



**FUNCIÓN PÚBLICA  
2021**

# **Caja de transformación institucional: herramientas para la relación del Estado con la ciudadanía**

**VERSIÓN 1  
Julio de 2021**

**Nerio José Alvis Barranco**  
Director

**Daniel Araujo Campo**  
Subdirector

**Jaime Andrés González Mejía**  
Secretario General

**Adriana Vargas Tamayo**  
Directora de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

**Hugo Armando Pérez Ballesteros**  
Director de Desarrollo Organizacional

**Elaborado por:**  
Marcela Espejo  
Dirección de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

Susy Hernández  
Dirección de Desarrollo Organizacional

**Revisión y ajustes:**

Lina María Moncaleano Cuéllar  
Asesora  
Dirección de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

Elsa Yanuba Quiñones Serrano  
Coordinadora Grupo de Análisis y Política  
Dirección de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

Claudia Beatriz Ramírez  
Dirección de Participación, Transparencia y  
Servicio al Ciudadano

John Acosta Moreno  
Coordinador Grupo de Análisis y Política  
Dirección de Desarrollo Organizacional

Claudia Gisela Jiménez  
Dirección de Desarrollo Organizacional

Edgar de Jesús Torres  
Dirección de Desarrollo Organizacional

Julio de 2021

## Tabla de contenido

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Presentación.....</b>                                                                           | <b>4</b>  |
| <b>1    <i>Capítulo: objetivo de la dependencia de relacionamiento con la ciudadanía .....</i></b> | <b>5</b>  |
| 1.1    Políticas que inciden en la relación con la ciudadanía .....                                | 6         |
| 1.2    Articulación con otras dependencias .....                                                   | 6         |
| 1.3    Sujetos obligados .....                                                                     | 7         |
| <b>2    <i>Capítulo: cadena de valor del relacionamiento con la ciudadanía .....</i></b>           | <b>9</b>  |
| 2.1    Insumos.....                                                                                | 9         |
| 2.2    Actividades clave .....                                                                     | 10        |
| 2.3    Productos.....                                                                              | 12        |
| 2.4    Atributos transversales.....                                                                | 13        |
| 2.5    Efectos e impactos .....                                                                    | 13        |
| <b>3    <i>Capítulo: proceso y procedimientos del relacionamiento con la ciudadanía .....</i></b>  | <b>14</b> |
| <b>4    <i>Capítulo: roles, funciones y perfiles de los empleos .....</i></b>                      | <b>15</b> |
| <b>5    <i>Capítulo: escenarios de estructura administrativa .....</i></b>                         | <b>16</b> |
| 5.1    Creación de una dependencia .....                                                           | 17        |
| 5.2    Fortalecimiento de la dependencia.....                                                      | 17        |
| 5.3    De grupo interno de trabajo a dependencia .....                                             | 18        |
| 5.4    Fortalecimiento o creación de un grupo interno de trabajo.....                              | 18        |
| 5.5    Paso a paso para la implementación de la dependencia.....                                   | 19        |

## Presentación

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) presenta la caja de transformación institucional: herramientas para la relación del Estado con la ciudadanía, como un instrumento que facilita a las entidades el cumplimiento del artículo 17 de la Ley 2052 de 2020<sup>1</sup>, según el cual “en la Nación, en los Departamentos, Distritos y Municipios con población superior a 100.000 habitantes, deberán crear dentro de su planta de personal existente una dependencia o entidad única de relación con el ciudadano que se encargará de liderar al interior de la entidad la implementación de las políticas que incidan en la relación Estado Ciudadano definidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública”.

El objetivo de la presente caja de transformación es entregar información a las entidades para analizar la situación actual e identificar las brechas del relacionamiento con la ciudadanía, y a partir de estas fortalecer la gestión de cara a los grupos de valor.

Para el logro de este objetivo la caja contiene herramientas que detallan los insumos, las actividades clave, los productos, los efectos e impactos, la caracterización del proceso y los procedimientos, los principales roles, funciones y perfiles de los empleos, y las posibilidades de adaptación de la estructura administrativa que pueden implementarse. Adicionalmente, se presentan los modelos de actos administrativos de modificación de estructura administrativa, planta de personal y manual de funciones que responden a los arreglos institucionales para el relacionamiento con la ciudadanía.

Los contenidos e instrumentos de la caja de transformación son indicativos y deberán ser adaptados por cada entidad según sus capacidades, necesidades, grupos de valor, desempeño institucional y disponibilidad de recursos, entre otros.

Este documento se desarrolla a través de los siguientes capítulos: (I) objetivo de la dependencia de relacionamiento con la ciudadanía, (II) cadena de valor del relacionamiento con la ciudadanía, (III) proceso y procedimientos del relacionamiento con la ciudadanía, (IV) roles, funciones y perfiles de los empleos, y (V) escenarios de estructura administrativa.

---

<sup>1</sup> Ley 2052 de 2020 “Por medio de la cual se establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones”

## 1 Capítulo: objetivo de la dependencia de relacionamiento con la ciudadanía

El artículo 17 de la Ley 2052 de 2020 resuelve la necesidad de que la toma de decisiones respecto a la implementación de las políticas que buscan mejorar la relación entre la ciudadanía y el Estado, sean lideradas desde la alta dirección de las entidades, posicionando este tema como estratégico en la gestión pública, y no como un asunto operativo y de gestión, dado que propende por el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos y el aumento de la confianza hacia el Estado.

Adicionalmente, la creación de la dependencia de relacionamiento con la ciudadanía centraliza el liderazgo de la implementación de las políticas y funciones que actualmente se desarrollan desde diferentes áreas de la entidad, superando la insuficiencia de lineamientos, la desarticulación de las actuaciones, la duplicidad de los esfuerzos y el uso ineficiente de los recursos, sin un objetivo común. La conformación de esta dependencia permite integrar y enfocar la gestión institucional para mejorar la experiencia de los ciudadanos en su relación con la administración y facilitar el acceso a sus derechos.

Este enfoque integral está asociado con los nuevos lineamientos de la política de Servicio al Ciudadano<sup>2</sup> expedidos en diciembre de 2020, que la definen como un eje transversal de la gestión pública y cuyo objetivo principal es garantizar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos en los escenarios de relacionamiento con el Estado. Adicionalmente, estos lineamientos tienen previsto el fortalecimiento y la integración con las demás políticas que inciden en la interacción de las entidades con sus grupos de valor.

En coherencia con este fortalecimiento, el propósito de la dependencia es liderar la implementación integrada de las políticas de servicio al ciudadano, participación y rendición de cuentas, racionalización de trámites, y transparencia y acceso a la información, que definen la relación Estado ciudadano.

En consecuencia, será responsabilidad de esta dependencia liderar con una visión estratégica el desarrollo de cinco actividades clave<sup>3</sup>: i) identificar las características, necesidades e intereses de los grupos de valor de la entidad, ii) formular o actualizar el modelo, la estrategia o los lineamientos de interacción con los grupos de valor, en el ámbito del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (Mipg), iii) desarrollar los escenarios de relacionamiento y la interacción con los grupos de valor, en coordinación con las dependencias, iv) proponer ajustes a la oferta institucional y al relacionamiento con la ciudadanía, en atención a necesidades, expectativas y propuestas de los grupos de valor, y v) hacer seguimiento a la implementación del relacionamiento con la ciudadanía.

En todo caso, la implementación de las actividades clave del relacionamiento con la ciudadanía requerirá de la gestión coordinada con las demás dependencias de la entidad.

---

<sup>2</sup> Consulte los lineamientos de la Política Pública de Servicio al Ciudadano en: <https://bit.ly/3h8n1qO>

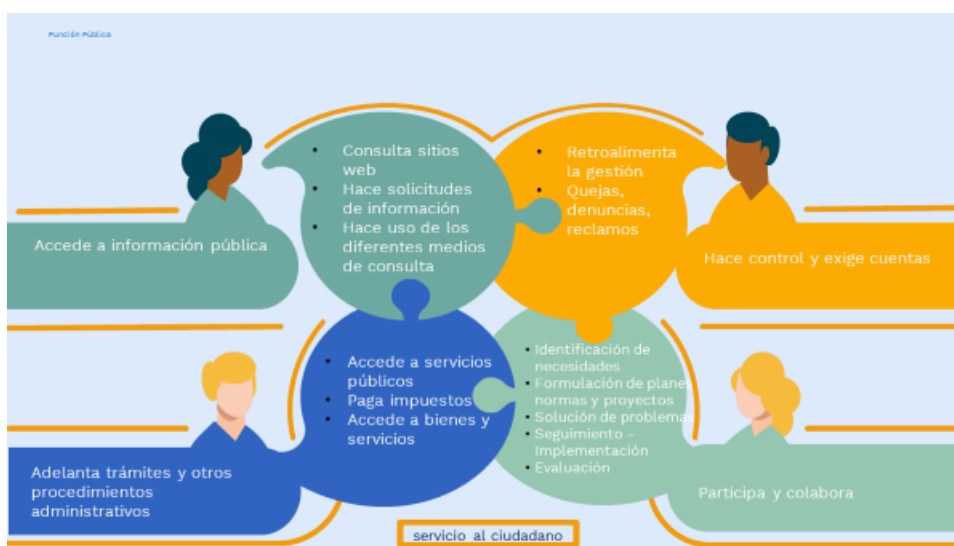
<sup>3</sup> Ver cadena de valor del relacionamiento con la ciudadanía

## 1.1 Políticas que inciden en la relación con la ciudadanía

Las políticas que lidera esta dependencia están vinculadas con los cuatro escenarios de relacionamiento del Estado con la ciudadanía, a saber: i) cuando consulta información pública, ii) cuando hace trámites o accede a la oferta institucional de la entidad, iii) cuando hace denuncias, interpone quejas, reclamos o exige cuentas, y iv) cuando participa en la gestión, proponiendo iniciativas e incidiendo en las políticas o los programas de la entidad, o aportando en la construcción de soluciones a problemáticas públicas.

A continuación, en la ilustración 1 se detallan dichos escenarios.

*Ilustración 1. Escenarios de relacionamiento con los ciudadanos*



**Fuente:** Función Pública, 2021

En armonía con los escenarios del relacionamiento, este Departamento define que las políticas que lidera esta dependencia son las siguientes:

- Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Racionalización de Trámites
- Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas
- Servicio al Ciudadano

## 1.2 Articulación con otras dependencias

Es importante mencionar que esta instancia asesorará, orientará y acompañará a las dependencias en el desarrollo de las responsabilidades y obligaciones que cada una de estas políticas conlleva, y no implica que esta sea la única responsable de su implementación.

Esta dependencia deberá dar lineamientos y acompañar a las dependencias en la generación de Información pública en lenguaje claro e inclusivo con acceso oportuno y de calidad, en el desarrollo de espacios de diálogo ciudadano para la rendición de cuentas y la participación, en la simplificación de trámites, la medición de la gestión y la experiencia ciudadana, en las pautas de servicio a la ciudadanía apropiadas, en el fortalecimiento de las habilidades y competencias de los servidores públicos para el relacionamiento con la ciudadanía, y la entrega de insumos para la optimización de la oferta institucional.

Las decisiones para fortalecer el relacionamiento con la ciudadanía las tomará el Consejo de Gestión y Desempeño Institucional de manera coordinada con las dependencias de talento humano, administrativa y financiera, tecnología, comunicaciones, gestión del conocimiento, y planeación.

### 1.3 Sujetos obligados

Para identificar los sujetos obligados a implementar la dependencia de relacionamiento con la ciudadanía es importante revisar lo establecido en la Ley 2052 de 2020:

**“Artículo 2. Sujetos Obligados y Enfoque Territorial.** *La presente ley aplica a toda la Rama Ejecutiva del nivel nacional y territorial, así como a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas.*

*Esta ley debe ser interpretada y aplicada reconociendo y procurando resolver las inequidades territoriales en materia de infraestructura tecnológica y de conectividad. Las autoridades competentes para definir los plazos y lineamientos de cumplimiento de las obligaciones previstas en esta ley adoptarán plazos y lineamientos diferenciados para las entidades territoriales que no cuenten con la infraestructura tecnológica o la conectividad requerida. En todo caso, las entidades territoriales que detecten circunstancias que les impida dar cumplimiento a lo previsto en esta ley por razones presupuestales, tecnológicas o de conectividad podrán solicitar ampliación de los plazos o modificación de los lineamientos de manera motivada.*

**Parágrafo.** *El Gobierno Nacional, los gobiernos departamentales, municipales y distritales; así como los esquemas asociativos territoriales podrán desarrollar programas de cofinanciación que faciliten el cumplimiento de esta ley.”*

(...)

**“Artículo 17. Oficina de la Relación con el Ciudadano.** *En la Nación, en los Departamentos, Distritos y Municipios con población superior a 100.000 habitantes, deberán crear dentro de su planta de personal existente una dependencia o entidad única de relación con el ciudadano que se encargará de liderar al interior de la entidad la implementación de las políticas que incidan en la relación Estado Ciudadano definidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, siempre que su sostenimiento esté enmarcado dentro de las disposiciones de los artículos 3°, 6° y 75 de la Ley 617 del 2000 o aquellas que las desarrollen, modifiquen, sustituyan, deroguen o adicionen, y respetando el Marco Fiscal de Mediano Plazo y Marco de Gasto de Mediano Plazo.*

*El servidor público responsable de dicha dependencia o entidad, deberá ser del nivel directivo.”*

Así las cosas, las entidades obligadas a cumplir con la anterior disposición son:

*Tabla 1. Sujetos obligados a implementar la dependencia de relacionamiento con la ciudadanía*

| Nivel                       | Orden nacional                                                               | Orden territorial                                           |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Central</b>              | Ministerios                                                                  | Gobernaciones                                               |
|                             | Departamentos administrativos                                                | Alcaldías                                                   |
|                             | Unidades administrativas especiales sin personería jurídica                  |                                                             |
| <b>Entidades adscritas</b>  |                                                                              |                                                             |
| <b>Descentralizado</b>      | Establecimientos públicos                                                    | Establecimientos públicos                                   |
|                             | Superintendencias con personería jurídica                                    | Unidades administrativas especiales con personería jurídica |
|                             | Unidades administrativas especiales con personería jurídica                  |                                                             |
|                             | Agencias nacionales de naturaleza especial con personería jurídica           |                                                             |
|                             | Entidades de carácter especial o de naturaleza única con personería jurídica |                                                             |
|                             | Institutos científicos y tecnológicos                                        |                                                             |
| <b>Entidades vinculadas</b> |                                                                              |                                                             |
| <b>Descentralizado</b>      | Empresas industriales y comerciales del Estado                               | Empresas industriales y comerciales del Estado              |
|                             | Sociedades de economía mixta                                                 | Sociedades de economía mixta                                |
|                             | Empresas sociales del Estado                                                 | Empresas sociales del Estado                                |
|                             | Empresas de servicios públicos domiciliarios                                 | Empresas de servicios públicos domiciliarios                |
|                             | Entidades de carácter especial o de naturaleza única con personería jurídica |                                                             |
|                             | Institutos científicos y tecnológicos                                        |                                                             |
|                             | Sociedades públicas                                                          |                                                             |
|                             | Fondos con personería jurídica                                               |                                                             |

**Fuente:** Función Pública, 2021

## 2 Capítulo: cadena de valor del relacionamiento con la ciudadanía

En el marco del diseño y la evaluación de las políticas públicas, la cadena de valor es una herramienta que describe una relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación.

- Los **insumos** son los factores productivos, bienes o servicios con los que se cuenta para la generación de valor. Estos pueden ser de tipo financiero, humano, jurídico, de capital, etc.
- Las **actividades** son el conjunto de procesos u operaciones mediante los cuales se genera valor al utilizar los insumos, dando lugar a un producto determinado.
- Los **productos** son los bienes y servicios provistos por el Estado que se obtienen de la transformación de los insumos a través de la ejecución de las actividades.
- Los **resultados** son los efectos relacionados con la intervención pública, una vez se han consumido los productos provistos por esta.
- Los **efectos** pueden ser intencionales o no, o atribuibles o no a la intervención pública. Los impactos son los efectos exclusivamente atribuibles a la intervención pública<sup>4</sup>.

Para el caso de la implementación de la *dependencia de relacionamiento con la ciudadanía*, esta herramienta nos permite identificar los insumos que se deben considerar en la adecuada implementación de las políticas que buscan mejorar la relación entre el Estado y el ciudadano, las actividades clave que debe adelantar esta dependencia, los productos que genera y entrega a otras áreas y los grupos de valor, así como los efectos e impactos que resultan para la entidad y los ciudadanos.

La cadena de valor del relacionamiento con la ciudadanía se constituye en la primera herramienta de la caja de transformación institucional y puede consultarse en el [Anexo 1](#).

### 2.1 Insumos

Los insumos requeridos para liderar el relacionamiento con la ciudadanía se resumen en:

- El conjunto de lineamientos de política existentes en materia de transparencia y acceso a la información pública, racionalización de trámites, participación ciudadana en la gestión y rendición de cuentas, y servicio al ciudadano en el ámbito del Mipg, además de la normativa vigente que aplica a cada entidad.
- Recomendaciones de mejora de la relación con la ciudadanía, emitidas por organismos de control y otros grupos de valor.
- Información primaria de los ciudadanos, usuarios o grupos de valor como aquella gestionada a través de los diferentes sistemas de información, peticiones, quejas y reclamos recibidos, resultados de encuestas y mediciones, caracterizaciones, y la recibida en espacios de consulta y participación.
- Información secundaria a partir de investigaciones, estudios e informes del relacionamiento con la ciudadanía, diagnósticos institucionales, entre otros.

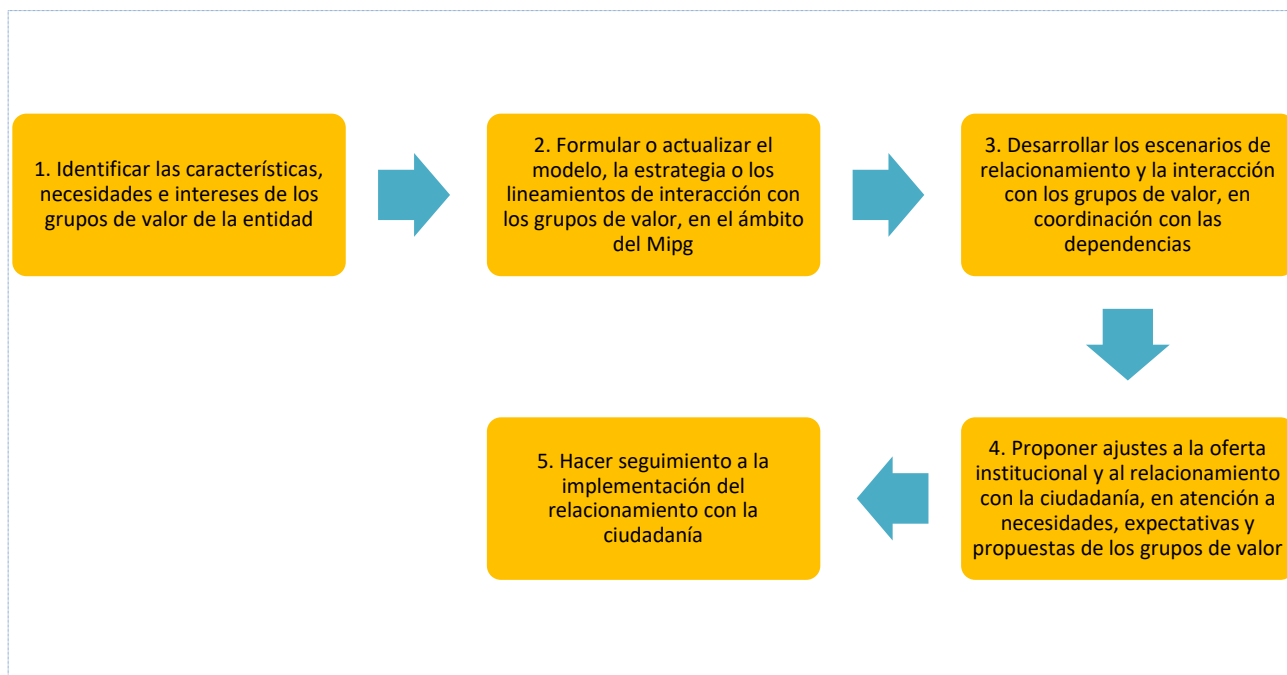
---

<sup>4</sup> Tomado de: Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas. Sinergia 2014 <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Ago%2013.pdf>

## 2.2 Actividades clave

Dentro de las actividades clave que deben adelantar la dependencia de relacionamiento con la ciudadanía se encuentran las siguientes:

*Ilustración 2 Actividades clave*



**Fuente:** cadena de valor de la caja de transformación institucional: herramientas para la relación del Estado con la ciudadanía. Función Pública, 2021

A continuación se presenta el alcance de cada una de ellas:

### 1. Identificar las características, necesidades e intereses de los grupos de valor de la entidad

La dependencia de relacionamiento con la ciudadanía debe promover y liderar en la entidad, el desarrollo de ejercicios de caracterización de los grupos de valor que permitan la formulación y el diseño adecuado de planes, programas, proyectos, modelos, estrategias y lineamientos, y que sean el insumo fundamental para la implementación de las políticas que buscan mejorar la relación entre el ciudadano y el Estado.



#### **¡Tenga en cuenta!**

Solo cuando la entidad conozca a sus grupos de valor e identifique sus características y necesidades, podrá garantizar efectivamente sus derechos.

Recuerde que existe una herramienta diseñada para el desarrollo de los ejercicios de caracterización denominada “Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés” que puede consultar en el siguiente enlace: <https://bit.ly/3qNwL5m>

## 2. Formular o actualizar el modelo, la estrategia o los lineamientos de interacción con los grupos de valor, en el ámbito del Mipg

Es importante analizar el estado de la interacción de la entidad con sus grupos de valor revisando los resultados de las caracterizaciones, del FURAG y de los autodiagnósticos del Mipg, los informes de gestión, de PQRS, y de seguimiento a los procesos disciplinarios, las encuestas de percepción y satisfacción ciudadana, los reportes sobre el desempeño de los trámites, los informes e índices de organismos de control, y otros que considere indispensable para estudiar la situación actual del relacionamiento.

Adicionalmente, es necesario identificar las formas de relacionamiento interno y externo, y establecer la articulación con los procesos y las dependencias de la entidad para diseñar o actualizar el modelo, la estrategia o los lineamientos de interacción con los grupos de valor.

La formulación debe incluir el diseño de los indicadores que permitan hacer seguimiento a la gestión de las políticas que buscan mejorar la relación entre el ciudadano y el Estado y a la experiencia de servicio de los grupos de valor.

Una vez se valide el modelo, la estrategia o los lineamientos de interacción y los indicadores con las dependencias en el ámbito del Consejo de Gestión y Desempeño Institucional, estos instrumentos se deben socializar en la entidad mediante estrategias de comunicación, sensibilizaciones y capacitaciones a los servidores públicos.

## 3. Desarrollar los escenarios de relacionamiento y la interacción con los grupos de valor, en coordinación con las dependencias

Esta actividad es el corazón de la gestión del relacionamiento institucional, donde la ciudadanía materializa su interacción con el Estado para acceder a información pública, adelantar trámites, colaborar y participar en la gestión o ejercer control social y exigir cuentas, mediante las siguientes acciones que lidera la dependencia:

- Orientar y promover la publicación de información actualizada, en lenguaje claro y atendiendo las necesidades e intereses de la ciudadanía.
- Dar lineamiento respecto a la respuesta oportuna, efectiva y en lenguaje claro de las peticiones y hacer seguimiento a su gestión.
- Promover la simplificación permanente de los trámites a partir de espacios de participación para su mejora, aplicar lineamientos de lenguaje claro en la información de los trámites, y asegurar la actualización constante en el Sistema Único de Información de Trámites – SUIT.
- Promover y acompañar la simplificación de procesos internos asociados a la interacción con los grupos de valor y aquellos que incidan en la entrega de bienes y servicios.
- Acompañar y dar lineamiento a las áreas misionales para el diseño y desarrollo de espacios de participación ciudadana y rendición de cuentas en el ciclo de la gestión institucional.
- Identificar mejoras y adecuaciones a los canales de atención, asegurando su disponibilidad, funcionalidad y accesibilidad.
- Promover y acompañar la cualificación de los servidores públicos para la mejora de sus competencias y habilidades en el relacionamiento con la ciudadanía.

#### 4. Proponer ajustes a la oferta institucional y al relacionamiento con la ciudadanía, en atención a necesidades, expectativas y propuestas de los grupos de valor

Esta actividad se enfoca en la optimización de la oferta institucional a partir de la información recopilada de la caracterización e interacción con los grupos de valor. En el relacionamiento con la ciudadanía, la oferta institucional se compone de información pública, trámites y otros procedimientos administrativos, y espacios de interacción a través de los canales de atención, rendición de cuentas y participación ciudadana.

Con la ejecución de esta actividad se valida si realmente la entidad cumple con su objeto misional, y si su gestión garantiza los derechos de los ciudadanos mediante la puesta en marcha de más y mejores canales de atención, con trámites más sencillos, con la mejora de la prestación de los servicios de la entidad, la facilidad de incidir en el ciclo de la gestión institucional, y ejercicios efectivos de rendición de cuentas.

#### 5. Hacer seguimiento a la implementación del relacionamiento con la ciudadanía

Esta actividad incluye el seguimiento a cada una de las acciones definidas en el modelo, la estrategia o los lineamientos de interacción con los grupos de valor y en la planeación institucional anual, así como en la medición de la gestión de la entidad, y de la experiencia y percepción ciudadana.

### **2.3 Productos**

La optimización y alineación de la oferta institucional a partir de la interacción con los grupos de valor y el reconocimiento de sus características, necesidades, intereses, expectativas y preferencias, se logrará con el desarrollo de los siguientes productos:

*Tabla 2. Productos del relacionamiento con la ciudadanía*

| <b>Etapas del ciclo PHVA</b> | <b>Producto</b>                                                                                                                                   |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planear</b>               | Caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés e identificación de necesidades                                                       |
| <b>Hacer</b>                 | Información pública en lenguaje claro e inclusivo con acceso oportuno y de calidad                                                                |
|                              | Espacios de participación y rendición de cuentas incidentes en la gestión institucional                                                           |
|                              | Trámites, otros procedimientos y consultas de acceso a la información identificados, actualizados y racionalizados                                |
|                              | Canales de atención a la ciudadanía accesibles                                                                                                    |
|                              | Pautas de servicio a la ciudadanía apropiadas                                                                                                     |
| <b>Verificar</b>             | Servidores públicos con habilidades y competencias fortalecidas para el relacionamiento con la ciudadanía                                         |
|                              | Mediciones de seguimiento a la gestión del relacionamiento y evaluación de la experiencia ciudadana                                               |
| <b>Actuar</b>                | Realimentación a la oferta institucional, de acuerdo a las necesidades, los intereses, las expectativas y las preferencias de los grupos de valor |

**Fuente:** Función Pública, 2021

## 2.4 Atributos transversales

La gestión de relacionamiento tiene como características transversales, el lenguaje claro, accesibilidad, el diálogo y la inclusión social.

En lenguaje claro entendido como un estilo de comunicación del Estado para que la información sea clara y las personas puedan fácilmente:

- **Encontrar** lo que necesitan
- **Entender** lo que encuentran
- **Usar** lo que encuentran para fines prácticos

El lenguaje claro reduce los costos de transacción entre el Estado y la ciudadanía, facilita el ejercicio efectivo de sus derechos.

La accesibilidad, busca que la oferta institucional (de información pública, el portafolio de trámites y otros procedimientos administrativos y la interacción a través de los canales de atención y los escenarios de diálogo con los grupos de valor) estén disponibles para todos independientemente de las condiciones de los grupos de valor. Apropiciando este atributo, para vincular a personas con discapacidad, grupos étnicos y otros grupos poblacionales con características específicas y lenguajes diferentes, así como población vulnerable como adulto mayor, madres gestantes, entre otros.

El diálogo es una decisión estratégica que responde al deseo de canalizar las demandas de la sociedad e impulsar las acciones necesarias para profundizar las transformaciones institucionales, de acuerdo al Programa de formación para el liderazgo ciudadano (2014).

La inclusión social es definida por el Banco Mundial (2014) como el “proceso de empoderamiento de personas y grupos para que participen en la sociedad y aprovechen sus oportunidades. Da voz a las personas en las decisiones que influyen en su vida a fin de que puedan gozar de igual acceso a los mercados, los servicios y los espacios políticos, sociales y físicos”.

## 2.5 Efectos e impactos

Los siguientes son los efectos a mediano plazo e impactos en el largo plazo que se generan por la interacción con los grupos de valor y las políticas que buscan mejorar la relación entre la ciudadanía y el Estado:

*Tabla 3. Efectos e impactos del relacionamiento con la ciudadanía*

| Efecto o Impacto | Para el Estado colombiano                                  | Para la ciudadanía y grupos de valor                            |
|------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Efectos</b>   | Mayor eficiencia institucional                             | Mejora de la percepción ciudadana sobre la oferta institucional |
|                  | Mejora de la gestión pública a partir de diálogo ciudadano | Ciudadanía informada e incidente                                |
|                  | Servidores públicos íntegros                               | Reducción de costos de transacción para la ciudadanía           |
|                  |                                                            | Mayor disponibilidad y accesibilidad de canales de atención     |

| Efecto o Impacto | Para el Estado colombiano                        | Para la ciudadanía y grupos de valor       |
|------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Impactos         | Efectividad institucional                        | Confianza de los ciudadanos en el Estado   |
|                  | Cultura organizacional orientada a la ciudadanía | Goce efectivo de derechos de la ciudadanía |
|                  | Gobernanza pública                               |                                            |

Fuente: Función Pública, 2021

### 3 Capítulo: proceso y procedimientos del relacionamiento con la ciudadanía

La caja de transformación institucional incluye la caracterización del proceso de relacionamiento con la ciudadanía cuyo objetivo es el de articular y optimizar la interacción con la ciudadanía, los usuarios y grupos de valor para el acceso a la oferta institucional de bienes y servicios, y al ejercicio efectivo de los derechos fundamentales.

El proceso lo puede consultar en el [Anexo 2](#) de la caja de transformación institucional.

El proceso de relacionamiento con la ciudadanía incluye la caracterización de cuatro procedimientos asociados que se describen a continuación:

- i) **Administración de canales de atención**, cuyo objeto es el de gestionar y disponer los canales de atención presencial, telefónico y virtual para los grupos de valor de la entidad, en coherencia con la caracterización de los ciudadanos, las políticas públicas y la normativa vigente. Este procedimiento lo puede consultar en el [Anexo 3](#).
- ii) **Gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias**, cuyo objetivo es gestionar de forma eficiente, eficaz y dentro de los términos de ley, los requerimientos formulados por los grupos de valor ante la entidad, para satisfacer sus necesidades, mediante la orientación y atención de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias. Este procedimiento lo puede consultar en el [Anexo 4](#).
- iii) **Simplificación de trámites**, cuyo objeto es asegurar que el acceso y la interacción con los trámites y otros procedimientos administrativos de la entidad, sean simples y estén disponibles para los grupos de valor, teniendo en cuenta la normatividad aplicable. Este procedimiento lo puede consultar en el [Anexo 5](#).
- iv) **Participación ciudadana y rendición de cuentas**, cuyo objeto es apoyar el diseño y el desarrollo de espacios de diálogo ciudadano y rendición de cuentas para el fortalecimiento de la incidencia de los grupos de valor en las decisiones públicas y el desempeño institucional. Este procedimiento lo puede consultar en el [Anexo 6](#).

Es importante tener en cuenta que estos instrumentos son indicativos y pueden ser adaptados por las entidades de acuerdo con su modelo de operación, recursos, grupos de valor y características particulares.

## 4 Capítulo: roles, funciones y perfiles de los empleos

A continuación, se presenta una propuesta de los empleos del relacionamiento con la ciudadanía, a partir de los roles y las principales responsabilidades que deberá asumir el equipo de trabajo.

Para el cabal cumplimiento de los productos establecidos en la cadena de valor, la ejecución del proceso y los procedimientos, y las funciones de la dependencia, se han identificado seis roles que deben ser asumidos por este equipo de trabajo.

De acuerdo con el tamaño y los recursos de cada entidad, se evaluará la existencia de varios empleos ejecutando un mismo rol o un empleo desarrollando varios roles. Adicionalmente, por cada rol se sugiere un perfil asociado a diversos núcleos básicos del conocimiento, los cuales son indicativos.

*Tabla 4. Roles, funciones y perfiles de los empleos*

| Rol                                                                    | Nivel jerárquico        | Propósito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Líder del relacionamiento con la ciudadanía</b>                     | Directivo o profesional | Dirigir la relación del Estado con la ciudadanía en la entidad, teniendo en cuenta las competencias y los procesos institucionales, las metodologías expedidas por el Gobierno nacional, y la normatividad vigente.                                                                                                                   |
| <b>Formulador del Modelo, Estrategia o lineamientos de interacción</b> | Profesional             | Formular o actualizar el modelo, la estrategia o los lineamientos, y las herramientas del seguimiento y la evaluación de la interacción con los grupos de valor en la entidad, de acuerdo con la caracterización de los grupos de valor, los procesos, las metodologías expedidas por el Gobierno nacional y la normatividad vigente. |
| <b>Científico de la información</b>                                    | Profesional             | Formular instrumentos y herramientas de planeación, gestión y evaluación del relacionamiento con la ciudadanía, de acuerdo con los procesos institucionales y la normatividad vigente.                                                                                                                                                |
| <b>Articulador y facilitador del conocimiento</b>                      | Profesional             | Implementar con las dependencias, el modelo, la estrategia o los lineamientos de interacción con los grupos de valor y demás acciones del relacionamiento con la ciudadanía, de acuerdo con los procesos institucionales y la normatividad vigente.                                                                                   |
| <b>Gestor del Relacionamiento con la Ciudadanía</b>                    | Profesional             | Administrar los canales de atención y la gestión del relacionamiento con la ciudadanía, de conformidad con el modelo, la estrategia o los lineamientos de interacción con los grupos de valor, la normatividad vigente, y los procesos.                                                                                               |
|                                                                        | Técnico                 | Brindar soporte técnico a la administración de los canales de atención y al desarrollo de las acciones de relacionamiento con la ciudadanía, de acuerdo con el modelo, la estrategia o los lineamientos de interacción, los procesos institucionales y la normatividad vigente.                                                       |
|                                                                        | Asistencial             | Orientar a la ciudadanía y a los grupos de valor en el relacionamiento con la entidad mediante los canales de atención institucionales, de acuerdo con el modelo,                                                                                                                                                                     |

| Rol                                          | Nivel jerárquico | Propósito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                  | la estrategia o los lineamientos de interacción, los procesos y la normatividad aplicable.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Responsable de seguimiento y medición</b> | Profesional      | Adelantar el seguimiento y la evaluación a la planeación institucional de las políticas de la relación Estado ciudadano, su implementación, y la medición de la experiencia ciudadana, de conformidad con el modelo, la estrategia o los lineamientos de interacción con los grupos de valor y los procesos de la entidad. |

**Fuente:** Función Pública, 2021

Otro instrumento de la caja de transformación, corresponde a los modelos de actos administrativos que establecen los empleos del relacionamiento con la ciudadanía ([Anexo 7](#)) y que modifican el manual específico de funciones y de competencias laborales ([Anexo 8](#)).

En el anexo de manual de funciones, se establece la identificación del empleo, el propósito principal, la descripción de las funciones esenciales, los conocimientos básicos requeridos para el desempeño del cargo, las competencias comportamentales comunes y por nivel jerárquico, así como los requisitos de formación académica y de experiencia.

Es importante que las entidades revisen y adapten esta herramienta de gestión del talento humano en coherencia con el desarrollo del empleo público en la organización.

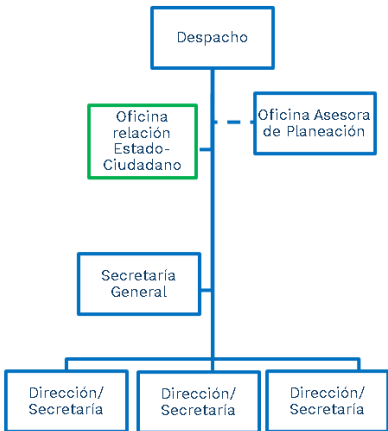
## 5 Capítulo: escenarios de estructura administrativa

A continuación, se presentan las alternativas de estructura administrativa para la implementación de la dependencia de relacionamiento con la ciudadanía. Cada entidad deberá analizar su estructura actual, disponibilidad de recursos, efectividad en el relacionamiento con los grupos de valor y adoptar la estructura que facilite el logro de los productos, efectos e impactos que se describen en la cadena de valor, y de las actividades establecidas en el proceso y los procedimientos.

Las opciones de adaptación son flexibles a la naturaleza jurídica de la entidad y en el ámbito de la aplicación de las políticas públicas de relacionamiento con la ciudadanía.

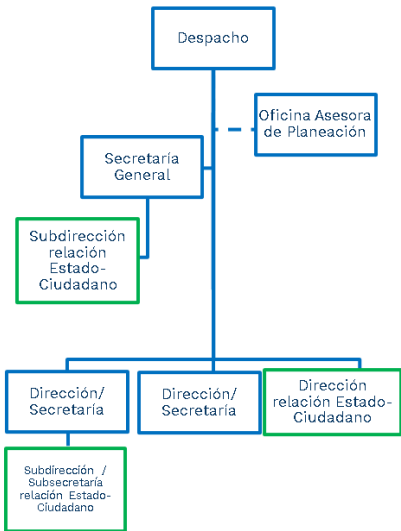
5.1 Creación de una dependencia

Implica la modificación de la estructura administrativa, por la creación de una dependencia que integre la estrategia y operación del relacionamiento con la ciudadanía.



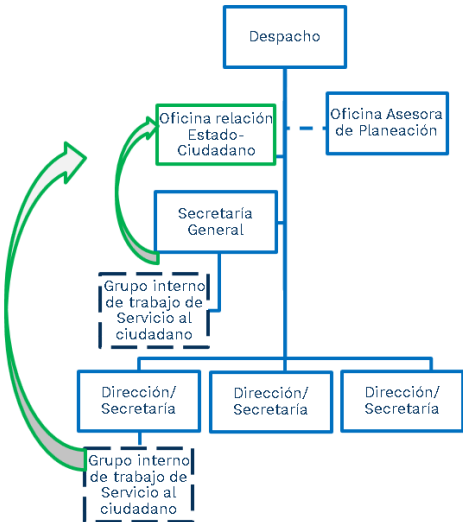
5.2 Fortalecimiento de la dependencia

Integra la gestión del relacionamiento con la ciudadanía en una única dependencia ya existente, conservando su ubicación.



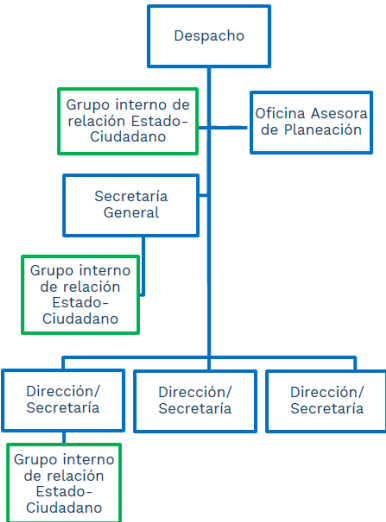
5.3
De grupo interno de trabajo a dependencia

Consiste en la transformación e integración de la gestión asociada al relacionamiento con la ciudadanía en una única dependencia, que antes era un grupo de trabajo.



5.4
Fortalecimiento o creación de un grupo interno de trabajo

Consiste en la mejora del relacionamiento con la ciudadanía, a través de un único grupo de trabajo, con ubicación estratégica.



Consulte el [Anexo 9](#) para conocer el modelo de acto administrativo que modifica la estructura, y el [Anexo 10](#) para grupo interno de trabajo.

## 5.5 Paso a paso para la implementación de la dependencia

En el numeral anterior, se mencionaron las opciones de adaptación de la estructura administrativa con el propósito de crear o fortalecer la dependencia o el grupo interno de trabajo que liderará el relacionamiento con la ciudadanía. A continuación explicamos su paso a paso:

1. Analice la situación organizacional actual mediante la identificación de las dependencias y los grupos de trabajo que desarrollan funciones asociadas con las políticas de servicio al ciudadano, participación ciudadana y rendición de cuentas, racionalización de trámites, y transparencia y acceso a la información.
2. Analice el nivel de implementación de las políticas públicas antes mencionadas, mediante los resultados de FURAG y de los autodiagnósticos del Mipg, las encuestas de percepción y satisfacción y las mediciones de la experiencia ciudadana, las brechas entre el desempeño actual del relacionamiento con los grupos de valor y los productos, efectos e impactos que se describen en la cadena de valor.
3. Identifique las oportunidades de mejora en el relacionamiento con la ciudadanía y los recursos disponibles para la implementación de la dependencia.
4. Si requiere modificar la estructura administrativa vigente:
  - 4.1 Analice las capacidades institucionales (financieras, técnicas, tecnológicas y de talento humano, entre otras).
  - 4.2 Elabore la justificación técnica y los actos administrativos de creación o fortalecimiento de la dependencia, y de ajuste a la planta de personal, el manual de funciones y opcionalmente la escala salarial.
  - 4.3 Presente ante las autoridades competentes la propuesta de creación o fortalecimiento, de acuerdo con las funciones constitucionales o legales que apliquen para cada entidad.
  - 4.4 Formalice la creación o el fortalecimiento de la dependencia.

### ¡Tenga en cuenta!



En las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, las modificaciones de estructura administrativa y planta de personal requieren de la aprobación del órgano consultivo de la entidad o del representante legal, y de la entidad cabeza del sector administrativo a la cual se encuentra adscrita o vinculada, así como la viabilidad presupuestal expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público o el Departamento Nacional de Planeación, el concepto técnico favorable de Función Pública y del Departamento Administrativo de Presidencia de la República.

En la rama ejecutiva del orden territorial, las modificaciones de la estructura administrativa serán determinadas por las asambleas departamentales o por los concejos distritales o municipales.

Respecto de la planta de personal y el manual de funciones estos serán aprobados por el gobernador o el alcalde.

5. Si se decide fortalecer o crear un grupo interno de trabajo:

- 5.1 Analice las capacidades institucionales (financieras, técnicas, tecnológicas y de talento humano, entre otras).
- 5.2 Elabore una justificación técnica de fortalecimiento o creación del grupo interno de trabajo, así como los actos administrativos de ajuste y distribución de los empleos.
- 5.3 Presente ante las autoridades competentes la propuesta de fortalecimiento o creación, de acuerdo con las funciones constitucionales o legales que apliquen para cada entidad.
- 5.4 Formalice el fortalecimiento o la creación del grupo interno de trabajo.

#### ¡Tenga en cuenta!



Un grupo interno de trabajo, se conforma mediante resolución y con cuatro empleos o más de la planta global de la entidad.

En los ministerios, los departamentos administrativos, las superintendencias, los establecimientos públicos, las corporaciones autónomas regionales y de desarrollo sostenible, las empresas sociales del Estado y las unidades administrativas especiales del orden nacional, que tengan planta global, se reconocerá mensualmente al empleo que este desempeñando la coordinación o supervisión de un grupo interno de trabajo, con un veinte por ciento (20 %) adicional al valor de la asignación básica mensual, durante el tiempo en que ejerza estas funciones.

Dicho valor no constituye factor salarial para ningún efecto legal.

Para las entidades descentralizadas del orden nacional se deberá contar con la aprobación previa de la junta o el consejo directivo respectivo y la disponibilidad presupuestal correspondiente.