboza, J. R., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E. M., Bartra-Rivero, K. R., Sánchez-Aguirre, F. M., & Ruiz-Villavicencio, R. E. (2024). *Evaluación de la eficiencia de la gestión pública en la productividad laboral*. Revista InveCom, 4(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10574091>

<https://revistantvecom.org/index.php/invecom/article/view/3092/349>

Ruiz Silva, A., Chaux Torres, E. (2005). *La formación de competencias ciudadanas*. Bogotá: Ascofade. <https://laasociacion.files.wordpress.com/2015/11/la-formacion-de-competencias-ciudadanas.pdf>

Salmón Elizabeth y Bregaglio Renata (Ed). (2015). “Nueve conceptos claves para entender la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Pontificia Universidad Católica del Perú. Elaboración: Elizabeth Salmón, Agustina Palacios, Daniel Salas, Luis Miguel del águila, Renata Bergaglio, Rafael de Asis, Teresa Tovar, Alberto Vásquez y Luis Fernando Astorga. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/32092.pdf>

Sepúlveda, M. (2014). *De la retórica a la práctica: el enfoque de derechos en la protección social en América Latina* (Serie Políticas Sociales N.º 189). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d815b9a2-fb63-4fe0-a9cc-23fc3abbfcf7/content

Tomasello, M. (2005). Beyond formalities: the case of language acquisition. *The linguistic review* 22, 183-197

| | | | | |
|---|--------------------------|--|-----------------|---------------|
|  Salud | PROCESO | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO | Código: | XXXSXX |
| | DOCUMENTO SOPORTE | POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Versión: | XX |

Thomas, J. C. (2013). *Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management*. Public Administration Review, 73(6), 786–796. <https://es.scribd.com/document/197417136/Citizen-Customer-Partner-Rethinking-the-Place-of-the-Public-in-Public-Management> <https://doi.org/10.1111/puar.12109>

UNESCO. (2024). *La transparencia y el acceso a la información pública en América Latina y el Caribe: pilares de la democracia*. <https://www.unesco.org/es/articles/la-transparencia-y-el-acceso-la-informacion-publica-en-america-latina-y-el-caribe-pilares-de-la>

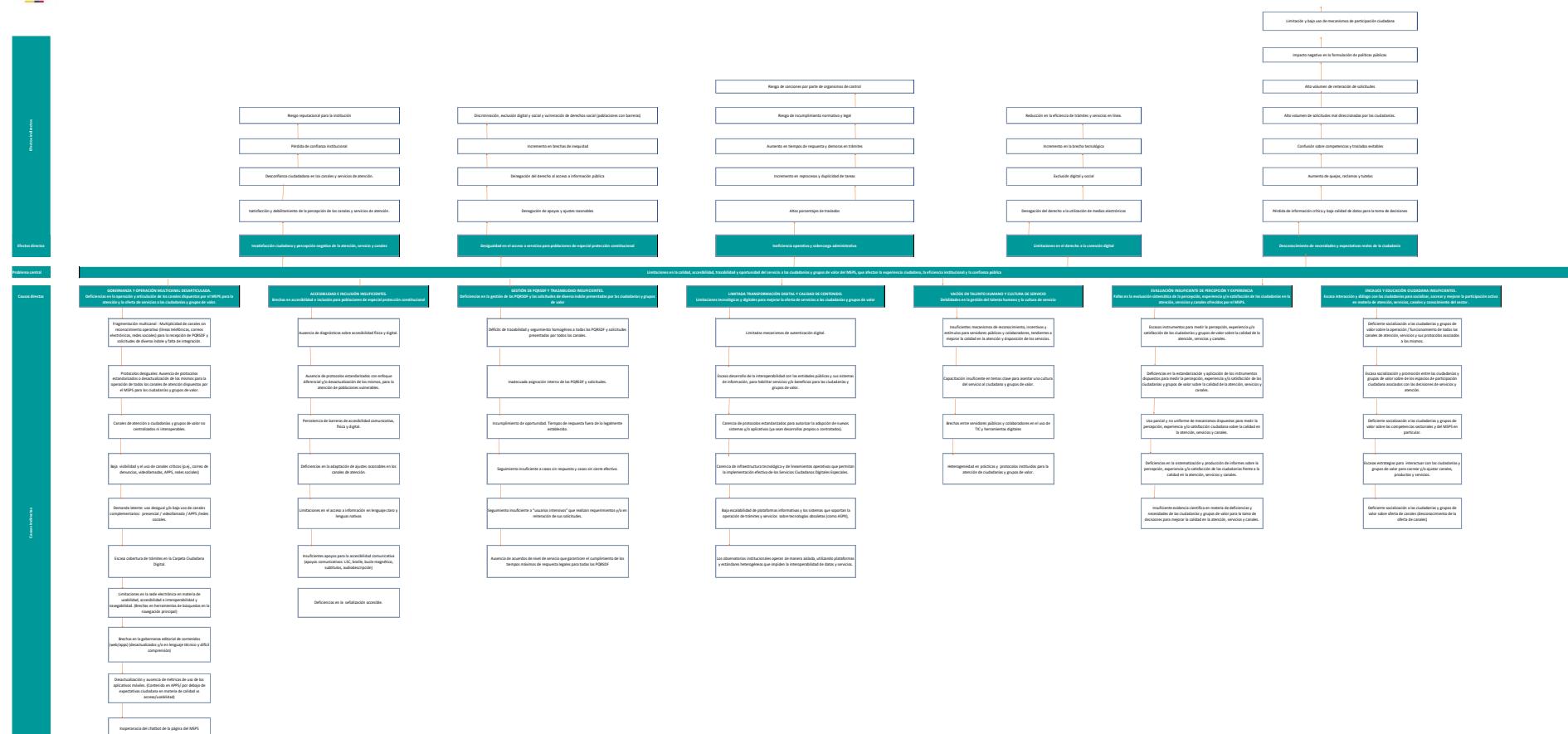
Vega, P. (2023). *Personas con discapacidad y movilidad urbana con un enfoque de derechos: apuntes para las ciudades de América Latina* (LC/TS.2023/117). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/68647-personas-discapacidad-movilidad-urbana-un-enfoque-derechos-apuntes-ciudades>

Viveros Vigoya, Mara (2023) Interseccionalidad. Giro decolonial y comunitario / Mara Viveros Vigoya; prólogo de Flavia Rios. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO; Amsterdam: TNI Transnational Institute, 2023. Libro digital, PDF - (Masa crítica)

chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/248817/1/Interseccionalidad.pdf

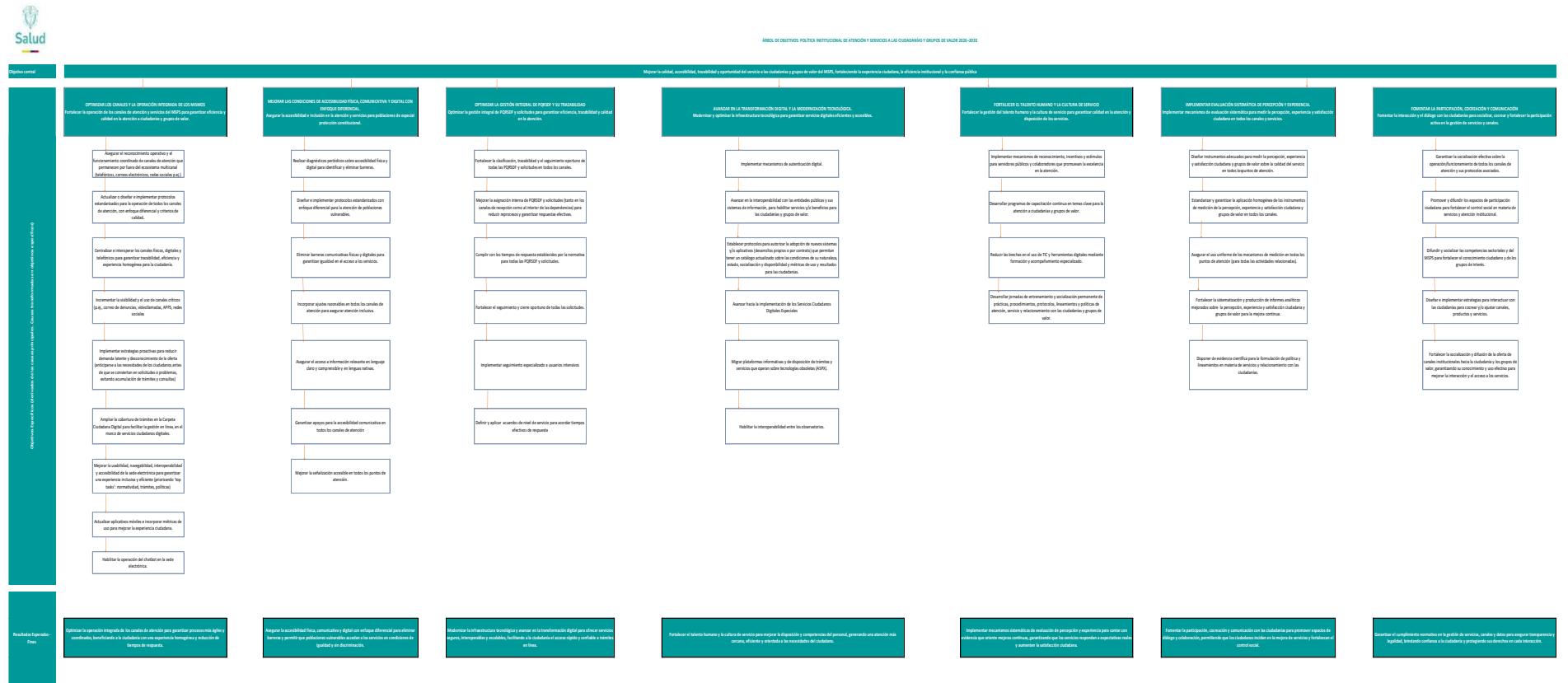
Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas



| | | | |
|---|--|--|---|
|  Salud | PROCESO DOCUMENTO SOPORTE | GESTIÓN DEL SERVICIO AL CIUDADANO POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN Y SERVICIOS A LAS CIUDADANÍAS Y GRUPOS DE VALOR 2025 | Código: XXXSXX Versión: XX |
|---|--|--|---|

Anexo 2. Árbol de objetivos



| ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|
| Nombre y Cargo: Nombre y Cargo: Fecha: 21 de diciembre de 2025 | Nombre y Cargo: Nombre y Cargo: Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha. | Nombre y Cargo: Nombre y Cargo: Fecha: Haga clic aquí para escribir una fecha. |